



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

Alianzas fuertes, mayor impacto

**Gobiernos, IFI y PNUD
trabajando juntos para hacer realidad el desarrollo**













OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE



Índice

Acerca del PNUD.....	5
Prólogo.....	6
Perspectiva local, alcance global: las alianzas del PNUD	8
Alianzas para un futuro mejor: principios de una colaboración tripartita	10
La colaboración con las IFI y los gobiernos.....	12
 EJEMPLO 1 ARMENIA – Gestión integrada de las fronteras con el Banco Europeo de Inversiones.....	13
 EJEMPLO 2 ARGENTINA – Ejecución de programas nacionales con el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo	14
 EJEMPLO 3 TURQUÍA – Productividad de la agricultura con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola	16
 EJEMPLO 4 URUGUAY – Apoyo al programa de mejoramiento de barrios con el Banco Interamericano de Desarrollo.....	18
 EJEMPLO 5 YEMEN – Proyecto de respuesta a la crisis de emergencia con el Banco Mundial.....	20
 EJEMPLO 6 PAKISTÁN – Proyecto de desarrollo comunitario: recuperación de suelos salinos y sobresaturados con el Banco Asiático de Desarrollo.....	22
 EJEMPLO 7 GUINEA – Estrategia de reducción de la pobreza con el Banco Africano de Desarrollo.....	24
 EJEMPLO 8 PERSPECTIVA GLOBAL – Aprovechar los recursos mediante la cooperación	26
Consejos y recursos para la participación	28



Acerca del PNUD

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) se asocia con las personas en todos los niveles de la sociedad para ayudar a construir naciones que puedan superar las crisis e impulsar y mantener un crecimiento que mejore la calidad de vida de todos. A través de nuestro trabajo sobre el terreno en más de **170 países** y territorios ofrecemos una perspectiva global y conocimientos locales para ayudar a empoderar vidas y construir naciones resilientes. El PNUD ayuda a los países a construir políticas, alianzas y capacidades institucionales con el propósito de generar cambios duraderos.



Prólogo

El mundo ha llegado a un acuerdo sobre un nuevo camino hacia el desarrollo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible constituye un marco histórico para las personas, nuestro planeta y la prosperidad. La Agenda establece prioridades claras dirigidas a erradicar la pobreza en todas sus formas, reducir significativamente las desigualdades y construir sociedades pacíficas, inclusivas y resilientes. Los **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** fijan exigentes metas que representan una tarea considerable para el Sistema de Desarrollo de la ONU. Este desafío atrae una especial atención hacia el PNUD, el organismo responsable de coordinar las operaciones de desarrollo de la ONU y que, junto con el uso del sistema de las

Naciones Unidas, desempeña un papel central de apoyo a los países para lograr los ODS.

Para implementar los ODS será necesario aprovechar todas las fuentes de financiación disponibles — domésticas e internacionales— de manera que se refuerce mutuamente su impacto. Para que eso se produzca es preciso constituir alianzas, un recurso especialmente poderoso para generar resultados que dejen una huella duradera. Como aliado del desarrollo en **cerca de 170 países**, el PNUD asiste a los gobiernos en el diseño y la ejecución de proyectos financiados con sus propios ingresos o por medio de subsidios o préstamos facilitados por las instituciones financieras internacionales (IFI).



El PNUD asiste a los gobiernos en el diseño y la ejecución de proyectos financiados con sus propios ingresos o por medio de subsidios o préstamos facilitados por las instituciones financieras internacionales (IFI)

Entre los beneficios derivados de la ayuda que presta el PNUD a los gobiernos para que utilicen recursos domésticos, incluyendo préstamos, podemos observar resultados de desarrollo de calidad, con ahorros en tiempo y dinero, al tiempo que se refuerzan las instituciones y la capacidad de ejecución. La experiencia acumulada del PNUD con su trabajo en países en desarrollo de todo el mundo y sus alianzas con múltiples partes interesadas, como gobiernos, IFI y otros agentes, permite a la Organización ofrecer un importante apoyo a sus países miembros en su esfuerzo por hacer realidad los ODS y mejorar los medios de vida de millones de personas.

Michael O'Neill

Subsecretario General y Director, Dirección de Promoción y Relaciones Externas, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Jens Wandel

Subsecretario General y Director, Dirección de Servicios de Gestión, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Perspectiva local, alcance global: las alianzas del PNUD

En su labor por impulsar la consecución de los ODS, el PNUD trabaja con gobiernos e IFI de todo el mundo a fin de aprovechar su experiencia y recursos en el campo del desarrollo. Para ello, colabora en la elaboración de análisis, evaluaciones y planes, así como en el desarrollo y ejecución de proyectos destinados a generar resultados compartidos.

Esta publicación presenta el apoyo del PNUD a la colaboración tripartita para la implementación de proyectos en situaciones y sectores diversos, apoyo que se fundamenta en la base de conocimientos, la presencia y la pericia administrativa y operativa del PNUD a la hora de ejecutar proyectos con eficacia.

¿CÓMO PUEDE AÑADIR VALOR EL PNUD A LAS OPERACIONES DE LAS IFI?

El PNUD ofrece a las IFI **acceso, imparcialidad y conocimientos especializados** para ayudar a optimizar al máximo el verdadero impacto de desarrollo de cada dólar invertido por ellas.

ACCESO



Amplia presencia global

- ▶ Más de 8.000 funcionarios trabajando en casi 170 países
- ▶ Operaciones en contextos de fragilidad y otros entornos difíciles

Alianzas e influencia en las políticas

- ▶ Excelente relación con los gobiernos y otras partes interesadas
- ▶ Conocimiento de las redes subnacionales y locales

Acceso a los recursos del Sistema de Desarrollo de la ONU en su conjunto

- ▶ Preside el Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas como responsable del sistema de coordinadores residentes de la ONU

IMPARCIALIDAD



Credibilidad y reputación

- ▶ Mantiene un perfil neutral, respaldado por la "bandera de la ONU"
- ▶ Cuenta con la confianza de los gobiernos en situaciones sensibles

Amplio mandato de desarrollo

- ▶ Aliado eficaz de los gobiernos en la planificación y ejecución de los ODS
- ▶ Compromiso reconocido con el desarrollo sostenible
- ▶ Promueve la cooperación Sur-Sur y triangular, lo que permite a las IFI participar en alianzas innovadoras

CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS



Experiencia en el desarrollo de capacidades y ejecución de proyectos

- ▶ Puede cubrir los déficits en la ejecución nacional de préstamos poco productivos mientras se desarrollan las capacidades a largo plazo
- ▶ Compromiso con estándares sociales y ambientales
- ▶ Buen aliado para la reducción de riesgos y la ejecución de proyectos piloto
- ▶ Estándares de calidad altos respecto a la calidad, transparencia y rendición de cuentas de los proyectos

Recursos intelectuales

- ▶ Desarrolla productos del conocimiento y herramientas de financiación innovadoras
- ▶ Lidera la ONU en las evaluaciones de recuperación y consolidación de la paz y las evaluaciones de necesidades posteriores a los desastres



En los últimos 12 años,
el PNUD ha ayudado
a gobiernos e IFI a ejecutar
proyectos financiados
por estas últimas por **UN
VALOR SUPERIOR A LOS
USD \$ 2.000 MILLONES**

Esta práctica surge de las experiencias en América Latina, región donde, en las últimas tres décadas, los gobiernos han solicitado la ayuda del PNUD para apoyarlos en el diseño y la ejecución de programas financiados con sus propios ingresos, o con préstamos de las IFI, más concretamente del Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Mundial.

Ayudar a ejecutar los préstamos recibidos sigue siendo uno de los ejes centrales de la labor del PNUD en esta región, aunque el enfoque y las modalidades de la asistencia prestada se han ido expandiendo y diversificando para dar respuesta a las necesidades y prioridades cambiantes de los países en desarrollo y los aliados, tal y como ilustran los ejemplos contenidos en la presente publicación.

En los últimos 12 años, el PNUD ha ayudado a gobiernos e IFI a ejecutar proyectos financiados por estas últimas por un valor **superior a los US \$ 2.000 millones**¹, contribuyendo a superar cuellos de botella al mismo tiempo que ayuda a fomentar capacidades e impulsar la ejecución de las prioridades nacionales de desarrollo.

EL PNUD PUEDE AYUDAR A LOS GOBIERNOS Y LAS IFI A CUBRIR LOS DÉFICITS EN LA EJECUCIÓN DE LOS PROYECTOS:

- ▶ **Cuando existen brechas en la capacidad de un país para ejecutar los préstamos/subsidios concedidos por las IFI** debidas, por ejemplo, en entornos operativos complicados, situaciones frágiles y posteriores a los conflictos en las que el país ha perdido la confianza de los acreedores o tiene dificultades para obtener financiación;

- ▶ **Cuando hay lagunas en la capacidad de los bancos para supervisar el destino de los préstamos/subsidios**, es decir, en casos en que el proyecto requiere la participación de múltiples ministerios y/o aliados a nivel local, cuando el proyecto es políticamente sensible, o afecta a sectores/áreas nuevos para los bancos; y/o
- ▶ **Cuando los préstamos/subsidios no generan resultados** o en aquellos casos donde la IFI o el gobierno se ven necesitados de un análisis de políticas en el país y/o de asistencia técnica para solucionar los cuellos de botella, o ejecutar los proyectos a nivel nacional o subnacional.

Asimismo, la colaboración del PNUD se extiende a lo largo del ciclo del proyecto —diseño de proyectos financiables, su ejecución, y la realización de labores de seguimiento y evaluación independiente como tercero o agente fiduciario— es el caso, por ejemplo, de los subsidios a gran escala ofrecidos a través del Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM). Ante la demora en la ejecución de un préstamo, el gobierno puede llamar al PNUD y solicitar apoyo con las actividades comprendidas en el acuerdo de financiación. Cuando se esté negociando la posible concesión de un préstamo, el PNUD puede participar proporcionando asistencia técnica o servicios de fomento de las capacidades (en áreas como contratación, adquisiciones, y gestión financiera). Una vez construidas las capacidades, estas funciones son llevadas a cabo por las instituciones nacionales o regionales.

¹ De 2004 a 2015

Alianzas para un futuro mejor: principios de una colaboración tripartita

Los beneficios de una colaboración tripartita incluyen el fomento de las capacidades, mayor rapidez en la ejecución, reducción de costos, el aprovechamiento de los recursos disponibles y una mayor transparencia.

El PNUD viene trabajando para facilitar un entorno institucional que propicie una colaboración más

estrecha con las IFI. Para ello desarrolla planes de acción conjunta, analiza oportunidades para la cooperación y organiza eventos y debates técnicos que permiten construir marcos de encuentro con las IFI y los gobiernos, y establecer las bases de unas alianzas más eficaces para el desarrollo.



BENEFICIOS PARA LOS GOBIERNOS:

- ▶ Fortalecimiento de la **participación gubernamental** en la ejecución de proyectos a través de servicios específicos dirigidos a reducir/eliminar los obstáculos a la ejecución
- ▶ Apoyo para **desarrollar las capacidades** más esenciales (por ejemplo, la contratación de personal, la adquisición de bienes y servicios y la gestión financiera) y gestionar mejor los recursos en el camino hacia la consecución de los ODS.
- ▶ Mayor rapidez en la ejecución de las **iniciativas de desarrollo** y una gestión más eficiente
- ▶ Mejora de la **financiación** para el desarrollo

BENEFICIOS PARA LAS IFI:

- ▶ Penetración y gestión de riesgos en **contextos frágiles y de crisis**
- ▶ Colaboración con **aliados** en los campos de la **seguridad, la gobernanza y la política**
- ▶ Combinación del potencial del **sistema de las Naciones Unidas, la sociedad civil, la comunidad y el sector privado**
- ▶ Convergencia con los **ODS**
- ▶ Reducción de los altos **costos de desarrollo** derivados de una lenta ejecución de los préstamos o los subsidios

BENEFICIOS PARA EL PNUD:

- ▶ Orientación de recursos hacia los ODS, incluyendo la **financiación en materia climática** y del **sector privado**
- ▶ Oportunidades para impulsar la **cooperación Sur-Sur y triangular**
- ▶ Financiación para países con problemas de **acceso a recursos para el desarrollo**
- ▶ **Enfoques complementarios** hacia las prioridades comunes de desarrollo

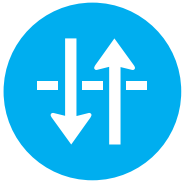
“He sido testigo de primera mano de cómo el préstamo del BEI y otros recursos financieros proporcionados por la ONU están ayudando a modernizar este paso fronterizo tan importante.”

Lázló Baranyay, vicepresidente del BEI responsable de los préstamos a los países de la Asociación Oriental



La colaboración con las IFI y los gobiernos

A continuación, se ofrecen casos de proyectos conjuntos que reflejan los resultados de las alianzas tripartitas entre los gobiernos, las IFI y el PNUD en todo el mundo. Estos ejemplos demuestran que la unión de esfuerzos genera resultados más significativos. También ilustran los servicios que puede prestar el PNUD a los gobiernos y las IFI para superar los cuellos de botella que surjan durante la ejecución de proyectos, al mismo tiempo que fomenta capacidades y apoya las prioridades nacionales de desarrollo.



EJEMPLO 1

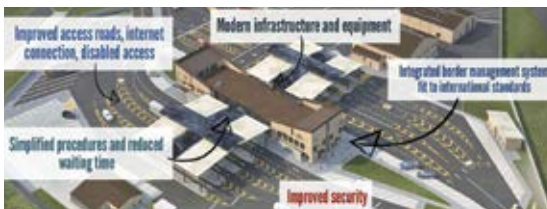
ARMENIA

Gestión integrada de las fronteras con el Banco Europeo de Inversiones

Contar con fronteras eficientes y seguras para la movilidad de las personas y las mercancías constituye uno de los pilares de una buena gobernanza. Desde 2012, el PNUD trabaja en la mejora de tres pasos fronterizos (BCP, por sus siglas en inglés) en Armenia por los que cruza el 80% del comercio del país. Estos pasos desempeñan un papel fundamental, no solo en el país sino también en el continente; la Unión Europea los ha identificado como una sección de la red intercontinental de comercio y transporte propuesta conocida como TRACECA (Corredor de transporte Europa-Cáucaso-Asia). El proyecto, denominado “Modernización de los puntos fronterizos de Bagratashen, Bavra y Gogavan” ha recibido financiación del Banco Europeo de Inversiones (BEI).

El proyecto, cuya conclusión está prevista en 2017, está transformando los BCP mediante:

- ▶ Infraestructuras y equipamientos de última generación, entre los que se incluye tecnología de detección de amenazas;



DETALLES DEL PROYECTO

Duración del proyecto: 2012-2017

Asociado en la implementación: Ministerio de Finanzas/Comité de Ingresos del Estado

IFI: Banco Europeo de Inversiones

Presupuesto total: € 43.116.000

- ▶ Préstamo de € 30.316.999 del BEI al Gobierno de Armenia
- ▶ € 800.000 del PNUD
- ▶ Subsidio de € 12.000.000 de la Unión Europea/Instrumento de Inversión para la Política de Vecindad

Recursos adicionales proporcionados por el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo y la República de Armenia.

- ▶ Mejora de los accesos a carreteras e instalaciones;
- ▶ Simplificación de los trámites burocráticos, reduciéndose así el tiempo de espera en los controles; y
- ▶ Sistemas integrados de gestión fronteriza adaptados a los estándares internacionales.

El PNUD ha trabajado en estrecha colaboración con el Gobierno de Armenia para facilitar el acceso a la financiación del BEI y elaborar la Estrategia y el Plan de Acción para una Gestión Integrada de las Fronteras. Desde 2013, el PNUD ha puesto a disposición de esta iniciativa sus conocimientos especializados en gestión de proyectos, construcción, eficiencia energética, negociaciones y adquisiciones. El PNUD ha gestionado contratos de construcción y supervisión valorados en millones de euros conforme a los criterios de la Federación Internacional de Ingenieros Consultores (FIDIC); preparado al Gobierno de Armenia para la supervisión y la entrega de las operaciones; y asegurado el desembolso puntual de los recursos financieros correspondientes a cada uno de los 12 tramos y el envío de la información requerida al BEI.

RESULTADOS

- ▶ Reducción del tiempo de tránsito: 80% para personas (3 minutos); 75% para coches (5 minutos); y 70% para camiones (25 minutos).
- ▶ 11.000 personas y vehículos comerciales y de pasajeros cruzaron los BCP en 2015. Está previsto que estas cifras sigan aumentando.
- ▶ Los pasos de Bagratashen y Bavra han sido reformados por completo con instalaciones de gas, electricidad, cables de fibra óptica y sistemas de seguridad y tecnología de la información. 56.000 personas de las comunidades próximas tendrán acceso a Internet de alta velocidad.
- ▶ 1.200 hogares se conectarán a la nueva red de gas.
- ▶ 700 agentes de fronteras han recibido formación en técnicas de investigación, elaboración de perfiles, asistencia a refugiados y lucha contra el tráfico de drogas.
- ▶ Aumento de las oportunidades de cooperación entre los organismos encargados de la gestión fronteriza.

ODS RELACIONADOS





EJEMPLO 2

ARGENTINA

Ejecución de programas nacionales con el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo

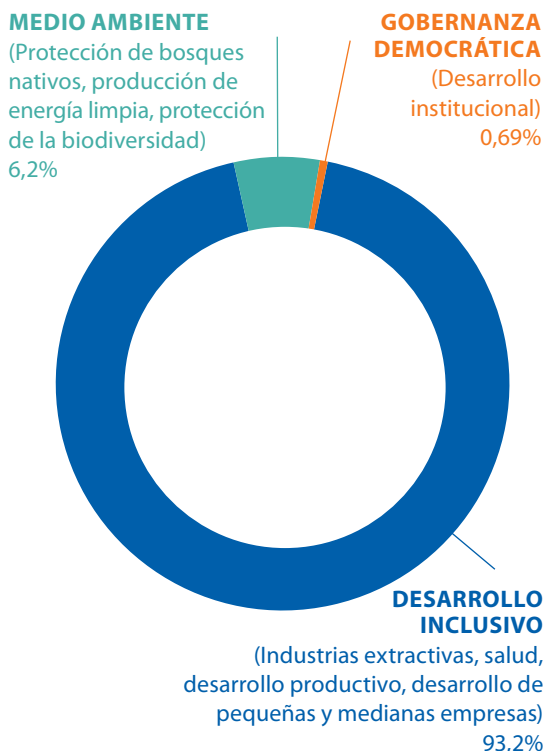
El PNUD Argentina tiene una larga experiencia en el apoyo a la ejecución de préstamos del **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)** y el **Banco Mundial (BM)** en el marco de proyectos nacionales y provinciales. De 2010 a 2015, la Oficina de País del PNUD ayudó a ejecutar programas nacionales en varios sectores con más de \$275 millones de financiación del BID y el BM (véase gráfica).

La cooperación generalmente adopta una de estas dos formas: (i) El PNUD participa en la fase de preparación del acuerdo de préstamo, otorgando asistencia técnica y operativa al Gobierno en los pasos iniciales de su diseño, negociación y aprobación; o (ii) una vez que el préstamo ha sido firmado, se solicita

la ayuda del PNUD para respaldar a su homólogo gubernamental durante la fase de implementación. En algunos casos, el papel del PNUD queda claramente definido en el acuerdo de préstamo, mientras que en otros, su asistencia llega una vez firmado el préstamo. Las IFI pueden transferir recursos directamente al PNUD o entregarlos al Tesoro Nacional o Provincial para que, desde ahí, sean transferidos al PNUD.



ARGENTINA: PROGRAMAS DEL PNUD EJECUTADOS CON FINANCIACIÓN DE IFI (2010-2015) POR SECTOR



DETALLES DEL PROYECTO

Duración del proyecto:

marzo 2014-diciembre 2018

Asociado en la implementación: Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones

IFI: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Presupuesto total utilizado: USD \$29,07 millones

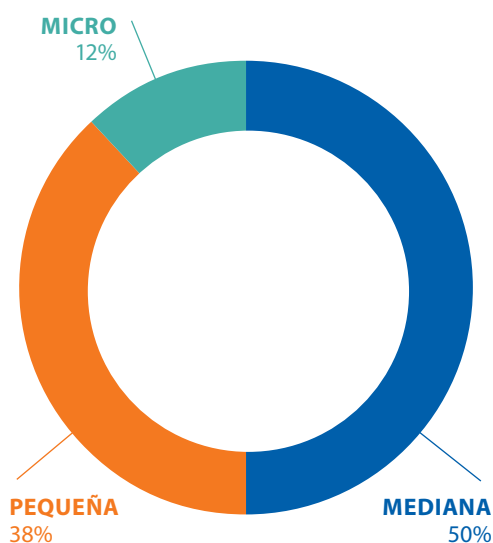
Contribuciones:

- ▶ Gobierno de Argentina: \$25,45 millones por medio de un préstamo de \$60 millones del BID
- ▶ Gobierno de la provincia de San Juan: \$3,62 millones

CASO: PROGRAMA DE PRÉSTAMO PARA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCIÓN EN LA PROVINCIA DE SAN JUAN

El PNUD Argentina unió fuerzas con el BID y el Gobierno provincial de San Juan para colaborar en un proyecto para el desarrollo de la producción dirigido a incrementar la productividad de las pequeñas y

SAN JUAN: PRÉSTAMOS A PYMES POR TAMAÑO DE EMPRESA



medianas empresas (PYMES). La iniciativa se centra en expandir el acceso de las PYMES a crédito y en mejorar su capacidad de gestión y coordinación para desarrollar y poner en práctica planes de negocio y de inversión sólidos.

Este proyecto complementa las actividades realizadas en el marco de un préstamo anterior del BID ejecutado por el PNUD y la Agencia San Juan de Desarrollo de Inversiones. Este nuevo proyecto optimiza la eficiencia en la irrigación y extiende su asistencia a seis cadenas productivas². El proyecto está ayudando también a las PYMES a gestionar más eficazmente los riesgos financieros (en especial, los relacionados con el eventos climáticos que pueden afectar a las cadenas productivas locales), al tiempo que mejora la capacidad de emprendimiento y ayuda a expandir las oportunidades de inversión.

² Sectores ganadero, textil, manufactura de productos plásticos, tecnología de la información y la comunicación, servicios de minería y piensos.

El proyecto continuará aumentando la productividad de las cadenas de suministro provinciales a fin de incrementar las oportunidades de empleo y mejorar la comunicación entre el sector financiero y las empresas con mayor dificultad para acceder al crédito.

RESULTADOS DEL PROYECTO DE SAN JUAN (HASTA 2016)

- ▶ Concesión de 426 préstamos preferentes a PYMES.
- ▶ Más de \$15 millones en préstamos para incrementar la productividad de las PYMES en varios sectores.
- ▶ 17 planes de mejora de la competitividad para aumentar la productividad de las cadenas productivas y la capacidad empresarial y de coordinación.
- ▶ 14 proyectos en marcha, con propuestas como: pequeñas infraestructuras, preparación para la certificación, centros educativos y de formación profesional, programas de tratamiento de residuos industriales, programas para desarrollar marcas registradas colectivas, mejora de estándares, normativa local o provincial, y fortalecimiento institucional de las organizaciones comerciales (cámaras de comercio, asociaciones de productores, etc.) para mejorar la gestión de las PYME.

"El PNUD desempeñó un rol importante en la gestión y el seguimiento del programa. Esto nos permitió detectar deficiencias y realizar ajustes vinculados a los instrumentos de inclusión financiera que ampliaron el acceso al crédito por parte de las pequeñas empresas. Por tanto, el programa ha tenido un impacto muy positivo en el aumento de la productividad y el empleo en la provincia."

María Susana Puerta, gerente técnico de la agencia de desarrollo de inversiones, Provincia de San Juan, y coordinadora ejecutiva del proyecto

ODS RELACIONADOS

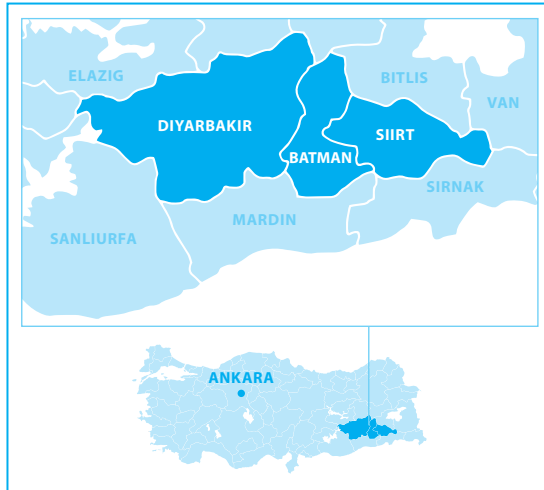




EJEMPLO 3

TURQUÍA

Productividad de la agricultura con el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola



APOYO AL MINISTERIO DE ALIMENTACIÓN, AGRICULTURA Y GANADERÍA EN LA EJECUCIÓN DEL PROYECTO DE DESARROLLO DE DIYARBAKIR, BATMAN Y SIIRT

La alianza del PNUD con el **Gobierno de Turquía** y el **Ministerio de Alimentación, Agricultura y Ganadería (MFAL, por sus siglas en inglés)** se remonta a 2003³, cuando el PNUD empezó a apoyar proyectos de desarrollo rural financiados con créditos del **Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)**, con contribuciones del Gobierno de Turquía y el PNUD.

En conformidad con las prioridades y políticas nacionales⁴, el MFAL y el FIDA contactaron con el PNUD para ejecutar el *Programa de Desarrollo de Diyarbakir, Batman y Siirt* en la región de Anatolia sur-oriental, en tres de las provincias más pobres del país con un alto índice de carencias económicas y sociales. El objetivo del proyecto era incrementar la productividad agrícola y los ingresos en las partes menos desarrolladas de las provincias de Diyarbakir, Batman y Siirt; expandir el empleo rural y estimular iniciativas individuales y colectivas de pequeños agricultores; y mejorar las infraestructuras sociales y productivas. También colaboró con programas de mejora de las aldeas de las áreas más pobres, ubicadas principalmente en zonas altas y montañosas; crecimiento económico rural; y actividades que desarrollan capacidades laborales para el empleo.

El PNUD proporcionó capacidad operativa y para el fomento del conocimiento, desde asistencia técnica y apoyo en la ejecución, al impulso de un diálogo estratégico con el programa de desarrollo rural del Gobierno turco. La responsabilidad general de la gestión y la ejecución del proyecto recayó sobre el MFAL, mientras que el PNUD proporcionó servicios de apoyo para la adquisición y contratación de



DETALLES DEL PROYECTO

Duración del proyecto:

septiembre 2007-diciembre 2015

Asociado en la implementación: Ministerio de Alimentación, Agricultura y Ganadería

IFI: Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA)

Presupuesto total utilizado: USD \$29,311 millones

Contribuciones:

- ▶ Gobierno de Turquía: \$24,105 millones por medio de un préstamo del FIDA
- ▶ Gobierno de Turquía: \$4,454 millones
- ▶ PNUD: \$0,752 millones

³ El presupuesto total utilizado en el marco de programas de desarrollo conjuntos desde 2003 supera los \$55 millones.

⁴ Proyecto de desarrollo de Sivas Erzincan, 2007.

bienes, obra civil y servicios; servicios financieros, de contabilidad y de auditoría; asistencia técnica para la comisión de estudios y encuestas; seguimiento del progreso de las actividades de campo del proyecto; gestión de los fondos del proyecto; y recursos humanos/contratación de personal y consultores para el proyecto.

RESULTADOS

- ▶ Establecimiento de 885 hectáreas – 742 huertos modernos de fruta.
- ▶ Realización de 28 demostraciones en huertas de Diyarbakir como paso previo a la adopción de tecnologías por un total de 298 agricultores en 3.679 ha de cultivo.
- ▶ Apoyo a 740 agricultores para convertir 14.740 ha de tierra sin usar o en barbecho en huertos productivas, lo que representó el 41% de la superficie total plantada en huertas entre 2008 y 2013.
- ▶ Creación de 19 instalaciones de procesamiento (14 para el sector lácteo y cinco para el frutícola) por parte de personas individuales, cooperativas y corporaciones.
- ▶ Incremento estimado del valor de la tierra entre el 50% y el 100%.
- ▶ Finalización de nuevos sistemas de saneamiento y tratamiento natural en 13 aldeas.
- ▶ Construcción de cinco abrevaderos para ganado, lo que resultó en un importante aumento de la productividad.
- ▶ Realización de 85 demostraciones que dieron como resultado una amplia adopción de tecnologías recomendadas. Después de cuatro o cinco años, se calcula que quienes asistieron a las demostraciones han aumentado los ingresos familiares en casi un 300% en el punto de madurez de la huerta, debido al incremento de su productividad.

ODS RELACIONADOS





EJEMPLO 4

URUGUAY

Apoyo al programa de mejoramiento de barrios con el Banco Interamericano de Desarrollo



DETALLES DEL PROYECTO

Duración del proyecto: 2011- 2015 (Fase I) / enero 2015-diciembre 2018 (Fase II)

Asociado en la implementación: Ministerio de la Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA)

IFI: Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Presupuesto total utilizado: USD \$10,599 millones (Fase I) / \$11,538 millones (Fase II)

Contribuciones:

- ▶ Gobierno de Uruguay (BID): \$7,408 millones (Fase I) y \$7,713 millones (Fase II) a través de dos préstamos del BID de \$70 millones cada uno
- ▶ Gobierno de Uruguay (MVOTMA): \$3,191 millones (Fase I) y \$3,825 millones (Fase II) a través del Ministerio de la Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente

Como respuesta al incremento en el número de asentamientos informales⁵, el Gobierno de Uruguay, a través de su política de vivienda, se fijó como prioridad regularizar y prevenir dichos asentamientos. Para responder a esta prioridad nacional, el **Banco Interamericano de Desarrollo (BID)** concedió un crédito al **Gobierno de Uruguay (GoU)**, con financiamiento adicional del **Ministerio de la Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA)**. A esto se unió el **PNUD** para proporcionar servicios de apoyo a la implementación.

El programa tiene como finalidad mejorar la calidad de vida de los habitantes de los asentamientos irregulares y garantizar su acceso a parcelas urbanas habitables, con especial énfasis en revitalizar zonas urbanas degradadas y proporcionar infraestructuras adecuadas y servicios sociales y municipales.

El PNUD fue invitado a participar en la iniciativa desde la fase inicial, proporcionando asistencia técnica durante el diseño del proyecto y trabajando con el personal del MVOTMA. El PNUD proporcionó ayuda con la gestión financiera, los ejercicios de auditoría, la gestión de consultores y el manejo de adquisiciones. A lo largo del programa, el PNUD facilitó el diálogo entre todos los socios y contribuyó al seguimiento y la evaluación del proyecto, además de colaborar en la transición entre administraciones gubernamentales, lo que permitió garantizar la sostenibilidad de la iniciativa.

Durante la Fase I, el programa benefició a 17.366 personas y 4.693 hogares de 47 asentamientos. El éxito del programa en la fase motivó un segundo préstamo del BID al GoU para seguir trabajando en la regularización y prevención de los asentamientos irregulares. El PNUD participó también en la segunda

⁵ En 2006, el Instituto Nacional de Estadística (INE) observó que el 6,3% de la población uruguaya (más de 50.000 hogares) vivía en 696 asentamientos irregulares, principalmente en los departamentos de Montevideo y Canelones (información obtenida de la propuesta de préstamo del BID).



ODS RELACIONADOS



fase como socio en la implementación junto con el BID y el Gobierno uruguayo.

A partir de las lecciones aprendidas, la Fase II apoyó el marco general de la política de vivienda en Uruguay.

RESULTADOS

- ▶ Por medio de un acuerdo especial con la Asociación de Escribanos de Uruguay, el programa regularizó la propiedad de la tierra y emitió 122 títulos de propiedad a beneficiarios en Montevideo.
- ▶ Construcción de un centro de salud, un club juvenil, dos centros de atención infantil y familiar, una plaza y una instalación deportiva.
- ▶ Fortalecimiento de las instituciones públicas, con la mejora del diseño de las políticas y las capacidades de gestión operativa de los gobiernos departamentales y otros organismos implicados en el programa.
- ▶ Finalización de 990 proyectos de construcción, lo que mejoró las condiciones de vida de más de 10.092 hogares; establecimiento de 7.125 fuentes de agua potable, 6.348 conexiones a la red eléctrica y 8.090 sistemas de alcantarillado; construcción de 723.717 metros cuadrados de carreteras; 178.387 metros cuadrados de aceras y urbanización de 367 hectáreas.



EJEMPLO 5

YEMEN

Proyecto de respuesta a la crisis de emergencia con el Banco Mundial

Tras la escalada de crisis en Yemen en 2015, el 80% de la población del país necesitó ayuda humanitaria, con 2,8 millones de yemeníes desplazados internos forzados, 7,6 millones en situación de inseguridad alimentaria grave y 8,3 millones de niños sin acceso a servicios de atención sanitaria.

Con el objeto de hacer frente a esta situación, el **PNUD** y el **Banco Mundial** han construido una alianza innovadora para lanzar el Proyecto de Respuesta a la Crisis de Emergencia en Yemen. El proyecto tiene como objetivo ayudar a los cientos de miles de yemeníes, incluidas mujeres, jóvenes y personas desplazadas internas, mediante un sistema de "efectivo por trabajo", la mejora en la prestación de servicios públicos, la revitalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), la generación de

empleo, servicios sociales, servicios de salud y nutrición y la reparación de infraestructuras esenciales en todo el país. Asimismo, el proyecto tiene como propósito preservar la capacidad de implementación de dos de los programas de prestación de servicios más eficaces dentro del sistema de protección social del país, como son el **Fondo Social para el Desarrollo (SFD)**, por sus siglas en inglés) y el **Proyecto de Obras Públicas (PWP)**. Desde 1996, el SFD ha desembolsado cerca de \$1.670 millones en subproyectos en más de 13.000 aldeas, mientras que el PWP ha llevado a cabo 5.149 proyectos en unas 11.200 aldeas, con una inversión estimada de \$648 millones.

A través del subsidio del BM, el PNUD ejecutará intervenciones de respuesta rápida a pequeña escala para apoyar la generación de ingresos en las comunidades afectadas por el conflicto. En colaboración con el SFD y el PWP, el proyecto asistirá a las instituciones locales y creará más de nueve millones de días de trabajo, beneficiando a cerca de 400.000 familias. Aproximadamente 2,5 millones de yemeníes que viven en zonas de conflicto podrán acceder a servicios básicos como el agua y carreteras mejoradas.



DETALLES DEL PROYECTO

Duración esperada del proyecto:

julio 2016-agosto 2018

Asociado en la implementación: PNUD

IFI: Banco Mundial

Contribuciones:

- ▶ AIF: Subsidio de USD \$300 millones

RESULTADOS ESPERADOS

- ▶ 400.000 personas se beneficiarán a través de empleos pagados directos
 - ▷ 50% mujeres
 - ▷ 20% personas desplazadas internas
- ▶ Proporcionar acceso a servicios básicos a 2,5 millones de personas en situación de pobreza
 - ▷ 50% mujeres
- ▶ Mantener el 100% del personal central del SFD y el PWP
- ▶ Liberar a 4.000 PYMES, receptoras de microcréditos, de sus préstamos en vigor

El PNUD y el Banco Mundial fortalecieron su alianza en Yemen tras la llamada de la Cumbre Humanitaria Mundial para vincular la asistencia humanitaria y el desarrollo e impulsar un financiamiento flexible que permita generar un mayor impacto. Esta nueva alianza es la primera de su clase en situaciones de crisis prolongadas, como la del Yemen, donde el Banco Mundial no tiene operaciones y está aprovechando la presencia y los conocimientos del PNUD y otros organismos de la ONU.

¿POR QUÉ EL GOBIERNO Y EL BM PIDIERON AL PNUD QUE IMPLEMENTARA EL PROYECTO?

- ▶ El PNUD lleva trabajando en la República de Yemen desde 1966 y en la actualidad cuenta con 100 funcionarios sobre el terreno.
- ▶ El PNUD tiene experiencia construyendo capacidades locales y trabajando en colaboración con el SFD.
- ▶ En 2015, el PNUD apoyó varias intervenciones que resultaron en la mejora de la empleabilidad y el potencial emprendedor de 784.723 personas y miembros de sus familias.



ODS RELACIONADOS





EJEMPLO 6

PAKISTÁN Proyecto de desarrollo comunitario – Recuperación de suelos salinos y sobresaturados con el Banco Asiático de Desarrollo

El **Gobierno de Punjab** en Pakistán quería recuperar tierras anegadas y salinizadas en tres distritos (Jhang, Sargodha y Hafizabad), mejorar los ingresos de los agricultores y la producción agrícola. Con ese propósito, el Gobierno se asoció con el **PNUD** en el proyecto Bio Saline II, una iniciativa conjunta con un enfoque comunitario.

El proyecto se constituyó como un componente de un préstamo más amplio concedido al Gobierno por el Banco Asiático de Desarrollo (BASD) para impulsar el desarrollo agrícola. El Gobierno pidió al PNUD ayuda en la implementación del préstamo por varias razones:



DETALLES DEL PROYECTO

Duración del proyecto:

octubre 2006-septiembre 2012

Asociado en la implementación: Departamento de Agricultura, Gobierno del Punjab

IFI: Banco Asiático de Desarrollo (BASD)

Presupuesto total utilizado:

USD \$13,271 millones

Contribuciones:

- ▶ Gobierno del Punjab: \$7,61 millones al PNUD (parte de un préstamo más amplio para el desarrollo agrícola concedido por el BASD a Pakistán)
- ▶ PNUD: \$5,6 millones

- ▶ El PNUD tiene una larga tradición de trabajo en este país y es una organización bien conocida por los gobiernos, tanto a nivel federal como provincial.
- ▶ El PNUD, con financiación de Aus-Aid, ya había gestionado con éxito un proyecto piloto similar desde 1998 a 2004. El proyecto demostró la validez de un modelo de base comunitaria, de bajo costo y reproducible, para la rehabilitación de las tierras salinas y sobresaturadas.
- ▶ Los múltiples proyectos realizados por el PNUD son prueba de su contribución al desarrollo del país.
- ▶ Las operaciones del PNUD fueron eficientes y flexibles.
- ▶ El PNUD fue capaz de adaptarse al cambiante contexto político del país.

El proyecto fue ejecutado por el Departamento de Agricultura del Gobierno del Punjab con apoyo del PNUD, y las actividades llevadas a cabo por organizaciones comunitarias de base.

El PNUD desarrolló el diseño del proyecto, los mecanismos de implementación, los acuerdos de asociación, el seguimiento de los resultados y los informes presupuestarios y de auditoría. Asimismo, estableció una unidad de gestión con 150 empleados distribuidos en cuatro ubicaciones entre los tres distritos de la provincia de Punjab y gestionó la adquisición de bienes y servicios, incluida la compra de yeso (el producto empleado en la recuperación de los suelos salinos).

RESULTADOS

- ▶ 72.273 hectáreas de tierra recuperadas
- ▶ Incremento del 900% en el valor de todas las tierras recuperadas
- ▶ Las tierras recuperadas añadieron 190.240 toneladas de cereal a la producción provincial
- ▶ La recuperación de las tierras benefició a 13.846 hogares
- ▶ El 85% de los beneficiarios reportó una mejora en sus ingresos



**ODS
RELACIONADOS**





EJEMPLO 7

GUINEA

Estrategia de reducción de la pobreza con el Banco Africano de Desarrollo

Tras la vuelta al orden constitucional en 2010, luego de años de turbulencias institucionales y sociopolíticas, el **Banco Africano de Desarrollo (BAfD)**, el **Gobierno de Guinea (GoG)** y el **PNUD** unieron fuerzas para desarrollar la estrategia de reducción de la pobreza del país.



El GoG solicitó al PNUD ayuda para la formulación y aprobación de la estrategia de reducción de la pobreza. El proyecto fue diseñado en estrecha colaboración entre el GoG, el BAfD y el PNUD.

Bajo la dirección del GoG, el PNUD estuvo a cargo de gestionar los recursos financieros movilizados por los dos asociados. El PNUD apoyó a las instituciones nacionales mediante el desarrollo de capacidades y garantizando el control de calidad de los resultados generados. Esto permitió al país cumplir los plazos relacionados con la madurez de la Iniciativa en favor de los Países Pobres Muy Endeudados, logrando aliviar la carga de la deuda en \$2.100 millones.

El éxito del proyecto condujo a una segunda alianza trilateral en 2013, con el BAfD proporcionando \$2,8 millones al PNUD para cubrir la preparación y la organización del foro de inversiones en Abu Dhabi, incluido el seguimiento posterior a la Conferencia (\$1 millón). A fin de mejorar la eficiencia de las inversiones públicas, el proyecto apoyó también: reformas selectivas de las políticas; la formación y el análisis de datos; las capacidades de las unidades de planificación en los sectores prioritarios; y la modernización de la gestión de las inversiones públicas, incluida la preparación, la programación y la elaboración de presupuestos.

DETALLES DEL PROYECTO

Duración del proyecto:

noviembre 2011-junio 2014

Asociado en la implementación: PNUD

IFI: Banco Africano de Desarrollo (BAfD)

Presupuesto total utilizado: USD \$3,7 millones

Contribuciones:

- ▶ Gobierno de Guinea: \$2,14 millones iniciales al PNUD (de un préstamo del BAfD a Guinea). \$2,8 millones extra al PNUD
- ▶ PNUD: \$1,56 millones

RESULTADOS

- ▶ Finalización del Documento de la Estrategia para la Reducción de la Pobreza en Guinea
- ▶ Cumplimiento de la Iniciativa en favor de los Países Pobres Muy Endeudados en un plazo muy ajustado, lo que logró aliviar la carga de la deuda en \$2.100 millones
- ▶ Preparación e implementación del programa de reformas del Estado – Reforma del Gobierno y Programa de Modernización de la Administración (PREMA) – incluyendo las herramientas de gestión y las capacidades de los agentes clave de la reforma.
- ▶ Finalización del censo general de la población y la vivienda.
- ▶ Organización de un foro de donantes en Abu Dhabi en noviembre de 2013 que dio como resultado el compromiso de más de \$7.000 millones para proyectos mineros y de desarrollo del sector privado.
- ▶ Redacción y validación de una estrategia nacional de desarrollo del sector privado, y de una hoja de ruta para el desarrollo de alianzas público-privadas.

“Me gustaría elogiar la alianza entre el BafD y el PNUD en Guinea que, en estos momentos, está apoyando importantes esfuerzos para fomentar las capacidades y modernizar la gestión de las inversiones públicas y la evaluación en la Dirección de Estrategias de Desarrollo, así como para preparar el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social quinquenal (PNDES 2016-20) bajo la dirección del Ministerio de Planificación y Cooperación Internacional. Estos proyectos son esenciales para el seguimiento y el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.”

Minister Idrissa Thiam, principal asesor económico de la Presidencia y presidente de la Secretaría Permanente para Consultas y Coordinación con los Aliados de Desarrollo en la Oficina del Primer Ministro de Guinea

ODS RELACIONADOS





EJEMPLO 8

PERSPECTIVE MUNDIAL

Aprovechar los recursos mediante la cooperación



El PNUD tiene experiencia en el diseño de instrumentos para minimizar el riesgo financiero a través de proyectos financiados por el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (FMAM) destinados a catalizar inversiones público-privadas en energías sostenibles. El PNUD ayuda a los gobiernos a elaborar políticas públicas que eliminen los obstáculos financieros, técnicos y normativos y reduzcan los riesgos, estableciendo así un entorno atractivo para las inversiones. El PNUD gestiona una cartera de más de 180 proyectos activos, con más de \$650 millones de financiamiento del FMAM y \$5.700 millones de cofinanciación.

ALGUNOS EJEMPLOS DE LA CARTERA

PNUD-FMAM:

- ▶ En **Georgia**, el PNUD se ha unido a **KfW**, el banco de desarrollo del Gobierno alemán, para diseñar una línea de crédito para bancos comerciales

dirigida a otorgar préstamos a pequeñas centrales hidroeléctricas. Con esta intervención, los bancos locales ahora están en una posición más segura para abrir el crédito a este prometedor sector.

- ▶ El programa **Acelerando las Inversiones en Energía Renovable en Centroamérica y Panamá (ARECA)** promueve los proyectos de energía renovable a través de un mecanismo de garantía parcial de crédito y otros medios. El proyecto es administrado por el PNUD y ejecutado por el **Banco Centroamericano de Integración Económica**. Este esfuerzo ha movilizado nuevas inversiones estimadas en cerca de USD \$156 millones, que han permitido financiar 23 proyectos de energía renovable a pequeña escala para una capacidad instalada conjunta de 56 megavatios en varios países centroamericanos.





Consejos y recursos para las alianzas entre gobiernos, IFI y el PNUD

1. UTILICE SUS PUNTOS FUERTES

La alianza tripartita funciona mejor cuando cada una de las partes interesadas hace contribuciones significativas a través de roles claramente definidos. El gobierno proporciona al PNUD y las IFI los objetivos de financiación y las prioridades de desarrollo, y desempeña un papel crucial como autoridad nacional en áreas como licencias y permisos, seguimiento, tránsito aduanero y entrega de bienes y servicios. Las IFI aportan financiación, capacidad técnica, presencia regional y respaldo internacional. El PNUD contribuye con su experiencia en el campo del desarrollo y sus conocimientos especializados en materia de gestión técnica y financiera. Sobre el terreno, la relación tripartita es flexible y puede ajustarse para acomodar las necesidades operativas de cada proyecto, tal y como se establece en los documentos de proyecto acordados.

2. PREVEA UN PROCESO DE ADQUISICIONES COMPLEJO

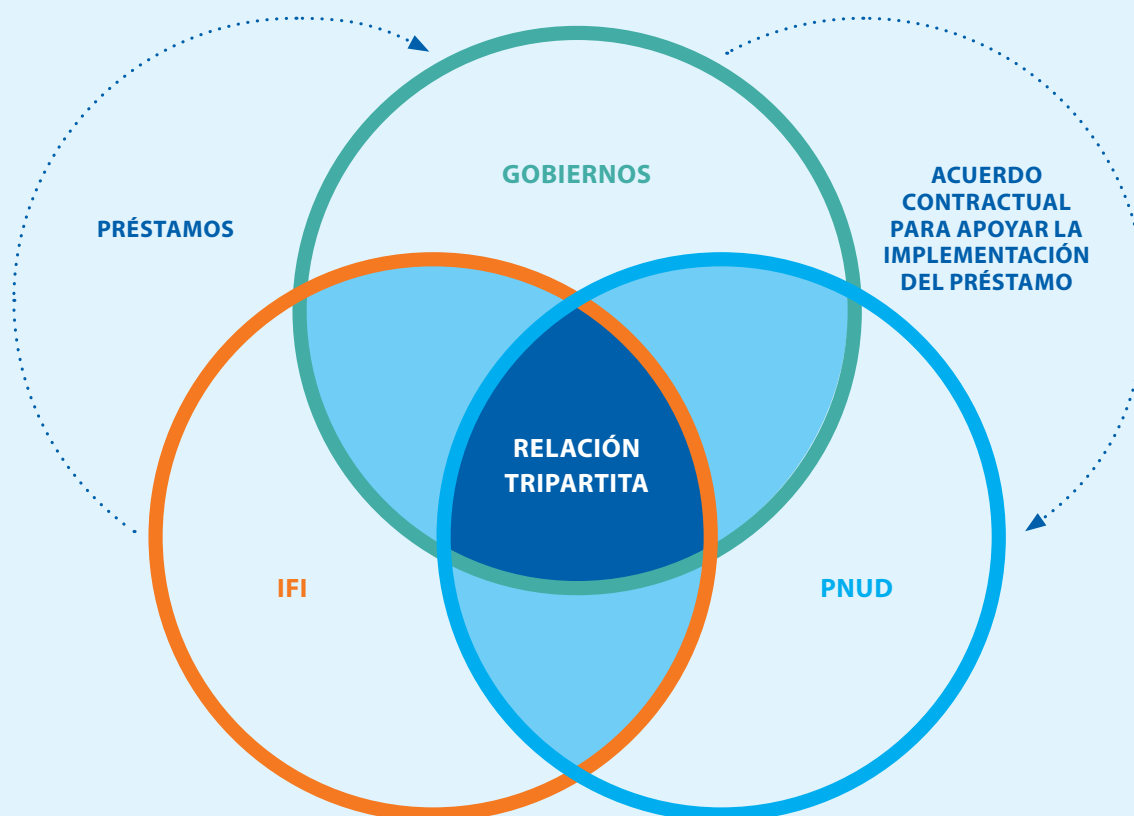
Los proyectos IFI a menudo requieren contratos interrelacionados que deben ser licitados

y gestionados correctamente. Esto exige la presencia de un equipo de adquisiciones profesional y preparado para interactuar con homólogos nacionales a fin de elaborar términos de referencia adecuados. Generar talento es algo esencial para los compradores y los proveedores, y las actividades de adquisición deben equilibrar una licitación internacional competitiva con la capacidad de suministro local. La información sobre los procesos de adquisiciones, así como sobre el desempeño de los proveedores, debe ser compartida temprano y a menudo entre los asociados. En caso de que surjan dificultades, los asociados deberán presentar un frente unido para garantizar que el proyecto mantenga la mejor posición negociadora posible ante los proveedores. Los riesgos deberán identificarse y mitigarse conjuntamente.

3. LOS RIESGOS Y LAS RESPONSABILIDADES SE COMPARTEN

La relación tripartita es, en última instancia, la garante de los fondos públicos. Los mecanismos financieros deben adaptarse a los acuerdos

ALIANZAS FUERTES, MAYOR IMPACTO: COLABORACIÓN TRIPARTITA



de préstamo, así como a los hitos fijados en los contratos para las actividades financiadas por el proyecto. Si bien el PNUD normalmente será el encargado de gestionar las relaciones contractuales directamente, todos los aliados deben asegurarse de mantener flujos de caja adecuados, y los presupuestos se revisarán regularmente. Cuando las condiciones de mercado o circunstancias imprevistas tengan un efecto adverso sobre un proyecto, los aliados trabajarán conjuntamente para garantizar la cobertura de cualquier déficit o carencia.

El volumen y las características del financiamiento de las IFI hacen que su ejecución sea inherentemente compleja. El PNUD —una organización de alcance mundial— puede colaborar con las IFI en múltiples

niveles y utilizar los conocimientos especializados de los centros de Nueva York y regionales para apoyar los esfuerzos de las Oficinas de País, profundizando así las colaboraciones fructíferas a nivel local.

Para preguntas adicionales sobre el trabajo con las IFI, favor de dirigirse al Equipo de Instituciones Financieras en el Grupo de Alianzas de la Dirección de Promoción y Relaciones Externas (BERA) del PNUD:

bera.pg.fit@undp.org.

Para preguntas adicionales sobre operaciones, favor de dirigirse a la Unidad de Servicios de Adquisiciones en la Oficina de Recursos y Operaciones de la Dirección de Servicios de Gestión (BMS) del PNUD:

bms.oso.psu@undp.org.





CRÉDITOS DE LAS FOTOGRAFÍAS

Portada: PNUD

Página 2: PNUD India/Tom Pietrasik

Página 4: PNUD Pakistán/Satomi Kato

Páginas 6-7: PNUD/Baudouin Nach

Página 9: PNUD Turquía

Página 10: PNUD Pakistán

Páginas 12 y 13: PNUD

Página 14: PNUD Argentina/Rodrigo Atanes

Páginas 16 y 17: PNUD Turquía

Página 18: PNUD Uruguay

Página 19: PNUD/Pablo La Rosa

Páginas 20 y 21: PNUD Yemen

Páginas 22 y 23: PNUD Pakistán

Páginas 24 y 25: PNUD

Páginas 26 y 27: PNUD/Salah Malkawi

Página 28: PNUD Pakistán/Satomi Kato

Páginas 30-31: PNUD Siria

Diseño: Kate Ferrucci, Quarto Design



*Al servicio
de las personas
y las naciones*

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

bms.oso.psu@undp.org
bera.pg.fit@undp.org
www.undp.org