



**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  
2 de agosto de 2013  
Español  
Original: inglés

**Segundo período ordinario de sesiones de 2013**

Nueva York, 9 a 13 de septiembre de 2013

Tema 2 del programa provisional

**Plan estratégico del PNUD, 2014-2017**

**Plan estratégico del PNUD, 2014-2017**

**Cambiando con el mundo**

**Ayudar a los países a lograr simultáneamente la erradicación de la pobreza y una reducción importante de las desigualdades y la exclusión**

**Índice**

	<i>Página</i>
I. Nuestro entorno estratégico . . . . .	2
II. Nuestra visión, resultados y enfoques generales . . . . .	4
III. Remodelación de nuestras principales esferas de trabajo en el ámbito del desarrollo . . . . .	6
IV. Revitalización de la cooperación, las asociaciones y la coordinación Sur-Sur . . . . .	14
V. Transformación de la eficacia institucional . . . . .	19
Anexos (disponibles en el sitio web de la Junta Ejecutiva)	
I. Matrix on follow-up to the Quadrennial Comprehensive Policy Review	
II. Integrated Results and Resources Framework	



## I. Nuestro entorno estratégico

1. El mundo atraviesa una transición sin precedentes. El mecanismo mundial de poder se está alterando, la extrema pobreza se ha reducido a cifras históricamente bajas, hay más habitantes que nunca antes en las ciudades, y las nuevas tecnologías están revolucionando el comportamiento social e industrias completas. Aumentan asimismo los riesgos. Se amplían las desigualdades dentro de los países, tensiones violentas hacen que algunas sociedades resulten vulnerables a la crisis e incluso que corran el riesgo de colapsar, y se intensifica la competencia respecto de recursos naturales escasos. Muchas sociedades luchan además por incorporar a la mujer y la juventud al círculo de la prosperidad. Las diferencias son notorias a pesar de los progresos hechos por los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). Las mujeres y las niñas siguen constituyendo una proporción elevada de las personas que viven en la pobreza de ingreso y privadas de educación, salud, participación y otras dimensiones del bienestar distintas del ingreso. El progreso logrado en estrechar la diferencia de género en cuanto a la educación no ha hecho que se eliminen las desigualdades en los mercados laborales, las normas que excluyen a las mujeres de la esfera pública siguen siendo fuertes en muchos lugares y la violencia de género constituye un problema importante. Dentro de este panorama general, el cambio climático puede tener consecuencias catastróficas, y la mayoría de ellas afectarán a los pobres.

2. Pero hay razones para tener optimismo. Es posible ahora erradicar la extrema pobreza, detener y hacer retroceder la desigualdad en aumento y lograr el acceso universal a servicios básicos, haciendo que todos tengan un nivel mínimo de bienestar. Mientras más países avanzan hacia sistemas políticos democráticos y responden a la demanda pública en aumento, el lugar para la voz y la participación puede ampliarse ahora en una medida que anteriormente era inconcebible. Al mismo tiempo, nuevos conocimientos y experiencias hacen posible que se procuren simultáneamente el crecimiento económico, la sostenibilidad ambiental y la igualdad social. Aprovechar en mayor medida este impulso, y adoptar además medidas para reducir el riesgo e impedir la pérdida de las ganancias obtenidas en el caso de que surja una crisis, constituirá una tarea importante del desarrollo en los próximos decenios. El éxito dependerá de hallar la forma de luchar contra la pobreza y la desigualdad, profundizar la inclusión y reducir el conflicto sin hacer daño irreversible a los sistemas ambientales, incluido el clima.

3. Esto nos impulsa a repensar el desarrollo. El desarrollo sostenible constituye un paso hacia adelante. Como se describe en el Documento Final de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (Río + 20), "... la erradicación de la pobreza, la modificación de las modalidades insostenibles y la promoción de modalidades de consumo y producción sostenibles, y la protección y ordenación de la base de recursos naturales del desarrollo económico y social son objetivos generales y requisitos indispensables del desarrollo sostenible" (resolución [66/288](#) de la Asamblea General, anexo, párr. 4). El desarrollo sostenible se complementa y refuerza con el concepto de desarrollo humano y se centra en el concepto de ampliar las opciones de la gente, considerando tanto la formación de la capacidad humana como el uso que hace la gente de su nueva capacidad<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Informe del PNUD sobre Desarrollo Humano, 1990.

4. Otra parte de la respuesta se basa en un Sector de las Naciones Unidas para el Desarrollo (SNUD) equipado para ayudar a los países en que se ejecutan programas a hacer frente a la nueva realidad. Hay valiosos activos en todo el sistema para avanzar sobre la base de conceptos como la universalidad, la legitimidad, una base normativa sólida, y una presencia a escala mundial sin paralelo. El PNUD mismo tiene aptitudes particulares. Entre ellas se incluyen una perspectiva interna actualizada, una capacidad demostrada para influir en la normativa y en aumentar la capacidad, y una función de larga data como socio confiable que trabaja en diversos sectores y con múltiples interesados, con frecuencia respecto de temas delicados. Una amplia red de países y funciones básicas de coordinación dentro del SNUD refuerzan los puntos fuertes del PNUD. Esos puntos fuertes, sin embargo, no han mantenido el ritmo del cambio de la demanda debido a algunas insuficiencias fundamentales en cuanto a aptitud, menor velocidad de acción, aumento de los costos y reducción del financiamiento básico. Si queremos seguir siendo útiles y efectivos en un mundo dinámico el PNUD debe reconstruir sus puntos fuertes y su financiación. Serán necesarios más cambios en la organización para ayudar a los países en que se ejecutan programas a lograr mejores resultados ya sea con medidas concretas del PNUD o mediante asociaciones con otros, desde el plano mundial hasta el plano local. Deberán procurar un mayor énfasis que tenga sentido tanto para los países en que se ejecutan programas como para los donantes. Resultados del cambio continuo deben ser un asesoramiento de mayor calidad, actividades más eficaces y eficientes, y una institución impulsada en mayor medida por el conocimiento, la innovación y la apertura. Al hacer ciertos cambios debemos avanzar de acuerdo con nuestras bases legislativas.

5. La revisión cuatrienal amplia de la política<sup>2</sup> ofrece una dirección clara en relación con el SNUD (anexo I). Señala cinco cuestiones fundamentales del desarrollo: la erradicación de la pobreza como el mayor reto mundial, el desarrollo sostenible, la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer, las transiciones del socorro al desarrollo, y la resiliencia, siendo estas dos últimas de particular relevancia en situaciones de desastre y posteriores a conflictos. La revisión cuatrienal amplia de la política también destaca el fomento de la capacidad como función básica del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y la necesidad de integrar la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, realizar mejoras continuas en la iniciativa Unidos en la acción, en el caso de los países que participen en ella, y promover una mayor cooperación respecto de las cuestiones regionales. Asimismo, la resolución destaca que “el sistema de coordinadores residentes, pese a estar gestionado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, pertenece a todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y que debe funcionar de manera participativa y concertada y de modo tal que las entidades del sistema rindan cuentas unas ante otras” (resolución [67/226 \(2013\)](#) de la Asamblea General, párr. 122). Sobre la financiación, la revisión cuatrienal amplia de la política hace hincapié en la importancia de los recursos básicos, señalando, al mismo tiempo, la relevancia de los recursos complementarios.

6. Además de la revisión cuatrienal del programa de desarrollo, figura orientación importante en el Documento Final de la Conferencia Río+20, en que los Jefes de Estado y de Gobierno aclararon los objetivos y requisitos del desarrollo social y enunciaron principios rectores de la política económica verde (resolución [66/288](#), anexo, párrs. 56 y 58). Hay orientación normativa adicional en diversas

---

<sup>2</sup> Resolución [67/226 \(2013\)](#) de la Asamblea General.

otras conferencias internacionales de las Naciones Unidas. Entre ellas se incluyen el Programa de Acción de Estambul en favor de los países menos adelantados para el decenio 2011-2020 y la Estrategia de Mauricio para la ejecución ulterior del Programa de Acción para el desarrollo sostenible de los pequeños Estados insulares en desarrollo.

## II. Nuestra visión, resultados y enfoques generales

7. En un mundo cambiante, y sobre la base de nuestros principales puntos fuertes, nuestra **visión** se centra en lograr el próximo gran adelanto del desarrollo: ayudar a los países a lograr en forma simultánea la **erradicación de la pobreza y una reducción significativa de las desigualdades y la exclusión**.

8. Esta es una visión que está a nuestro alcance, ya que se pueden lograr en una generación la erradicación de la **extrema pobreza** e importantes reducciones de la **pobreza en general**. También debe ser posible avanzar de manera significativa en ese plazo contra las medidas de desigualdad de ingreso y de factores ajenos al ingreso, así como contra la exclusión.

9. Esta visión ambiciosa requerirá una institución que reúna las condiciones de eficacia de organización que equipare o supere las normas más elevadas de su comunidad de pares. Exigirá además que organicemos nuestra labor en torno a un conjunto centrado de **resultados**. Esos resultados apoyarán las prioridades y necesidades de cada país y cada región, y captarán los cambios en el desarrollo que el PNUD aportará de manera directa, significativa y verificable durante la aplicación del Plan Estratégico. Al hacerlo, ajustaremos nuestro enfoque relativo a los resultados con otros organismos de las Naciones Unidas, como se enuncia en el anexo II.

10. Los resultados que nos proponemos son:

a) El crecimiento y el desarrollo incluyentes y sostenibles, con incorporación de capacidades productivas que generen empleo y modos de vida para los pobres y los excluidos;

b) Satisfacción de las expectativas de los ciudadanos respecto de la participación, desarrollo, estado de derecho y responsabilidad con sistemas más sólidos de gobernanza democrática;

c) Instituciones fortalecidas de los países para dar acceso universal en forma progresiva a los servicios básicos;

d) Logro más rápido del progreso en cuanto a la reducción de la desigualdad de género y la promoción del empoderamiento de la mujer;

e) Capacidad de los países para reducir las probabilidades de conflicto y reducir el riesgo de desastres naturales, incluidos los derivados del cambio climático;

f) Pronta recuperación y regreso rápido a senderos sostenibles de desarrollo en situaciones posteriores a conflictos y desastres;

g) Debates y medidas sobre el desarrollo en todos los niveles con prioridad de la pobreza, la desigualdad y la exclusión de manera consecuente con nuestros principios de participación.

11. De manera acorde con nuestros resultados, las actividades de desarrollo del PNUD asignarán particular importancia a algunos grupos de la población, según las necesidades de cada país. Estos son:

a) Los que viven en la pobreza, definidos por mediciones tanto relativas como absolutas, con el límite internacional de la pobreza de 1,25 dólares ppp diario, el índice multidimensional de la pobreza (IMP) y los límites nacionales de pobreza<sup>3</sup>, y

b) Los grupos que experimenten las mayores desigualdades y exclusión en cuanto al acceso a las oportunidades y el logro de los resultados, como se captan en los índices de desarrollo humano, especialmente las mujeres, los hogares encabezados por mujeres y la juventud.

12. Además, la difusión geográfica de nuestra labor tendrá en cuenta la forma en que se distribuye la población en sectores urbanos, periurbanos y rurales.

13. Se procurarán todos los resultados con principios de participación que reflejen nuestro criterio de desarrollo y por el cual seremos responsables. Esto significa:

a) Orientarse por la **apropiación y capacidad nacionales** en que los países donde se ejecutan programas adopten decisiones acerca de la mejor manera de satisfacer las aspiraciones de su población y con ayuda del PNUD para formular las políticas, formar las aptitudes de liderazgo, la capacidad de participación y la capacidad institucional que pueda sostener los resultados en el tiempo;

b) Reconocimiento del **valor intrínseco del conjunto de derechos económicos, políticos, sociales, civiles y culturales consagrados por las Naciones Unidas** que se procure alcanzar con los criterios de derechos humanos y de otro orden, así como otros compromisos contraídos en convenios multilaterales;

c) Uso del **desarrollo humano sostenible** para orientar todas nuestras contribuciones, entendiendo el concepto como el proceso de ampliación de las opciones de la población aumentando su capacidad y sus oportunidades en forma sostenible desde los puntos de vista económico, social y ambiental, de manera que los beneficios del presente no comprometan el futuro<sup>4</sup>;

d) Reflejar la importancia fundamental de la **igualdad de género y el empoderamiento de la mujer**, en el entendido de que no se logrará plenamente el desarrollo humano sostenible si las mujeres y las niñas no pueden contribuir en su sociedad en un pie de igualdad con los hombres y los niños;

e) Velar por la **participación y la voz** con acceso equitativo a las oportunidades de desarrollo y las ventajas de toda la población, trabajando con los pobres y otros grupos excluidos, ya sean mujeres, jóvenes, poblaciones indígenas o discapacitados, como agentes de su propio desarrollo;

<sup>3</sup> El límite de pobreza de 1,25 dólares ppp diario se utiliza actualmente en las Naciones Unidas para supervisar el logro del primer ODM, para permitir las comparaciones entre países y contar con estimaciones de la pobreza a nivel agregado. Las Naciones Unidas recomiendan que para observar las tendencias de pobreza de los países se utilicen indicadores basados en los límites nacionales de la pobreza, donde existan (Manual de indicadores de supervisión de los objetivos de desarrollo del Milenio, Naciones Unidas, 2003 y actualización de 2008).

<sup>4</sup> El desarrollo humano sostenible combina la idea de desarrollo humano, tal como se enuncia en los informes de desarrollo humano sucesivos, con el concepto de sostenibilidad, como se definió en el Documento Final de Río+20.

f) Adelanto de la **cooperación Sur-Sur y triangular**, de manera acorde con sus propios principios<sup>5</sup>, con el uso de nuestra capacidad y recursos institucionales;

g) Asistencia a los países para que desempeñen un **papel activo en tanto ciudadanos del mundo**, conectándolos mejor con los procesos mundiales y permitiéndoles internalizar los programas y acuerdos mundiales en sus propios planes, políticas y acciones, y

h) Adhesión a la **universalidad**, ofreciendo a todos los países en que se ejecutan programas acceso a los servicios del PNUD, y, con el ejercicio efectivo de la función de coordinación del PNUD, a los del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

14. Para pasar de la intención a la acción adoptaremos las siguientes medidas:

a) Remodelar nuestras principales esferas de trabajo en el ámbito del desarrollo;

b) Revitalizar nuestro enfoque de la cooperación Sur-Sur y triangular, las asociaciones y la coordinación, y

c) Transformar nuestra eficacia institucional.

### III. Remodelación de nuestras principales esferas de trabajo en el ámbito del desarrollo

15. El carácter institucional y los puntos fuertes básicos del PNUD configuran las decisiones que hemos adoptado respecto de nuestra labor futura. El PNUD no es un banco de desarrollo o una organización benéfica, ni es tampoco un organismo especializado ni una organización no gubernamental. Somos uno de los pocos organismos multilaterales de desarrollo que trabajan en forma holística en diversos sectores y en todo el mundo, operando en el núcleo de las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas como administrador del sistema de coordinadores residentes y presidente del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM). En tal sentido se reconoce que:

a) somos neutrales, capaces de actuar como facilitador imparcial del diálogo y la cooperación respecto de importantes cuestiones relativas al desarrollo;

b) somos objeto de confianza como resultado de nuestras relaciones de larga duración en el plano nacional, que se han mantenido en tiempos buenos y malos;

c) somos capaces de recurrir a conocimientos y especialidades que se han adquirido en todos los ámbitos del desarrollo, con los que se puede comprender y responder de manera flexible a las preocupaciones comunes y a las principales diferencias entre países y regiones;

d) estamos orientados a hacer frente a las cuestiones de desarrollo en su forma efectiva, compleja, multidimensional y con frecuencia singular respecto de cada sociedad;

---

<sup>5</sup> Las referencias clave son la Declaración de Nairobi sobre la Cooperación Sur-Sur (resolución 64/222 de la Asamblea General, de 2009) y el Plan de Acción de Buenos Aires de Promoción y Aplicación de la Cooperación Técnica entre Países en Desarrollo (1978).

e) somos un asociado que puede prestar asesoramiento sobre las grandes cuestiones de la transformación económica y social, la sostenibilidad ambiental y la gobernanza democrática, así como para ayudar a formular los planes y adquirir las capacidades para hacerlos efectivos;

f) tenemos una fuerte capacidad operacional, susceptible de desplegarse en condiciones muy diversas, y

g) estamos en condiciones de utilizar los puntos fuertes del SNUD a fin de apoyar a los países en sus intentos de desarrollo.

16. Teniendo presentes esos puntos fuertes, reconocemos que los resultados que nos proponemos aportar no son independientes entre sí, ni se pueden lograr con un solo agente o con un solo conjunto de instrumentos normativos. No podemos prestar conocimientos especializados oportunos y de calidad respecto de todo, ni correspondería hacerlo. Debemos optar. Teniéndolo presente, el PNUD se propone concentrarse en tres esferas sustantivas de trabajo, cada una de las cuales, considerada en su conjunto, contribuirá a algunos de los resultados propuestos.

17. Nuestras esferas de trabajo se centrarán en:

- a) La forma de optar por vías sostenibles de desarrollo;
- b) La forma de construir y/o reforzar una gobernanza democrática incluyente y efectiva;
- c) La forma de aumentar la resiliencia.

18. La visión, los resultados y las esferas de trabajo propuestas son pertinentes a todos los países en que se ejecutan programas, ya sean menos adelantados, insulares en desarrollo, de bajo ingreso o de ingreso medio, en diferentes combinaciones y situaciones y con diversos grados de énfasis. Constituyen una oferta global del PNUD de que se adaptará a cada ámbito nacional de acuerdo con el país en que se ejecuta el programa. La visión, los resultados y las esferas de trabajo propuestas son además igualmente pertinentes a la labor del PNUD en los planos mundial y regional, lo que nos ayuda a servir de “puente” entre las medidas en todos los niveles, especialmente por cuanto los retos del desarrollo exigen una gestión cada vez más efectiva de los recursos y riesgos a través de las fronteras. Además, nos permiten adoptar un criterio basado en lo sustantivo más bien que en la práctica respecto de las necesidades y prioridades del desarrollo, lo que nos permite lograr más de lo que resulta posible dentro de las características existentes en materia de organización.

### **Esfera de trabajo 1: Vías sostenibles de desarrollo**

19. Prestaremos asistencia a los países donde se ejecutan programas para formular y aplicar vías de desarrollo que puedan hacer frente a las cuestiones conexas de pobreza, desigualdad y exclusión a la vez que transformen la capacidad productiva, evitando el agotamiento irreversible del capital social y natural y reduciendo los riesgos que derivan de las conmociones. Nuestro objetivo será ayudar a mejorar la dotación de recursos de los pobres<sup>6</sup> e impulsar sus perspectivas de empleo y medios de vida<sup>7</sup>. Lo

<sup>6</sup> Entre ellos se incluyen el acceso a los servicios (como las finanzas), los conocimientos, las aptitudes y la tecnología de la producción, la seguridad del título sobre la tierra, y la capacidad para utilizar de manera sostenible los recursos naturales fundamentales tanto para la supervivencia como para salir de la pobreza.

haremos de manera disciplinada basándonos en las partes más promisorias de nuestra cartera actual y ofreciendo fuertes conexiones con las cuestiones relativas a la sostenibilidad ambiental, la gobernanza y la resiliencia. Esto requerirá una conducción conceptual, asesoramiento sobre reformas “generales”, formación de la capacidad, medidas para impulsar el empleo y los modos de vida y mayor atención a la gestión efectiva de los riesgos.

#### *Análisis y promoción*

a) **Dirección conceptual y promoción para hacer avanzar el programa mundial de desarrollo.** La mejor medición y supervisión de las condiciones de desarrollo y la pobreza serán fundamentales para comprender los asuntos, tomando en cuenta las diferencias de género, ingreso, lugar y otras características no relacionadas con el ingreso. Mejores datos, desagregados apropiadamente, permitirán un análisis de las políticas, incluida la aplicación de análisis de género, evaluación de efectos sobre el cambio climático y, en su caso, análisis de prevención de conflictos, centrado en la convergencia de cuestiones relacionadas con la pobreza, la equidad social, el medio ambiente y la gobernanza. Se prestará atención además a cuestiones con efectos sociales y económicos amplios, como el VIH y el SIDA. Faltando más de dos años hasta la meta de 2015, seguiremos centrándonos en el despliegue y la aplicación del marco de aceleración de los objetivos mundiales de desarrollo. El PNUD asignará prioridad además a la colaboración dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas, por ejemplo, con las instituciones financieras internacionales, respecto del programa posterior a 2015 y los objetivos de desarrollo sostenible. Una vez convenidos, estos pasarán a ser los puntos primarios de referencia del trabajo de conducción y promoción del PNUD de manera que podamos seguir siendo una voz rectora en el debate del desarrollo en todos los niveles.

#### *Planificación del desarrollo y reforma de las políticas*

a) **Reformas de la planificación nacional del desarrollo y de las políticas para transformar las capacidades productivas.** Esto significará utilizar el análisis de las políticas para determinar las grandes reformas posibles a fin de ampliar y diversificar la base productiva y aumentar el valor agregado de manera que se pueda generar empleo y medios de vida a la vez que se hace frente a pautas insostenibles de producción y consumo. La labor consultiva recurrirá al análisis y las opciones que utilicen los puntos fuertes propios del PNUD: una concentración explícita en la erradicación de la pobreza, perspectivas de mediano a largo plazo en los sectores que reúna cuestiones económicas, ambientales, sociales y de gobernanza, y sensibilidad respecto de los requisitos de capacidad para el cambio transformacional. Esto se complementará con el refuerzo de las aptitudes y la capacidad institucional del país para formular, supervisar, coordinar y aplicar los documentos nacionales de visión y los planes nacionales de desarrollo, así como las reformas de las políticas conexas, incluidas las políticas económicas verdes, cuando se solicite, la determinación de opciones para ampliar la inversión en la transformación estructural con criterios

---

<sup>7</sup> “Medio de vida” se centra en la forma en que las personas reúnen sus activos (por ejemplo, la tierra), sus capacidades (por ejemplo, educación y aptitudes) y sus actividades para apoyarse a sí mismos y a sus familias. Esto se puede hacer trabajando para sí mismo o trabajando para otras personas (por ejemplo, por medio de “empleo” o trabajo remunerado). A los efectos del Plan Estratégico, el PNUD utilizará la expresión “empleo y medios de vida” a fin de transmitir precisamente esta visión más amplia y más representativa.



innovadores de asociaciones público-privadas y el aumento de la movilización de recursos internos, y la utilización de la cooperación Sur-Sur y triangular, en particular, para compartir conocimientos respecto de cuestiones políticas e institucionales, aumentar las aptitudes, transferir/intercambiar y adaptar tecnologías, y potencialmente atraer inversión o financiación de fuentes públicas, privadas y otras fuentes no estatales.

b) **Planificación en los planos subnacionales para ayudar a conectar las prioridades nacionales con las medidas sobre el terreno**, tomando en cuenta las diferentes necesidades en las zonas rurales, periurbanas y urbanas, así como entre ellas. Los esfuerzos se concentrarán aquí en prestar asistencia a formas de hacer participar a los ciudadanos, especialmente las mujeres y la juventud, respecto de cuestiones relativas a la sostenibilidad, formular y/o coordinar reglamentos, leyes y estatutos locales respecto de la gestión ambiental, determinar opciones para hacer frente a cuestiones como las salvaguardias para reducir los efectos sociales y ambientales, la participación en los beneficios de la biodiversidad, incentivos para conservar y utilizar sosteniblemente la biodiversidad, formas de desarrollar y gestionar sosteniblemente servicios de ecosistemas, y, más ampliamente, fomentar los mercados de productos y servicios sostenibles que beneficien a los pobres. La innovación apoyará estos esfuerzos con asociaciones y financiación catalítica que reúna a comunidades, el sector privado, las fundaciones y la sociedad civil. La coordinación de la acción y la supervisión del rendimiento de múltiples esferas locales de gobierno ayudarán a mejorar las posibilidades de éxito, por ejemplo, en las zonas metropolitanas en rápida expansión con grandes zonas rurales cercanas. Se hará hincapié en general en hallar la forma de aumentar el empleo y los medios de vida.

*Iniciativas escalables respecto de la capacidad productiva sostenible*

a) **Mantenimiento y protección efectivos del capital natural**. La labor se centrará en la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad, así como en la creación de empleo y medios de vida, por ejemplo, mediante la gestión y rehabilitación de servicios de ecosistemas, desde el plano subnacional al nacional, incluidas zonas protegidas, indígenas y conservadas por la comunidad. Otras posibilidades consistirán en la prestación de asistencia para la ordenación integrada de recursos hídricos y el uso eficiente del agua, esfuerzos por proteger y restablecer la salud, productividad y resiliencia de los océanos y los ecosistemas marinos, la ordenación sostenible de la tierra y la restauración de la tierra degradada, y la ordenación de los productos químicos y los desechos. Un objetivo básico consistirá en poner a prueba y aumentar las iniciativas público-privadas que puedan aumentar las oportunidades de empleo y medios de vida con el uso de tecnologías de producción sostenibles y de mercados incluyentes.

b) **Acceso sostenible a energía y a mayor eficiencia de la energía**. Se concentrará en marcos políticos, jurídicos y regulatorios, así como en la capacidad institucional que pueda reducir los riesgos de la inversión, ampliar y profundizar los mercados, y reforzar la capacidad de los sectores privado y público para aumentar la inversión y el acceso a la energía sostenible en los planos nacional y subnacional. Esto puede crear mejores condiciones para hallar y hacer aumentar la escala de soluciones incluyentes basadas en el mercado a fin de lograr acceso universal, económico y limpio a la energía, especialmente a las fuentes de energía renovable alejadas de las redes. Las medidas relativas a la eficiencia de la energía pueden resultar más posibles en los planos del hogar y en sectores específicos de la economía con mejores normas,

tecnologías e incentivos financieros. Se hará hincapié en todo momento en hallar la forma de aumentar el empleo y los medios de vida a medida que los servicios energéticos se desarrollan gradualmente.

#### *Gestión efectiva de los riesgos*

a) **Planificación, marcos normativos y capacidad institucional para reforzar sustancialmente las medidas relativas al cambio climático.** Las medidas ayudarán a integrar los objetivos de baja emisión y resilientes al clima en los planes nacionales y sectoriales de desarrollo y a determinar la prioridad de las medidas de mitigación y/o adaptación, reformas que reduzcan el riesgo financiero y ofrezcan mejores incentivos a respuestas de adaptación y mitigación que puedan funcionar en los plazos mediano y largo, aplicación de medidas para reducir la vulnerabilidad y aumentar la capacidad de adaptación de los sectores afectados, y desarrollo de la capacidad para tener acceso (incluso acceso directo) a finanzas climáticas para ejecutar, supervisar, informar al respecto y verificar su uso.

b) **Evaluación de riesgos económicos, sociales y ambientales clave para los pobres y excluidos,** incluidas la probabilidad y los efectos de las conmociones derivadas de cualquiera de esas fuentes, y posibles respuestas. Esto significará prestar asistencia a los países para que consideren las opciones y pongan a prueba innovaciones susceptibles de aumento gradual respecto de diversos asuntos: progreso por etapas hacia el acceso universal a la protección social, sistemas de ejecución más transparentes y de menor costo, mejor orientación de los planes de beneficios no universales, y mejor respuesta a los ciudadanos respecto de la cobertura, la calidad y el costo de los servicios.

#### **Esfera de trabajo 2: Gobernanza democrática incluyente y efectiva**

20. Prestar asistencia a los países para que mantengan o logren una gobernanza pacífica y democrática, ya sea al verse enfrentados a cambios en gran escala o al enfrentar problemas concretos, como la reforma constitucional, la organización de elecciones creíbles o el refuerzo de los parlamentos. Ayudaremos además a las instituciones de gobernanza a adaptarse a las expectativas públicas de cambio y a ofrecer beneficios claros a los ciudadanos, ya sea en términos de mejores servicios, mejor acceso a recursos necesarios para el empleo y los medios de vida o mayor seguridad de las personas y los bienes. Al formular nuestra labor utilizaremos nuestra capacidad para defender, asesorar, promover el diálogo, lograr consenso y formar instituciones. Prestaremos atención además a las fuertes conexiones que existen entre la gobernanza democrática y el progreso hacia vías de desarrollo sostenible y resiliencia.

#### *Permitir importantes procesos de gobernanza*

a) **Respuestas apropiadas al contexto para propiciar el acuerdo entre los interesados y apoyar procesos de gobernanza pacífica que avancen hacia los objetivos nacionales compartidos.** Un elemento clave será la asistencia respecto de la reforma constitucional y de procesos electorales democráticos (con incorporación del criterio de ciclo electoral) dirigidos sistemáticamente a factores clave que contribuyan a la exclusión económica, social y política y al desempoderamiento, con particular atención a las oportunidades para la participación efectiva de las mujeres en cuanto electoras, candidatas y dirigentas. Esta labor será posible gracias a los esfuerzos por fomentar “espacios” imparciales de diálogo, acuerdo, coordinación y acción con grupos de intereses organizados, como partidos políticos, sindicatos, grupos de mujeres y jóvenes, entre otros,

respecto de reformas importantes de orden económico, social y de gobernanza, reconciliación y consolidación de la paz. La promoción de derechos económicos, políticos, sociales, civiles y culturales reforzará esos esfuerzos al reducir la discriminación y la violencia contra la mujer, las niñas y las minorías (incluidas las personas afectadas por el VIH y el SIDA) y estimular su plena participación en los procesos de gobernanza.

#### *Fortalecimiento e innovación de la gobernanza*

a) **Políticas y capacidades para fomentar una gobernanza más responsable** en las instituciones estatales y en la sociedad. El fortalecimiento del poder legislativo las ayudará a realizar sus funciones básicas sobre la base de sistemas internos actualizados para gestionar el trabajo legislativo, aptitudes más sólidas de los legisladores y su personal, y difusión, consulta y audiencia sistemáticas para aprovechar los conocimientos técnicos y escuchar los puntos de vista de los ciudadanos.

Una sociedad civil vibrante, responsable y capaz podrá reforzar esos cambios y contribuir más ampliamente al desarrollo. Esto se facilitará con la formulación de marcos políticos, jurídicos y regulatorios apropiados, con el ensayo y la adopción de ideas para la mejor gobernanza dentro de la propia sociedad civil, la formación y/o reforzamiento de redes y coaliciones de la sociedad civil que puedan realizar actividades relativas al desarrollo, y diálogo y asociación constructivos con el gobierno, el sector privado y otros agentes no estatales. Esto ayudará a crear una atmósfera propicia para todos los asociados a fin de reforzarlos para que contribuyan en mayor medida al desarrollo nacional.

Esos cambios se beneficiarán, a su vez, con la mayor innovación de la gobernanza para adaptarse a las condiciones y expectativas públicas cambiantes. Esto implicará el desarrollo de aptitudes de conducción y gestión para ocuparse de cuestiones de desarrollo cada vez más complejas, una gobernanza más abierta y transparente basada en un mejor acceso a la información, la adopción de iniciativas de “todo el gobierno” y “toda la sociedad”, la aplicación de nuevas tecnologías, y una presencia y eficacia significativamente mayores de las mujeres y la juventud en funciones de dirección y gestión dentro y fuera del gobierno.

La mayor integridad de las instituciones públicas, en los planos nacional y subnacional, será fundamental para basar una mejor gobernanza, especialmente a medida que los países movilizan en medida cada vez mayor sus gastos de desarrollo con cargo a sus recursos internos. Esto se propiciará con asistencia para instaurar normas, sistemas e incentivos de reducción de la corrupción, así como una mayor conciencia y supervisión legislativa y pública.

b) **Políticas y capacidades para una gobernanza más efectiva** a fin de ofrecer mayores beneficios del desarrollo a los ciudadanos y de aumentar su confianza y fe en las instituciones públicas. El reforzamiento de la gobernanza local será fundamental por cuanto es el nivel más próximo a los ciudadanos, especialmente para lograr un acceso más equitativo a los servicios en beneficio de los pobres y otros grupos excluidos, como las personas que viven con el VIH, los discapacitados y las víctimas de la trata de seres humanos. Esto se logrará con mejoras del marco general de las funciones y con la financiación y el desarrollo de capacidades en los planos subnacionales para cumplir las tareas encomendadas. La asistencia incluirá la reforma de los marcos políticos, legislativos y fiscales para la desconcentración y descentralización, una mayor capacidad de planificación, gestión y supervisión para la prestación de servicios en sectores de zonas tanto urbanas como rurales, el ensayo y la

réplica de opciones para el acceso universal a los servicios sobre la base de principios de sostenibilidad y no discriminación, y nuevos modelos de participación ciudadana.

Se tratará otro aspecto fundamental del bienestar reforzando el estado de derecho y la seguridad ciudadana sobre la base de la reforma de sistemas jurídicos para ocuparse de la discriminación, por ejemplo, los derechos de la mujer a la identidad jurídica, la propiedad, los derechos de herencia e igual remuneración por igual trabajo, y los derechos de las personas que viven con el VIH. También se centrará en soluciones apropiadas localmente de problemas nuevos, como la justicia ambiental y electoral. El progreso general dependerá, sin embargo, de la reforma y desarrollo paralelos de las instituciones del sector de la seguridad. El apoyo del PNUD se orientará a una mejor prestación de servicios, medidas para velar por el respeto de los derechos de los ciudadanos consagrados en las leyes nacionales y locales, una mayor supervisión civil, y un progreso más acelerado hacia la reducción de la violencia de género. Los intentos por mejorar la autoorganización de la comunidad, la participación y la labor policial para la reducción del delito y las conductas y actitudes antisociales mejorarán considerablemente las perspectivas de éxito en lo que se refiere a la seguridad ciudadana.

El bienestar ciudadano dependerá asimismo del mejor acceso a recursos naturales esenciales para el empleo y los medios de vida. Con arreglo a las prioridades nacionales, será fundamental integrar en el núcleo de la adopción de decisiones normativas de desarrollo la ordenación sostenible de la tierra, el agua y los bosques, así como las medidas relacionadas con la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad,. Otro aspecto importante será ayudar a la reforma de los marcos jurídicos y regulatorios de manera que las poblaciones pobres, indígenas y de las comunidades locales puedan tener acceso seguro a los recursos naturales (incluidas la tierra, el agua y los bosques), así como para velar por que los beneficios derivados del uso sostenible de la biodiversidad y los servicios del ecosistema se puedan compartir de manera justa y equitativa, consecuente con los instrumentos internacionales y la legislación nacional.

Una cuestión estrechamente relacionada, de consecuencia directa para los pobres y más ampliamente para el desarrollo nacional, será el reforzamiento de los marcos políticos, jurídicos y regulatorios para la gestión de las industrias extractivas. Se hará hincapié en medidas de sostenibilidad ambiental y social, la posibilidad de compartir los ingresos, la gestión y la transparencia, la prevención y solución de conflictos en el nivel local, y asociaciones con el sector privado, la sociedad civil, fundaciones y otros interesados para mejorar la adhesión a normas nacionales e internacionales en el plano ambiental y social.

### **Esfera de trabajo 3: Aumento de la resiliencia<sup>8</sup>**

21. Todas las esferas de trabajo propuestas en este Plan Estratégico ayudarán a aumentar la resiliencia, ya sea, por ejemplo, con mayor empleo y medios de vida, acceso más equitativo a los recursos, mejor protección contra las alteraciones

---

<sup>8</sup> “Resiliencia” es una condición tanto intrínseca como adquirida que se logra con la gestión de los riesgos en el tiempo en los planos individual, del hogar y de la sociedad de manera de reducir a un mínimo los costos, aumentar la capacidad y sostener el impulso del desarrollo, así como aumentar al máximo la potencialidad transformativa. Los “riesgos” son factores de magnitud e intensidad capaces de provocar a la vez una interrupción del progreso y el desarrollo y costos directos e indirectos importantes.

económicas y ambientales, el arreglo pacífico de controversias o el progreso hacia la gobernanza democrática. Son elementos que ayudan a estrechar los vínculos entre los esfuerzos humanitarios, de consolidación de la paz y de desarrollo en el más largo plazo para reducir los riesgos, prevenir las crisis (ya sea por causas naturales o provocadas por el hombre), evitar importantes retrocesos del desarrollo y promover la seguridad humana<sup>9</sup>. En esta esfera de trabajo nos centraremos en dos cuestiones adicionales que son absolutamente fundamentales para avanzar: recuperación rápida y efectiva de las crisis inducidas por los conflictos en los casos en que haya fallado la prevención, y una capacidad mucho mayor para prepararse y tratar las consecuencias de los desastres naturales, especialmente en cuanto los exacerba el cambio climático. La inclusión de esos dos aspectos en la misma esfera de trabajo refleja principalmente el tema unificador de recuperación de diversas crisis. No implica que los desastres naturales y los conflictos estén necesariamente relacionados. Eso puede ocurrir, pero solo en casos concretos.

*Consolidación de la paz y formación del Estado en medios posteriores a conflictos y en transición*

a) **La pronta revitalización económica** para ayudar a crear mejores condiciones de estabilidad y sostenibilidad. Esto requerirá, por una parte, asistencia para una mejor planificación y coordinación de la pronta recuperación y transición, velando por que los procesos de planificación local sean incluyentes y responsables respecto de las poblaciones desplazadas, las mujeres y otros grupos excluidos. Los planes y programas de recuperación en situaciones posteriores a conflictos establecerán vínculos más fuertes entre conflictos y desastres naturales, en su caso, y tomarán en cuenta el análisis de la recuperación de empleos y medios de vida. Por otra parte, el progreso sobre el terreno dependerá de medidas de pronta recuperación económica local, estabilización y creación de empleo y medios de vida, reintegración (en particular de las personas internamente desplazadas y de los refugiados que regresan) y restablecimiento de la infraestructura básica en el plano local (como la rehabilitación de la infraestructura de la comunidad y el tratamiento de los escombros).

b) **Solución pacífica de controversias para estabilizar condiciones volátiles** sobre la base de instituciones, mecanismos y capacidades de “mediación interna” ampliamente aceptadas en los planos nacional y subnacional. El objetivo consiste en hacer frente a diversas controversias, incluidas controversias reiteradas como consecuencia del acceso a recursos, diferencias políticas, preocupaciones respecto de la exclusión e insuficiencia en cuanto al cumplimiento de acuerdos de paz.

c) **Formación del Estado para mejorar la capacidad, la responsabilidad, la capacidad de respuesta y la legitimidad.** Para tener éxito las medidas tendrán que abarcar un amplio frente de trabajo. Tendrá gran importancia en los primeros tiempos el apoyo a los procesos de diálogo de manera que los interesados nacionales puedan llegar a acuerdo respecto de importantes reformas de gobernanza y económicas. También serán elementos esenciales en esta etapa la asistencia para realizar procesos electorales pacíficos, imparciales y transparentes con un enfoque de ciclo electoral. Se prestará especial atención asimismo a los intentos de más largo plazo de profundizar las funciones básicas de la gobernanza democrática. Serán cuestiones fundamentales la

<sup>9</sup> Como se enuncia en la resolución 66/290 de la Asamblea General sobre el “Seguimiento del párrafo 143 sobre la seguridad humana del Documento Final de la Cumbre Mundial de 2005”, aprobada el 25 de octubre de 2012.

supervisión legislativa, la transparencia de las cuentas públicas, el mejoramiento de la administración pública y el refuerzo de las administraciones locales para prestar servicios básicos trabajando con los sectores no gubernamentales y privados. El apoyo complementario fundamental se ocupará de las instituciones de los sectores de justicia y seguridad centrándose en la rápida restauración del acceso a la justicia y el estado de derecho, las medidas de justicia de transición y la recuperación en el más largo plazo de las instituciones en el sector de la justicia y la seguridad. A lo largo de todo este proceso se harán esfuerzos concertados por hacer frente a la violencia de género.

*Reducción del riesgo de desastre, preparación, respuesta y recuperación en casos de desastre*

**Los datos, la política y la capacidad para la acción general en el plano del país (y subregional y regional) respecto de los desastres naturales** para reducir a un mínimo los efectos adversos sobre el desarrollo y acelerar la reconstrucción. Habrá una concentración importante en la situación anterior al desastre. Esto incluirá el apoyo respecto de diversas materias: la evaluación del riesgo de desastre considerando, por ejemplo, los riesgos geofísicos, climáticos y de otro orden, incluidos los de escasa intensidad pero de elevada frecuencia, así como la diferente vulnerabilidad de grupos sociales y económicos, como las mujeres, los hogares encabezados por una mujer y las poblaciones ubicadas en las regiones más pobres; políticas y planificación y marcos de inversión de largo plazo susceptibles de ser afectados por los desastres, integren la reducción del riesgo de desastre con la adaptación al cambio climático y hagan frente a diferentes efectos sociales y económicos, y preparación para la gestión y la recuperación de desastres en los planos nacional y subnacional, incluida la innovación para gestionar los riesgos con los seguros y la infraestructura resiliente.

El otro objeto importante de atención será lo que ocurre después del desastre. Eso se referirá a la planificación posterior al desastre para la recuperación y la preparación de planes y programas de recuperación y reconstrucción incluyentes de las poblaciones desplazadas, las mujeres y otros grupos excluidos ante quienes deben responder a ese respecto. Esto se reforzará con la asistencia de una mejor coordinación y ejecución de programas de pronta recuperación centrados en las condiciones económicas locales y de empleo y medios de vida, refiriéndose a las necesidades de grupos en peligro de exclusión especialmente, pero no solamente, las mujeres y los hogares encabezados por mujeres.

#### **IV. Revitalización de la cooperación, las asociaciones y la coordinación Sur-Sur**

22. Un PNUD más fuerte y más centrado no puede lograr por sí solo los resultados propuestos en el Plan Estratégico. Las asociaciones y la coordinación de esfuerzos serán esenciales. Con tal fin nos ocuparemos de tres esferas principales:

- a) Mayor escala y eficacia de la participación del PNUD en la cooperación Sur-Sur y triangular;
- b) Cooperación más profunda con nuevo asociados respecto de las prioridades compartidas de desarrollo;

c) Un SNUD con una posición fuerte en un mundo cambiante, que refleje los valores y normas de las Naciones Unidas y responda efectivamente a la solicitud de los países.

23. Comprendemos asimismo la importancia de ampliar y mejorar sustancialmente el alcance, la calidad y los resultados de nuestra colaboración con la sociedad civil, las fundaciones y el sector privado. Como un paso importante en este esfuerzo, hemos incorporado directamente en nuestras esferas de trabajo oportunidades concretas y sustantivas para la asociación.

## A. Cooperación Sur-Sur y triangular

24. El PNUD se propone incorporar la cooperación Sur-Sur y triangular en sus programas y operaciones en los planos mundial, regional y nacional sobre la base de sus principios rectores y sin sustituir otras opciones de asociación.

25. Nuestro **enfoque** consistirá en apoyar y ampliar la cooperación Sur-Sur y triangular que eleve en grado máximo los beneficios recíprocos. Con tal fin el PNUD procurará reducir las barreras económicas y no económicas a un intercambio más transparente, eficiente y efectivo en que participen tanto los países como las entidades no estatales. Esto se dirigirá a tres esferas: en primer lugar, conocimiento de lo que ha dado buenos resultados y lo que no los ha dado junto con información acerca de lo que se implica y lo que se puede ofrecer; en segundo lugar, permitir la armonización de políticas, marcos jurídicos y reglamentos para aumentar las oportunidades de intercambio Sur-Sur, y, en tercer lugar, financiación estratégica y cooperación técnica de diversas fuentes para aumentar la capacidad de los países en que se ejecutan programas para aplicar la cooperación Sur-Sur, gestionar los costos iniciales de la colaboración y financiar el aumento gradual del nivel de ejecución de las ideas promisorias.

26. Nuestra **función** consistirá en intermediar los conocimientos, aumentar la capacidad y facilitar intercambios impulsados primordialmente por los propios países donde se ejecutan programas, colaborando con otros interesados, incluidos gobiernos de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos y entidades no estatales.

27. De manera consecuente con el enfoque y la función propuestos, nos ocuparemos de **dos funciones importantes**. En primer lugar, en carácter de sede de la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur, fortalecer el apoyo para la coordinación y la acción a escala de todo el sistema, bajo la dirección del Comité de Alto Nivel. Esto se basará en una Oficina más capaz de recoger, analizar y dar acceso a datos respecto de “quién, qué y dónde” en la cooperación Sur-Sur y triangular. Esto ayudará además en nuestra esfera de mayor esfuerzo para la Oficina en el futuro: extensión, diálogo y formación de consenso con muy diversos interesados. Además, la Oficina seguirá apoyando sus importantes plataformas actuales encaminadas a ese objeto. En segundo lugar, utilizar el alcance y los recursos programáticos y en los países del PNUD a fin de ofrecer los servicios de una sección operacional para la cooperación Sur-Sur y triangular a escala mundial que también será accesible a otros miembros del SNUD.

28. Para traducir este enfoque en acción introduciremos cambios amplios en **nuestro enfoque operacional**. Apoyaremos una mayor investigación de las políticas, desarrollaremos una modalidad especial de proyectos que pueda dar cabida tanto a las

contribuciones financieras como en especie y velar por sus resultados sostenibles, y profundizar nuestra participación con los nuevos asociados. Promoveremos además el trabajo transnacional con organismos y comisiones económicas regionales, utilizaremos activamente programas regionales para iniciativas de “vecindad”, estimularemos los intercambios de personal y mejoraremos la supervisión y la presentación de informes.

## **B. Cooperación con nuevos asociados**

29. Reconocemos la creciente función de los nuevos asociados así como la potencialidad importante que existe de cooperación recíprocamente benéfica respecto de importantes cuestiones relativas al desarrollo mundial y regional. Por lo tanto, mejoraremos gradualmente el alcance y la calidad de nuestro diálogo con los nuevos asociados, nos basaremos pragmáticamente en las medidas ya adoptadas (como los acuerdos de asociación), y ofreceremos acceso a las redes y capacidades del PNUD y el SNUD para avanzar respecto de los objetivos compartidos, recurriendo, entre otras cosas, a las posibilidades de la cooperación Sur-Sur y triangular.

## **C. Coordinación del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo**

30. Reconocemos el valor de nuestra particular función y de nuestras obligaciones de conducción dentro del SNUD, con nuestros propios esfuerzos, así como con la participación plena y constructiva de otros organismos y entidades. Procuraremos:

a) **Profundizar el pensamiento estratégico y, cada vez más, las respuestas** del SNUD en el plano mundial. Con el fin de avanzar en esa dirección estimularemos el sistema para que reflexione periódicamente respecto de cuestiones fundamentales del desarrollo mundial y regional, se aclaren los papeles y funciones (por ejemplo, con respecto a la agenda para el desarrollo después de 2015 y a los objetivos de desarrollo sostenible), forjar vínculos más estrechos entre los procesos de planificación estratégica a nivel de los organismos, y desarrollar asociaciones estratégicas con entidades ajenas a las Naciones Unidas. Podrían procurarse buenos resultados en un plazo de 9 a 18 meses mediante:

- i) Medidas prácticas para mejorar la manera de compartir conocimientos y adelantar el trabajo relativo al desarrollo de la capacidad;
- ii) Coherencia en la formulación y la supervisión de los resultados;
- iii) Aplicación de normas comunes de los programas, sobre la base de los principios normativos y operacionales del GNUD;
- iv) Aplicación de los procedimientos operativos estándar de Unidos en la acción, y
- v) Formulación continua de medidas comunes de eficacia programática y operacional para reforzar la evaluación en marcha de los efectos a escala de todo el sistema.

b) **Centrar la coordinación a nivel nacional en mayor medida en la ejecución y la obtención de resultados de desarrollo.** Los equipos de las Naciones



Unidas en los países deben estar al tanto de los grandes cambios en el contexto del desarrollo de un país, asociarse en mayor medida y estar en mejor posición para que el SNUD apoye las prioridades del país para el cambio transformacional. Será útil adoptar los procedimientos operativos estándar anteriormente mencionados, así como el progreso respecto de los procesos empresariales armonizados. El PNUD puede colaborar con su labor y competencia técnicas respecto de cuestiones intersectoriales sobre la base de las actividades de los organismos no residentes que tengan conocimientos y aptitudes pertinentes, ayudando a planificar más estratégicamente mediante una utilización más activa de sus directores para los países en el Marco de la Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y los procesos de documentos comunes sobre los programas nacionales y ofreciendo vínculos más fuertes con los acuerdos de coordinación de la ayuda nacional y de los donantes. Respecto de estas medidas será útil mejorar el diseño y la ejecución de los programas de selección, capacitación y desarrollo de los Coordinadores Residentes/Representantes Residentes.

c) **Reforzar las reglas que aclaren la función del PNUD.** Esas reglas se centrarán en las distinciones y complementariedades entre las funciones normativas y operacionales de los organismos y entidades; velarán por que, donde existan intereses comunes con el PNUD, creemos capacidad solamente si los organismos carecen de ella, y propiciarán y usarán la financiación del PNUD para intermediar y desarrollar conocimientos especializados a nivel nacional.

d) **Estimular una mayor orientación hacia el exterior** de la labor del SNUD para el desarrollo a nivel nacional. Esto significa abordar las crecientes oportunidades de labor innovadora con las organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, las fundaciones, las instituciones de investigación y otros agentes no estatales.

e) **Seguir reforzando la función de los equipos regionales del GNUD** para permitir una respuesta colectiva mucho más fuerte ante las cuestiones estratégicas subregionales y regionales, así como dar mejor orientación y apoyo a los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países de manera que puedan mejorar la calidad de la programación y los resultados a nivel nacional.

#### **D. Trabajo con el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización y los Voluntarios de las Naciones Unidas**

31. El PNUD confiará en el mandato financiero del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) en sectores específicos de concentración compartida en los países menos adelantados. Las principales oportunidades de vínculos más fuertes corresponden a seis grupos principales: análisis con los instrumentos de diagnóstico del FNUDC; iniciativas de desarrollo local; servicios financieros incluyentes; acceso a la energía para los pobres; respuestas de nivel local al cambio climático, y mecanismos de ejecución de sistemas de protección social.

32. **Con respecto a los Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU), existe una fuerte armonización con el trabajo normativo anterior del PNUD que considera que los VNU constituyen un recurso fundamental para la presencia, la organización y la acción a nivel de la comunidad; el refuerzo de la cohesión social por medio de los voluntarios y del trabajo voluntario; el desarrollo del voluntariado en la prestación de servicios en el plano local; aspectos concretos de**

**la cooperación Sur-Sur y triangular sobre la base del intercambio de personas calificadas para superar diferencias críticas; hacer llegar el trabajo a los sectores externos con un mayor uso del voluntariado en línea, y creación de oportunidades para la juventud en el voluntariado.**

33. El FNUDC y los VNU prepararán marcos estratégicos, con arreglo a este Plan, a fin de describir detalladamente sus resultados durante el período 2014-2017.

## **E. Coordinación con la Secretaría de las Naciones Unidas**

34. La coordinación del PNUD con los departamentos y las políticas de la Secretaría de las Naciones Unidas sigue siendo importante para alcanzar resultados respecto del desarrollo. Asimismo, el alcance casi universal del PNUD, su enfoque operacional y sus relaciones de confianza con los asociados nacionales apoyan también a los departamentos de la Secretaría en el cumplimiento de sus mandatos.

35. Seguiremos colaborando estrechamente con el **Departamento de Asuntos Económicos y Sociales** respecto del programa mundial de desarrollo sobre la base de la labor que se está haciendo acerca de la agenda para el desarrollo después de 2015. En el plano regional el PNUD se coordinará estrechamente con las comisiones económicas y otros órganos regionales en cuanto a la formulación de criterios que respondan a las características específicas de las regiones y sus prioridades.

36. La relación con la **Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios** seguirá siendo fundamental en todos los países que enfrentan necesidades humanitarias. Una buena relación, que utilice la conducción por el PNUD del grupo temático de primeras actividades de recuperación, puede contribuir a velar por que las acciones humanitarias, de pronta recuperación y de desarrollo se refuercen recíprocamente y vayan más allá del socorro a fin de aumentar la resiliencia de largo plazo. Esto requerirá cada vez más que se potencie el apoyo a las emergencias de evolución lenta (en particular, y entre otras, las emergencias recurrentes). Para lograrlo, como se enuncia en la revisión cuadrienal amplia de la política, se requiere un mejoramiento continuo de las evaluaciones, la capacitación y el apoyo de los coordinadores residentes/ coordinadores de asuntos humanitarios de manera que se puedan seleccionar los líderes mejor equipados respecto de estas tareas y permitirles que hagan su trabajo.

37. Se ha adoptado una medida importante con la decisión del Secretario General de designar al PNUD y al **Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz** para que se encarguen en forma conjunto de la coordinación mundial de asuntos relacionados con la policía, la justicia y el sistema penitenciario con el propósito de mejorar los efectos y la coherencia de la asistencia prestada por las Naciones Unidas sobre el estado de derecho en situaciones posteriores a conflicto y otro tipo de crisis. Son cruciales los criterios coordinados con el **Departamento de Asuntos Políticos** asimismo en esferas como el apoyo electoral y la prevención de conflictos armados. En este último caso, se ampliará la asociación de manera de incluir a otros organismos, fondos y programas.

38. Otro aspecto fundamental es nuestra función como principal ejecutor de proyectos financiados por el Fondo para la Consolidación de la Paz colaborando estrechamente con la Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz. Nuestras iniciativas para aclarar y reforzar nuestra contribución a la consolidación de la paz,

que ya se ha iniciado y ha tomado forma en este Plan, deben ayudar a consolidar nuestras relaciones con el Fondo y la Oficina.

## **F. Asociación con las instituciones financieras internacionales**

39. La colaboración con las instituciones financieras internacionales - el Banco Mundial, los bancos regionales de desarrollo y otros - adquirirá mayor importancia a fin de aumentar el rendimiento del desarrollo en el momento de presentarse oportunidades históricas y de asumir riesgos significativos. Ya sea que se trate de formar instituciones capaces de gestionar el desarrollo, la transformación económica, la adaptación al cambio climático o la recuperación después de una crisis, entre otras, hay considerables posibilidades de hacer más por medio de asociaciones más fuertes. Con el fin de colaborar es necesario que las asociaciones respeten las características, misiones y funciones singulares de cada institución, resulte relativamente fácil gestionarlas, y centrarlas en la producción de resultados para los países en que se ejecutan programas. El PNUD se propone estar sistemáticamente en contacto con las instituciones financieras internacionales para estudiar la posibilidad de una cooperación más estrecha.

## **V. Transformación de la eficacia institucional**

40. Una concentración estratégica clara y asociaciones y coordinación más fuertes serán esenciales para alcanzar la visión y los resultados del Plan Estratégico. Pero no bastarán. Será necesario además mejorar la eficacia institucional. El PNUD ya cuenta con la red más extensa de oficinas en los países de todas las entidades internacionales de desarrollo, y cuenta con una fuerza de trabajo de unos 8.000 funcionarios, además de los contratistas de servicios y los Voluntarios de las Naciones Unidas, con una gran diversidad de experiencias y conocimientos especializados. Las actividades anuales del PNUD, de entre 4.500 y 5.000 millones anuales de dólares de los EE.UU., se financian primordialmente con cargo a contribuciones voluntarias, obtenidas de una pequeña base de recursos básicos (que actualmente es inferior al 20% de la financiación total).

41. Se han introducido muchas mejoras en el período anterior de planificación, particularmente en los últimos dos años, a medida que hemos procurado mejorar nuestro rendimiento y velar por adecuarlo a nuestros objetivos. Será necesario ocuparse ahora de las distintas insuficiencias del desempeño con mayor disciplina, tenacidad y apertura a la innovación. La aplicación de las recomendaciones de la revisión cuatrienal amplia de la política, de las recientes decisiones de la Junta respecto de las nuevas políticas de recuperación de los gastos y la reducción de la financiación cruzada dentro de la organización, así como las orientaciones descritas en este Plan, requerirán cambio permanente, incluso estructural, para que el PNUD preste sus servicios de una manera eficaz, receptiva y con mayor eficiencia en función de los costos.

42. El avance en la eficacia institucional que procuramos se logrará con tres estrategias interrelacionadas para apoyar la visión y los resultados establecidos en el Plan Estratégico:

- a) Programas de mayor calidad con mejor planificación, diseño, seguimiento y evaluación de los proyectos, apoyados por el fortalecimiento de la gestión basada en los resultados;
- b) Mayor apertura, agilidad y adaptabilidad de la organización para aprovechar los conocimientos, las soluciones y la competencia técnica, y
- c) Gestión más eficaz de los recursos financieros y humanos para obtener resultados de manera sostenible dentro de las corrientes de recursos previstas.

## **A. Nuestro enfoque del cambio institucional**

43. El enfoque que proponemos se entiende como un conjunto de elementos que se reflejarán en una organización que apoye de manera visible y cuantificable a los países a fin de que logren sus objetivos de desarrollo con una mayor eficacia que se demuestre en:

a) Una estructura organizativa y medidas de financiación sostenibles dentro de los ingresos previstos y que incentiven tanto el aumento de la calidad como de la cantidad de la ejecución de programas a nivel nacional.

b) Marcos de la Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) más estratégicos (junto con el resto del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo) y estrategias nacionales que determinen claramente la contribución sustantiva del PNUD a las iniciativas de desarrollo dirigidas por el país. Todos los programas por países formulados con arreglo al presente Plan Estratégico estarán centrados en mayor medida en un máximo de cuatro resultados sujetos a plazos; se basarán en teorías explícitas de cambio, e incorporarán un marco de resultados consolidado, coherente, rigurosamente definido, desglosado por géneros y cuantificable que se base en un conjunto normalizado de indicadores SMART (específicos, medibles, obtenibles, pertinentes y con un plazo determinado).

c) Se considerarán expresamente en la formulación, la gestión y el examen de los programas la innovación, las oportunidades de repetición y la experiencia adquirida de manera que los resultados que se logren con la asistencia del PNUD se puedan sostener en el largo plazo. La ampliación de las estrategias será esencial para lograr mejor cobertura y efecto de las innovaciones de desarrollo. Junto con el énfasis en los resultados sostenibles, esto no significará solo la formulación de proyectos exitosos que funcionen en una mayor escala, sino además el reforzamiento, en forma paralela, de las políticas, las bases de aptitudes, las estrategias de financiación y las capacidades institucionales nacionales, regionales y subregionales. En ese sentido, cuando se solicite, el PNUD ayudará a los países a generar, acceder y gestionar sus propias necesidades de financiación en materia de desarrollo humano sostenible.

d) Las oficinas de países incorporarán sistemáticamente en el proceso anual de planificación de las actividades información sobre las nuevas esferas de demanda nacional de servicios del PNUD. Esto nos permitirá determinar las medidas y asignar los recursos que se han de entregar respecto de prioridades determinadas, así como procurar un conjunto compartido de resultados acorde con el Plan Estratégico.

e) Las oficinas en los países serán más diversas y eficientes, y adoptarán la posibilidad —cuando tenga sentido desde el punto de vista institucional— de agrupar las funciones de las oficinas en centros de servicios a fin de liberar recursos

adicionales para la programación. Cada oficina en el país tendrá con su dirección regional una visión compartida de las funciones y capacidades fundamentales que necesita para ejecutar efectivamente los programas y un plan sostenible y eficaz en función del costo para lograrlo.

f) Todos los programas y proyectos apoyados por el PNUD se formularán dentro de la visión del desarrollo humano sostenible. Esto significa en la práctica evaluar si se dirigen a las oportunidades y capacidades de los pobres y excluidos así como a promover la sostenibilidad, combinando de esta manera la visión del desarrollo social con el desarrollo humano. Los programas y proyectos se ceñirán a procesos y normas de calidad uniformes que serán de responsabilidad de los directores, en tanto que el seguimiento y la evaluación ayudarán a determinar las mejoras requeridas para lograr resultados sostenibles. El uso de datos y pruebas en la comunicación de resultados, con respecto a las bases de referencia establecidas, seguirá indicando una mejora verificable. Los criterios de gestión de cartera se utilizarán para fortalecer un diseño y una prestación de apoyo por parte del PNUD centrados en temas y para afianzar el uso óptimo de los recursos.

g) En la formulación y ejecución de programas y proyectos, las oficinas en los países podrán recurrir a un “criterio de soluciones de desarrollo” que aproveche el conjunto de conocimientos técnicos especializados del PNUD para hacer frente a los desafíos concretos que plantean las políticas y los programas de desarrollo. Los conocimientos y las lecciones aprendidas estarán prontamente accesibles a las oficinas en los países para potenciar un diseño de proyectos de alta calidad y orientar el asesoramiento en materia de políticas.

h) Se capacitará a los directores de las oficinas en los países y se les equipará con herramientas para que gestionen el diverso grupo de profesionales que componen sus equipos, marcando el estilo de unas dependencias de trabajo incluyentes, comprometidas y de elevado desempeño.

## B. Nuestras esferas de trabajo

### **Esfera de trabajo 1: Programas de mejor calidad mediante la gestión basada en los resultados**

44. Se está invirtiendo en forma sistemática a nivel de toda la organización en una **mejor** gestión basada en los resultados, y se ampliará en el futuro. Incluirá la articulación de normas claras respecto de la gestión basada en los resultados; criterios de calidad mínima para los proyectos y el fortalecimiento de los procesos de garantía de calidad en todas las fases del ciclo del proyecto; una revisión del ciclo de gestión de programas para mejorar la calidad, la robustez y el desempeño, al tiempo que se reducen los plazos y la carga administrativa, y el establecimiento de un mecanismo de apoyo sostenible a la gestión basada en los resultados a fin de trabajar con las oficinas en los países durante los próximos dos años. Las direcciones regionales desempeñarán un papel decisivo en la vigilancia de la ejecución y el desempeño de todos los programas.

45. El PNUD ocupa una posición privilegiada para aprovechar su amplio conocimiento de las semejanzas y diferencias entre los países en diferentes fases de desarrollo y traducirlo en una visión con base empírica para la adopción de soluciones de desarrollo eficaces y adaptables. Estableceremos sistemas tendientes a

consolidar la gestión del aprendizaje y de los conocimientos en la organización desde el nivel de los proyectos hasta niveles superiores. Sobre la base de los progresos hechos en los últimos años, se mejorará la calidad de las **evaluaciones**, las medidas de gestión complementaria se supervisarán estrechamente y, lo que es más importante, se incluirá la experiencia aprendida en los ajustes de la formulación, la ejecución y las inversiones futuras. Se utilizarán esas medidas para informar acerca de la formulación de las políticas en marcha sobre una base empírica a lo largo del período del Plan Estratégico, así como para ajustar la ejecución, ayudar a captar las innovaciones efectivas y sostener y elevar gradualmente los criterios que han tenido éxito. Una **revisión de mediados de plazo del Plan Estratégico** en 2015-2016 será esencial en esa tarea. La Oficina de Evaluación hará además una **evaluación independiente del Plan** de manera oportuna, hacia el fin del ciclo de planificación, para aportar insumos a la preparación del Plan siguiente. La cobertura crítica del Plan Estratégico a través de las evaluaciones programáticas y temáticas durante el período 2014-2017 contribuirá de manera sustantiva a ambas actividades.

46. El **Plan Anual** de actividades y la evaluación del plan de trabajo de cada dependencia apoyarán la puesta en práctica del Plan Estratégico y la armonización de los recursos para lograr los resultados previstos. Un mejor análisis del entorno estratégico del PNUD, así como la información generada internamente, ya sea política, operacional o evaluativa, servirán de base para reajustar la estrategia y la ejecución en forma permanente. El fomento de la innovación y la evaluación y la mitigación activa de los riesgos multifacéticos que afectan los programas y actividades formarán también parte explícita de nuestro enfoque.

47. Por lo tanto, a lo largo del ciclo del Plan se desplegará un proceso de evaluación y aprendizaje continuos en lugar de hacerlo a mediados o al fin de su aplicación, lo que afecta al Plan mismo, los programas en los países y los programas y proyectos individuales.

### **Esfera de trabajo 2: Hacer del PNUD una institución más abierta, adaptable y ágil**

48. En el pasado, la mayor transparencia y responsabilidad eran las características de una institución abierta. En la actualidad la prontitud y facilidad con que los conocimientos y las especialidades pueden entrar y salir de una institución son también importantes. La configuración organizativa del PNUD tendrá que ser más dinámica y flexible, nuestros profesionales deberán tener una mayor movilidad, será necesario cambiar los conocimientos especializados y la competencia técnica necesarios dentro de la organización en respuesta a los nuevos desafíos en materia de desarrollo, y se necesitará una mayor colaboración tanto dentro de la organización como con los asociados y los interesados.

49. Este Plan Estratégico requerirá que la organización centre en mayor medida su **capacidad de asesoramiento** en apoyo de mejores recomendaciones políticas y de programas y proyectos más sólidos. Lo más importante es que necesitaremos mejorar a la hora de prestar un asesoramiento en materia de políticas más integrado y centrado en los programas —que abarque las esferas de trabajo definidas en el Plan— a fin de ser más eficaces para ayudar a los países a responder a desafíos de desarrollo cada vez más complejos e interconectados. La organización de los servicios de formulación de políticas, por lo tanto, pasará de ser una arquitectura relativamente

rígida basada en la práctica para funcionar con equipos de soluciones de desarrollo más flexibles, multidisciplinarios y basados en temas.

50. Necesitamos velar por contar con una combinación apropiada de **profesionales de alta calidad** ajustada directamente a los requisitos de la ejecución de este Plan Estratégico, pero con un presupuesto más reducido para la dotación de personal. Se está formulando un plan para la fuerza de trabajo con medidas claras para hacer frente a la capacidad en las esferas técnicas más importantes que requiere el Plan Estratégico, que aprovechará todos los instrumentos con que contamos para la adquisición de talentos que tenemos a nuestra disposición. Esta labor sentará las bases para una función de informática empresarial continua que actualice periódicamente los análisis de la fuerza de trabajo, defina las necesidades y las deficiencias en materia de capacidad a nivel de la organización, y planifique la fuerza de trabajo que necesita el PNUD.

51. El modelo institucional de **presencia universal** del PNUD y las correspondientes oficinas en los países constituye una ventaja comparativa fundamental, pero debe reajustarse para permitir que la organización dé una respuesta más adecuada y flexible a las necesidades cambiantes de los países. El análisis de las funciones y el propósito básicos en los diferentes contextos impulsará una visión sistemática y coherente de las diferentes presencias del PNUD necesarias en 2014 y en adelante.

52. **La revisión y el ajuste continuos de la estrategia** se integrarán en el seguimiento periódico del plan de actividades, que ofrece la información necesaria para ajustar los enfoques y los recursos, a fin de mantener el rumbo hacia el logro de resultados. La necesidad de una reorientación más rápida en caso de crisis repentina se guiará por un nuevo marco sobre el carácter esencial de los programas que ayudará a decidir las iniciativas programáticas que deben considerarse prioritarias durante una crisis y en la situación inmediatamente posterior.

### **Esfera de trabajo 3: Mejor gestión de los recursos financieros y humanos para la obtención de resultados**

53. Por primera vez, el presente Plan Estratégico mostrará un claro vínculo entre los resultados en el ámbito del desarrollo y los insumos financieros y de recursos humanos necesarios para producirlos. Habida cuenta de la disminución de los recursos básicos, la aplicación del Plan Estratégico deberá basarse en gran medida en los recursos complementarios. Será fundamental una mejor gestión del presupuesto general de la organización (incluido el personal) a fin de garantizar que contemos con el nivel de desempeño necesario para la aplicación eficaz del Plan.

54. Ya se están aplicando reducciones en el presupuesto institucional para reflejar la disminución de las contribuciones básicas en 2013. Durante los próximos cuatro años, el PNUD se convertirá en una organización **más racional y más eficaz en función del costo**. Se adoptarán medidas encaminadas a lograr una mayor eficiencia en la prestación de servicios de formulación de políticas y de gestión para que la estructura institucional se ajuste adecuadamente a las corrientes de financiación previstas y garantice la masa crítica de los servicios de apoyo necesarios para ejecutar programas de calidad y garantizar la responsabilidad financiera y jurídica.

55. El PNUD seguirá cooperando con los donantes por medio de canales e instrumentos de financiación con cargo a recursos complementarios flexibles y de calidad. Trataremos de **optimizar la gestión de las corrientes de financiación** con

cargo a recursos complementarios mediante la racionalización tanto del número de instrumentos como de su gestión. Reconociendo la complejidad cada vez mayor de la financiación del desarrollo, ayudaremos a los países en desarrollo, cuando lo soliciten, a generar, acceder y gestionar los fondos que necesitan para progresar hacia el desarrollo humano sostenible.

56. El PNUD está ejecutando la decisión de la Junta Ejecutiva de armonizar la clasificación de los gastos y aplicar nuevas tasas de recuperación de los gastos. De esta forma, aumentará la **transparencia y la coherencia del cálculo de los costos de los proyectos** de desarrollo y, por tanto, se hará frente al problema de que los recursos ordinarios subvencionen indebidamente las actividades complementarias, lo que desde hace mucho tiempo constituye un motivo de preocupación.

57. El PNUD aumentará la **capacidad de gestión de su personal** con programas de contratación e iniciación más expeditos que ayuden al personal a adquirir eficacia más rápidamente, garantizar la diversidad, gestionar a los profesionales y planificar una mejor sucesión en los puestos clave. **La seguridad del personal** sigue siendo motivo de preocupación en muchos países en los que operamos. El PNUD, conjuntamente con el Departamento de Seguridad de la Secretaría de las Naciones Unidas, seguirá concediendo prioridad a las medidas encaminadas a reducir la vulnerabilidad del personal y a promover la continuidad de las operaciones.

58. El PNUD hará un mejor uso de las **soluciones de tecnología de la información y las comunicaciones** a fin de mejorar los análisis de operaciones, aumentar la productividad, reducir los costos de transacción, propiciar la sostenibilidad y prestar apoyo directo a los programas y proyectos.

59. Asimismo, el PNUD está intensificando las medidas generales encaminadas a aumentar la **sostenibilidad ambiental** de las oficinas con medidas, comunicación y prácticas institucionales que tengan en cuenta el objetivo de contar con oficinas verdes.

---