



P N  
U D

*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*



Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo



PROGRAMA MUNDIAL DEL PNUD 2014-2017







*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**

# **PROGRAMA MUNDIAL DEL PNUD 2014-2017**



## ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>3</b>
<b>ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN</b>	<b>4</b>
<b>COOPERACIÓN ANTERIOR Y EXPERIENCIA ADQUIRIDA</b>	<b>6</b>
<b>PROGRAMA PROPUESTO</b>	<b>8</b>
<i>Justificación y principios</i>	<b>8</b>
<i>Funciones del programa mundial</i>	<b>9</b>
Análisis, promoción y medición del “liderazgo intelectual” mundial	9
Innovación y gestión de los conocimientos	10
Interregionalidad	10
Apoyo a los programas	11
Normas, garantía de calidad y coherencia	11
<i>Prioridades propuestas</i>	<b>12</b>
Erradicación de la pobreza y disminución de las desigualdades y la exclusión	12
La agenda para el desarrollo después de 2015 y los objetivos de desarrollo sostenible	13
Vías de desarrollo inclusivas y sostenibles	15
Riesgos climáticos y de desastres	16
Gobernanza inclusiva y eficaz	17
Igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer	19
<b>GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA</b>	<b>20</b>
<i>Mecanismos de gestión</i>	<b>20</b>
<i>Seguimiento y evaluación</i>	<b>22</b>
<i>Recursos</i>	<b>23</b>
<b>ALIANZAS</b>	<b>24</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>27</b>
<i>Decisión: 2014/2 – Programa mundial del PNUD, 2014-2017</i>	
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. Decisiones adoptadas por la Junta Ejecutiva durante su primera sesión regular de 2014.	
<i>Marco de resultados y recursos del programa mundial del PNUD, 2014-2017</i>	
<a href="http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Executive%20Board/2014/first-regular-session/Spanish/DPGP3_Annex_SP.doc">http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Executive%20Board/2014/first-regular-session/Spanish/DPGP3_Annex_SP.doc</a>	





## RESUMEN



Foro de mujeres del distrito de Ampara. Foto: PNUD Sri Lanka

El programa mundial apoya a los países para que logren la erradicación de la pobreza y la reducción significativa de las desigualdades y la exclusión. Se trata de una estructura que permite al PNUD ofrecer un asesoramiento normativo mundial y servicios de apoyo a los programas coherentes sobre la base de las experiencias de los programas nacionales y regionales basadas en la reserva común de pruebas y conocimientos teóricos y especializados adquiridos por el PNUD en todos los entornos de desarrollo. Está asentado en la red de relaciones entre el PNUD y los países en que se ejecutan programas y países e instituciones donantes, y contribuye a la visión del plan estratégico, 2014-2017, trabajando en lo que puede hacerse únicamente, o mejor, a nivel mundial.

El programa apoyará los avances en los acuerdos y marcos multilaterales; proporcionará liderazgo intelectual en cuanto a cuestiones nuevas o emergentes en los debates sobre desarrollo; y superará los obstáculos a las soluciones de desarrollo que pueden abordarse mejor a nivel mundial para beneficiar a grandes grupos de los países en que se ejecutan programas. Las prioridades del programa se seleccionarán de entre las siguientes amplias esferas de trabajo del plan estratégico: la agenda para el desarrollo después de 2015 y los objetivos de desarrollo sostenible; vías de desarrollo inclusivo y sostenible; riesgos climáticos y de desastres; instituciones inclusivas y eficaces; e igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer.



## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN



Revitalización del manejo tradicional nómada de las praderas en tierras de pastoreo remotas con nuevas tecnologías. Foto: PNUD Kazajstán

El mundo está sufriendo la transformación más profunda desde la Revolución Industrial. Esto se refleja tanto en una aceleración de las tendencias arraigadas como en la aparición de nuevos factores complejos, interconectados y dinámicos.

Entre estos factores se incluyen:

(a) un aumento sostenido de la participación de los países en desarrollo en las

corrientes comerciales, financieras, de inversión y tecnológicas mundiales, así como de la interacción entre los países en desarrollo;

(b) una reducción sustancial de la pobreza extrema y avances, aunque desiguales, en la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, pero la exclusión y la desigualdad están creciendo en numerosos países y los niveles de desempleo





son elevados, especialmente entre los jóvenes;

- (c) una transformación demográfica, incluso en la estructura de edad de las poblaciones, con la que la cantidad de población activa está aumentando rápidamente en algunos países y disminuyendo en otros, y más gente que nunca vive en zonas urbanas;
- (d) el descubrimiento continuo de petróleo, gas y otros recursos naturales, que ha creado la posibilidad de transformar las perspectivas de los países pero también los desafíos relacionados con la diversificación económica, la gestión de los recursos naturales y el gasto de los recursos ingresados, y crecientes indicios de riesgos provocados por el cambio climático, que acentúan la frecuencia, gravedad y alcance de los desastres naturales e intensifican la exposición de las personas en las zonas vulnerables;
- (e) la prevalencia continua y la creciente imprevisibilidad de las crisis originadas por el hombre (y sus resultados) relacionadas con tensiones interétnicas, débil gobernanza, territorios en disputa, violaciones de los derechos humanos o competencia por recursos naturales escasos; y
- (f) proliferación de ideas, debate e innovación en materia de desarrollo, con una mayor participación de diversos agentes del desarrollo, entre ellos la sociedad civil, el sector privado y el mundo académico.

Existen conexiones profundas y complejas entre muchos de estos factores, que llevan a una conclusión fundamental: el mundo necesita avanzar hacia el desarrollo sostenible, como se hizo hincapié en Río+20. Si bien resulta necesario y viable, no será fácil. El progreso dependerá de los avances en la gran variedad de desafíos a los que se enfrentan los países.

Estos desafíos exigirán soluciones prácticas rigurosamente estudiadas que vayan más allá de las experiencias de un único país o región y se basen en la reserva mundial común de conocimientos teóricos y especializados y experiencia. Las soluciones incluyen:

- (a) crear una agenda mundial para el desarrollo que una los aspectos económicos, sociales y ambientales;
- (b) aprovechar la trayectoria de desarrollo de los países de ingresos medianos para evaluar las opciones abiertas a las economías en rápido crecimiento generador de empleo;
- (c) abordar la rápida urbanización de forma que acelere el desarrollo en lugar de convertirse en un obstáculo;
- (d) fortalecer las instituciones para mejorar la actuación, rendición de cuentas, transparencia e integridad de los sectores público y privado y la sociedad civil;
- (e) detectar, evaluar, mitigar y gestionar los distintos tipos de riesgos (crisis económicas, desastres naturales y conflictos sociales);
- (f) superar los obstáculos institucionales y técnicos que impiden la innovación con el fin de ampliar nuevos enfoques y métodos para afrontar los problemas de desarrollo, en especial dentro de los gobiernos; y
- (g) corregir la desigualdad persistente y generalizada de acceso a las oportunidades y beneficios del progreso, que afecta en particular a las mujeres y las niñas, los grupos indígenas, las personas que viven con el VIH y el SIDA y las personas con discapacidad.

El mundo está sufriendo la transformación más profunda desde la Revolución Industrial. Esto se refleja tanto en una aceleración de las tendencias arraigadas como en la aparición de nuevos factores complejos, interconectados y dinámicos.



## COOPERACIÓN ANTERIOR Y EXPERIENCIA ADQUIRIDA



Anaclara Planel – Instituto Nacional de la Juventud (Ministerio de Desarrollo Social). Foto: Pablo Bielli/PNUD Uruguay

El cuarto programa mundial, 2009-2013 (DP/GP/2), proporcionó un marco mundial y financió la infraestructura básica del análisis normativo, la promoción mundial y los servicios de asesoramiento normativo del PNUD a nivel de oficinas regionales y en los países. El programa se ha integrado con los programas regionales a través del mecanismo de los centros regionales de servicios. Ha sido un elemento fundamental para conectar las oficinas del PNUD en los países, los cinco centros regionales y los centros normativos mundiales. El cuarto programa mundial, diseñado para ayudar a los países en que se ejecutan programas a alcanzar los objetivos de desarrollo convenidos internacionalmente, incluidos los Objetivos de Desarrollo del Milenio, aplicó un diagnóstico y perspectivas mundiales a los problemas de desarrollo, catalizando soluciones de desarrollo y asegurando el

intercambio de experiencias, innovación y buenas prácticas en materia de desarrollo dentro de las regiones y entre ellas.

La reciente evaluación independiente del cuarto programa mundial (DP/2013/19), que señaló su importante contribución a la participación del PNUD en políticas a nivel mundial, también llamó la atención sobre los déficits a los que se enfrenta el PNUD en la aplicación de este amplio programa. El nuevo programa mundial proporcionará un asesoramiento normativo centrado en programas e integrado para ser más eficaz a la hora de ayudar a los países a responder a unos problemas de desarrollo cada vez más complejos e interconectados. Esto podría dar lugar a un cambio en la organización de los servicios normativos, que conserve la especialización demandada por





los países socios evitando al mismo tiempo la consecuencia indeseada de quedar aislados. En este sentido, si bien ha avanzado el intercambio horizontal de conocimientos, todavía queda margen para mejorar la función de intermediación del programa en los conocimientos especializados y la experiencia Sur-Sur.

El nuevo programa mundial refleja una respuesta estudiada e integral a cada una de las cinco recomendaciones de la evaluación. Responde claramente a la primera recomendación acerca de que **el PNUD debería fortalecer el programa mundial para añadir un valor que trascienda al aportado a través de sus programas regionales y en los países**. El programa hará lo que no puede hacerse tampoco, o en absoluto, a nivel regional y nacional. Los servicios de asesoramiento no sustituirán a los conocimientos especializados y las capacidades básicas de las oficinas en los países. Las conclusiones de las consultas temáticas, nacionales y mundiales después de 2015 indican que el PNUD necesitará un cuadro pequeño, ágil y perspicaz de asesores normativos capaces de proporcionar conocimientos especializados vanguardistas y análisis sólidos, diseñar soluciones de desarrollo para los problemas nuevos y complejos y ofrecer servicios normativos para anticipar la próxima generación de objetivos de desarrollo sostenible.

El programa aborda la necesidad de ofrecer **servicios técnicos y normativos más especializados en unas cuantas esferas programáticas** (segunda recomendación). Se centra en un subconjunto de cuestiones del plan estratégico que complementa y añade valor a los esfuerzos realizados a nivel regional y nacional. La especialización temática en las cinco esferas prioritarias es fundamental para que el programa ayude a los Estados Miembros a responder a los imperativos de desarrollo cada vez más complejos, incluida la adopción de enfoques de triple beneficio que integren objetivos sociales, económicos y ambientales.

A través del programa, el PNUD podrá traducir el compromiso en medidas, velando por el

desarrollo sistemático de actividades de intercambio de conocimientos y por la supervisión periódica de su eficacia (tercera recomendación). La gestión de conocimientos y la innovación son funciones esenciales del programa. La estrategia de gestión de conocimientos del PNUD determina formas de reforzar los mecanismos, plataformas, redes y modelos de asociación y colaboración para mejorar la captura sistemática de conocimientos y su intercambio dentro y fuera de la organización y supervisar periódicamente su eficacia.

En respuesta a la cuarta recomendación, el programa **integra sustantivamente la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer en los resultados de desarrollo**, como se describe en los párrafos 36 y 37 más adelante. Para integrar mejor el género en los programas y el compromiso normativo del PNUD, la nueva estrategia de igualdad entre los géneros, 2014-2017, incluye un sólido marco de rendición de cuentas que permite realizar un seguimiento de los recursos y los resultados en materia de igualdad entre los géneros, así como de las inversiones en capacidades en cuestiones de género a nivel nacional, regional y mundial, a fin de facilitar la incorporación de la perspectiva de género en todas las dependencias.

Por último, el programa aclara y se mantiene rigurosamente dentro de su ámbito demostrado de ventaja comparativa sentando las bases para una rendición de cuentas clara con el fin de asegurar una coordinación eficaz entre las direcciones de políticas y regionales y reforzando los centros regionales de servicios como vínculo esencial entre la sede y las oficinas en los países. El programa **aumenta sustancialmente el alcance para ganar en eficiencia** (quinta recomendación) centrándose en lo que más valor añade, mejorando la optimización de los recursos, reduciendo la duplicación y optimizando las funciones y responsabilidades mediante una reestructuración organizativa. Esto seguirá desarrollándose en la estrategia institucional de 2014 para orientar los servicios normativos, que incluirá análisis comparativos con normas del sector para servicios de políticas.

El nuevo programa mundial proporcionará un asesoramiento normativo centrado en programas e integrado para ser más eficaz a la hora de ayudar a los países a responder a unos problemas de desarrollo cada vez más complejos e interconectados.



## PROGRAMA PROPUESTO



Trabajador frente a la obra de construcción en la que participó. Foto: Aude Rossignol/PNUD Burundi

El programa contribuirá a la visión del plan estratégico trabajando en lo que puede hacerse *únicamente o mejor* a nivel mundial.

### Justificación y principios

En respuesta a los desafíos descritos anteriormente, la visión del plan estratégico consiste en ayudar a los países a lograr la erradicación simultánea de la pobreza y la reducción significativa de las desigualdades y la exclusión. El programa mundial, asentado en la amplia red de relaciones del PNUD con países en que se ejecutan programas y países e instituciones donantes, se esfuerza por hacer realidad esta visión. La estructura es lo que permite al PNUD ofrecer un asesoramiento normativo mundial y servicios de apoyo a los programas coherentes sobre la base de las experiencias de los programas nacionales y regionales basadas en

la reserva común de pruebas y conocimientos teóricos y especializados adquiridos por el PNUD en todos los entornos de desarrollo.

El programa contribuirá a la visión del plan estratégico trabajando en lo que puede hacerse *únicamente o mejor* a nivel mundial. El programa se centrará en: apoyar los avances en los acuerdos y marcos multilaterales basados en el mandato del PNUD o los acuerdos interinstitucionales sobre las responsabilidades del PNUD; ofrecer liderazgo intelectual a nivel mundial en cuestiones que son complejas, nuevas o emergentes en los debates sobre desarrollo; superar los obstáculos a las soluciones de desarrollo que pueden exigir políticas, orientaciones o promoción



a nivel mundial; y aprovechar las economías de escala para abordar las cuestiones de desarrollo que pueden beneficiar a un gran número de países en que se ejecutan programas.

El programa realiza dos contribuciones complementarias. En primer lugar, ayuda a lograr *resultados de desarrollo*. Basándose directamente en el plan estratégico, promueve un marco conceptual coherente para afrontar las prioridades y cuestiones que debería abordar el programa. Se centrará en un subconjunto de cuestiones de desarrollo del plan estratégico, de forma que añada valor y complemente los esfuerzos realizados a nivel regional y nacional. Para seguir siendo pertinente en el contexto de desarrollo, pueden añadirse esferas de trabajo adicionales durante el segundo y tercer año, mientras que otras pueden replantearse y eliminarse. Este enfoque permite al PNUD mantener la flexibilidad necesaria en un entorno dinámico; establece el programa como un instrumento que permite al PNUD adaptarse a nuevas esferas de trabajo específicas y orientarlas durante el transcurso del plan estratégico; y evita una prescripción o predicción excesivas al inicio del plan.

En segundo lugar, el programa facilita la *eficacia del desarrollo* aumentando la calidad de la programación en toda la organización. Esto se logrará estableciendo normas técnicas estrictas y reforzando los mecanismos de garantía de calidad para garantizar que todos los programas y proyectos cumplan los criterios de calidad durante todo el ciclo de programación (véase la sección sobre normas, garantía de calidad y coherencia, en la página 13).

## Funciones del programa mundial

### *Análisis, promoción y medición del “liderazgo intelectual” mundial*

Para influir en la esfera normativa, el análisis y la promoción deben basarse en datos fiables y pruebas sólidas resultantes de la investigación normativa. El análisis y la promoción deben derivarse de los conocimientos y la experiencia

adquiridos a través del seguimiento y la evaluación de los programas y proyectos, así como de los intercambios y alianzas, entre otros con el mundo académico y las instituciones de investigación. El PNUD seguirá siendo una fuente de pensamiento original basada en la investigación y análisis normativos orientados al futuro. El programa mundial tenderá un puente entre los conocimientos mundiales y las experiencias nacionales, y entre las políticas y las prácticas, para generar ideas fundamentadas en la realidad pertinente y práctica de los países. Los centros normativos mundiales, ubicados en varias regiones de todo el mundo, tendrán una función esencial en cada uno de estos aspectos.

El programa reforzará los “medios para medir” las complejas condiciones de desarrollo y evaluar los avances en la materia. Lo hará de la siguiente manera:

- (a) tomando como base y reforzando los mecanismos nacionales, regionales y mundiales de recopilación, seguimiento, análisis y difusión de datos sobre las conexiones entre la pobreza, la equidad social y las cuestiones ambientales y de gobernanza a la luz de los mandatos de Río+20 y la agenda después de 2015 (como el fortalecimiento de la capacidad estadística en la elaboración y seguimiento de indicadores para medir el desarrollo sostenible);
- (b) analizando los datos recabados sobre los indicadores de impacto, resultados y productos en el marco integrado de resultados y recursos del plan estratégico, aprendiendo de la tipología regional y nacional y otras diferencias significativas en las condiciones de desarrollo; y
- (c) publicando los datos y análisis a través de bases de datos abiertas que puedan orientar la determinación de prioridades de las políticas y presupuestos, servir de base a las soluciones normativas y contribuir a la promoción basada en pruebas y las iniciativas de campaña. El programa

La visión del plan estratégico consiste en ayudar a los países a lograr la erradicación simultánea de la pobreza y la reducción significativa de las desigualdades y la exclusión.



Se pondrán a prueba enfoques innovadores, como la recopilación y difusión móvil de datos, el seguimiento en tiempo real y la visualización de datos, a fin de ampliar las oportunidades para que los socios aprendan los unos de los otros, se adapten y se transformen.

promoverá la participación del PNUD en mecanismos y procesos mundiales de diálogo y acción colectiva, ofreciendo ideas y creando coaliciones de socios que puedan dar prioridad a la erradicación de la pobreza, la desigualdad y la exclusión, impulsando al mismo tiempo la sostenibilidad y la resiliencia a riesgos.

#### *Innovación y gestión de los conocimientos*

Los nuevos desafíos y riesgos añaden presión a los modelos de desarrollo existentes. Para seguir resultando sustantivamente pertinente en este entorno, el PNUD ajustará tanto el contenido de sus servicios normativos como los métodos y enfoques que utiliza para determinarlos, delimitarlos y prestarlos. Los ajustes afectarán a los siete resultados del plan estratégico, 2014-2017, incluida la identificación de vías inclusivas y sostenibles de progreso. El programa empleará métodos como la utilización de “macrodatos” para otear el horizonte y “predecir” o crear hipótesis de futuras evoluciones y riesgos posibles para prepararse para las perturbaciones, cambios y oportunidades, adaptarse a ellos y aprovecharlos. Se pondrán a prueba enfoques innovadores, como la recopilación y difusión móvil de datos, el seguimiento en tiempo real y la visualización de datos, a fin de ampliar las oportunidades para que los socios aprendan los unos de los otros, se adapten y se transformen. El programa proporcionará plataformas, instrumentos y asistencia técnica para utilizar datos de múltiples fuentes que sirvan de base a los diálogos y políticas de desarrollo. Las plataformas de redes sociales y basadas en la web del PNUD fomentarán una cultura más sólida de captura de conocimientos, intercambio y aprendizaje dentro y fuera de la organización, y facilitarán la cooperación Sur-Sur y triangular para encontrar y compartir soluciones.

Promover la gestión de los conocimientos en el PNUD supondrá aprender de la experiencia directa en distintos entornos de desarrollo, así como del trabajo de una gran red de socios, transformando estas experiencias en conocimientos utilizables, buenas prácticas y, en

última instancia, resultados de desarrollo sostenible. Esto ayudará a definir elementos susceptibles de ser reproducidos y transferidos en el eje de una experiencia de desarrollo de éxito, teniendo en cuenta el contexto de desarrollo y determinando lo que puede convertirse en prototipo, ponerse a prueba y ampliarse. El programa reforzará los modelos de asociaciones para el conocimiento que son abiertos, colaborativos, flexibles y orientados a los resultados. Generará y fomentará el “tráfico de conocimientos” entre países y regiones, servirá de base a debates sobre programas y marcos mundiales, facilitará la internalización de objetivos acordados a nivel mundial en los países en que se ejecutan programas, y ayudará a crear las alianzas y coaliciones necesarias para impulsar la transformación a través del desarrollo.

Para aprovechar al máximo las oportunidades que presentan la innovación y el conocimiento con el fin de afrontar los problemas de desarrollo, los países necesitarán un nuevo conjunto de capacidades institucionales. El programa reforzará las capacidades de adaptación de los socios nacionales, permitiéndoles anticipar los posibles cambios, planificar las interrupciones y adaptarse a ellas, y gestionar los riesgos, ya sean financieros, económicos, sociales, políticos, ambientales o una combinación de estos. Apoyará el desarrollo de capacidades de colaboración para entender las diversas ideas y prioridades contrapuestas e impulsar una reforma en colaboración con varios agentes trascendiendo los límites organizativos, sectoriales y geográficos.

#### *Interregionalidad*

La capacidad de conectar y fomentar el aprendizaje, los conocimientos teóricos y especializados y las experiencias de todas las regiones es una función especializada que caracteriza al PNUD como institución multilateral verdaderamente mundial, en particular con respecto a la cooperación Sur-Sur y triangular. Exige la demostración de una masa crítica de esfuerzos y resultados conectados en todas las regiones. Si bien existen algunos buenos ejemplos de



Mediante votaciones vía SMS, la oficina del PNUD en Armenia intenta acercar los ciudadanos a sus representantes del gobierno local y así reducir el déficit democrático. Foto: PNUD

“interregionalidad” en el PNUD, son limitados y están por debajo de sus posibilidades. El programa se convertirá en el principal vehículo a través del cual el PNUD abordará la cooperación interregional en cinco esferas prioritarias (véase la página 14 sobre las prioridades propuestas). Las bases se han sentado en los programas regionales, que contienen un conjunto de objetivos comunes: la agenda después de 2015 y los objetivos de desarrollo sostenible, los riesgos climáticos y de desastres y su estrecho vínculo con la gestión de los recursos naturales, la prevención de conflictos y la recuperación en casos de crisis.

#### *Apoyo a los programas*

El objetivo del programa será revitalizar la infraestructura normativa del PNUD; aumentar la descentralización a nivel regional de los servicios de apoyo a los programas; y reforzar las capacidades de las oficinas en los países. Esto implicará aprovechar con mayor eficacia el cuadro de asesores y especialistas normativos residentes en la sede, los centros regionales, los centros normativos mundiales y las oficinas en los países, a fin de ayudar a traducir la

orientación normativa mundial en resultados de desarrollo a nivel nacional abordando las prioridades y condiciones locales. También supondrá contextualizar la política mundial y proporcionar conocimientos técnicos especializados a través de la concepción, diseño, aplicación y seguimiento de programas y proyectos en las esferas de resultados del plan estratégico. El objetivo será asegurar un bucle continuo y fluido entre la labor del PNUD sobre el terreno y la elaboración de la política mundial.

#### *Normas, garantía de calidad y coherencia*

El programa funcionará como mecanismo de establecimiento de normas y garantía de calidad para las intervenciones programáticas del PNUD. Aunque las direcciones regionales y las oficinas en los países se encargarán de lograr resultados a través de sus programas y proyectos, la responsabilidad de establecer normas y realizar mediciones basadas en ellas, y de ofrecer orientación de calidad y apoyo para cumplirlas, recaerá en el programa.

En este sentido, el programa manejará tres esferas fundamentales:

El programa  
funcionará como  
mecanismo de  
establecimiento de  
normas y garantía  
de calidad para las  
intervenciones  
programáticas del  
PNUD.

- (a) En primer lugar, establecerá niveles programáticos, determinando si los programas y proyectos: son estratégicos (contribuyen al “cambio transformador” en cuanto a profundidad y magnitud); son pertinentes (abordan las prioridades nacionales y locales y emplean enfoques y métodos adecuados al contexto de desarrollo); adoptan buenas prácticas en la *gestión y seguimiento* (utilizan teorías del cambio, resultados e indicadores claros de medición, adoptan decisiones de gestión basadas en pruebas); son eficientes (uso eficaz de los recursos en función del costo); son *eficaces* (contribución importante a los resultados de desarrollo); son *sostenibles y cuentan con la implicación nacional* (desarrollo de la capacidad institucional y fortalecimiento de los sistemas nacionales); y cumplen las *normas sociales y ambientales* (entre ellas las consideraciones de género y derechos humanos);
- (b) En segundo lugar, prestará servicios de asesoramiento técnico y normativo para garantizar que los programas y proyectos cumplan los criterios de calidad a través de mecanismos de garantía de calidad en toda la institución. Se ofrecerá orientación y apoyo a través del ciclo de programación, incluido el desarrollo, diseño y valoración, aplicación y seguimiento, y cierre y evaluación de conceptos. Expertos en la materia participarán en los comités de evaluación de programas o proyectos y en los exámenes anuales, y en otros puntos relevantes durante el ciclo de vida de los programas o proyectos;
- (c) En tercer lugar, garantizará la coherencia de las políticas de programación con el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUMD), incluso con respecto a los principios de programación. La labor normativa y técnica del PNUD se integrará y coordinará con la de las entidades de las Naciones Unidas a nivel mundial, en particular en los ámbitos en los que existen acuerdos sobre responsabilidades

principales o compartidas. La coherencia se reforzará a través de la programación conjunta y mecanismos del sistema de las Naciones Unidas como “Unidos en la acción”.

### Prioridades propuestas

El programa se centra en la prioridad general de la erradicación de la pobreza y la reducción de las desigualdades y la exclusión y en las cuestiones que se inscriben dentro de las principales prioridades siguientes. Estas prioridades se derivan directamente de las esferas de trabajo en el ámbito del desarrollo del plan estratégico y se basan en los criterios descritos en el párrafo 13 *supra*:

- (a) Erradicación de la pobreza y reducción de las desigualdades y la exclusión;
- (b) La agenda para el desarrollo después de 2015 y los objetivos de desarrollo sostenible;
- (c) Vías inclusivas y sostenibles de desarrollo;
- (d) Riesgos climáticos y de desastres;
- (e) Gobernanza inclusiva y eficaz; y
- (f) Igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer.

### *Erradicación de la pobreza y reducción de las desigualdades y la exclusión*

En la revisión cuatrienal amplia de la política se señala que la erradicación de la pobreza es el mayor reto que enfrenta el mundo y se destaca la importancia esencial de un crecimiento de base amplia y de carácter inclusivo y equitativo. Tanto si se trata de definir la agenda para el desarrollo después de 2015 e impulsar los objetivos de desarrollo sostenible, lograr un cambio sustancial en la calidad del crecimiento hacia un modelo más inclusivo, hacer frente a los riesgos climáticos y de desastres y fortalecer las instituciones y la gobernanza para que sean más inclusivas y eficaces, como de promover la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer, todas esas medidas deberían responder a la más alta





prioridad del PNUD: erradicar la pobreza y reducir las desigualdades y la exclusión. Para ello, es necesario que todos los programas y proyectos del PNUD estén dirigidos específicamente a las personas en situación de pobreza (tanto en términos absolutos como relativos) y los grupos que sufren las mayores desigualdades y la exclusión persistente, a partir de una investigación y un análisis sólidos. El programa propiciará el intercambio de buenas prácticas, experiencias adquiridas y estrategias basadas en el mandato del PNUD y ayudará a fortalecer las capacidades nacionales y la movilización de recursos para contribuir a la erradicación de la pobreza y promover la participación activa de las personas en situación de pobreza en la formulación y ejecución de programas y políticas.

#### *La agenda para el desarrollo después de 2015 y los objetivos de desarrollo sostenible:*

El poder de una agenda para el desarrollo y un conjunto de objetivos mundiales comunes, como contempla la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo del Milenio, quedó ampliamente demostrado durante el pasado decenio. Las pruebas ponen de manifiesto el valor de: un enfoque común que sea adaptable a nivel nacional; la investigación normativa como contribución fundamental para la aplicación; la medición, seguimiento y análisis que sirven de base a las opciones normativas, impulsadas principalmente por sistemas nacionales; y una movilización mundial y cívica sostenida para sensibilizar y presionar a favor de la acción. También demuestra que, si bien se ha avanzado en los Objetivos, los avances son desiguales, y el último impulso será tan importante como el impulso inicial. Todo apunta a una amplia demanda popular de una futura agenda para el desarrollo que aborde las dimensiones económica, ambiental y social, examine detenidamente cuestiones de desarrollo no tradicionales, como la paz, la justicia y la gobernanza, y sea más inclusiva, más “de abajo arriba” y más acorde con los problemas que han surgido durante el último decenio.

La experiencia del PNUD con los Objetivos de Desarrollo del Milenio ha reforzado su papel

como una de las pocas instituciones multilaterales que pueden proporcionar el “tejido conector” para sostener juntos una agenda mundial para el desarrollo. El PNUD es un líder intelectual y un promotor eficaz que puede integrar las cuestiones económicas, sociales, ambientales y de gobernanza; un puente entre las acciones realizadas a nivel mundial, regional y nacional; y un coordinador de las iniciativas en todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Su enfoque en continua evolución del fomento de la resiliencia —que une las iniciativas humanitarias, de consolidación de la paz y de desarrollo a más largo plazo para reducir riesgos, prevenir crisis, evitar importantes contratiempos en materia de desarrollo y fomentar la seguridad humana— refuerza este “tejido conector”, colocando a la organización en una posición única para ofrecer asesoramiento normativo sobre la integración de estas cuestiones con un enfoque de erradicación de la pobreza sensible a riesgos.



El Embajador de Buena Voluntad del PNUD, su Alteza Real Príncipe Haakon Magnus, heredero de la Corona de Noruega, visita el proyecto de adaptación al cambio climático apoyado por el PNUD en Kazungula. Foto: PNUD Zambia



Sobre estas bases, el programa mundial:

- (a) ayudará a conceptualizar e impulsar un *programa sistemático plurianual de investigación normativa del PNUD* que sirva de base a los debates mundiales e influya en el diseño y aplicación de la agenda después de 2015 y los objetivos de desarrollo sostenible. El PNUD aumentará sustancialmente su visibilidad como fuente y colaborador de investigaciones y análisis originales centrados en cuestiones que afectan actualmente a los países en que se ejecutan programas y cuestiones que pueden afectarles en el futuro. Hará hincapié en el potencial de la cooperación Sur-Sur y triangular, incluyendo a

las principales instituciones académicas y de investigación así como a los centros de estudios. El programa de investigación normativa se centrará en las formas de erradicar la pobreza e invertir las crecientes desigualdades y exclusión, y se comprometerá con las preocupaciones esenciales como la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer. Fomentará los conocimientos sobre la forma de aunar y equilibrar las opciones de transformación económica, inclusión social, sostenibilidad ambiental y gobernanza democrática, afrontando al mismo tiempo una serie de riesgos de origen natural y humano que podrían interrumpir los avances del desarrollo;



Mujeres jordanas reciben capacitación en el Centro de Formación Profesional de Jarash, Jordania. Foto: Salah Malkawi/PNUD



- (b) promoverá sustancialmente *la medición, el seguimiento y la recopilación y análisis de datos* para impulsar la “revolución de datos” solicitada por los Estados Miembros y otras partes interesadas como contribución a la agenda después de 2015, trabajando con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, las comisiones económicas regionales y otros fondos, programas y organismos especializados de las Naciones Unidas. Esta acción impulsará el trabajo de colaboración ya en curso entre la Oficina encargada del Informe sobre Desarrollo Humano, las entidades del sistema de las Naciones Unidas y socios externos en materia de mediciones del crecimiento más allá del producto interno bruto. Basándose en su destacada función en el seguimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, y reconociendo los mandatos e iniciativas de otros socios de las Naciones Unidas y de desarrollo, el PNUD se convertirá en un recurso y un conector mundial de datos en sus esferas de trabajo. Esto ocurrirá mediante: i) el diseño, puesta a prueba y adaptación de indicadores para mediar y cartografiar la pobreza, las desigualdades y la exclusión, el desglose y anotación particular de deficiencias por género, localización, estatuto indígena y otras características pertinentes; ii) el desarrollo y utilización de instrumentos de recopilación de datos que puedan integrarse en sistemas y estudios estadísticos internacionales y nacionales, a fin de crear un conjunto de datos cronológicos pertinentes, precisos y comparables en continua evolución; y iii) el acceso abierto a datos y análisis en las esferas de trabajo del PNUD;
- (c) promoverá *procesos y debates mundiales* y participará en ellos, basándose en los conocimientos y la amplia gama de alianzas en las esferas de trabajo del PNUD. Esto podría implicar: promover ideas y opciones para crear sistemas políticos

democráticos que puedan dar cabida a todas las partes interesadas, a través de mecanismos centrales y locales de gobernanza y reparto de poderes eficaces; mitigar el impacto de las perturbaciones económicas mediante redes de seguridad y sistemas de protección social; la consecución progresiva del acceso universal a los servicios básicos; y la innovación social que puede dar a los jóvenes un papel protagonista en el desarrollo democrático y el empoderamiento económico;

- (d) codificará la experiencia adquirida con los Objetivos de Desarrollo del Milenio y apoyará a las naciones para aplicarla en la formulación de los objetivos de desarrollo sostenible. En el *último impulso para alcanzar los Objetivos de Desarrollo del Milenio para 2015*, la continua aplicación del marco para acelerar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio será el centro de los esfuerzos del PNUD. Se basará en la creciente colaboración en todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y con el Banco Mundial.

#### *Vías inclusivas y sostenibles de desarrollo*

Un requisito indispensable para avanzar en el futuro será la capacidad de los países en que se ejecutan programas no solo para acelerar el crecimiento sino también para lograr un cambio sustancial en la calidad de este. Esto exigirá, en particular, un modelo más inclusivo en el que los pobres y excluidos se beneficien de manera desproporcionada del crecimiento adicional, propiciado por avances que impulsen el empleo, estrechen los vínculos entre la erradicación de la pobreza y la sostenibilidad ambiental y amplíen con rapidez el acceso a servicios vitales como la energía limpia, asequible y fiable, aumentando al mismo tiempo la eficiencia energética.

Para ello, el programa mundial se centrará en tres puntos esenciales que se benefician de la perspectiva, impulso y colaboración mundiales y los conocimientos y experiencias comunes y:

El PNUD es un líder intelectual y un promotor eficaz que puede integrar las cuestiones económicas, sociales, ambientales y de gobernanza; un puente entre las acciones realizadas a nivel mundial, regional y nacional; y un coordinador de las iniciativas en todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.



Los riesgos climáticos y de desastres plantean una amenaza creciente a las trayectorias de desarrollo de los países en que se ejecutan programas y exigen cada vez más un cambio radical en la forma de abordarlos.

- (a) definirá opciones normativas que faciliten el avance hacia vías inclusivas y sostenibles de desarrollo a medio y largo plazo, y ayudará a desarrollar la capacidad nacional para gestionar un proceso de transformación económica estructural generador de empleo;
- (b) desarrollará opciones para mejorar la gestión de los recursos naturales, la biodiversidad y los ecosistemas a fin de aumentar el acceso y contener los efectos adversos de la degradación en las personas y los países pobres; y
- (c) determinará soluciones normativas —viables en los países de ingresos medianos, bajos ingresos y menos adelantados— que puedan acelerar el acceso a servicios de energía moderna sin conexión a la red, transformando al mismo tiempo la combinación energética, que pasará de combustibles fósiles a fuentes renovables con bajas emisiones de carbono, aumentando la eficiencia energética y reduciendo la intensidad energética del producto.

En los tres puntos esenciales habrá que entender sistemáticamente los factores que afectan al papel y la participación de la mujer —como agente de cambio transformador para el desarrollo y beneficiaria del acceso a los servicios, recursos, empleos y medios de vida— y definir soluciones que tengan en cuenta el contexto y mejoren la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer.

El programa abordará los tres puntos esenciales basándose en los programas regionales y por países del PNUD y las experiencias más amplias de los países en que se ejecutan programas y donantes, con el fin de establecer una red de colaboración que determine, desarrolle, ponga a prueba, evalúe y promueva formas innovadoras de abordar las cuestiones del empleo y los medios de vida, la gestión de los recursos naturales y la energía. Se centrará en las opciones relacionadas con las decisiones normativas y de inversión, los mecanismos y capacidades institucionales, las soluciones técnicas y

tecnológicas, y las alianzas híbridas entre instituciones públicas, privadas, académicas, cívicas y de desarrollo dentro de las fronteras y a través de ellas.

### *Riesgos climáticos y de desastres*

Los riesgos climáticos y de desastres plantean una amenaza creciente a las trayectorias de desarrollo de los países en que se ejecutan programas y exigen cada vez más un cambio radical en la forma de abordarlos, especialmente porque los países deben desarrollar resiliencia a las perturbaciones de rápida aparición provocadas por el clima y a los fenómenos de aparición lenta.

Mediante el aprovechamiento y el apoyo a la ampliación de la cartera de programas regionales y por países del PNUD sobre adaptación al cambio climático y reducción del riesgo de desastres, preparación y recuperación, el programa mundial:

- (a) promoverá la métrica y las metodologías de mejora de la disponibilidad, calidad y cobertura de datos y análisis para supervisar y evaluar los riesgos climáticos y de desastres, así como sus distintos efectos por género, ingresos y ubicación, ligadas al trabajo planificado en un programa plurianual de investigación normativa del PNUD y el concepto de “estadística para la sostenibilidad”;
- (b) definirá y promoverá opciones para integrar los objetivos de bajas emisiones y resiliencia climática en planes y programas de inversión mundiales, regionales y nacionales, y aprenderá de ellas, con el fin de incorporar la adaptación y la gestión del riesgo de desastres en la planificación del desarrollo nacional y sectorial;
- (c) ayudará a los países en que se ejecutan programas a identificar combinaciones de opciones normativas e institucionales que puedan maximizar su preparación para acceder, secuenciar, combinar, aplicar y evaluar el uso de una nueva gama de opciones de *financiación climática*;

democratizará el acceso a la financiación climática y la fusionará con la financiación tradicional para el desarrollo, aprendiendo del éxito de las experiencias de países de medianos y bajos ingresos para ampliar el acceso de los países menos adelantados. El programa examinará las formas de que los países en que se ejecutan programas puedan recibir, gestionar e informar sobre una financiación significativa para reducir la deforestación y la degradación forestal;

- (d) fomentará la *innovación* —a través de alianzas entre países (especialmente cooperación Sur-Sur y triangular y entre agentes humanitarios y del desarrollo), financiación inicial, experimentación y aprendizaje— para gestionar riesgos, desarrollar, adoptar o adaptar productos y servicios que reduzcan el riesgo financiero y ofrezcan incentivos mejorados para la mitigación y adaptación a medio y largo plazo, experimentar con infraestructuras resilientes y emplear nuevos diseños institucionales y métodos operativos a fin de afrontar de manera flexible y eficaz una creciente serie de riesgos. En este último caso, se hará especial hincapié en los diseños y métodos que incorporan una gran participación ciudadana y comunitaria, en especial de las mujeres y otras poblaciones afectadas.

#### Gobernanza inclusiva y eficaz

El programa abordará tres aspectos de reforma y desarrollo institucionales que serán esenciales para integrar la resiliencia en el proceso de desarrollo. Estos aspectos son:

- (a) cuestiones punteras de *gobernanza democrática* centradas particularmente en dos ámbitos: primero, los retos relacionados con la transparencia y la rendición de cuentas (por ejemplo en las industrias extractivas) derivadas de los mandatos del PNUD y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito en relación con la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción; y segundo,



El agricultor Bagdad Mgeve saca agua del pozo con una bomba manual en Hodh el Chargui, Mauritania. Foto: Alain Olive/PNUD Mauritania

El fomento de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer constituye una condición indispensable para lograr el desarrollo sostenible.

apoyo continuo al desarrollo de la política electoral en el contexto del Mecanismo de Coordinación Interinstitucional para la Asistencia Electoral, presidido por la División de Asistencia Electoral del Departamento de Asuntos Políticos y que incluye a ONU-Mujeres, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y la UNOPS; capacitación a través de iniciativas mundiales como "Building Resources in Democracy, Governance and Elections" (proyecto conocido como "BRIDGE"); y apoyo a las redes externas de conocimientos, como la Red de conocimientos electorales del proyecto Administración y Costo de Elecciones, con entidades de las Naciones Unidas y socios externos entre los que se incluyen la Fundación Internacional para Sistemas Electorales, el Electoral Institute of Southern Africa, Elections Canada, el Carter Center y el Instituto Federal Electoral de México. El programa mundial reforzará los marcos jurídico, normativo e institucional para acceder a los recursos naturales, los servicios proporcionados por los ecosistemas y la eliminación de desechos y sustancias químicas, utilizarlos de manera sostenible y distribuir sus beneficios;

- (b) nuevos modelos o formas de *gobernanza urbana*, con énfasis en prototipos normativos, reguladores, institucionales y de asociación innovadores. Estos se abordarán en colaboración con ONU-Hábitat y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), así como entidades gubernamentales, fundaciones y centros de estudios, a través de la cooperación Sur-Sur y triangular. Los temas son: i) las bases de la gobernanza urbana, especialmente en las mayores zonas metropolitanas, instituciones de planificación y coordinación metropolitana y regional, sistemas de planificación espacial y procesos consultivos que puedan englobar

y afrontar la complejidad y dinamismo de las grandes ciudades, en especial el acceso de los pobres a las oportunidades económicas y servicios básicos, entre ellos la energía, así como una mayor expresión y participación a nivel local; y ii) gestión de los principales riesgos, riesgos climáticos y de desastres, incluidas las fuentes de origen humano (como la contaminación ambiental) y amenazas a la seguridad ciudadana, en particular examinando cómo avanzar rápidamente hacia una drástica reducción de la violencia contra las mujeres y las niñas;

- (c) opciones normativas e institucionales para *la paz y el desarrollo a través de la reconciliación y la inclusión*, especialmente en contextos de rápido cambio o volatilidad. El objetivo será aprovechar la experiencia adquirida en varios países en que se ejecutan programas en todas las regiones y ofrecer ideas prácticas para lograr un mayor impacto, una mejor colaboración entre los países y una base más sólida para el aprendizaje y adaptación colectivos. Se hará hincapié en aplicar "buenas prácticas" mundiales para integrar la sensibilidad a los conflictos en la programación del desarrollo y en encontrar y desarrollar la combinación de instituciones y procesos que pueda fomentar la reconciliación y la inclusión, especialmente aquellos que ofrezcan el mejor medio para el liderazgo y la participación de la mujer. Dichos procesos incluyen reforzar los mecanismos de alerta temprana y las "infraestructuras para la paz"; mejorar el acceso a la justicia en entornos de desarrollo estables; y reforzar el estado de derecho, la justicia y la seguridad en entornos de crisis y posteriores a crisis (incluida la justicia de transición, la lucha contra la violencia por razón de género y la maximización del acceso a la justicia, en especial de las mujeres y los jóvenes);
- (d) *preparación y recuperación institucional en situaciones de crisis*, en particular en





dos ámbitos. En primer lugar, la orientación mundial sobre la preparación para la recuperación centrada en el fortalecimiento de la capacidad institucional de los gobiernos antes de que se produzca un desastre o conflicto, a fin de planificar y gestionar los procesos de recuperación (como la creación de empleo de emergencia). Esto ayudará a integrar los enfoques transformadores para la recuperación en los sistemas institucionales. En segundo lugar, la utilización, preparación y despliegue de manera creativa de la capacidad Sur-Sur, voluntarios y capacidades del sector privado para restablecer las funciones principales y las capacidades básicas —especialmente a nivel subnacional— en un plazo de tiempo relativamente corto. En este sentido, el programa hará un uso particular de la presencia y la labor del PNUD en todos los países del g7+ que participan en el “New Deal” para el Compromiso en Estados Frágiles.

### *Igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer*

El PNUD reconoce que el fomento de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer constituye una condición indispensable para lograr el desarrollo sostenible. Sin embargo, pese a los avances realizados desde la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer, siguen persistiendo diversos problemas en relación con estos aspectos. Entre ellos se incluyen la desigualdad de acceso de la mujer a los recursos económicos y ambientales; la discriminación social y jurídica de las mujeres y las niñas, y su carga desproporcionada de empleo no remunerado; y la violencia contra la mujer. Estos problemas son un lastre para el avance de las mujeres, sus familias y sus países. En los países más pobres y en los entornos afectados por conflictos violentos o desastres naturales, la desigualdad entre los géneros y su efecto negativo en el desarrollo suelen verse exacerbados.

Para el PNUD, la igualdad entre los géneros está centrada en los derechos humanos y las normas internacionales. El ejercicio de los derechos



Agricultoras sirias cargan sus herramientas en un vivero de la cooperativa de agricultores apoyada por el PNUD en la aldea Tal Abbas en Akkar. Foto: Dalia Khamissy/PNUD

civiles, culturales, económicos, políticos y sociales de mujeres y hombres es fundamental para el marco de desarrollo humano del PNUD y vital para lograr el desarrollo sostenible. Por lo tanto, el fomento de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer es un componente transversal del plan estratégico y es el núcleo del resultado 4 en particular. El programa apoyará los esfuerzos organizativos dirigidos a incorporar la perspectiva de género en todas las esferas de resultados mediante la aplicación de la estrategia de igualdad entre los géneros y la elaboración y utilización de instrumentos institucionales que incorporen la perspectiva de género y supervisen los avances.





## GESTIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA



Consulta con indígenas guaraníes, kaiowá y terena en Panambizinho, Mato Grosso. Foto: Flavio Lopes UNV/PNUD Brasil

### Mecanismos de gestión

El programa mundial se ejecutará directamente, y la rendición de cuentas y supervisión se encomendarán al Director de la Dirección de Políticas y de Apoyo de Programas. Se creará una junta consultiva del programa mundial, presidida por el Director de la Dirección y compuesta por los directores adjuntos de las direcciones regionales, con el fin de proporcionar directrices y orientaciones estratégicas para la aplicación eficaz y eficiente del programa y ayudar a validar continuamente la pertinencia del programa a la hora de responder a los

problemas y prioridades mundiales en materia de desarrollo. La supervisión externa se llevará a cabo como se prescribe en las políticas y procedimientos de programación del PNUD.

Aunque los programas regionales y el programa mundial funcionan a distintos niveles en cuanto a geografía y asignación de recursos financieros y humanos, todos contribuirán a los resultados del plan estratégico. El programa es un instrumento de coherencia y no es jerárquicamente superior a los programas regionales: los seis instrumentos tienen la misma autoridad legislativa, otorgada por la Junta Ejecutiva.



La coordinación de los resultados se llevará a cabo en tres niveles: coordinación y supervisión de alto nivel de la coherencia entre los programas mundiales y los programas regionales por el Grupo Ejecutivo, el Grupo sobre el Desempeño Institucional y las juntas consultivas del programa mundial y los programas regionales en la sede; supervisión a nivel regional de la complementariedad entre el marco normativo mundial y regional en cada región a través de la junta del Centro Regional de Servicios; y coordinación de los instrumentos normativos y de programación a nivel nacional, sobre la base del principio de subsidiaridad, conectando el apoyo prestado por grupos de competencia profesionales (véase grupos de competencias profesionales en la página 24), la política mundial y asesores radicados en el Centro Regional de Servicios; y recursos asignados al programa mundial y a los programas regionales y por países.

Para llevar a la práctica el programa, habrá siete líneas de trabajo principales financiadas con sus recursos:

- (a) un programa de investigación del desarrollo mundial, centrado en un programa de investigación a largo plazo en coordinación con la Oficina encargada del Informe sobre Desarrollo Humano;
- (b) funciones mundiales de asesoramiento normativo en materia de desarrollo, a través de la sede y asesores radicados en centros normativos mundiales que tienen esta responsabilidad principal;
- (c) una función mundial de promoción, a través de la prestación de apoyo con base empírica y análisis del desarrollo para el posicionamiento mundial de la organización y la articulación del discurso de liderazgo del PNUD en los procesos mundiales de desarrollo;
- (d) apoyo a los programas por países a través de servicios de asesoramiento normativo y asistencia técnica a las oficinas del PNUD en los países y las contrapartes nacionales,

en coordinación con otras organizaciones de las Naciones Unidas, en todas las fases del ciclo de programación (que se desarrollará en la estrategia institucional para orientar los servicios de asesoramiento);

- (e) funciones de gestión de los conocimientos e innovación para aplicar la estrategia de gestión de los conocimientos y encontrar, reflejar, convertir en prototipo y ampliar las innovaciones;
- (f) establecimiento de normas de calidad para la programación, integrando la gestión basada en los resultados, el desarrollo de la capacidad, las normas sociales y ambientales que incluyen la igualdad entre los géneros y los derechos humanos, los conocimientos e innovación, y la cooperación Sur-Sur y triangular; y
- (g) seguimiento del marco integrado de resultados y recursos del plan estratégico y el marco de resultados del programa mundial para ofrecer un análisis e información de alta calidad sobre la labor del PNUD a los órganos rectores de la organización.

Dentro del ámbito de los entregables del programa, se diseñarán y ejecutarán proyectos mundiales de ejecución directa para llevar a la práctica aspectos específicos del programa. Respecto a las carteras de programas regionales y por países, el programa proporcionará orientación y apoyo para garantizar que los proyectos regionales y por países cumplen las normas de calidad en todas las fases del ciclo de programación (como se establece en la sección sobre normas, garantía de calidad y coherencia, página 13).

Si bien ha habido muchos ejemplos de éxito en el ámbito de la innovación dentro del PNUD, es necesario un enfoque institucional de apoyo a los innovadores para lograr una aplicación y magnitud más amplias. Un objetivo principal del programa será desarrollar un sistema mundial de apoyo con “apoyo a los innovadores”



Ciclos de seguimiento más rápidos permitirán al programa ajustarse con flexibilidad a las realidades cambiantes y cada vez más complejas, e incorporar continuamente metodologías y conocimientos innovadores y vanguardistas.

formal para que los equipos del PNUD encuentren, reflejen, conviertan en prototipo y amplíen métodos y enfoques innovadores respecto a los problemas de desarrollo.

Otro cambio significativo afectará a la forma de organizar y prestar los servicios normativos, que pasará de una estructura basada en la práctica a un enfoque multidisciplinar de las soluciones de desarrollo basado en temas y más flexible. Habida cuenta de la naturaleza común de los servicios de apoyo normativo en todo el PNUD y la complejidad de las cuestiones de desarrollo que han de abordarse, la organización tendrá que adoptar un enfoque de gestión matricial. Dos ejes principales podrían apoyar este mecanismo: los grupos de competencia profesionales y los equipos de soluciones de desarrollo. Los profesionales en cuestiones normativas serán dirigidos dentro de ambos ejes, y los equipos de soluciones de desarrollo tendrán la principal carga de responsabilidad puesto que su trabajo se relacionaría directamente con el logro de resultados de desarrollo. Se espera que el programa establezca un vínculo gerencial entre los grupos de competencia profesionales y los equipos de soluciones de desarrollo en la sede. A continuación se describe cada uno de los ejes.

Los *grupos de competencia profesionales*, agrupados en torno a especializaciones o disciplinas técnicas estrechamente relacionadas, podrían ofrecer una base estable para organizar las funciones normativas. Servirían como principal mecanismo organizativo para cuestiones relacionadas con normas y especializaciones técnicas, desarrollo profesional y establecimiento de redes, garantía de calidad, evaluación del desempeño y apoyo mutuo. Los líderes de los grupos de competencia profesionales asumirían la responsabilidad de la contratación del personal, la garantía de calidad y la evaluación periódica del personal. El personal se contrataría inicialmente en un grupo de competencia profesional sobre la base de sus conocimientos técnicos específicos y a partir de ahí estaría disponible para trabajar en un equipo de soluciones de desarrollo en función de la necesidad.

Pasarían un tiempo demostrable en gestión de conocimientos, trabajando dentro de su grupo y de su equipo. También se prevé financiar a los líderes de los grupos de competencia profesionales a nivel regional con cargo al programa.

Los *equipos de soluciones de desarrollo* reúnen combinaciones pertinentes de conocimientos técnicos especializados para abordar las cuestiones de desarrollo a medida que surgen —complejas y multidimensionales— en respuesta a la demanda de las oficinas en los países, regional o mundial, como se ha visto con la reciente creación de equipos de soluciones de desarrollo a fin de desarrollar respuestas de emergencia para situaciones de crisis. Estos equipos no son estáticos; son plataformas flexibles de duración limitada que se establecen y desmantelan en función de las necesidades. Se espera que ofrezcan un liderazgo intelectual en problemas de desarrollo fundamentales así como asesoramiento práctico a los profesionales en cuestiones de desarrollo en toda la red mundial del PNUD. El PNUD ya cuenta con prototipos de equipos de soluciones de desarrollo en funcionamiento, como el equipo de apoyo a la “Secretaría única” sobre la planificación del desarrollo después de 2015 y el equipo sobre las industrias extractivas para el desarrollo sostenible.

## Seguimiento y evaluación

Las contribuciones del programa mundial a los resultados del plan estratégico se articulan en el marco de resultados y recursos (véase el anexo, disponible en el sitio web del PNUD). Incluye productos del plan estratégico que son prioridades del programa e indicadores para medir si el programa ha conseguido proporcionar orientaciones normativas de alta calidad y apoyo a los programas para lograr estos productos. Si bien los productos del plan estratégico en el marco de los resultados 1 a 6 son nacionales, los del resultado 7 son mundiales, y por lo tanto son resultados directos del programa.

El seguimiento se llevará a cabo a nivel mundial y regional, reforzando el ciclo continuo



de intercambio de información entre política y práctica. Las experiencias, pruebas, conocimientos y lecciones aprendidas en relación con lo que funciona y lo que no a nivel nacional o regional servirá de base a la política y la orientación mundial. Los nuevos enfoques e instrumentos desarrollados a nivel mundial se pondrán a prueba a nivel nacional y regional, se ampliarán y contribuirán a resultados sostenibles a mayor escala sobre el terreno a través de programas y proyectos. El ciclo de seguimiento será corto, para permitir al programa recopilar y analizar datos con rapidez, corregir el rumbo, ajustarse con flexibilidad a las realidades cambiantes y cada vez más complejas, e incorporar continuamente metodologías y conocimientos innovadores y vanguardistas. Estos se integrarán en las políticas, normas y orientaciones del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y sus socios. El programa analizará continuamente cuestiones nuevas y emergentes que se aborden mejor a nivel mundial, y ajustará sus temas prioritarios en consecuencia.

Además de medir la contribución del programa a los resultados de desarrollo mencionados anteriormente, los indicadores de eficacia del desarrollo se controlarán a lo largo de toda la vida del programa. Están relacionados con el establecimiento de normas y la garantía de calidad, incluida la elaboración y aplicación de normas sociales y ambientales.

El plan de seguimiento y evaluación del programa incluye lo siguiente:

- (a) examen de mitad de período: el examen de mitad de período del programa mundial se integrará en el del plan estratégico para determinar los avances en la consecución de los objetivos, evaluar la contribución del programa a los resultados del plan estratégico e incorporar los ajustes necesarios al programa;
  - (b) evaluaciones temáticas independientes (hasta ocho);
  - (c) evaluaciones descentralizadas según requieran los protocolos de asociación,
- por ejemplo para el Fondo para el Medio Ambiente Mundial y el Fondo Mundial de Lucha contra el SIDA, la Tuberculosis y la Malaria; y
- (d) evaluación final independiente: llevada a cabo en el marco de la evaluación del plan estratégico para determinar la pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad del programa y la forma en que ha contribuido a los resultados del plan estratégico para que sirva de base al próximo ciclo de programación.

## Recursos

De acuerdo con las estimaciones presupuestarias integradas para 2014-2017 (DP 2013/41, cuadro 2), los recursos básicos que se asignarán a través del marco de programación de los recursos financieros para apoyar el programa mundial serán los siguientes:

- (a) con arreglo a "Programas mundiales – ventanilla mundial", 69.024 millones de dólares;
- (b) con arreglo a "Eficacia del desarrollo – incorporación de la perspectiva de género", 10.485 millones de dólares;
- (c) con arreglo a "Eficacia del desarrollo – servicios de asesoramiento normativo", 46.094 millones de dólares.

Las estimaciones de recursos anteriores se basan en un nivel base programático de 540 millones de dólares anuales para 2014-2015 y 600 millones de dólares anuales para 2016-2017. Las asignaciones reales se ajustarán en función del nivel de contribuciones voluntarias recibidas.



## ALIANZAS



El Proyecto de la Mujer del PNUD en Haití. Foto: PNUD Haití

El programa mundial está a la vanguardia del establecimiento de alianzas mundiales del PNUD y sirve de ejemplo y catalizador de una transformación más amplia de las formas de trabajar con los socios para lograr resultados en los países en que se ejecutan programas. Este esfuerzo se guía por un conjunto básico de principios: involucrar a una gran variedad de socios, cada uno de los cuales aporta perspectivas, enfoques, conocimientos especializados y bases diferentes; minimizar los costos de transacción y la burocracia; trabajar de manera cooperativa, abierta y flexible; orientarse a los resultados, con objetivos, funciones y calendarios claros mutuamente acordados; utilizar formas innovadoras de compartir costos y riesgos; y utilizar salvaguardias y garantizar la responsabilidad por el rendimiento.

Aunque estos principios se aplicarán en el trabajo con todos los socios y a través de todas las modalidades de asociación, el programa —teniendo en cuenta los objetivos, funciones y mecanismos establecidos a través de los marcos mundiales pertinentes— hará gran hincapié en los ámbitos definidos en los siguientes párrafos.

Una ampliación y fortalecimiento de la cooperación Sur-Sur y triangular que responda a la expectativa, establecida en el plan estratégico, de que el PNUD sea el “brazo operativo mundial” de estas modalidades. Junto con el desarrollo de una modalidad de proyectos Sur-Sur, esto puede transformar el alcance, el tipo y los resultados de las alianzas durante los próximos cuatro años. El programa dará al PNUD la capacidad





de garantizar no solo que esto ocurra, sino también de que se establezcan normas básicas de garantía de calidad, conocimientos técnicos y seguimiento para controlar y evaluar cómo está llevando a cabo la organización la cooperación Sur-Sur y triangular a través de sus programas regionales y por países. Esto complementará las funciones de coordinación, divulgación y diálogo de la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur en todo el sistema.

*El fortalecimiento de las alianzas de cara a una cooperación para el desarrollo eficaz con diversos agentes del desarrollo.* El Foro de Alto Nivel de Busan sobre la Eficacia de la Ayuda presenció una nueva alianza mundial para el desarrollo que abraza la diversidad y reconoce los distintos papeles que pueden desempeñar todas las partes interesadas para apoyar el desarrollo sobre la base de las prioridades nacionales de desarrollo. A través de su labor en la cooperación eficaz para el desarrollo, el PNUD contribuirá a mejorar la sinergia, complementariedad y calidad de varios tipos de cooperación y financiación para el desarrollo. El programa reforzará la utilización de sistemas transparentes y elaborará orientaciones para garantizar que los países ganen acceso equitativo a los recursos, los gestionen y consuman de manera eficaz, y promuevan la responsabilidad mutua por los resultados de desarrollo (por ejemplo a través de la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda).

*La prestación de mayor atención a la función crucial del PNUD en varios mecanismos y procesos de todo el sistema de las Naciones Unidas.* Se hará hincapié en garantizar una preparación y participación suficientes para asegurar los mejores resultados posibles en cuanto al trabajo de colaboración a nivel mundial y un entendimiento común de las funciones y responsabilidades en la consecución de resultados sobre el terreno. El programa dará prioridad a las siguientes esferas:

(a) El seguimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio a nivel mundial y la aplicación del marco para acelerar el logro de

los Objetivos de Desarrollo del Milenio (estas actividades evolucionarán, según sea necesario, para apoyar la agenda después de 2015 y los objetivos de desarrollo sostenible, en particular en relación con las estadísticas y la creación de capacidad estadística, y se combinarán con las del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, las comisiones económicas regionales, otros programas, fondos y organismos especializados de las Naciones Unidas, el Banco Mundial y los bancos de desarrollo regionales);

- (b) La ampliación de la iniciativa Energía Sostenible para Todos del Secretario General, trabajando con la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial y el Banco Mundial, entre otras entidades;
- (c) La colaboración con el PNUMA en los vínculos pobreza-medio ambiente y con la Organización Internacional del Trabajo en la creación de empleo basada en tecnologías sostenibles;
- (d) El fortalecimiento continuo de la colaboración con ONU-Mujeres en materia de igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer para intensificar las contribuciones complementarias sobre intereses comunes;
- (e) El refuerzo del enlace entre la acción humanitaria y la recuperación temprana, trabajando a través del Comité Permanente entre Organismos, en particular el Grupo de Trabajo Temático sobre la Recuperación Temprana, y la colaboración con el Banco Mundial para promover una respuesta multilateral eficaz a nivel nacional, incluida la participación en la labor del GNUD, el Banco Mundial y la Unión Europea sobre recuperación y respuesta posteriores a crisis;
- (f) El fortalecimiento de la alianza con la Secretaría en relación con la consolidación de la paz y la integración en los

**PNUD contribuirá a mejorar la sinergia, complementariedad y calidad de varios tipos de cooperación y financiación para el desarrollo.**

entornos de las misiones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas, incluido el cumplimiento de las responsabilidades asociadas a ser —junto con el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz— el coordinador mundial de la policía, la justicia y las correcciones en el estado de derecho en situaciones de conflicto y otras crisis;

- (g) Las alianzas continuas en materia de asistencia electoral, como se describe en gobernanza inclusiva y eficaz en la página 20 ;
- (h) Como copatrocinador del ONUSIDA, y en el marco de la división del trabajo de dicha organización, el seguimiento del papel principal del PNUD en la elaboración de mejores prácticas normativas y de programación sobre el VIH que aborden la planificación del desarrollo, la gobernanza, los derechos humanos, el género y la diversidad sexual (el PNUD seguirá analizando los determinantes sociales de la salud como causa que fomenta o impide el desarrollo humano, incluida su labor fundamental y asociación en materia de VIH y derecho, integrando la lucha contra la discriminación en una mayor estrategia para la gobernanza democrática y eficaz y la reducción de la vulnerabilidad); y
- (i) Como coordinador de ONU-Océanos, el PNUD se centrará principalmente en mejorar la gobernanza y la ordenación de los recursos hídricos y oceánicos a fin de atajar las causas profundas de la pobreza y mejorar los medios de vida, luchar contra la corrupción y aumentar la igualdad entre los géneros.

*El considerable reforzamiento de las alianzas con el sector privado.* En primer lugar, se ampliará la base, pasando de la atención tradicional prestada a las multinacionales del Norte que invierten en el Sur —que seguirán siendo importantes— al pujante papel de las multinacionales del Sur que invierten en el Sur. En segundo lugar, se hará mucho mayor hincapié

en vincular la colaboración con el sector privado nacional en varios países y regiones en que se ejecutan programas. En tercer lugar, se explorarán opciones para innovar en ámbitos que son partes fundamentales de la labor del PNUD pero en los que la participación del sector privado sigue siendo puntual y está infrautilizada. Por ejemplo se podría examinar cómo puede ayudar el sector privado, tanto nacional como internacional, a la recuperación temprana después de conflictos y desastres naturales. También se prestará una gran atención a la participación del sector privado en la rápida ampliación del acceso de las personas a las fuentes de energía renovable sin conexión a la red y el impulso de la eficiencia energética, que dependerán en gran medida de la financiación y conocimientos especializados privados, los modelos empresariales viables y las alianzas público-privadas productivas.

*El fortalecimiento de la colaboración con la sociedad civil.* Se hará hincapié en las alianzas que puedan fomentar una sociedad civil dinámica, responsable y capaz a través de: el diseño de marcos normativos, jurídicos y reguladores adecuados; la puesta a prueba y la adopción de ideas para una mejor gobernanza dentro de la propia sociedad civil; el apoyo a la formación y fortalecimiento de redes y coaliciones de la sociedad civil que puedan trabajar en cuestiones de desarrollo; y un diálogo y colaboración constructivos con el gobierno, el sector privado y otros agentes no estatales. Esto fomentará un entorno propicio para que la sociedad civil contribuya a gran escala como promotora, facilitadora, innovadora y proveedora de servicios. Se hará especial hincapié en cómo pueden aprovechar los sistemas democráticos la expresión sistemática y sostenida de la demanda “de abajo arriba” así como la participación cívica coherente; la aplicación de una amplia gama de “instrumentos de responsabilidad social” —como los estudios de seguimiento del gasto público, las auditorías sociales y los cuadros de mando comunitarios— haciendo un uso innovador de las nuevas tecnologías y las redes sociales; y las iniciativas del conjunto de la sociedad que pueden reunir al gobierno, la sociedad civil y el sector privado.



## REFERENCIAS

### Decisión: 2014/2 – Programa mundial del PNUD, 2014 - 2017

Extracto del documento de las Naciones Unidas DP/2014/10

**Distr.: General**

**4 de febrero de 2014**

**Original: inglés**

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. Decisiones adoptadas por el Directorio Ejecutivo en su primera sesión regular de 2014.

#### *Junta Ejecutiva,*

1. *Aprueba el programa mundial del PNUD, 2014-2017 (DP/GP/3 y DP/GP/3/Corr.1);*
2. *Pone énfasis en que el programa mundial del PNUD debe centrarse en la prioridad principal y el objetivo general de erradicar la pobreza y reducir las desigualdades y la exclusión, además de contribuir a los resultados del plan estratégico del PNUD, 2014-2017:*
  - (a) El crecimiento y el desarrollo son inclusivos y sostenibles e incorporan capacidades productivas que generan empleo y medios de vida para los pobres y excluidos;
  - (b) Las expectativas ciudadanas de tener voz y disfrutar de desarrollo, estado de derecho y rendición de cuentas se satisfacen con sistemas de gobernanza democrática más sólidos;
  - (c) Los países fortalecen sus instituciones para la entrega gradual de acceso universal a servicios básicos;
  - (d) Se aceleran los progresos en reducir la desigualdad de género y promover el empoderamiento de la mujer;
3. *Solicita al PNUD que mejore, en consulta con los Estados Miembros, la calidad del marco de resultados y recursos del programa mundial a fin de evaluar las contribuciones específicas del programa a la visión global del plan estratégico 2014-2017 del PNUD;*
4. *Decide que el PNUD tomará en cuenta, entre otras, las áreas de formación de capacidades y movilización de recursos para el desarrollo orientadas a lograr la erradicación de la pobreza en conformidad con el examen integral cuatrienal de políticas de las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas;*
5. *Reconoce que el documento DP/GP/3/Corr.1 no debe tener repercusiones operacionales.*

*31 de enero de 2014*

<http://www.undp.org/content/dam/undp/library/corporate/Executive%20Board/2014/Annual-session/Spanish/dp2014-10s.pdf>









*Al servicio  
de las personas  
y las naciones*

**Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo**  
One United Nations Plaza  
New York, NY, 10017 USA

Escriba sus preguntas a:  
[development.policy@undp.org](mailto:development.policy@undp.org)

**Para más información:** [www.undp.org/](http://www.undp.org/)

