



**Junta Ejecutiva del Programa
de las Naciones Unidas para el
Desarrollo, del Fondo de Población
de las Naciones Unidas y de la
Oficina de las Naciones Unidas
de Servicios para Proyectos**

Distr. general
17 de octubre de 2017
Español
Original: inglés

Período extraordinario de sesiones de 2017

Nueva York, 28 de noviembre de 2017

Tema 2 del programa provisional

Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021

Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021

Resumen

Sobre la base de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el compromiso con los principios de universalidad, igualdad y no dejar a nadie atrás, el ideal del PNUD en su Plan Estratégico para 2018-2021 consiste en ayudar a los países a lograr el desarrollo sostenible mediante la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, la aceleración de las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible y la creación de resiliencia ante las crisis y las perturbaciones.

Este Plan Estratégico establece un ideal para la evolución del PNUD a lo largo de los próximos cuatro años, en respuesta al panorama cambiante del desarrollo y la evolución de las necesidades de nuestros asociados. Sobre la base de nuestra experiencia hasta la fecha, en este documento se describe de qué forma se ayudará a los países a hacer realidad la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como los acuerdos conexos. El plan fortalece nuestro compromiso de trabajar en colaboración con los Gobiernos, la sociedad civil y el sector privado, como catalizador y facilitador del apoyo del sistema de las Naciones Unidas, conforme a lo dispuesto por la Asamblea General¹.

La Junta Ejecutiva tal vez desee tomar nota del examen acumulativo del presupuesto integrado para 2014-2017.

En el Plan Estratégico se explican las maneras en que el PNUD piensa adaptarse mejor a la diversidad de contextos nacionales en que trabaja, determinadas por los aspectos siguientes:

a) Los tres grandes entornos de desarrollo a los que responde nuestro enfoque;

¹ Resolución 71/243 de la Asamblea General, de 21 de diciembre de 2016, sobre la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.



- b) Una serie de soluciones emblemáticas que definen la labor básica del PNUD;
- c) Las dos plataformas mediante las cuales el PNUD llevará a cabo su labor:
 - i) Las plataformas de apoyo a los países para los Objetivos de Desarrollo Sostenible;
 - ii) Una plataforma de servicios de asesoramiento y de implementación para el desarrollo mundial;
- d) Un modelo institucional mejorado que apunte nuestros esfuerzos.

El Plan Estratégico responde a dos preguntas: a) qué queremos que sea el PNUD; y b) qué queremos lograr.

Para 2021, queremos que el PNUD consiga lo siguiente:

- a) Fortalecer su relevancia como asociado digno de confianza en un panorama de desarrollo complejo y cambiante, firmemente comprometido con su mandato de erradicar la pobreza;
- b) Ser más ágil, innovador y emprendedor: un referente intelectual que logre asumir y gestionar los riesgos;
- c) Ser más eficaz y eficiente en la utilización de los recursos para obtener resultados.

Para 2021, queremos catalizar progresos tangibles en las siguientes cuestiones:

- a) La erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, y el mantenimiento de las personas al margen de la pobreza;
- b) La aceleración de las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible, en particular mediante soluciones innovadoras que tengan efectos multiplicadores en todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible;
- c) La creación de resiliencia ante crisis y perturbaciones, a fin de salvaguardar los logros alcanzados en materia de desarrollo.

El Plan Estratégico no pretende ser exhaustivo o prescriptivo. En él se describe nuestra trayectoria para el futuro, en colaboración con el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, con objeto de responder a las necesidades que se vayan planteando en los países. Además, se propone una ambiciosa transformación para el PNUD, porque los Objetivos de Desarrollo Sostenible son audaces y porque consideramos que el PNUD puede asumir esa ambición al contar con decenios de experiencia, unas sólidas alianzas entre países y unos profesionales dedicados e innovadores, los cuales conforman nuestro mejor activo.

Trabajo de consuno para apoyar la implementación de la Agenda 2030

Capítulo común a los planes estratégicos del PNUD, el UNICEF, el UNFPA y ONU-Mujeres

Nuestro compromiso

Ahora que estamos estableciendo nuestra dirección estratégica para los próximos cuatro años, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) nos comprometemos a trabajar mejor juntos, potenciando la coherencia y la colaboración entre nosotros. Observamos con aprecio el informe del Secretario General relativo a la reubicación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a fin de llevar a la práctica la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Juntos intensificaremos nuestros esfuerzos conjuntos, con carácter urgente, para ayudar mejor a los países a lograr el desarrollo sostenible. Con arreglo a la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo realizada en 2016, contribuiremos a conformar un sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que responda a la evolución de nuestro mundo y trabaje de maneras cada vez más eficaces para llevar a la práctica los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Nuestros planes estratégicos constituyen una adhesión clara a la reforma de las Naciones Unidas y a lograr una mayor coherencia para obtener resultados.

Principales esferas de colaboración

Los principios de *que nadie se quede atrás* y de *llegar primero a los más rezagados* impregnan nuestros cuatro planes estratégicos. Como respuesta directa a la revisión cuatrienal amplia, aprovecharemos nuestra ventaja colaborativa en cumplimiento de nuestros respectivos mandatos en las siguientes esferas principales:

- a) Erradicación de la pobreza;
- b) Lucha contra el cambio climático;
- c) Mejora de la salud materna y de los adolescentes;
- d) Consecución de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas;
- e) Incremento de la disponibilidad y el uso de datos desglosados en pos del desarrollo sostenible;
- f) Énfasis en que el desarrollo es un objetivo esencial en sí mismo y en que, en los países que se encuentran en situaciones de conflicto y posteriores a conflictos, las actividades de desarrollo que realizan las entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, respetando los planes, las necesidades, las prioridades y el control nacionales, pueden contribuir a la consolidación y al sostenimiento de la paz.

Estas esferas de ventaja colaborativa tienen efectos multiplicadores positivos en todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible y requieren enfoques multisectoriales, para lo cual resulta muy útil la diversidad del sistema de las Naciones Unidas. También constituyen la base para establecer una colaboración más

estrecha con otras entidades de las Naciones Unidas y con otros asociados. Como se indica pormenorizadamente en el anexo del capítulo común a los planes estratégicos, nuestros productos se complementarán y contribuirán así a lograr resultados comunes en esas esferas principales, de conformidad con nuestros respectivos mandatos y ventajas comparativas. Haremos un seguimiento de los resultados tomando como referencia los indicadores comunes de los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se adopten en nuestros respectivos planes estratégicos a nivel de los efectos directos o el impacto. Entre esos indicadores se contarán los siguientes:

a) *Erradicación de la pobreza*: indicador 1.1.1 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Proporción de la población que vive por debajo del umbral internacional de la pobreza, desglosada por sexo, edad, situación laboral y ubicación geográfica;

b) *Erradicación de la pobreza*: indicador 1.3.1 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Proporción de la población cubierta por sistemas o niveles mínimos de protección social, desglosada por sexo, distinguiendo entre los niños, los desempleados, los ancianos, las personas con discapacidad, las mujeres embarazadas, los recién nacidos, las víctimas de accidentes de trabajo, los pobres y los vulnerables;

c) *Salud de los adolescentes y VIH*: indicador 3.3.1 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Número de infecciones por el VIH por cada 1.000 habitantes no infectados, desglosado por sexo, edad y sectores clave de la población;

d) *Igualdad de género*: indicador 5.2.1 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Proporción de mujeres y niñas a partir de 15 años de edad que han sufrido violencia física, sexual o psicológica a manos de su actual o anterior pareja en los últimos 12 meses, desglosada por forma de violencia y edad;

e) *Fortalecimiento de los datos en pos del desarrollo sostenible*: indicador 17.18.1 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Proporción de indicadores de desarrollo sostenible producidos a nivel nacional, con pleno desglose cuando sea pertinente para la meta, de conformidad con los Principios Fundamentales de las Estadísticas Oficiales;

f) *Prevención, resiliencia, cambio climático*: indicadores 1.5.1, 11.5.1 y 13.1.1 de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Número de personas muertas, desaparecidas y afectadas directamente atribuido a desastres por cada 100.000 habitantes.

Refuerzo del modo en que trabajamos de consuno

Trabajaremos de consuno con mayor eficacia a todos los niveles. Ante todo, nuestros planes estratégicos reflejan un cambio en la manera en que trabajamos en el plano nacional: reconocemos que no existe un enfoque único que se ajuste a todos los casos y reafirmamos plenamente la responsabilidad primordial de los Gobiernos de lograr el desarrollo de sus países y de coordinar, con arreglo a las estrategias y prioridades nacionales, la asistencia externa de todo tipo.

Planificaremos nuestras actividades de consuno. Como parte de los equipos de las Naciones Unidas en los países, apoyaremos a los Gobiernos y los asociados nacionales para trabajar en aras de resultados e indicadores comunes y, a fin de lograr una mayor eficiencia y eficacia, informaremos conjuntamente sobre ellos por conducto del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo en su versión revisada, que ha sido suscrito por los Gobiernos. En lo que supone un gran avance, a partir de ahora estos resultados comunes se fundamentarán en una evaluación común obligatoria para cada país, de la que se podrán extraer teorías de

cambio y conocimientos y experiencias para su uso colaborativo. Ello constituye una mejora importante. En la era de la Agenda 2030, el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo respaldará en el plano nacional las prioridades de los países relacionadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, realizará un análisis común de los problemas y planificará resultados comunes, hará un seguimiento de ellos e informará al respecto. Este aumento de la colaboración programática incrementará la coherencia en todo el sistema a todos los niveles, puesto que podremos extraer datos de análisis conjuntos realizados a nivel nacional. Podrá hacerse un seguimiento de este cambio mediante indicadores como los siguientes: a) porcentaje de entidades que cumplen o exceden los requisitos mínimos establecidos en el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres; y b) porcentaje de oficinas en los países que aplican los procedimientos operativos estándar de acuerdo con el contexto nacional.

Modificaremos la forma en que implementamos los programas de consuno. Seguiremos ayudando a las oficinas sobre el terreno a diseñar programas, grupos de resultados y planes de trabajo conjuntos para lograr las prioridades nacionales. En lo que respecta a la financiación, nos adherimos a la Agenda de Acción de Addis Abeba de la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo. Trabajaremos para movilizar fondos públicos, incluida asistencia oficial para el desarrollo, y apoyaremos la adopción de políticas que aumenten el flujo de recursos en beneficio de los países asociados. Promoveremos alianzas integradas utilizando todos los instrumentos de financiación disponibles en apoyo de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Tomando como base las experiencias recabadas al aplicar el marco presupuestario común a nivel local, pasaremos a respaldar de manera conjunta estrategias de financiación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre otras cosas por medio de sistemas de financiación innovadores. Podrá hacerse un seguimiento de estos cambios mediante indicadores como los siguientes: a) porcentaje de oficinas en los países que participan en programas conjuntos; b) importe de los fondos temáticos expresado como porcentaje de otros recursos; y c) porcentaje de oficinas en los países que utilizan indicadores de género al registrar las asignaciones y los gastos y al informar sobre ellos.

Mejoraremos las alianzas entre múltiples interesados. En consonancia con el carácter centrado en las personas de la Agenda 2030, apoyaremos plataformas innovadoras que fortalezcan la colaboración con los Gobiernos, así como con la sociedad civil y el sector privado. Aprovecharemos los avances realizados recientemente en la implicación de los ciudadanos gracias, entre otras cosas, al voluntariado, el empoderamiento y la participación para aumentar el control y la capacidad nacionales y llevar a la práctica la agenda de desarrollo sostenible. También intensificaremos la colaboración por conducto de alianzas entre múltiples interesados a nivel nacional, regional y mundial y ayudaremos a mejorar la rendición de cuentas mutua en esas alianzas en lo que respecta a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Podrá hacerse un seguimiento de estos cambios mediante indicadores como los siguientes: a) porcentaje de los recursos totales que proceden de donantes que no se encuentran entre los 15 principales; y b) porcentaje de los fondos totales que proceden de asociados del sector privado.

Mejoraremos la eficiencia de consuno. Consolidando tanto los esfuerzos por seguir aumentando la eficacia como los avances realizados en los últimos años gracias a los procedimientos operativos estándar, continuaremos acelerando las ganancias en eficiencia mediante estrategias de operaciones institucionales, el reconocimiento mutuo y el incremento de la armonización operacional. Podrá hacerse un seguimiento de estos cambios mediante indicadores como el porcentaje de oficinas en los países que aplican una estrategia de operaciones institucionales.

Los indicadores, basados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la revisión cuadrienal amplia, que se presentan en este capítulo común y en su anexo son un subconjunto del número, mucho mayor, de indicadores compartidos por dos o más entidades que pueden encontrarse en el marco de resultados del plan estratégico de cada una de ellas. Informaremos sobre todos los indicadores comunes en informes anuales relativos a la aplicación de nuestros respectivos planes estratégicos.

Perspectivas futuras

Reconociendo plenamente que los Estados Miembros estudiarán las conclusiones y recomendaciones que figuran en el informe del Secretario General sobre la reubicación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a fin de llevar a la práctica la Agenda 2030, seguiremos respaldando sin reservas el proceso dirigido por el Secretario General y manteniendo nuestra flexibilidad para responder según corresponda a las decisiones de los Estados Miembros en el examen de mitad de período de los planes estratégicos.

I. El entorno estratégico

1. El mundo se enfrenta a desafíos cada vez más complejos e interrelacionados, que requieren respuestas sostenidas de la comunidad internacional, el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (SNUD) y el PNUD. La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible representan el compromiso universal de hacer frente a estos desafíos en los próximos años. La amplitud y el alcance de los Objetivos reflejan la complejidad del desarrollo sostenible en la era moderna y la magnitud de los retos que se deben abordar.

2. La resolución [71/243](#) de la Asamblea General, de 21 de diciembre de 2016, sobre la revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, establece las principales orientaciones normativas estratégicas de la cooperación para el desarrollo que debe seguir el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, así como las modalidades operacionales de esa cooperación y las modalidades de la cooperación en los diferentes países². En ella se describe la forma en que los organismos del sistema de las Naciones Unidas deben apoyar a los países para hacer realidad la Agenda 2030 y los acuerdos conexos, y se recoge un conjunto de principios rectores y mandatos de los organismos del SNUD, incluido el PNUD. Actualmente hay en curso un proceso de reforma del SNUD que proporcionará nuevas orientaciones sobre el fortalecimiento de la coordinación y la eficacia. El resultado de ese proceso de reforma tendrá incidencia directa en la labor del PNUD en los próximos años.

3. Se han realizado progresos impresionantes en muchos frentes del desarrollo sostenible. La pobreza mundial se ha reducido del 35% en 1990 a menos del 10% en 2016, con una disminución del número de pobres en el mundo de más de 1.000 millones de personas. El mundo se ha unido para reconocer y afrontar el cambio climático. Las tecnologías digitales y los adelantos de la inteligencia artificial tienen consecuencias transformadoras para las economías y las sociedades, y ofrecen enormes posibilidades de progreso.

4. Sin embargo, persisten importantes privaciones humanas. En torno a 650 millones de personas siguen viviendo en la pobreza extrema. El aumento de las

² En el anexo 2 del Plan Estratégico se detalla cómo está respondiendo el PNUD a los mandatos específicos de la revisión cuadrienal amplia de la política en el marco del SNUD.

desigualdades dentro de los países y entre ellos afecta a una amplia gama de hombres, mujeres y niños: las disparidades entre las economías avanzadas y los países de bajos ingresos se mantienen, y los países de ingresos medianos todavía albergan a muchas de estas personas extremadamente pobres. Las desigualdades entre los géneros, como la discriminación y la violencia contra la mujer y la niña, siguen obstaculizando el progreso mundial en múltiples dimensiones. Las mujeres y las niñas representan aún un alto porcentaje de las personas que viven en la pobreza multidimensional. Los grupos vulnerables se encuentran marginados por las barreras estructurales y las normas y prácticas discriminatorias. La urbanización, los cambios demográficos y las rutas tecnológicas del futuro pueden alterar el progreso, a menos que se pueda aprovechar su potencial positivo.

5. Los desastres relacionados con el clima han aumentado en número y magnitud, invirtiendo los logros en materia de desarrollo. En el último decenio, más de 700.000 mujeres, hombres y niños perdieron la vida, más de 1,4 millones resultaron heridos y alrededor de 23 millones se quedaron sin hogar como resultado de los desastres³. Asimismo, a medida que los efectos del cambio climático se vuelven más evidentes, el mundo está traspasando otros límites planetarios, por ejemplo, en cuanto a la pérdida de la biodiversidad y la cubierta forestal. Los conflictos, las luchas sectarias y la inestabilidad política han ido en aumento. Más de 1.600 millones de personas viven en entornos frágiles y afectados por conflictos⁴, incluida la mitad de la población mundial en situación de pobreza extrema. Alrededor de 244 millones de personas se están desplazando⁵, de los cuales hay 65 millones que lo hacen por la fuerza⁶. Las causas de las crisis están profundamente interrelacionadas y requieren respuestas multifacéticas. El aumento de las desigualdades y la disminución de la confianza en las instituciones públicas refuerzan la necesidad de crear y mantener sociedades pacíficas, justas e inclusivas. Asimismo, un mundo cada vez más globalizado e interconectado requiere gestionar la interdependencia y los desbordamientos transfronterizos en muchas dimensiones.

6. Todos los países del mundo, desarrollados y en desarrollo, se han comprometido a hacer realidad los objetivos y las aspiraciones de la Agenda 2030. Sin embargo, a medida que los países inician la travesía posterior a 2015, se enfrentan a problemas de desarrollo complejos. Para algunos (entre ellos muchos en situaciones especiales de desarrollo), el alivio de la pobreza generalizada, la satisfacción de las necesidades sociales básicas y el establecimiento de los cimientos de sistemas gubernamentales y económicos eficaces e inclusivos siguen siendo elementos centrales de la política de desarrollo. También existe la necesidad de completar con éxito las transformaciones estructurales requeridas para mantener el progreso: la transición hacia un desarrollo bajo en carbono; la creación de sistemas de gobernanza más eficaces y sensibles; el tratamiento de las desigualdades y la exclusión; y el mantenimiento de tasas de crecimiento sostenible. Los países también participan activamente en el fomento de la resiliencia ante las perturbaciones y las crisis, que van desde perturbaciones a pequeña escala y corto plazo (un terremoto, inundación o sequía en una parte del país, una perturbación

³ Marco de Sendái para la Reducción del Riesgo de Desastres 2015-2030, disponible en línea: <http://www.unisdr.org/we/inform/publications/43291>

⁴ OCDE (2016), *States of Fragility 2016: Understanding Violence*, Publicación de la OCDE, París. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264267213-en>

⁵ Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, *International Migration Report 2015*, disponible en línea: www.un.org/en/development/desa/population/migration/publications/migrationreport/docs/MigrationReport2015_Highlights.pdf

⁶ Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), *Tendencias globales: desplazamiento forzado en 2016*, disponible en línea: <http://www.acnur.es/PDF/Tendencias2016.pdf>

económica a corto plazo) hasta crisis sistémicas a más largo plazo, como una crisis o conflicto ambiental catastrófico.

7. Los problemas de desarrollo descritos anteriormente no son mutuamente excluyentes. Los países se enfrentan a perturbaciones y crisis con independencia de su situación de desarrollo, e incluso países en situaciones de desarrollo similares pueden optar por distintas estrategias y vías de desarrollo. En los países que están inmersos en transformaciones estructurales a nivel nacional es posible que existan regiones o comunidades donde aún deban satisfacerse las necesidades básicas de desarrollo (es decir, focos de pobreza). Incluso cuando hay una pobreza generalizada, los países y las comunidades aspiran a alcanzar un desarrollo sostenible con bajas emisiones de carbono y sociedades inclusivas.

8. Por lo tanto, no hay un criterio único aplicable a todos en materia de desarrollo. Los países determinan sus prioridades y enfoques de desarrollo en respuesta a sus circunstancias únicas, buscando nuevas formas de abordar desafíos complejos y compensaciones en medio de la incertidumbre. Los retos que plantea el desarrollo pueden afectar a las mujeres, los hombres y los niños de manera diferente, lo que exige respuestas diferenciadas para asegurar que nadie se quede atrás. La enormidad y el rápido ritmo de cambio requieren medidas decisivas y coherentes en muchos frentes, con múltiples actores y en distintos niveles. Las respuestas integradas no solo deben ser coherentes en todos los sectores, sino que también deben estar coordinadas entre los diferentes niveles (internacional, nacional, subnacional y local).

9. El Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021 se enmarca en este contexto. En él se describe nuestro apoyo a los países en que se ejecutan programas en la consecución de la Agenda 2030, trabajando en el complejo contexto descrito anteriormente y ofreciendo respuestas a las diversas necesidades de los países en diferentes puntos del espectro de desarrollo conforme al mandato de la revisión cuatrienal amplia de la política. También se describe la manera en que el PNUD trabajará para construir y fortalecer las alianzas necesarias para satisfacer estas aspiraciones, tanto en el seno del PNUD como con la creciente variedad de otros asociados con los que trabajamos en la actualidad.

II. Trabajo en colaboración

10. La labor del PNUD en 170 países de todo el mundo se cimienta en diversas y eficaces asociaciones, que son vitales para nuestras dos funciones fundamentales a nivel de país: a) integrar todos los compartimentos normativos, programáticos y organizativos; y b) servir como red operativa para las Naciones Unidas y otros asociados.

11. En consonancia con la revisión cuatrienal amplia de la política, el PNUD mantiene su compromiso con una colaboración incluso más estrecha con sus asociados en las Naciones Unidas, en particular con la Secretaría y sus departamentos y en las misiones. El PNUD desempeña funciones diferentes junto con otros organismos del sistema, como integrador, proveedor de servicios y asociado para la ejecución. El capítulo común de los planes estratégicos del PNUD, el UNFPA, el UNICEF y ONU-Mujeres describe las principales esferas de colaboración entre estos cuatro fondos y programas, así como los modos en que se puede reforzar esta colaboración durante el período del plan estratégico. El PNUD también seguirá trabajando con otras entidades de las Naciones Unidas a fin de promover unos Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) más integrados a nivel de país en apoyo de la Agenda 2030. A nivel regional, el PNUD seguirá fortaleciendo la colaboración con las comisiones

económicas regionales, aprovechando sus conocimientos especializados en materia de políticas y la capacidad de convocatoria regional para complementar su propia función a nivel de los países.

12. **El PNUD como elemento integrador.** Los retos que plantea el desarrollo son cada vez más complejos y requieren una mayor colaboración entre los sectores y los asociados para generar impactos a escala y utilizar con eficiencia los recursos limitados. Gracias a la amplitud de sus conocimientos especializados y la presencia en los países, la relevancia del PNUD en el seno del SNUD es única a la hora de ayudar a los países a “unir los puntos” en relación con las cuestiones más complejas del desarrollo sostenible. Habida cuenta de ello y su reputación como aliado imparcial, el PNUD ayuda a los Gobiernos a reunir a los actores de los ministerios competentes y los asociados para el desarrollo a fin de promover respuestas de todo el Gobierno y de toda la sociedad, que son vitales para el cambio transformador. A menudo se insta al PNUD a apoyar los mecanismos de coordinación para el desarrollo a nivel de los países, ayudar a los países a formular sus estrategias nacionales de desarrollo y armonizarlas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esto se ve facilitado por las asociaciones de larga data que mantiene el organismo en los niveles más altos de los Gobiernos, en particular con los ministerios de planificación y finanzas; los órganos legislativos, tales como los parlamentos; y las autoridades constitucionales.

13. **El PNUD como red operativa.** La amplia presencia del PNUD en los países ha servido también como plataforma operativa para los organismos de las Naciones Unidas y otros asociados durante muchos años. Muchos organismos de las Naciones Unidas se sirven de la capacidad de ejecución del PNUD (en particular la tecnología de la información y la infraestructura de recursos humanos y financieros) para operar de manera eficaz y rentable en contextos operacionales difíciles y a veces peligrosos.

14. El PNUD administra el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) y el programa Voluntarios de las Naciones Unidas, que son en ambos casos activos importantes para el sistema de las Naciones Unidas. El PNUD integra a voluntarios en la ejecución de sus proyectos y ayuda a los Gobiernos a captar voluntarios y jóvenes para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El FNUDC es el asociado preferente del PNUD en materia de financiación del desarrollo local e inclusión financiera para desbloquear las finanzas públicas y privadas para los pobres en los países menos adelantados.

15. El PNUD espera ampliar y profundizar sus asociaciones fuera del sistema de las Naciones Unidas en las siguientes esferas: a) la cooperación Sur-Sur y triangular; b) la sociedad civil; c) el sector privado; y d) las instituciones financieras internacionales (IFI).

16. **Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular.** El PNUD seguirá trabajando en estrecha colaboración con la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur y los Estados Miembros con objeto de aplicar su estrategia sobre cooperación Sur-Sur y cooperación triangular como instrumento esencial para apoyar la implementación de la Agenda 2030. Un elemento fundamental será la puesta en marcha de un intercambio mundial de soluciones de desarrollo en el Sur Global.

17. La **sociedad civil** desempeña numerosas funciones importantes en apoyo de la Agenda 2030, desde la promoción y la planificación hasta la implementación, la supervisión y la rendición de cuentas. El PNUD seguirá colaborando con la sociedad civil y abogando por su inclusión (en particular, las organizaciones de personas con discapacidad y defensoras de los derechos de la mujer) en las iniciativas encabezadas por los países para hacer realidad la Agenda 2030, siguiendo

el consejo del Comité Asesor sobre la Sociedad Civil del PNUD. Cuando se le solicite, el PNUD también colaborará con los Gobiernos para fortalecer la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil y ayudar a los países a crear espacios y oportunidades para que la sociedad civil participe efectivamente en el desarrollo sostenible.

18. **Sector privado.** El sector privado ejerce un papel fundamental como asociado para el desarrollo, por ejemplo, al colaborar con los Gobiernos y otros interesados en la aplicación de políticas y programas relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, al ejercer como un importante inversor (especialmente a nivel nacional) para los Objetivos y al adoptar prácticas comerciales que permiten a las comunidades avanzar hacia un desarrollo sostenible inclusivo. El PNUD ampliará y profundizará su compromiso responsable con el sector privado, trabajando con los Gobiernos a fin de movilizar el capital del sector privado para las inversiones nacionales en los Objetivos de Desarrollo Sostenible de conformidad con las prioridades nacionales de desarrollo.

19. **Instituciones financieras internacionales y fondos verticales.** Las IFI seguirán siendo un componente fundamental del panorama del desarrollo, y están aumentando en escala y presencia habida cuenta de que se están creando nuevas IFI a nivel regional y mundial. El PNUD está reforzando las alianzas institucionales con varias IFI para aprovechar sus conocimientos técnicos y los recursos de financiación en condiciones favorables con objeto de mejorar el apoyo a la Agenda 2030 a nivel nacional. El PNUD tiene una larga tradición de prestación de apoyo para la ejecución de préstamos en muchas regiones y se basará en estas alianzas para fortalecer la colaboración con las IFI en materia de financiación para el desarrollo en apoyo a la Agenda de Acción de Addis Abeba.

20. El PNUD sigue siendo un asociado fundamental en materia de ejecución y políticas para importantes fondos verticales como el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria y el Fondo para el Medio Ambiente Mundial. El PNUD acelerará su compromiso con el Fondo Verde para el Clima y otras posibles fuentes de financiación para el clima, el desarrollo o combinadas a fin de ayudar a desarrollar las inversiones armonizadas con la Agenda 2030, en consonancia con la Agenda de Acción de Addis Abeba.

III. El ideal y el enfoque del PNUD: contribuir al logro de la Agenda 2030 en los diversos contextos de desarrollo

21. La función principal del PNUD es respaldar las labores realizadas por los países para alcanzar la Agenda 2030, en el marco del SNUD, centrándose en la erradicación de la pobreza como cuestión de máxima prioridad. Para ello, el PNUD reconoce los retos especiales a los que se enfrentan diversos países, como se describe en el párrafo 10 de la revisión cuatrienal amplia de la política. La Agenda 2030 requiere la adopción de medidas en un rango de cuestiones mucho más amplio que los Objetivos de Desarrollo del Milenio, con un mayor hincapié en la universalidad y la intención (como se indica en el párrafo 4) de procurar “que nadie se quedará atrás” y de “llegar primero a los más rezagados”. El PNUD y el SNUD brindan apoyo a los países en que se ejecutan programas en sus esfuerzos para hacer frente con éxito a diversos retos de desarrollo, desde atender las necesidades básicas en esta materia hasta lograr las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible, pasando por la prevención y la recuperación después de perturbaciones, crisis y conflictos, mediante el fortalecimiento de las vías de desarrollo.

22. Estos tres retos de desarrollo no son mutuamente excluyentes; de hecho, a menudo coexisten en el mismo país y requieren soluciones adaptadas que puedan

abordar de forma adecuada los déficits y obstáculos específicos. Es posible que haya países que han atendido algunas necesidades fundamentales de desarrollo y que al mismo tiempo siguen trabajando para superar otras (por ejemplo, instituciones sociales y de gobernanza sólidas pero crecimiento económico e ingresos limitados, o fuerte crecimiento económico pero con escaso desarrollo de instituciones sociales y políticas), o puede haber también economías nacionales sólidas que deban enfrentarse a focos de subdesarrollo. Las perturbaciones y las crisis también pueden producirse en cualquier etapa de la trayectoria de desarrollo, lo que requiere una capacidad de respuesta a las crisis adaptable a las diferentes situaciones de los países. Bajo estos tres retos de desarrollo subyace un conjunto de necesidades básicas en esta materia, entre ellas la necesidad de fortalecer la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas y de garantizar la protección de los derechos humanos.

23. El apoyo a la consecución de la Agenda 2030 exige diversas combinaciones de recursos, capacidades y estructuras en lugar de un enfoque único. En la elaboración de enfoques adaptados a la singularidad del contexto de cada país, el PNUD siempre respetará la implicación nacional en el análisis, el diseño y la aplicación de soluciones, así como un planteamiento colaborativo que permita aprovechar la gama de destrezas y recursos necesarios para encontrar soluciones eficaces, tanto dentro del sistema de las Naciones Unidas como de otros asociados.

24. Guiado por el enfoque integrador plasmado en la Agenda 2030, el enfoque del PNUD tiene por objeto apoyar eficazmente el desarrollo sostenible en esos tres grandes entornos de desarrollo. Así pues, el ideal del PNUD para el Plan Estratégico para 2018-2021 es el siguiente:

ayudar a los países a lograr el desarrollo sostenible mediante la erradicación de la pobreza en todas sus formas y dimensiones, la aceleración de las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible y la creación de resiliencia ante perturbaciones y crisis.

25. La escala y la ambición de la Agenda 2030 requieren una capacidad de análisis, planificación y ejecución que pueda abordar los vínculos, las opciones y las conexiones en muchas cuestiones y sectores gubernamentales. Los Gobiernos de muchos países en que se ejecutan programas han reconocido la necesidad de aumentar las capacidades del sistema en esferas tales como la planificación, la financiación, los datos y el análisis, la igualdad y la universalidad (no dejar a nadie atrás), el género, la innovación y las alianzas, entre otras cosas, para aplicar enfoques integrados y multidimensionales.

26. Hasta el momento no hay sistemas ni metodologías integrales y ampliamente aplicables para enfoques integrados destinados a los retos de desarrollo interconectados. Por lo tanto, la ayuda a los países para crear esas capacidades es uno de los principales objetivos del Plan Estratégico del PNUD en los próximos años. La elaboración de esos enfoques integrados requerirá la combinación de las capacidades del PNUD y otros asociados, que trabajan juntos para innovar soluciones en toda una serie de contextos de desarrollo. Para cumplir con este ideal, el PNUD reorientará sus competencias y su modo de operar en el contexto más amplio del PNUD. En este Plan Estratégico, esta ambición se plantea como una mejor respuesta a tres tipos de entornos de desarrollo, que requieren distintas formas de apoyo:

A. Erradicar la pobreza en todas sus formas y dimensiones

27. Millones de mujeres, hombres y niños permanecen en la pobreza extrema, a pesar de las mejoras generales conseguidas desde 1990. Otros millones de personas

vuelven a caer en la pobreza después de apenas cruzar el umbral, debido a perturbaciones como reveses económicos, desastres ambientales, gastos de salud catastróficos u otras crisis. En la actualidad, alrededor del 9% de la población mundial vive en la pobreza extrema, aproximadamente 650 millones de personas en 120 países, entre los que hay un número desproporcionado de mujeres y personas con discapacidad⁷. Sin embargo, la mayor parte de las personas que viven en condiciones de extrema pobreza se encuentra cada vez en mayor medida en los países de ingresos medianos. La reducción efectiva de la pobreza también requiere una atención especial tanto en la dinámica de la “salida” de la pobreza como en la dinámica de no “recaer” en ella. Se trata de desafíos multidimensionales que requieren soluciones integradas y multisectoriales. En la gran mayoría de los países, el riesgo de perder los logros sociales y económicos es tan importante como la lucha contra las propias privaciones.

28. Abordar este problema de desarrollo fundamental exige soluciones multisectoriales e integradas para la provisión de empleo e ingresos adecuados para hombres y mujeres, haciendo frente a los obstáculos estructurales que impiden el empoderamiento económico de la mujer y brindando protección social básica y servicios e infraestructura efectivos, particularmente para personas con discapacidad. También requiere el establecimiento y mantenimiento de una gobernanza inclusiva, receptiva y responsable en los planos nacional y local.

B. Acelerar las transformaciones estructurales para el desarrollo sostenible

29. Los países en desarrollo también están tratando de acelerar las transformaciones estructurales necesarias para mantener los progresos por medio de acciones como la lucha contra las desigualdades y la exclusión, la transición al desarrollo con cero emisiones de carbono y la creación de sistemas de gobernanza más eficaces que puedan responder a las grandes tendencias como la globalización, la urbanización y los cambios tecnológicos y demográficos. Una gobernanza inclusiva y responsable es uno de los principales impulsores de las transformaciones estructurales. La reducción de la desigualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas constituyen también un medio importante para acelerar el desarrollo sostenible. Cuando las mujeres pueden desempeñar un papel pleno y en pie de igualdad en la vida social, económica y política, las economías son más fuertes, las comunidades son más inclusivas y resilientes, y las prioridades políticas tienden a hacer hincapié en las cuestiones de desarrollo más importantes.

30. Entre los desafíos que requieren enfoques de transformación estructural cabe destacar también el aprovechamiento eficaz de los avances tecnológicos como la automatización, la digitalización (por ejemplo en cuanto a la prestación de servicios financieros y gubernamentales), la Cuarta Revolución Industrial⁸, la superación de las prácticas insostenibles de gestión de los recursos naturales y el tratamiento sistemático de la insuficiencia o la obsolescencia de la infraestructura y los servicios. Para hacer frente a estos desafíos, los Gobiernos requieren acceso a asesoramiento de alta calidad en materia técnica y sobre políticas, soluciones financieras para el desarrollo innovadoras con objeto de aprovechar las inversiones nacionales e internacionales y públicas y privadas (como los enfoques de

⁷ World Poverty Clock, de World Data Lab.

⁸ Schwab, Klaus (11 de enero de 2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Foro Económico Mundial, disponible en <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab>

financiación combinada) y el aumento de la capacidad para promover la innovación, la cooperación Sur-Sur y el intercambio de conocimientos.

C. Crear resiliencia ante perturbaciones y crisis

31. Hay retos de desarrollo particulares a los que se enfrentan los países y las comunidades afectados por peligros y crisis de aparición lenta o repentina. Estas crisis pueden abarcar desde perturbaciones limitadas a corto plazo (por ejemplo, la mayoría de los riesgos climáticos y geológicos, brotes de enfermedades, desaceleraciones económicas repentinas, etc.) hasta crisis prolongadas como conflictos o grandes sequías, epidemias o un colapso económico. Los efectos del cambio climático seguirán alterando las economías y la vida de miles de millones de personas. Los fenómenos meteorológicos extremos son cada vez más frecuentes y devastadores, lo que provoca la reversión de los avances en materia de desarrollo, incluso en países con niveles significativos de progreso socioeconómico. El cambio en la pauta meteorológica, el aumento del nivel del mar y los fenómenos meteorológicos más extremos están afectando especialmente a los pequeños Estados insulares. Las sequías extremas pueden agravar los disturbios y conflictos a nivel local, especialmente en las regiones áridas y semiáridas que ya afrontan la escasez de agua y el aumento de la presión sobre los recursos naturales. Los brotes de enfermedades, a veces relacionados con el cambio climático y la degradación ambiental (por ejemplo, la contaminación o la deforestación), pueden dar lugar a epidemias en el momento en que alcanzan las grandes concentraciones de población y las redes de transporte.

32. Para responder a esos desastres y crisis, los Gobiernos necesitan apoyo en sus esfuerzos por restablecer las vías de desarrollo sostenible, al tiempo que mejoran su capacidad de gestionar los riesgos de manera proactiva y fortalecer la resiliencia frente a futuras crisis. Este fortalecimiento de la resiliencia permite a los países responder mejor a los desastres y las crisis si estos vienen provocados por factores ambientales, económicos o sociales. La mejora de la capacidad nacional de prevención de crisis y el fomento de la resiliencia incluyen una serie de actividades antes, en el transcurso y después de las emergencias humanitarias, que incluyen por ejemplo el fortalecimiento de la capacidad nacional para responder a las crisis, la adaptación al cambio climático, la alerta temprana y la reducción del riesgo de desastres, y la recuperación posterior a las crisis. Ese apoyo a la capacidad nacional se basará en los fundamentos de la gobernanza inclusiva y responsable, con especial hincapié en la igualdad entre los géneros, el empoderamiento de las mujeres y las niñas, y la atención a las necesidades de los grupos vulnerables, para garantizar que nadie se quede atrás.

IV. El enfoque del PNUD: soluciones emblemáticas adaptadas a tres entornos de desarrollo

33. Todos los países están buscando nuevas formas de abordar problemas complejos e interrelacionados, como las perturbaciones derivadas de las crisis, el estancamiento económico, la desigualdad y la pobreza, la provisión de acceso a energía limpia y asequible, o la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos. El PNUD se propone elaborar respuestas integradas a esas cuestiones mediante soluciones emblemáticas, utilizando los tres conjuntos de entornos de desarrollo anteriores como marcos para adaptar la respuesta a las necesidades y demandas específicas de cada país.

34. Este Plan Estratégico propone una serie de soluciones emblemáticas que pueden combinarse y configurarse para responder a los entornos de desarrollo mencionados anteriormente. Cada solución emblemática es aplicable en los contextos de los tres entornos de desarrollo, con enfoques diferenciados en cada uno de ellos. Las soluciones –estructuradas en torno a problemas tales como la reducción de la pobreza, la gobernanza eficaz, el riesgo, la recuperación y la resiliencia, la igualdad entre los géneros y el medio ambiente– demuestran el modo en que se van a reorientar las competencias básicas del PNUD en consonancia con el nuevo ideal y enfoque del Plan Estratégico. Cada solución emblemática se basa en una teoría del cambio con una combinación de intervenciones diseñadas para lograr un progreso significativo hacia los principales Objetivos de Desarrollo Sostenible y sus metas.

35. Aquí se presenta un primer conjunto de soluciones emblemáticas para ilustrar el enfoque. Cada una de estas soluciones emblemáticas se llevará a cabo en colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas, en consonancia con la ventaja comparativa y la capacidad operacional y en respuesta a las solicitudes de los Gobiernos. Estas soluciones emblemáticas se seguirán perfeccionando y elaborando a medida que se pongan en práctica. Se espera que el conjunto de soluciones emblemáticas presentadas aquí abarque la mayoría de las actividades del PNUD durante el período del plan estratégico. Sobre la base de las solicitudes de los países, el PNUD podrá elaborar nuevas soluciones emblemáticas en colaboración con los organismos pertinentes y los asociados sobre el terreno, sobre nuevas cuestiones como la urbanización, la migración, la gestión de las transiciones demográficas o la conexión entre los brotes de enfermedades y la degradación ambiental.

36. Solución emblemática 1: mantener a las personas al margen de la pobreza. Esta solución emblemática estará destinada a los obstáculos y las vulnerabilidades que mantienen a las personas en la pobreza o las empujan nuevamente a ella, en particular cuando se producen perturbaciones y crisis. Se utilizará una combinación de soluciones, como la mejora de los medios de vida rurales y urbanos; el fortalecimiento de la igualdad de género; el fomento de la protección social; la garantía de acceso al agua, la energía limpia y otros servicios básicos; y el fortalecimiento de la inclusión financiera, a fin de ayudar a aumentar la resiliencia ante las perturbaciones económicas, ambientales o sanitarias. En las zonas rurales que dependen en gran medida de la agricultura y los recursos naturales, esta solución emblemática estará estrechamente relacionada con las cuestiones de la seguridad alimentaria y la resiliencia de los sistemas agrícolas. En contextos en los que el principal desafío ha superado el tratamiento de los umbrales de pobreza, esta solución emblemática ayudará con las transiciones y los cambios estructurales (como la diversificación económica) y la corrección de las crecientes desigualdades (en particular las desigualdades de género, la alineación de la tecnología y los conocimientos, etc.). La inversión en nuevas tecnologías (especialmente las que ayudan a reducir las emisiones) y el apoyo a las políticas climáticas serán fundamentales para la reducción sostenible de la pobreza. La capacidad técnica de organismos como el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial será un activo valioso en apoyo de la labor de reducción de las emisiones que complementará la capacidad técnica y de ejecución del PNUD. En el contexto de crisis, la obtención de ingresos y la asistencia a los esfuerzos de recuperación para aumentar la resiliencia a los reveses serán un importante punto de partida para que, una vez estabilizados, los países pueden regresar a las vías de desarrollo sostenible. Al ofrecer esta solución emblemática, el PNUD trabajará en colaboración con otros organismos del sistema como la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), la Organización Internacional del Trabajo

(OIT), el UNICEF y el UNFPA con relación a los medios de vida, la creación de empleo y la protección social; el FNUDC, con respecto a la inclusión financiera; y ONU-Mujeres, con relación a las dimensiones de género de la creación de empleo y la recuperación de la crisis, entre otras cosas.

37. Solución emblemática 2: fortalecer la gobernanza eficaz, inclusiva y responsable. Los sistemas y procesos de gobernanza inclusiva y responsable se reconocen como elementos fundamentales para el desarrollo sostenible y la seguridad humana⁹. Así pues, este paquete de soluciones se concentrará en apoyar diversas vías que permitan alcanzar sociedades pacíficas, justas e inclusivas, aprovechando la ventaja comparativa del PNUD y su larga trayectoria en materia de gobernanza. Algunos contextos de desarrollo pueden requerir apoyo para las funciones básicas de gobernanza, el establecimiento de la provisión de servicios locales, el estado de derecho, las capacidades de lucha contra la corrupción, y el acceso a la justicia. Algunos pueden necesitar asistencia para obtener y utilizar la financiación para el desarrollo y la asistencia oficial para el desarrollo (AOD), que puede proporcionarse en colaboración con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, el FNUDC y las IFI. Otros pueden solicitar un apoyo innovador para fomentar las capacidades regulatorias, mejorar los marcos jurídicos y fortalecer las instituciones y la capacidad de gobernanza local. En los contextos de crisis, puede solicitarse asistencia para restablecer las funciones básicas de gobernanza a fin de apoyar soluciones preventivas a largo plazo que hagan frente a las causas fundamentales de los conflictos y los desastres. Esta solución procurará construir instituciones y mecanismos inclusivos, eficaces y responsables para la solución pacífica de los conflictos y la promoción de la cohesión social. Para ello es necesario garantizar la inclusión de las mujeres, los jóvenes, las personas con discapacidad y otros grupos tradicionalmente marginados, en colaboración con organismos como el UNICEF, ONU-Mujeres y otras entidades.

38. Solución emblemática 3: mejorar la capacidad nacional de prevención y recuperación para sociedades resilientes. La creación de resiliencia ante los efectos de los desastres y las situaciones de emergencia (ya sea por causas naturales o socioeconómicas) exige esfuerzos para reducir al mínimo los factores de riesgo enraizados en los procesos de desarrollo y fortalecer la seguridad humana. Esta solución emblemática aprovechará el enfoque de desarrollo y los conocimientos especializados del PNUD en las cuestiones de la prevención de conflictos, la consolidación de la paz, la reducción del riesgo de desastres, la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos y la respuesta a las crisis, para ayudar a los países a evitar las crisis y reanudar rápidamente el desarrollo estable una vez que estas sobrevengan. El fortalecimiento de la capacidad nacional para la reducción del riesgo de desastres con el fin de disminuir la exposición de las personas, los bienes y los medios de subsistencia a los peligros requerirá un apoyo integrado al Gobierno y los interesados nacionales, en asociación con los organismos humanitarios y la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios. Cuando los países respondan a emergencias humanitarias, esta solución emblemática ayudará con opciones de desarrollo y recuperación que reduzcan la vulnerabilidad y contribuyan con una perspectiva de desarrollo a intensificar las respuestas humanitarias y, cuando proceda, de consolidación de la paz, a fin de reforzar la continuidad desde el socorro hasta la rehabilitación y el desarrollo. La inversión en nuevas tecnologías, en particular las que ayudan a reducir las emisiones, será fundamental para la transición a un desarrollo sostenible. Esta solución emblemática respaldará las evaluaciones de las necesidades y la

⁹ Conforme a lo dispuesto en la resolución 66/290 de la Asamblea General, de 10 de septiembre de 2012, sobre el seguimiento del párrafo 143, relativo a la seguridad humana, del Documento Final de la Cumbre Mundial 2005.

estabilización, la consolidación de la paz y las iniciativas de recuperación realizadas a nivel nacional, en consonancia con los principios consagrados en la resolución 46/182 de la Asamblea General, de 19 de diciembre de 1991, sobre el fortalecimiento de la coordinación de la asistencia para la emergencia humanitaria de las Naciones Unidas. En el PNUD, esta solución emblemática exigirá una mayor colaboración en las esferas de trabajo de la prevención de los conflictos, la gobernanza, la reducción del riesgo de desastres y la adaptación al cambio climático, a fin de proporcionar a los países un enfoque más integrado y holístico de la resiliencia, al tiempo que se reconoce la necesidad de adaptar las respuestas a los desastres naturales, las emergencias humanitarias y otras formas de perturbaciones y crisis.

39. Solución emblemática 4: promover soluciones basadas en la naturaleza para un planeta sostenible. La biodiversidad y los ecosistemas terrestres y marinos constituyen la base de las sociedades humanas y una red de seguridad de recursos y servicios de los ecosistemas para miles de millones de personas. El PNUD aplicará medidas integradas elaboradas en asociación con la FAO, el PNUMA y otras entidades para hacer frente a la pérdida de biodiversidad abordando las deficiencias en la gobernanza, las políticas y los mercados que conducen a la degradación de los ecosistemas. Estas acciones se basarán en las alianzas existentes con estos organismos, como por ejemplo el Fondo para el Medio Ambiente Mundial, la Iniciativa Pobreza-Medio Ambiente y el Programa de Colaboración de las Naciones Unidas para Reducir las Emisiones debidas a la Deforestación y la Degradación Forestal en los Países en Desarrollo. Además, será fundamental abordar la financiación, la tenencia, el agua y los derechos sobre la tierra, con una clara comprensión de los efectos, el acceso y las contribuciones diferenciados de las mujeres y los hombres, pero también de las comunidades indígenas. En algunos contextos de desarrollo, el fortalecimiento de la gestión de los ecosistemas y las soluciones basadas en la naturaleza pueden ayudar a hacer realidad la seguridad alimentaria e hídrica y alcanzar medios de vida sostenibles. En otros contextos, esa solución emblemática ayudará a los Gobiernos a determinar y obtener nuevas oportunidades de financiación, promover la coherencia de las políticas sobre los recursos naturales y contribuir a la transición a economías verdes. Después de las crisis, esta solución emblemática puede ayudar con los esfuerzos de recuperación sostenible que protegen los recursos naturales, la biodiversidad y los ecosistemas.

40. Solución emblemática 5: cerrar la brecha energética. El acceso a la energía limpia y asequible es un factor decisivo para el desarrollo sostenible, ya sea para la nutrición, el transporte, la educación o la oportunidad económica, entre otros. Esta solución se centrará en el aumento del acceso a la energía, la promoción de las energías renovables y la mejora de la eficiencia energética de una manera inclusiva y que responda a las necesidades de los diferentes sectores de la población (urbana/rural, mujeres/hombres, hogares/empresas), en consonancia con las aspiraciones del Objetivo de Desarrollo Sostenible 7. La transición a la energía limpia y asequible también ayudará a los países a reducir los efectos de la contaminación atmosférica y del aire en interiores, sobre todo en las zonas urbanas en rápido desarrollo. La solución emblemática respaldará las transiciones de los países hacia sistemas de energía sostenibles al trabajar para eliminar el riesgo del entorno de inversión y atraer y aprovechar los recursos del sector privado y público. En ciertos contextos donde la energía aún no llega a todos, será necesario centrarse en el apoyo a las soluciones innovadoras de los sectores privado y público para mejorar el acceso a la energía y su suministro. En los contextos en que la energía ya está disponible para la mayoría o la totalidad de las personas, se prestará especial atención a la transición a la generación de energía renovable y a las medidas y las políticas de eficiencia energética. En situaciones de crisis y posteriores a las crisis, esta solución hará hincapié en el restablecimiento del acceso a la energía donde se

haya perdido, fortaleciendo un desarrollo que no produzca emisiones y tenga en cuenta los riesgos. Al ofrecer esta solución emblemática, el PNUD colaborará con otros organismos en el marco de ONU-Energía y la iniciativa Energía Sostenible para Todos (a cuyos centros regionales en África, Asia y el Pacífico y América Latina y el Caribe presta apoyo el PNUD, en colaboración con las comisiones regionales, los bancos regionales de desarrollo y otros asociados).

41. Solución emblemática 6: fortalecer la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas. Persisten importantes desigualdades de género en todas las regiones del mundo, que se manifiestan por la distribución desigual del trabajo asistencial, la falta de un acceso equitativo a los procesos de adopción de decisiones y el acceso desigual a los servicios básicos, los activos y las finanzas. Para hacer frente a esas desigualdades y sus causas estructurales, y las prácticas discriminatorias que las perpetúan, se requieren intervenciones continuas y multisectoriales. La solución emblemática entrañará la colaboración con la OIT, el UNFPA, ONU-Mujeres y otros organismos para desarrollar intervenciones que sirvan para reformar las leyes, las instituciones y las políticas discriminatorias. Hará posible desempeñar un trabajo decente en los sectores estructurado y no estructurado y acceder a los servicios y la infraestructura básicos, como la energía limpia, el saneamiento y la seguridad física. Además, esta solución se centrará en promover una participación política y económica equitativa por medio de políticas de apoyo. Las intervenciones en esas esferas contribuirán a mejorar el acceso equitativo a medios de vida transformadores y fortalecerán la resiliencia de las mujeres a través de políticas económicas y ambientales sostenibles y con perspectiva de género. Esta solución emblemática se llevará a cabo en colaboración con organismos del sistema pertinentes, reconociendo en particular la función desempeñada por organismos como ONU-Mujeres y la OIT en el establecimiento de normas y estándares. El PNUD apoyará, conforme a lo solicitado, la incorporación de la perspectiva de género en las estrategias de desarrollo a fin de posibilitar la implementación de la Agenda 2030 y los acuerdos conexos con perspectiva de género.

Adaptación de la respuesta a los entornos de desarrollo

42. Las soluciones emblemáticas descritas anteriormente se aplicarán en diversas combinaciones en función de los entornos de desarrollo específicos que afronten los países. Cada solución emblemática se adaptará por medio de una combinación de asesoramiento sobre políticas, asistencia técnica, financiación y modalidades de ejecución de los programas. En cada caso, el desarrollo y la aplicación de esas soluciones emblemáticas se llevarán a cabo en estrecha colaboración con los organismos asociados a nivel de los países, aprovechando sus respectivas ventajas comparativas y reconociendo las funciones normativas, los mandatos y los conocimientos especializados disponibles.

43. En los contextos donde la erradicación de la pobreza es una prioridad relativamente mayor para el país, el PNUD apoyará, junto con los asociados pertinentes, el desarrollo de mecanismos institucionales para coordinar la acción a nivel nacional y subnacional (por ejemplo, para la creación de puestos de trabajo y medios de vida, la prestación de servicios básicos, el acceso a los activos financieros y no financieros y de atención y protección social, centrándose en particular en las dimensiones de género de cada uno). Como parte de su enfoque integrado, el PNUD se centrará además en la reducción de los riesgos a fin de abordar las vulnerabilidades que afrontan los pobres y los marginados como consecuencia del cambio climático y la degradación ambiental. También será fundamental conceder una mayor representación y participación de los pobres en las estructuras y procesos de gobernanza a fin de promover el activismo y el bienestar.

44. Cuando las prioridades nacionales hacen un hincapié relativamente mayor en la transformación estructural, el PNUD procurará ayudar a planificar, priorizar, secuenciar y financiar soluciones normativas integradas para los desafíos complejos. Para ello, será necesario poner el acento en la capacidad de evaluar las compensaciones, gestionar el riesgo y la incertidumbre y fortalecer la planificación a largo plazo. También exigirá el desarrollo de la capacidad de los países para reducir el riesgo de las inversiones económicas y en infraestructura mediante el refuerzo de los entornos geofísico, social, económico y gubernamental. Se ofrecerá apoyo para aplicar principios de sostenibilidad ambiental, incrementar la capacidad de gobernanza, promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, aumentar la resiliencia y la capacidad de gestión de riesgos y mejorar la inclusividad (en particular por motivos de género, condición de minoría y discapacidad) para reducir las primas de riesgo y ampliar los efectos catalizadores de las inversiones para el desarrollo. Un especial foco de interés será el fortalecimiento de la capacidad de los enfoques pangubernamentales y de toda la sociedad para gestionar las intervenciones complejas.

45. La respuesta del PNUD a las crisis se centrará en los países y las comunidades que se enfrentan a perturbaciones y crisis repentinas o prolongadas, ya sea como consecuencia del clima y los desastres naturales o de los conflictos y la agitación social. Se prestará especial atención a la labor con los Gobiernos, las comunidades de acogida y los agentes humanitarios y de consolidación de la paz (como el equipo humanitario en el país y las operaciones de mantenimiento de la paz) a fin de ayudar a las poblaciones afectadas a reducir al mínimo las consecuencias a largo plazo de las crisis y volver a una trayectoria de desarrollo sostenible lo antes posible, actuando en consonancia con los principios de la asistencia humanitaria consagrados en la resolución 46/182 de la Asamblea General. Para ello, el PNUD procurará reflejar las necesidades y las contribuciones de las mujeres y otros grupos que pueden estar marginados o ser vulnerables. Se diseñarán soluciones para una ejecución rápida y flexible, con la capacidad de incrementar y reducir los recursos rápidamente según sea necesario.

46. La labor del PNUD sobre las respuestas a las crisis y la recuperación (incluida la recuperación temprana) ayudará a asegurar que las respuestas de los agentes humanitarios se complementen con un enfoque de desarrollo a fin de garantizar un regreso rápido a vías sostenibles de desarrollo, en el marco de la implicación y el liderazgo nacionales. Esto significará contribuir, en coordinación con otros organismos y en el marco de una “respuesta de todo el sistema de las Naciones Unidas”, a apoyar una gestión eficaz de los sistemas y procedimientos de crisis, en colaboración con los organismos humanitarios y otros agentes responsables de las intervenciones de estabilización y la gestión del riesgo de desastres y conflictos en todo el sistema. El PNUD colaborará con los asociados pertinentes, entre ellos ONU-Mujeres, a fin de asegurar que se aborden de manera eficaz las dimensiones de género.

47. En todos los contextos en los que interviene, el PNUD dará prioridad a la recopilación y el uso de datos desglosados y análisis para identificar a quienes se están quedando atrás, y apoyará el diseño de intervenciones específicas para llegar a ellos. En todos los casos, la labor del PNUD abordará los problemas específicos que afrontan las mujeres y las niñas y los déficits que encaran los grupos marginados y vulnerables, incluidas las personas con discapacidad. La organización también procurará sentar bases sólidas para la eficacia de la planificación, la financiación, la movilización y la prestación de la AOD, la participación de los Gobiernos nacionales en la financiación de los gastos y, cuando se solicite y sea factible, otras formas de financiación del desarrollo procedentes de fuentes públicas y privadas, en particular mediante el uso de instrumentos innovadores.

V. Nuestro modo de ejecución: dos plataformas para prestar apoyo eficaz a la Agenda 2030

48. El PNUD se propone hacer llegar sus soluciones emblemáticas a los interesados por medio de dos plataformas: a) plataformas de apoyo en los países para la Agenda 2030; y b) una plataforma de servicios de asesoramiento y de implementación para el desarrollo mundial. Estas plataformas constituyen combinaciones de sistemas, servicios, conocimientos y aptitudes que cambian el modo en que el PNUD organiza y despliega sus activos y capacidades a fin de aumentar la integración y mejorar la eficiencia y la eficacia del desarrollo.

49. Las **plataformas de apoyo a los países** ayudarán a estos a diseñar y ofrecer soluciones integradas a los complejos problemas de desarrollo que requieren una acción multisectorial en cuestiones económicas, sociales y ambientales. Estas responden a la creciente demanda de una mayor colaboración entre una amplia gama de agentes (Naciones Unidas, Gobierno, sociedad civil, sector privado, IFI, etc.) reconociendo que los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las aspiraciones que los sostienen no pueden alcanzarse por medio de enfoques de sectores independientes o basados en problemas. Las plataformas ayudarán a elaborar soluciones específicas de cada contexto y cada país para una serie de desafíos, entre ellos la lucha contra los grandes obstáculos y aceleradores, el apoyo a los Gobiernos para intensificar la armonización de los planes nacionales de desarrollo, los presupuestos y los sistemas de aplicación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la creación de mecanismos eficaces que permitan abordar los Objetivos con la participación de múltiples interesados y de la sociedad en su conjunto.

50. El PNUD está ofreciendo financiación y dotación de personal iniciales para las plataformas nacionales, con la esperanza de que estas se conviertan en alianzas más amplias con otros organismos de las Naciones Unidas, los homólogos gubernamentales y otros asociados (IFI, organismos bilaterales de desarrollo, entidades filantrópicas, sociedad civil, mundo académico, sector privado, etc.) según el contexto de cada país y según lo acordado por los Gobiernos. Las plataformas nacionales se subordinarán al liderazgo de los Coordinadores Residentes como parte de la estructura de coordinación del equipo de las Naciones Unidas en el país, bajo la dirección general de los Gobiernos de los países de acogida de conformidad con lo acordado en el MANUD o el marco de cooperación equivalente. No tienen por objeto sustituir al MANUD ni al sistema de coordinadores residentes, ni tampoco pretenden reemplazar a los procesos nacionales de planificación del desarrollo. El PNUD las ofrece más bien como un recurso técnico adicional para abordar problemas de desarrollo complejos y multisectoriales que requieren respuestas integradas en múltiples organismos.

51. Muchos de los retos de desarrollo de sectores específicos pueden abordarlos eficazmente los organismos de las Naciones Unidas específicos que trabajan directamente con sus homólogos gubernamentales y también pueden afrontarlos los mecanismos de coordinación existentes, por ejemplo para la respuesta humanitaria. Estos retos seguirán tratándose los distintos organismos y mecanismos de conformidad con sus mandatos y ventajas comparativas. (Aquí se incluyen muchas de las actividades sectoriales emprendidas por el PNUD como parte de sus programas para el país habituales.)

52. Las plataformas en los países se movilizarán solo para ayudar a hacer frente a los desafíos que requieren respuestas integradas y multisectoriales. Las plataformas apoyarán la ideación iterativa, el diseño, el ensayo y la ejecución de paquetes de soluciones aplicados por coaliciones de asociados, respaldados por diversas fuentes de financiación y con los datos y los sistemas de presentación de informes adecuados para la verificación de los efectos.

53. En los países que se enfrentan a emergencias humanitarias, situaciones de conflicto y posteriores a conflictos, las plataformas también pueden facilitar una mayor cooperación y complementariedad entre las iniciativas de desarrollo, asistencia humanitaria y sostenimiento de la paz, completando los sistemas y estructuras de coordinación existentes en caso necesario. Esto también permitirá una mayor capacidad de escalar y reconfigurar cuando sea necesario (por ejemplo, en la transición de la misión al entorno de desarrollo, a través de la capacidad de refuerzo para la respuesta a la crisis y como reacción a las demandas en rápida evolución del país).

54. En última instancia, las plataformas estarán integradas por un equipo básico capacitado en la complejidad y el análisis de sistemas, los sistemas de datos y el pensamiento creativo, con el respaldo de los conocimientos sobre el diseño de las finanzas, la concepción y la planificación de futuro (radicados cuando sea necesario en centros subregionales, regionales o mundiales, o proporcionados mediante alianzas con las principales instituciones de investigación y académicas). Las capacidades locales irán aumentando gradualmente con el tiempo a medida que crezca la demanda de servicios y se les asignen recursos. En las etapas iniciales, las plataformas en los países pueden constar de uno o dos trabajadores dedicados a tal labor, con el apoyo de los expertos de la plataforma de servicios de asesoramiento y de implementación para el desarrollo mundial del PNUD que se describe a continuación y la capacidad técnica facilitada por otros organismos.

55. Las plataformas en los países estarán respaldadas por mecanismos operacionales y financieros más integrados y flexibles, incluidos, cuando sea posible, los mecanismos de financiación conjunta para apoyar los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel nacional y los procedimientos operativos estándar para el trabajo conjunto, aprovechando la experiencia de los países “Unidos en la acción” y los programas en colaboración como el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA.

56. El enfoque de plataforma en los países se basa en prototipos y pilotos de etapas iniciales que ya están en funcionamiento en algunas partes del mundo, en particular las soluciones creadas por el PNUD para los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la iniciativa de incorporación, aceleración y apoyo normativo del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Estas plataformas se implantarán progresivamente en los países en que se ejecutan programas en respuesta a la demanda nacional y en estrecha consulta con los equipos de las Naciones Unidas en los países y otros asociados. Se dará prioridad a los países donde otros organismos están dispuestos a apoyar el establecimiento de este tipo de plataformas en el contexto de las iniciativas Una ONU de carácter conjunto. En el anexo 4 se presenta una serie de ejemplos ilustrativos de tales prototipos de países y pilotos de etapas iniciales.

57. La **plataforma de servicios de asesoramiento y de implementación para el desarrollo mundial** está diseñada para servir a un doble propósito: en primer lugar, prestar asesoramiento técnico y normativo de alta calidad a las plataformas nacionales y los programas por países del PNUD; y, en segundo lugar, apoyar los esfuerzos mundiales de conocimiento, innovación y creación de alianzas del PNUD dentro del SNUD, así como con las IFI y una amplia variedad de asociados de otros ámbitos.

58. La plataforma mundial reunirá los conocimientos existentes en materia de asesoramiento técnico y normativo en el PNUD a fin de desarrollar y aplicar soluciones emblemáticas en los tres contextos de desarrollo mencionados anteriormente, trabajando a través de las plataformas de apoyo a los países y operaciones más amplias del PNUD en los países. Este conjunto de conocimientos se posicionará a nivel mundial, regional y nacional (en particular en las oficinas encargadas de varios países, cuando proceda) y se gestionará utilizando un modelo

institucional que garantice la prestación de servicios eficiente, escalable y rentable para los distintos contextos nacionales. Esto puede incluir, por ejemplo, una atención relativamente mayor a los servicios de asesoramiento especializados de alto nivel para las cuestiones de transformación estructural (cuando los países tengan la capacidad de aplicar las soluciones por sí mismos) o una atención mayor al apoyo a la aplicación y la creación de capacidad institucional en aquellos países que están abordando problemas de desarrollo básicos y la respuesta a los desastres y los conflictos.

59. La plataforma mundial facilitará la elaboración de soluciones innovadoras e impulsadas por datos que se basen en la mejora de los datos y las capacidades analíticas y una sólida plataforma de gestión de conocimientos. Los Gobiernos y otros agentes de los países en que se ejecutan programas en todo el Sur Global están diseñando soluciones para los retos que plantean los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Una responsabilidad básica de la plataforma mundial será facilitar los esfuerzos del PNUD para captar, difundir y ayudar a aplicar esas soluciones mediante enfoques de cooperación Sur-Sur y cooperación triangular.

60. La plataforma mundial se utilizará para llevar la innovación al centro del enfoque del PNUD. Para ello, será fundamental la capacidad del PNUD para adoptar y aplicar enfoques innovadores a través del análisis de contextos, el diseño de programas y la ejecución operacional. Un enfoque más sólido de la innovación comienza por un firme liderazgo con un ideal y un propósito claros, a fin de crear un entorno que aliente una asunción de riesgos constructiva, un pensamiento asociativo más fuerte y un mayor énfasis en compartir, perfeccionar y difundir el conocimiento.

61. Un elemento vital de apoyo a la plataforma mundial será la infraestructura operacional del PNUD. Esta abarca amplias capacidades en gestión de recursos humanos, finanzas, adquisiciones, tecnología de la información y las comunicaciones, asuntos jurídicos, seguridad y administración. Estas capacidades residen en 135 oficinas en los países, otras oficinas especializadas, cinco centros regionales y tres centros mundiales de servicios compartidos en Copenhague, Kuala Lumpur y Nueva York. Con una condición única en el seno de las Naciones Unidas y otras instituciones multilaterales, esta infraestructura permite que el PNUD preste servicios de ejecución en 170 países y territorios de todo el mundo.

Figura 1.

El enfoque del PNUD: dos plataformas destinadas a apoyar soluciones integradas para la Agenda 2030



Aprovechamiento de la experiencia adquirida, entre otras cosas, de la evaluación del Plan Estratégico para 2014-2017

El PNUD adoptó un enfoque basado en los elementos de prueba para la formulación del Plan Estratégico para 2018-2021, partiendo la base de las lecciones aprendidas de la ejecución de programas y proyectos, los resultados y los análisis de los factores de desempeño, así como las constataciones, las conclusiones y las recomendaciones de las auditorías y las evaluaciones independientes y descentralizadas. Además, se examinaron detenidamente los comentarios derivados de las encuestas de los asociados y los exámenes externos multilaterales y bilaterales, como la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) y los informes de los exámenes del desarrollo multilateral y la Dependencia Común de Inspección, en la conformación de nuestra oferta para 2018-2021.

En el nuevo Plan Estratégico, el PNUD tuvo especialmente en cuenta las constataciones, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación independiente del Plan Estratégico, el programa mundial y los programas regionales para 2014-2017, así como la evaluación conjunta de la eficacia institucional de la Oficina de Evaluación Independiente y la Oficina de Auditoría e Investigaciones. Las recomendaciones específicas incluyen seguir con la construcción de una sólida cultura de resultados de la organización, la presupuestación basada en los resultados, la calidad de los programas y una mejor relación entre calidad y precio.

En el próximo período del Plan Estratégico para 2018-2021, el PNUD se esforzará por lo siguiente:

a) **Elaborar política integrada y contenido programático.** El PNUD mejorará su desempeño mediante una programación de calidad, aprovechando las fortalezas y oportunidades observadas en la evaluación, mejorando las competencias en enfoques multidisciplinarios y específicos para la reducción de la pobreza y habilitando instituciones receptoras, la gobernanza democrática, la administración pública y el acceso a los servicios básicos a través de todos los programas y proyectos, con un papel central en la promoción de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

b) **Intensificar el compromiso colaborativo, las alianzas y la coordinación con otros asociados para el desarrollo.** El PNUD se esforzará por lograr la armonización con el sistema de las Naciones Unidas y otros asociados, trabajando en colaboración con los fondos y los programas en las esferas prioritarias de la erradicación de la pobreza, la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer, la consolidación y el mantenimiento de la paz, el cambio climático y los datos sostenibles.

c) **Incorporar la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer y la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular en la programación operacional.** Las mejoras concretas en las medidas y los procesos normativos, institucionales y programáticos para la igualdad de género y los avances en la tarea de colmar la laguna normativa en la cooperación

Sur-Sur mediante la estrategia adoptada y los enfoques operacionales, como se señaló en la evaluación, seguirán siendo fundamentales para los esfuerzos continuados del PNUD a fin de acelerar los progresos en materia de desarrollo para todos.

VI. Permitir la ejecución del Plan Estratégico del PNUD y el apoyo a la Agenda 2030

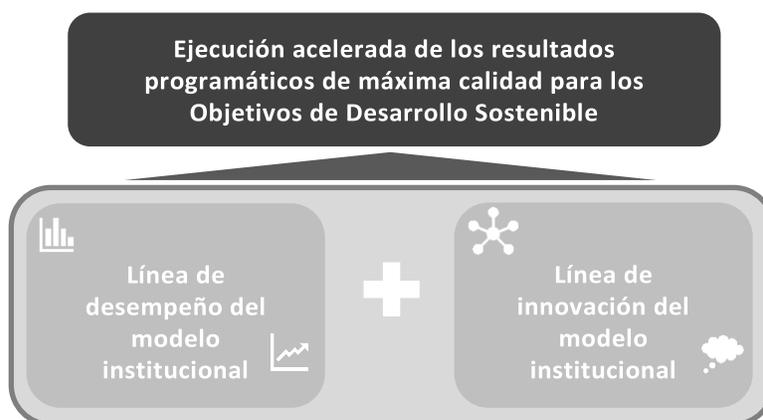
62. El PNUD define su modelo institucional como la combinación de sistemas, procesos, instrumentos, alianzas y financiación que apoye de manera eficaz y eficiente la ejecución de los programas y proyectos. En este documento se articula una concepción detallada del análisis y la labor que se realizarán para mejorar el actual modelo institucional del PNUD, así como para desarrollar de forma innovadora un futuro modelo institucional para el PNUD.

63. El modelo institucional del PNUD deberá mejorar constantemente a medida que cambien los contextos y las demandas a fin de que la organización pueda ofrecer una respuesta más eficaz a las solicitudes de los Gobiernos con respecto a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, así como para lograr resultados en relación con el Plan Estratégico para 2018-2021. Los ámbitos de mejora se definen en términos generales en la revisión cuatrienal amplia de la política con su llamamiento en favor de un PNUD más coherente y eficiente y, más concretamente, en la evaluación del Plan Estratégico para 2014-2017 y sus recomendaciones para buscar mejores eficiencias, examinar los servicios de asesoramiento en materia de políticas y mejorar la sostenibilidad financiera y el modelo de financiación. Además de lo anterior, el PNUD recurrirá a las conclusiones de la auditoría, los programas y otras evaluaciones para fundamentar su trabajo.

64. La mejora se basará en dos líneas de trabajo: el desempeño y la innovación. La línea de desempeño se centrará en lograr que el actual modelo institucional sea más eficaz y eficiente en función del costo en un plazo inmediato. La vía de la innovación creará nuevos enfoques en relación con el modo en que el PNUD desarrolla su labor, los probará para determinar su escalabilidad y viabilidad financiera y los replicará según sea necesario. La innovación engloba también nuevos instrumentos financieros y jurídicos para que el PNUD pueda ser más ágil y emprendedor, y nuevas capacidades del personal para desarrollar y ejecutar una oferta integrada a los asociados gubernamentales. Las dos líneas están interconectadas: la búsqueda de la eficiencia organizativa puede requerir innovación y, a su vez, las innovaciones pueden proporcionar esas eficiencias.

65. En conjunto, las dos líneas procurarán mejorar el modelo institucional del PNUD mediante la adaptación de las formas subyacentes de trabajo y las capacidades necesarias para suministrar una oferta de servicios integrados fundamentada en la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Este enfoque debe anticipar las necesidades cambiantes, aportar un valor añadido claramente articulado y medible y permitir resultados a escala, al tiempo que se basa en la adopción de decisiones conscientes de los riesgos, las asociaciones innovadoras (en particular con el sector privado) y mejores mecanismos de financiación.

Figura 2.
**Ejecución acelerada de los resultados programáticos de máxima calidad para los
 Objetivos de Desarrollo Sostenible**



66. Las oficinas del PNUD en los países son el eje programático y operacional de la organización y serán fundamentales para las dos líneas de trabajo, así como los principales beneficiarios de los resultados. La mejora del modelo institucional empoderará a las oficinas en los países para prestar los servicios que se les solicitan dentro de sus diversos contextos operativos, de una manera que sea financieramente sostenible.

A. Modelo institucional: línea de desempeño

67. La línea de desempeño comprende iniciativas en los siguientes ámbitos: a) mejora de la ejecución de los proyectos y la recuperación de gastos; b) relación costo-eficacia y eficiencia; y c) mejora de los acuerdos de servicios operacionales del sistema de las Naciones Unidas. Las bases de referencia se establecerán desde el principio, sobre la base de los datos existentes y los indicadores en la medida de lo posible.

1. Mejora de la ejecución de los proyectos y la recuperación de gastos

68. En 2013 la Junta Ejecutiva aprobó una metodología armonizada para el cálculo de las tasas de recuperación de gastos y aprobó una tasa armonizada de recuperación de gastos del 8% para otros recursos (contribuciones complementarias). En 2016 se evaluó de forma externa e independiente la medida en que la nueva metodología de recuperación de gastos es coherente y acorde con la resolución 67/226 de la Asamblea General, de 21 de diciembre de 2012, sobre la revisión cuadrienal amplia de la política, y se concluyó que, pese a que el PNUD cumplía los marcos armonizados de recuperación de gastos y presupuestario integrado aprobados por la Junta Ejecutiva, algunos retos seguían sin resolverse.

69. Las tasas promedio de apoyo general a la gestión aumentaron del 6,1% en 2014 al 6,4% en 2016, pero aún permanecen por debajo de la tasa aprobada del 8%. Las tasas diferenciadas de determinadas fuentes de financiación, las exenciones y las tasas previas para los proyectos ya negociados afectan a la tasa promedio de apoyo general a la gestión. Se llevarán a cabo análisis y mejoras de los procesos clave que sustentan la ejecución de los proyectos para propiciar avances en las tasas de ejecución y reducir aún más las exenciones de las tasas acordadas de apoyo general a la gestión.

70. Los esfuerzos de recuperación de gastos también se centrarán en el uso más eficaz, transparente y simplificado del enfoque de costos directos del proyecto. Se examinarán, mejorarán y simplificarán los métodos y las orientaciones para una identificación e inclusión precisas de los costos de gestión de proyectos en los documentos del proyecto, así como los mecanismos de supervisión conexos.

71. Se examinarán las diversas modalidades a través de las cuales los países en que se ejecutan programas contribuyen al PNUD –contribuciones de los Gobiernos para sufragar los gastos locales de las oficinas, país contribuyente neto y contribuciones de ingresos medianos altos– con el fin de simplificar los procesos cuando sea posible y comunicar los propósitos de las distintas líneas de manera más eficaz.

2. Eficacia en función de los costos, eficiencia y rentabilidad

72. El PNUD seguirá buscando la eficiencia de sus operaciones según las informaciones recogidas por medio de métricas de desempeño, inteligencia institucional y otras medidas cuantitativas y cualitativas, incluida la relación calidad-precio de las actividades de desarrollo emprendidas y los beneficios reportados. La racionalización de los procesos con el fin de suprimir medidas innecesarias e inútiles, entre ellas los procesos de cumplimiento redundantes, será fundamental en esta línea de trabajo, teniendo en cuenta factores como la gestión de riesgos, la rendición de cuentas y el empoderamiento y la necesidad de capacidades diferenciadas de las oficinas en los países.

73. Se realizarán análisis sobre el uso estratégico de los recursos ordinarios (básicos), en particular las funciones actuales cubiertas por esos recursos básicos y las consecuencias de la disminución de las contribuciones a los recursos ordinarios. El análisis conducirá al desarrollo de escenarios para la financiación futura de los recursos ordinarios que fundamentarán las decisiones estratégicas sobre su utilización.

74. En respuesta a las recomendaciones de la evaluación del anterior Plan Estratégico, la sostenibilidad financiera de las funciones de apoyo a las direcciones y el asesoramiento normativo será objeto de examen. Hay margen para la innovación en el ámbito del asesoramiento en materia de políticas, por lo que esta cuestión se abordará en una fase temprana de la línea de innovación. La evaluación también recomendó fortalecer la coherencia de la reducción del riesgo de crisis y el apoyo a la recuperación, que también se incluirán como parte de la línea general de análisis e innovación.

75. Se realizará un análisis de la capacidad de la oficina en el país y el costo completo de la ejecución; este análisis tomará en consideración una serie de variables, como los diversos entornos en los que operan las oficinas en los países; la escala y la naturaleza de la demanda de alianzas y programas del PNUD; la capacidad de los asociados gubernamentales en las esferas de apoyo solicitado; los ingresos y los gastos por fuentes de financiación; los modelos del país, de múltiples países y no residentes; y otros factores que surjan a través del análisis. La mejora de los procesos operacionales se llevará a cabo sobre la base de ese análisis, al igual que nuevas agrupaciones verticales u horizontales subregionales de los servicios operacionales según lo determinado por un claro caso de costo/beneficio. Las decisiones de asignación de recursos institucionales se basarán en este análisis.

76. Reconociendo que la capacidad del personal del PNUD en todos los niveles debe evolucionar de manera similar para brindar resultados de forma eficaz y eficiente en relación con el Plan Estratégico y desarrollar y prestar ofertas de servicios integrados, el PNUD ampliará sus alianzas con proveedores de capacitación en línea y de otra índole, aumentará el acceso a los cursos de

aprendizaje en línea abiertos para determinados ámbitos técnicos y temáticos y seguirá mejorando sus programas de desarrollo de líderes emergentes y futuros para centrarse más en el desarrollo de alianzas y el diálogo y la negociación con múltiples interesados, a fin de reflejar mejor los enfoques integrados que se necesitan para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

3. Mejora de los acuerdos de servicios operacionales del sistema de las Naciones Unidas

77. La tercera esfera de trabajo dentro de la línea de desempeño tendrá como objetivo mejorar los acuerdos de servicios operacionales del sistema de las Naciones Unidas; esto responde al llamado de la revisión cuadienal amplia de la política a realizar una aplicación progresiva, cuando proceda, de los procedimientos operativos estándar y las estrategias operacionales institucionales y la necesidad de buscar nuevas sinergias y adoptar modelos flexibles, eficaces en función de los costos y participativos para las operaciones sobre el terreno. El Secretario General también ha pedido enfoques más comunes para la prestación de servicios compartidos a nivel de los países.

78. Con presencia en unos 170 países y territorios, el PNUD tiene la mayor plataforma operacional dentro del sistema de las Naciones Unidas. El PNUD también proporciona una considerable variedad y volumen de servicios a los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas, entre los cuales cabe mencionar, en 2016, un desembolso de 1.300 millones de dólares a través del sistema de nómina de sueldos del PNUD en 114 monedas; la administración de beneficios y prestaciones para más de 16.600 funcionarios y no funcionarios en 40 organismos, fondos, programas y entidades; y el suministro de locales compartidos y servicios comunes para otros organismos en 113 países.

79. El PNUD procurará fortalecer su orientación al cliente dentro del sistema de las Naciones Unidas. La constante mejora de su eficiencia operacional permitirá al PNUD ofrecer a otros organismos un mejor apoyo operacional previa petición, ya sea para aplicar los programas en los países en que los proveedores de financiación no están presentes, o para reducir la necesidad de que otros organismos dispongan de capacidades operacionales sobre el terreno. Las medidas concretas comprenden la creación de un mecanismo de presentación de sugerencias por parte de los clientes para los organismos de las Naciones Unidas en relación con la calidad de la prestación de servicios, la formulación de acuerdos de prestación de servicios según proceda, el apoyo a la formulación de estrategias de operaciones institucionales como parte de los esfuerzos de formulación del MANUD, y la elaboración de una metodología más transparente y clara para el cálculo de los costos de los servicios que han de incluirse en la lista universal de precios.

B. Modelo institucional: línea de innovación

80. Si bien el PNUD se centró en la innovación programática en el anterior Plan Estratégico, la innovación en su modelo institucional no ha recibido la misma atención. La línea de innovación se centrará en la exploración de nuevas formas de operar mediante un proceso de generación de ideas a nivel nacional y regional, el desarrollo de estudios de viabilidad, las pruebas, la mejora iterativa y el aumento o la reducción de las actividades cuando sea viable. La gestión de los conocimientos que surgen por medio de esta labor –en particular los conocimientos especializados desarrollados y el modo de obtenerlos– será fundamental para el éxito de la línea de innovación. Los laboratorios de innovación serán un mecanismo a través del cual surgirán y se desarrollarán ideas, con distintas oficinas en los países o unidades que tomarán la iniciativa sobre la base de sus conocimientos especializados en la

materia y la capacidad para llevar adelante la labor. Se prevé que la línea de innovación se desarrolle de manera simultánea, aunque la línea de desempeño tendrá prioridad desde un principio para abordar los desafíos inmediatos y proporcionar una mejor base para las innovaciones emergentes.

81. La línea de innovación supondrá una importante interacción con los asociados del PNUD, el sector privado y la sociedad civil. La innovación es con frecuencia el resultado de la creación conjunta entre diversos agentes y, por lo tanto, estará impulsada por el diálogo entre aquellos a los que sirve la organización.

82. Las oficinas en los países revisten particular importancia porque ya se está dando la innovación en diferentes esferas del modelo institucional del PNUD, como en las pruebas de los modelos de consultoría basados en el sistema de pago por servicio prestado en las oficinas en los países y la agrupación de servicios a nivel subregional, los acuerdos para servicios de asesoramiento flexibles y rentables para la formulación de proyectos del Fondo Verde para el Clima, la colaboración proactiva con el sector privado a través de las plataformas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y la utilización de los conocimientos especializados locales. Sin embargo, gran parte de esta innovación no se está ampliando ni modelando o compartiendo desde un punto de vista financiero en toda la organización.

83. Las posibles esferas para la innovación en el modelo institucional han comenzado a surgir mediante la formulación del Plan Estratégico y, a medida que la línea de innovación empieza a funcionar, surgirán otras nuevas. Algunas innovaciones del modelo institucional pueden abarcar todo el alcance de las operaciones del PNUD, mientras que otras pueden ser herramientas o instrumentos específicos de un país o una región.

84. Como se señaló en la evaluación del Plan Estratégico para 2014-2017, una esfera de interés se refiere a la forma en que el PNUD presta servicios de asesoramiento en materia de políticas. El carácter integrado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las demandas de los asociados gubernamentales de servicios de asesoramiento sobre políticas similarmente integrados pueden requerir un enfoque que combine fácilmente los conocimientos de una variedad de agentes.

85. Una segunda esfera será la capacidad del PNUD de colaborar eficazmente con el sector privado y aprovechar su potencial en apoyo de las prioridades de los países en materia de políticas. La estrategia del PNUD para el sector privado para 2016-2020 contempla varias esferas de trabajo que se pueden emprender para definir y desarrollar una oferta de servicios que facilite una mejor creación de tales alianzas. Se probarán y desarrollarán procesos, habilidades e instrumentos jurídicos específicos, con el objetivo general de fortalecer la capacidad del PNUD de ser una organización catalizadora que ayude a los Gobiernos a crear un entorno más propicio para la financiación del sector privado para las prioridades gubernamentales, y mediante la prestación de servicios que ayuden a movilizar el capital privado y otras inversiones para el desarrollo del país, cuando proceda.

86. Una tercera esfera de trabajo se centrará en desarrollar modalidades financieras, jurídicas, de proyectos y de recursos humanos innovadoras que sean más adecuadas para la presencia y el ritmo operativos del PNUD, que compaginen la rendición de cuentas con la toma de decisiones fundamentadas en los riesgos y que puedan utilizar otros organismos, programas y fondos de las Naciones Unidas.

87. Un cuarto enfoque podrá revisar el sistema de incentivos para las oficinas en los países que cumplan o superen los objetivos de desempeño, como las tasas de ejecución y las eficiencias en la gestión de los coeficientes de programas, por ejemplo. Las oficinas en los países son un punto de contacto para los principales

agentes de cada país y, por lo tanto, suelen ser el punto de partida para la innovación en el PNUD.

C. Próximos pasos

88. Está previsto formar equipos de tareas para la línea de trabajo del desempeño y establecer planes de trabajo que incluyan bases de referencia para medir las mejoras en este ámbito. Los miembros de los equipos de tareas se seleccionarán de las direcciones y las oficinas en los países pertinentes, según sea necesario. En cuanto a la línea de innovación, el PNUD elaborará una nota informativa que describa el modo en que se regirá la labor de innovación a nivel interno, los principios que impulsarán esos esfuerzos, una articulación de la forma en que se llevarán a cabo los diálogos entre múltiples interesados y un desglose de cómo funcionarán los laboratorios de innovación, incluido un marco de resultados. Esta nota informativa se mejorará progresivamente mediante rondas de consultas informales con las principales partes interesadas durante el primer trimestre de 2018.

VII. Perspectivas futuras

89. El Plan Estratégico para 2018-2021 propone un nuevo enfoque para el PNUD, en su calidad de institución fundamental dentro del SNUD, en respuesta al desafío que supone el apoyo a la consecución de la Agenda 2030. En él se esboza la respuesta del PNUD a la variedad de contextos de desarrollo en que operan los países en que se ejecutan programas, las áreas emblemáticas de interés del PNUD y las dos plataformas de las que se servirá para brindar apoyo. El Plan Estratégico propone un enfoque nuevo y audaz para el PNUD, en respuesta a la naturaleza integrada y transformadora de la Agenda 2030. Ese cambio de enfoque tan importante genera una serie de desafíos y riesgos, que incluye entre otros aspectos el cambio de destrezas y la redistribución de las capacidades del personal para proporcionar la gama de servicios necesarios; la generación de un nivel suficiente de apoyo y colaboración de otros organismos para proporcionar soluciones multidimensionales verdaderamente integradas; y la movilización de los recursos necesarios para el establecimiento y el funcionamiento de plataformas nacionales eficaces. Los resultados del examen del SNUD solicitado por los Estados Miembros en la revisión cuatrienal amplia de la política también pueden requerir cambios en el enfoque y los elementos del plan que se han propuesto.

90. El PNUD permitirá mitigar esos riesgos mediante la adopción de un enfoque gradual e inclusivo del desarrollo de nuevas capacidades, plataformas y soluciones, y mediante la participación proactiva y continua con los organismos asociados y los Estados Miembros para garantizar un amplio apoyo a los nuevos enfoques propuestos. Los resultados del examen del SNUD, una vez aprobado por los Estados Miembros, se reflejarán en el enfoque del PNUD a fin de asegurar la total armonización con las instrucciones establecidas para el sistema de las Naciones Unidas. Cualquier ajuste que se requiera en este sentido se comunicará a los Estados Miembros por conducto de la Junta Ejecutiva y durante el examen de mitad de período del plan.