



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

Distr. general
8 de abril de 2013
Español
Original: inglés

Período de sesiones anual de 2013

Nueva York, 3 a 14 de junio de 2013

Tema 3 del programa provisional

Plan estratégico del PNUD para el período 2014-2017

Proyecto de plan estratégico del PNUD para el período 2014-2017

Cambiando con el mundo

Índice

	<i>Página</i>
I. Nuestro entorno estratégico	2
II. Nuestra visión, resultados y enfoque generales	4
III. Remodelación de nuestras principales esferas de trabajo en el ámbito del desarrollo	7
IV. Transformación de las asociaciones y fortalecimiento de la coordinación	14
V. Revitalización de las asociaciones y fortalecimiento de la coordinación	19
Anexos (disponibles en el sitio web de la Junta Ejecutiva)	
Anexo I. Matriz del seguimiento de la revisión cuadrienal amplia de la política	
Anexo II. Vínculos entre los resultados y las esferas de trabajo	
Anexo III. Marco de resultados y recursos	



I. Nuestro entorno estratégico

1. El mundo está atravesando una transición sin precedentes. El equilibrio mundial de poder está cambiado, la pobreza extrema ha caído a mínimos históricos, más personas que nunca viven actualmente en las ciudades, y las nuevas tecnologías están revolucionando los comportamientos sociales e industrias enteras. También están aumentando los riesgos. Se están ampliando las desigualdades dentro de los países, las violentas tensiones están volviendo a algunas sociedades vulnerables a la crisis e incluso al derrumbamiento, y se está intensificando la competencia en torno a la escasez de recursos naturales. Asimismo, muchas sociedades están teniendo dificultades para incluir a las mujeres y los jóvenes en el círculo de la prosperidad. Las disparidades son notables pese a los progresos realizados en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Las mujeres y las niñas siguen representando un elevado porcentaje de las personas que viven en la pobreza económica, y se ven privadas de educación, salud, participación y otras dimensiones del bienestar no relacionadas con los ingresos. Los avances logrados en la reducción de la brecha entre los géneros en la educación no se han traducido en la eliminación de las desigualdades en el mercado de trabajo. Las normas que excluyen a las mujeres de la esfera pública siguen siendo firmes en muchos lugares, y la violencia por razón de género constituye un problema importante. Con este amplio telón de fondo, los efectos del cambio climático tienen mayor alcance y amenazan con traspasar las fronteras internacionales, con consecuencias posiblemente desastrosas, sobre todo para los pobres. Por consiguiente, el futuro será turbulento y estará marcado por una gran incertidumbre e inestabilidad y una abundancia de riesgos potenciales e importantes.

2. Pero existen motivos para mantener el optimismo. Actualmente, es posible erradicar la pobreza extrema, detener e invertir las crecientes desigualdades y lograr el acceso universal a los servicios básicos. Dado que ha aumentado el número de países que avanzan hacia sistemas políticos democráticos y que responden a la creciente demanda pública, el margen para la voz y la participación puede ampliarse en una medida que hasta ahora era impensable. Al mismo tiempo, los nuevos conocimientos y experiencias están haciendo posible aspirar de forma simultánea al crecimiento económico, la sostenibilidad ambiental y la equidad social. Sacar el máximo provecho de este impulso, al tiempo que se adoptan medidas para mitigar el riesgo y prevenir la pérdida de los logros realizados, será una tarea de desarrollo crucial en los próximos decenios. El éxito dependerá de que se encuentren formas de luchar contra la pobreza y la desigualdad, se intensifique la inclusión y se reduzcan los conflictos, sin infligir un daño irreversible a los sistemas ambientales, en particular el clima.

3. Esto nos impone el desafío de replantear el desarrollo. El desarrollo sostenible ofrece un camino a seguir. Como se describe en el documento final de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible (“Río+20”), “la erradicación de la pobreza, la modificación de las modalidades insostenibles y la promoción de modalidades de consumo y producción sostenibles, y la protección y ordenación de la base de recursos naturales del desarrollo económico y social son objetivos generales y requisitos indispensables del desarrollo sostenible” (resolución 66/288 de la Asamblea General, anexo, párr. 4). El desarrollo humano sostenible refuerza este enfoque destacando que las capacidades y el bienestar de las personas, así como su relación con el entorno que las sustenta, son lo que importa.

Por lo tanto, el desarrollo humano sostenible presta especial atención a “la expansión de las libertades de las personas para llevar una vida prolongada, saludable y creativa; conseguir las metas que consideran valiosas y participar activamente en darle forma al desarrollo de manera equitativa y sostenible en un planeta compartido”¹.

4. Otra parte de la respuesta reside en un sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que esté preparado para ayudar a los países en desarrollo a hacer frente a las nuevas realidades. Hay valiosos activos a nivel de todo el sistema que se pueden aprovechar, como la universalidad, la legitimidad, una base normativa consolidada y una presencia mundial sin parangón. El propio Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) presenta puntos fuertes particulares, como, por ejemplo, una perspectiva intelectual actualizada, una capacidad demostrada de influir en las políticas y crear capacidad y una función de larga data como asociado de confianza que trabaja en todos los sectores y con múltiples interesados, a menudo en cuestiones delicadas. Una extensa red de países y una función básica de coordinación en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo refuerza los puntos fuertes del PNUD. Sin embargo, con los años, se han debilitado, debido a algunas deficiencias fundamentales en cuanto a conocimientos especializados, una menor velocidad de acción, un aumento de los costos y una disminución de la financiación básica. Si queremos conservar nuestro valor y nuestra eficacia en un mundo dinámico, el PNUD debe reconstruir sus puntos fuertes y su financiación. Será necesario un mayor cambio en la organización a fin de lograr mayores resultados para los países en desarrollo a través de medidas específicas del PNUD y de alianzas con otros organismos, desde el nivel mundial hasta el local. Debemos tratar de adoptar un enfoque más claro que tenga sentido para los países en que se ejecutan programas y los donantes por igual. El resultado del cambio continuo debe ser un asesoramiento de mejor calidad, unas operaciones más eficaces y eficientes y un mayor acceso a profesionales de primer orden que deseen trabajar en una institución impulsada por los conocimientos, innovadora y abierta. Para lograr estos cambios con éxito, el PNUD debe empezar desde sus fundamentos jurídicos.

5. La revisión cuatrienal amplia de la política (resolución 67/226 de la Asamblea General) ofrece una dirección clara en relación con las medidas que es necesario adoptar (anexo I). Señala cinco cuestiones de desarrollo fundamentales: la erradicación de la pobreza como el mayor desafío global, el desarrollo sostenible, la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer, las transiciones y la resiliencia, siendo estas dos últimas de particular relevancia en situaciones de desastre y posteriores a conflictos. La revisión cuatrienal amplia de la política también llama la atención sobre el fomento de la capacidad como función básica del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y la necesidad de integrar la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, realizar mejoras continuas en la iniciativa Unidos en la acción y promover una mayor cooperación en las cuestiones regionales. Asimismo, la resolución destaca que “el sistema de coordinadores residentes, pese a estar gestionado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, pertenece a todo el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y que debe funcionar de manera participativa y concertada y de modo tal que las entidades del sistema rindan cuentas unas ante otras”, (ibíd., párr. 122). Sobre la financiación, la revisión cuatrienal amplia de la política hace hincapié en la

¹ Extracto publicado en el Informe sobre Desarrollo Humano 2010.

importancia de los recursos básicos, señalando, al mismo tiempo, la relevancia de los recursos complementarios. Asimismo, pide que se defina la “masa crítica” de recursos antes de finales de 2013 y que se aplique la recuperación total de los gastos en 2014.

6. Además de la revisión cuatrienal amplia de la política, entre otras referencias importantes cabe citar el documento final de “Río+20”, en el que los Jefes de Estado y de Gobierno aclaraban los objetivos y los requisitos del desarrollo sostenible. Afirmaban, asimismo, un conjunto de principios rectores relativos a las políticas de economía verde (resolución 66/288 de la Asamblea General, párr. 58) y alentaban “a todos los países a que consideren la posibilidad de implantar políticas de economía verde en el contexto del desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza, de manera que se procure impulsar un crecimiento económico y una creación de empleo sostenidos, inclusivos y equitativos, en particular para las mujeres, los jóvenes y los pobres” (ibíd., párr. 62). Se puede encontrar orientación normativa adicional en otras conferencias internacionales recientes de las Naciones Unidas, como el Programa de Acción en favor de los países menos adelantados para el decenio 2011-2020, que destaca la importancia de desarrollar la capacidad de producción y abordar los vínculos entre las crisis y el cambio climático, la transformación estructural de las economías y el empleo pleno y productivo.

II. Nuestra visión, resultados y enfoque generales

7. Con un mundo cambiante como telón de fondo, y sobre la base de nuestros puntos fuertes básicos, nuestra visión se centra en el siguiente gran avance en materia de desarrollo:

8. ayudar a los países a lograr simultáneamente la erradicación de la extrema pobreza y una reducción importante de las desigualdades y la exclusión adoptando un enfoque de desarrollo humano sostenible.

9. Nuestra visión implicará ofrecer a los países análisis e ideas para elaborar nuevas políticas o reforzar las existentes, oportunidades para desarrollar la capacidad de cumplimiento e innovaciones prácticas sobre el terreno que beneficien a los pobres y los excluidos, aporten información para las políticas y sienten las bases para una ampliación. También se necesitarán medidas complementarias a nivel regional para poder abordar de manera eficaz y equitativa las cuestiones transfronterizas que repercuten en la erradicación de la pobreza, la desigualdad y la exclusión, tales como los recursos naturales compartidos y los riesgos de conflicto. La promoción y el avance de un entorno mundial propicio para el desarrollo será un requisito final, a fin de que los países puedan alcanzar o incluso superar el ritmo de los progresos hacia un crecimiento, una distribución y un desarrollo humano que a partir de ahora hagan posible imaginar la erradicación de la pobreza extrema por primera vez en la historia.

10. Esta ambiciosa visión precisará de una institución que cumpla parámetros de eficacia organizativa que respeten o superen las normas más altas establecidas en su comunidad de iguales. También exigirá que centremos nuestra labor en una serie de resultados. Estos resultados apoyarán las prioridades y necesidades de cada país y cada región, y reflejarán los cambios de desarrollo a los que el PNUD contribuirá de

manera directa, significativa y comprobable durante el próximo Plan Estratégico². Al hacerlo, pondremos nuestro enfoque de los resultados en consonancia con otros organismos de las Naciones Unidas, como establece el anexo III.

11. Nuestros resultados propuestos son los siguientes:

a) El desarrollo humano sostenible se integra de manera sustancial en el debate y la acción en materia de desarrollo en todos los niveles.

b) El crecimiento es inclusivo y sostenible, e incorpora capacidades de producción que crean medios de vida para los pobres y los excluidos.

c) Las expectativas de los ciudadanos respecto de la voz, el desarrollo efectivo, el estado de derecho y la rendición de cuentas se cumplen gracias a unos sistemas más sólidos de gobernanza democrática.

d) Los países han fortalecido las instituciones para brindar progresivamente acceso universal a los servicios básicos.

e) Se logra un progreso más rápido en la reducción de la desigualdad basada en el género y la promoción del empoderamiento de la mujer.

f) Los países son capaces de reducir y gestionar los riesgos de conflicto y de desastres naturales, en particular el cambio climático.

g) La recuperación temprana y el retorno rápido a vías de desarrollo humano sostenible se logran en situaciones posteriores a conflictos y a desastres.

12. En consonancia con nuestros resultados, las actividades de desarrollo del PNUD harán especial hincapié en grupos de población específicos, determinados en cada país. Estos grupos son:

a) Las personas que viven en la pobreza extrema según el umbral internacional de pobreza, que se sitúa entre 1,25 y 2 dólares de los Estados Unidos al día en paridad del poder adquisitivo (PPA), y el índice de pobreza multidimensional, ajustados para reflejar los datos, las normas y las definiciones nacionales; y

b) Los grupos que están sufriendo la mayor desigualdad y exclusión en lo que atañe al acceso a oportunidades y al logro de resultados, según se desprende de los índices de desarrollo humano, especialmente las mujeres, los hogares encabezados por una mujer y los jóvenes.

13. La ampliación geográfica de nuestra labor también tendrá en cuenta el modo en que la población se distribuye en las zonas urbanas, periurbanas y rurales.

² Las dimensiones cuantitativa y cualitativa concretas de esta contribución se definen por medio de indicadores de resultados y productos establecidos en el marco de resultados y recursos (véase el anexo III).

14. Se tratará de lograr estos resultados de un modo que refleje nuestro carácter institucional, mediante:

a) La utilización del **desarrollo humano sostenible** como nuestro marco de referencia, integrando cada uno de los aspectos sociales, económicos y ambientales;

b) La orientación hacia la **implicación y la capacidad nacionales**, de tal forma que los países tomen decisiones sobre la manera más adecuada de responder a las aspiraciones de su población y el PNUD ayude a desarrollar políticas, competencias de liderazgo, aptitudes de asociación y capacidades institucionales que puedan mantener los resultados en el tiempo;

c) El reconocimiento del valor intrínseco de las normas establecidas por las **Naciones Unidas**, en particular en el conjunto de derechos económicos, políticos, sociales y civiles que se persiguen por medio de un enfoque basado en los derechos humanos, y otros compromisos asumidos a través de acuerdos multilaterales;

d) El reflejo de la importancia decisiva que revisten la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer y la comprensión de que el desarrollo humano sostenible no se logrará plenamente a menos que las mujeres y las niñas sean capaces de contribuir a sus sociedades en pie de igualdad con los hombres y los niños;

e) La garantía de la **participación y la voz** en pos del acceso equitativo de toda la población a las oportunidades y los logros en materia de desarrollo, trabajando con los pobres y otros excluidos como agentes de su propio desarrollo;

f) La ayuda a los países para que desempeñen un **papel activo como ciudadanos del mundo**, conectándolos mejor a los procesos mundiales y facultándolos para que internalicen los programas y acuerdos mundiales en sus propios planes, políticas y acciones;

g) La adhesión a la **universalidad**, ofreciendo a todos los países en desarrollo acceso a los servicios del PNUD y, mediante el ejercicio efectivo de la función de coordinación del PNUD, a los del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

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

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

b) Transformaremos nuestra eficacia institucional para llevar a cabo nuestra visión;

c) Revitalizaremos nuestro enfoque de las asociaciones y fortaleceremos la coordinación.

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

16. El carácter institucional y los puntos fuertes básicos del PNUD configuran las decisiones que hemos tomado respecto de nuestra labor futura. El PNUD no es ni un banco de desarrollo ni una organización benéfica; tampoco es un organismo especializado ni una organización no gubernamental. Somos una institución que cree en un crecimiento que genere riqueza y oportunidades para la mayoría, no para una minoría, en un desarrollo que beneficie a las generaciones actuales y las futuras, y en sociedades que proporcionen a sus ciudadanos los recursos y el espacio necesarios para contribuir de manera significativa al desarrollo. Por ser el PNUD uno de los pocos organismos multilaterales que trabajan de manera holística en todos los sectores y que operan en el centro del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo ya que administra el sistema de coordinadores residentes y preside el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo:

a) Se reconoce su carácter neutral y, por ende, su capacidad de actuación como facilitador imparcial de diálogo y cooperación entre las partes interesadas en cuestiones de desarrollo importantes;

b) Inspira confianza, debido a las relaciones duraderas que mantiene a nivel nacional, tanto en los buenos como en los malos tiempos;

c) Es capaz de aprovechar los conocimientos y la competencia técnica obtenida en todos los entornos de desarrollo y, por tanto, de comprender las cuestiones de interés común y las importantes diferencias entre países y entre regiones y de responder a ellas con flexibilidad;

d) Se propone abordar las cuestiones de desarrollo tal y como son en la práctica: complejas, multidimensionales y, a menudo, específicas de cada sociedad;

e) Se le reconoce como un asociado que puede asesorar en cuestiones de peso como son la transformación económica y social, la sostenibilidad ambiental y la gobernanza democrática, así como contribuir a la elaboración de planes y al desarrollo de las capacidades para ejecutarlos;

f) Se considera, de manera general, que posee una fuerte capacidad operacional, que puede desplegarse en condiciones muy diversas;

g) Está en condiciones de aprovechar la plena capacidad del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo para apoyar a los países en sus esfuerzos en pro del desarrollo.

17. Teniendo presentes estos puntos fuertes, debemos reconocer que los resultados a los que nos proponemos contribuir no son independientes unos de otros, ni su logro puede atribuirse a un único agente o un único conjunto de instrumentos normativos. No podemos proporcionar conocimientos especializados oportunos y de calidad en todos los aspectos, ni sería adecuado. Tenemos que elegir. Teniendo presente esta circunstancia, el PNUD propone concentrarse en tres esferas de trabajo sustantivas, cada una de las cuales, cuando se lleven a cabo de manera conjunta, contribuirá a algunos de los resultados propuestos. También buscaremos activamente oportunidades de asociación en cada una de estas esferas con quienes poseen recursos y competencia técnica complementarios a los nuestros, ya sean

organismos y entidades del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y la Secretaría de las Naciones Unidas u otros (descritos en la sección V y el anexo III).

18. Nuestras esferas de trabajo serán las siguientes:

a) Cómo adoptar vías de desarrollo sostenible que puedan erradicar la pobreza extrema y, al mismo tiempo, reducir la desigualdad y la exclusión social y económica;

b) Cómo construir o fortalecer sistemas de gobernanza democrática inclusivos y eficaces que puedan ofrecer soluciones sostenibles a la pobreza, la desigualdad y la exclusión;

c) Cómo aumentar la resiliencia a fin de que los países puedan mantener los logros en materia de desarrollo frente a un desastre o un conflicto y recuperarse con más prontitud y solidez.

19. La visión, los resultados y las esferas de trabajo propuestos revisten interés para todos los países y regiones en desarrollo —países menos adelantados, países de bajos ingresos y países de ingresos medianos— en distintas combinaciones, en diferentes situaciones y en diversos grados de atención.

Esfera de trabajo 1: Vías de desarrollo sostenible que puedan erradicar la pobreza extrema y reducir la desigualdad y la exclusión social y económica

20. Ayudaremos a los países a profundizar su comprensión de las cuestiones normativas fundamentales y a planificar la transformación del desarrollo. También ayudaremos a ensayar y ampliar nuevos enfoques con el propósito de mejorar la capacidad de producción en esferas bien delimitadas y encontrar maneras más adecuadas de proteger a las poblaciones de los efectos causados por las perturbaciones económicas y sociales.

Análisis, promoción y asesoramiento orientados hacia el futuro

a) **Orientación intelectual y labor de asesoramiento para promover el desarrollo humano sostenible y la agenda para el desarrollo después de 2015.** Una medición y un seguimiento más adecuados de las condiciones de desarrollo serán fundamentales para comprender los problemas, teniendo en cuenta las diferencias basadas en el género, los ingresos, la ubicación y otras características no relacionadas con los ingresos. Unos mejores datos, adecuadamente desglosados, permitirán realizar un análisis normativo, que incluya la aplicación de un análisis basado en el género y una evaluación de los efectos del cambio climático, prestando especial atención a la convergencia entre la pobreza, la equidad social y las cuestiones ambientales y de gobernanza. El análisis de datos y normativo, en conjunto, ayudarán a los países a internalizar adecuadamente los objetivos y marcos convenidos a nivel mundial. También permitirán encontrar soluciones que sean viables desde el punto de vista técnico, institucional y político en diversos entornos nacionales y regionales. Cuando faltan más de dos años para que se cumpla la fecha límite de 2015, seguirán adoptándose medidas relacionadas con el desarrollo y la aplicación del marco para acelerar el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio.

Desarrollo de una capacidad de producción sostenible e inclusiva

a) **Planificación del desarrollo y reformas normativas encaminadas a crear capacidades de producción que puedan generar medios de vida sostenibles.** Este objetivo implicará fortalecer los conocimientos especializados y la capacidad institucional para concebir, vigilar, coordinar y aplicar planes y reformas normativas conexas, inclusive en relación con las políticas económicas “verdes”, cuando sea necesario; estudiar opciones para una mayor movilización de los recursos nacionales; y crear asociaciones que puedan promover soluciones sostenibles de crecimiento y creación de medios de vida, por medio de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular, así como asociaciones o alianzas con entidades públicas, privadas y otras entidades no estatales.

b) **Planificación sostenible a nivel local basada en mejores normas, capacidades y conocimientos especializados, teniendo en cuenta las diferentes necesidades dentro de cada zona rural, periurbana y urbana, así como entre las distintas zonas.** Las medidas a este respecto contribuirán proponiendo formas de involucrar a los ciudadanos, en particular las mujeres y los jóvenes, en las cuestiones relativas a la sostenibilidad, desarrollar o armonizar las reglamentaciones y las leyes en materia de gestión del medio ambiente, trabajar en un desarrollo y una gestión equilibrados de los recursos naturales y los servicios ambientales, y ampliar los mercados a productos y servicios sostenibles en pro de los pobres. La innovación apoyará esta labor por medio de asociaciones y fondos catalizadores que impulsen la colaboración con el sector privado y la sociedad civil. Supervisar el desempeño en múltiples zonas de gobierno local contribuirá a medir los progresos realizados.

c) **Transformación de los planes en medidas para mostrar que es posible realizar logros económicos, sociales y ambientales al mismo tiempo.** Entre otras opciones cabe citar la conservación de los recursos naturales y la biodiversidad y la creación de medios de vida basados en la gestión y la rehabilitación de los servicios proporcionados por los ecosistemas, en particular en las zonas indígenas y de conservación comunitaria. Otras posibilidades serán la gestión integrada de los recursos hídricos, en particular en el océano y las zonas costeras, la ordenación sostenible de la tierra y la realización de pruebas y la ampliación de iniciativas público-privadas que puedan aumentar las oportunidades de obtener medios de vida a partir de capacidades de producción basadas en tecnologías que sean sostenibles y en mercados que sean inclusivos. La aplicación permanente del Protocolo de Montreal relativo a las sustancias que agotan la capa de ozono seguirá siendo importante a este respecto.

Acceso a la energía sostenible y una mayor eficiencia energética

a) **Los marcos normativo y regulatorio y las capacidades institucionales para impulsar la eficiencia energética e incrementar los servicios basados en energías renovables y con bajo nivel de emisiones de carbono a nivel nacional.** Se prestará especial atención a la reducción de los riesgos de inversión, la ampliación y profundización de los mercados y el fortalecimiento de la capacidad de los sectores público y privado para expandir la inversión. De esta forma, sería posible crear mejores condiciones para encontrar y ampliar soluciones basadas en un mercado inclusivo para lograr el acceso universal a la energía moderna, en particular a fuentes de energía renovable sin conexión a red. Las medidas sobre la eficiencia energética también podrían resultar más viables, tanto en los hogares

como en determinados sectores de la economía, mediante unas mejores normas e iniciativas financieras.

Respuesta eficaz al cambio climático

a) **Planificación, marcos normativos y capacidades institucionales para reforzar sustancialmente la acción relativa al cambio climático.** Las medidas ayudarán mediante la integración de unos objetivos de bajo nivel de emisiones de carbono y con resiliencia al clima en los planes de desarrollo y la definición de medidas prioritarias de mitigación o adaptación; la aplicación de reformas que reduzcan los riesgos financieros y ofrezcan mejores incentivos para la adaptación y respuestas de mitigación que puedan funcionar a mediano y largo plazo; y el desarrollo de la capacidad de acceso, ejecución, seguimiento, información y verificación en relación con el uso de los fondos destinados al clima.

Protección social centrada en las causas crónicas y transitorias de la vulnerabilidad

a) **Evaluación de los principales riesgos económicos, sociales y ambientales para los pobres y los excluidos y posibles respuestas,** estudiando principalmente las opciones disponibles en una serie de cuestiones: progreso gradual hacia el acceso universal a la protección social, sistemas vectores más transparentes y de menor costo, una mayor cobertura de los sistemas de prestaciones no universales, y una mejor respuesta de los ciudadanos acerca de la cobertura, la calidad y el costo de los servicios.

Esfera de trabajo 2: Sistemas de gobernanza democrática inclusivos y eficaces que puedan ofrecer soluciones sostenibles a la pobreza, la desigualdad y la exclusión

21. Ayudaremos a los países a mantener o asegurar una gobernanza pacífica y democrática, ya sea a la hora de enfrentarse a cambios de gran escala o de afrontar desafíos concretos, como la reforma de las constituciones, la organización de elecciones creíbles o la consolidación de los parlamentos. También ayudaremos a las instituciones de gobernanza a adaptarse a las cambiantes expectativas de la opinión pública y ofrecer claras ventajas a los ciudadanos, ya sea en lo referente a unos mejores servicios, a un mayor acceso a los recursos necesarios para los medios de vida o a una mayor seguridad de las personas y la propiedad.

Asistencia para gestionar los principales procesos de gobernanza

a) **Respuestas adaptadas a contextos específicos a fin de potenciar el acuerdo entre los interesados y apoyar procesos de gobernanza pacíficos que promuevan objetivos nacionales comunes.** Un elemento fundamental será la asistencia para la reforma constitucional y los procesos electorales democráticos (incorporando el enfoque del ciclo electoral) a fin de dirigir la atención sistemáticamente a los factores clave que contribuyen a la exclusión económica, social y política y al desempoderamiento, haciendo especial hincapié en las oportunidades de participación activa de las mujeres en tanto que votantes, candidatas y dirigentes. Esta labor será posible gracias a los esfuerzos encaminados a impulsar los “espacios” imparciales para el diálogo, el acuerdo, la coordinación y la acción en todos los grupos e intereses organizados —como los partidos políticos, los sindicatos o los grupos de mujeres y jóvenes, entre otros— sobre las principales reformas económicas, sociales y de gobernanza, la reconciliación y la consolidación de la paz. La promoción de los derechos económicos, políticos, civiles y sociales

articulados en las resoluciones pertinentes de la Asamblea Nacional de las Naciones Unidas reforzará estos esfuerzos previniendo la discriminación y la violencia contra las mujeres, las niñas y las minorías (entre ellas, las personas que viven con el VIH/SIDA) y fomentando su plena participación en los procesos de gobernanza.

Fortalecimiento e innovación en materia de gobernanza

a) **Políticas y capacidades para fomentar una gobernanza más responsable y abierta en las instituciones del Estado y en la sociedad.** El fortalecimiento de las legislaturas ayudará a las instituciones a desempeñar sus funciones básicas, basándose en unos sistemas internos actualizados para la gestión de la labor legislativa, unos conocimientos especializados más sólidos de los legisladores y su personal, y una labor sistemática de extensión, consulta y audiencias para aprovechar la competencia técnica y escuchar las perspectivas de los ciudadanos.

Una sociedad civil vibrante, responsable e independiente podría reforzar estos cambios y contribuir en mayor medida al desarrollo. Esto se logrará mediante el diseño de marcos normativos, jurídicos y regulatorios adecuados; la realización de ensayos y la adopción de ideas para una mejor gobernanza dentro de la propia sociedad civil; la formación o el fortalecimiento de las redes y coaliciones de la sociedad civil que trabajan en la esfera del desarrollo; y el diálogo y la asociación constructivos con el gobierno, el sector privado y otros agentes no estatales.

A su vez, estos cambios se beneficiarán de una mayor innovación en materia de gobernanza para adaptarse a las condiciones cambiantes y las expectativas de la población. Ello implicará desarrollar la capacidad de liderazgo y de gestión para abordar unas cuestiones de desarrollo cada vez más complejas, una gobernanza más abierta y transparente basada en un mayor acceso a la información y en iniciativas a nivel de todo el gobierno y de toda la sociedad, y una presencia y una eficacia considerablemente mayores de las mujeres y los jóvenes en las funciones de liderazgo y de gestión dentro y fuera del gobierno.

Será fundamental una mayor integridad de las instituciones públicas, a nivel nacional y subnacional, para afianzar una mejor gobernanza, máxime habida cuenta de que los países movilizan un porcentaje cada vez mayor de sus gastos en desarrollo con cargo a los recursos nacionales. Este objetivo se logrará mediante la prestación de asistencia destinada al establecimiento de normas, sistemas e incentivos para la reducción de la corrupción, así como una sensibilización y supervisión legislativa y pública reforzadas.

b) **Políticas y capacidades para una gobernanza más eficaz a fin de aportar mayores beneficios de desarrollo a los ciudadanos y aumentar su confianza en las instituciones públicas.** El fortalecimiento de la gobernanza local será clave, dado que es el nivel más cercano a los ciudadanos, en particular para asegurar un acceso más equitativo a los servicios destinados a los pobres y otros grupos excluidos, como las personas que viven con el VIH/SIDA. Esta labor se logrará mediante la introducción de mejoras en el marco general de funciones y financiación y el desarrollo de la capacidad a nivel local para cumplir las responsabilidades asignadas. La asistencia apoyará la reforma de los marcos normativo, legislativo y fiscal para la desconcentración y descentralización; unas capacidades de planificación, gestión y seguimiento más sólidas para la prestación

de servicios en todos los sectores, tanto en las zonas urbanas como en las rurales; ensayos y reproducción de modalidades de servicios universales sobre la base de los principios de sostenibilidad y no discriminación; y nuevos modelos de participación y voz ciudadana.

Otro aspecto crucial del bienestar se abordará fortaleciendo el estado de derecho y la seguridad ciudadana sobre la base de la reforma de los sistemas jurídicos a fin de abordar la discriminación, por ejemplo, los derechos de las mujeres a la personalidad jurídica, la propiedad de bienes, los derechos sucesorios y la igual remuneración por igual trabajo y los derechos de las personas que viven con el VIH/SIDA. Se prestará atención, además, a la búsqueda de soluciones adecuadas a nivel local para las nuevas cuestiones, como la justicia ambiental y electoral. No obstante, el progreso general dependerá de la reforma y el desarrollo paralelos de las instituciones del sector de la seguridad. El apoyo del PNUD se centrará en la mejora de la prestación de servicios, la adopción de medidas para garantizar el respeto de los derechos de los ciudadanos reconocidos en las legislaciones nacionales y locales, el fortalecimiento de la supervisión civil y un mayor adelanto en la reducción de la violencia por razón de género. Las iniciativas encaminadas a mejorar la organización autónoma y la participación de la comunidad, así como la policía de proximidad, para la reducción de la delincuencia y el comportamiento y las actitudes antisociales, aumentarán considerablemente las perspectivas de éxito en materia de seguridad ciudadana.

El bienestar de los ciudadanos dependerá, asimismo, de que se mejore el acceso a los recursos esenciales para unos medios de vida sostenibles. Un aspecto importante será la asistencia en la reforma de los marcos jurídico y regulatorio, definiendo el acceso a los recursos naturales y su gestión, para que los recursos terrestres, hídricos y forestales, en particular los servicios proporcionados por la biodiversidad y los ecosistemas, se puedan compartir sobre una base equitativa, no discriminatoria, transparente y eficaz, coherente con la legislación nacional y con el claro objetivo de luchar contra la pobreza y la exclusión. Una cuestión estrechamente relacionada, que tiene consecuencias directas para los pobres y, más en general, para el desarrollo nacional, será el fortalecimiento de los marcos normativo, jurídico y regulatorio para la gestión de las industrias extractivas. Se hará especial hincapié en las medidas de sostenibilidad ambiental y social, las opciones de distribución de los ingresos, la gestión y la transparencia, la prevención y resolución de conflictos a nivel local y las asociaciones con el sector privado, la sociedad civil, las fundaciones y otras partes interesadas a fin de mejorar el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales en materia ambiental y social.

Esfera de trabajo 3: Aumento de la resiliencia para que los países puedan mantener sus logros en materia de desarrollo frente a las perturbaciones y recuperarse con más fuerza

22. Todas las esferas de trabajo propuestas en el presente Plan Estratégico contribuirán a aumentar la resiliencia. En esta esfera en particular, prestaremos especial atención a dos cuestiones adicionales que son absolutamente fundamentales de cara al futuro: la recuperación rápida y efectiva de las crisis causadas por conflictos; y una capacidad mucho mayor para prepararse para las consecuencias de los desastres naturales y hacerles frente, máxime por cuanto se ven exacerbados por el cambio climático.

Enfoques integrales de la consolidación de la paz y la construcción del Estado en situaciones posteriores a conflictos y de transición

a) **Pronta revitalización económica a fin de contribuir a la creación de unas mejores condiciones para la estabilidad y la sostenibilidad.** Este objetivo requerirá, por un lado, asistencia para una mejor planificación y coordinación de la recuperación temprana y la transición, velando por que los procesos de planificación local incluyan a las poblaciones desplazadas, las mujeres y los grupos excluidos y rindan cuentas ante ellos. Los planes y programas de recuperación tras los conflictos establecerán vínculos más fuertes entre los conflictos y los desastres naturales y tendrán en cuenta el análisis de la recuperación de los medios de vida. Por otro lado, el progreso sobre el terreno se basará en medidas relativas a la recuperación económica temprana a nivel local, la creación de medios de vida y su estabilización, la reintegración (de los desplazados internos y los refugiados que regresan) y la restauración de la infraestructura básica a nivel local (como la rehabilitación de infraestructura comunitaria y la gestión de escombros).

b) **Resolución pacífica de conflictos a fin de estabilizar las condiciones inestables sobre la base de instituciones, mecanismos y capacidades de “mediación interna” que cuenten con amplia aceptación a nivel nacional y local.** El objetivo será facilitar la resolución pacífica de conflictos, en particular los conflictos recurrentes derivados de la falta de acceso a los recursos, las diferencias políticas, las preocupaciones sobre la exclusión y las deficiencias en el cumplimiento de los acuerdos de paz.

c) **Construcción del Estado a fin de mejorar las capacidades, la rendición de cuentas, la capacidad de respuesta y la legitimidad.** Para resultar eficaces, las medidas deberán cubrir un extenso frente de trabajo. Será de gran importancia, en una etapa temprana del proceso, el apoyo a los procesos de diálogo, para que los interesados nacionales puedan alcanzar acuerdos sobre las principales reformas económicas y de gobernanza. La asistencia para llevar a cabo procesos electorales pacíficos, equitativos y transparentes adoptando un enfoque del ciclo electoral será otro elemento crucial en esta etapa. Asimismo, se hará especial hincapié en las medidas a largo plazo encaminadas a consolidar las funciones básicas de la gobernanza democrática. Las cuestiones clave serán la supervisión legislativa, la transparencia de las cuentas públicas, la mejora de la administración pública y el refuerzo de los gobiernos locales para la prestación de servicios básicos, trabajando con el sector no gubernamental y el sector privado. Se prestará apoyo complementario crucial para abordar las instituciones del sector de la justicia y la seguridad, prestando especial atención a la restauración del acceso rápido a la justicia y el estado de derecho, las medidas relativas a la justicia de transición y la recuperación a largo plazo de dichas instituciones. Los esfuerzos concertados para poner fin a la violencia por razón de género serán una preocupación constante.

Reducción del riesgo, preparación, respuesta y recuperación respecto de los desastres

a) **Datos, políticas y capacidades para la adopción de medidas integrales a nivel nacional (y transfronterizo) en relación con los desastres naturales.** Se hará especial hincapié en lo que sucede antes de los desastres. Esta labor incluirá apoyo a la evaluación de los riesgos de desastre, en particular los peligros geofísicos, meteorológicos, climáticos y de otra índole, y sus efectos desglosados por grupos sociales y económicos; políticas y marcos de planificación e inversión a

largo plazo que tengan en cuenta el riesgo de desastres, integren la reducción del riesgo de desastres con la adaptación al cambio climático y aborden los efectos sociales y económicos diferenciados; y preparación para la gestión y la recuperación en caso de desastre a nivel local y nacional, en particular innovación para gestionar los riesgos por medio de seguros y de una infraestructura resistente.

El otro interés principal será lo que sucede después de los desastres. Esta fase se ocupará de la planificación posterior a los desastres para la recuperación y la elaboración de planes y programas de recuperación y reconstrucción que incluyan a las poblaciones desplazadas, las mujeres y otros grupos excluidos, y rindan cuentas ante ellos. Estas medidas se reforzarán mediante la asistencia para una mayor coordinación y mejor aplicación de los programas de recuperación temprana, prestando especial atención a las condiciones económicas, los empleos y los medios de vida locales, abordando las necesidades de los grupos en peligro de exclusión, como, entre otros, las mujeres y los hogares encabezados por una mujer.

IV. Transformación de la eficacia institucional

23. Tenemos buenas perspectivas de cumplir la visión y los resultados establecidos en el Plan Estratégico. El PNUD cuenta con la red de oficinas en los países más extensa, mejor equipada desde el punto de vista operacional y con mayor capacidad de respuesta de todas las entidades de desarrollo internacionales, y se basa en una fuerza de trabajo comprometida, móvil y diversa de alrededor de 8.000 miembros de personal, además de los contratistas de servicios y los Voluntarios de las Naciones Unidas, que cuentan con una gran diversidad de experiencias y conocimientos especializados. Las actividades anuales del PNUD, de entre 4.500 y 5.000 millones de dólares de los Estados Unidos, se financian principalmente con cargo a contribuciones complementarias, obtenidas de una reducida base de recursos básicos (que actualmente representa menos del 20% de la financiación total).

24. Se han realizado numerosas mejoras durante el anterior período de planificación, en particular durante los dos últimos años, ya que hemos procurado aumentar nuestro rendimiento y mantenernos en condiciones de desempeñar la función que nos corresponde. A partir de ahora, las deficiencias que persisten en el desempeño deberán abordarse con más disciplina, tenacidad y apertura a fin de potenciar la innovación. La aplicación de las recomendaciones formuladas en la revisión cuatrienal amplia de la política, de las recientes decisiones de la Junta en relación con las nuevas políticas de recuperación de los gastos y la reducción de la financiación cruzada dentro de la organización, y de las orientaciones descritas en el presente Plan exigirá un cambio permanente, incluso estructural, para que el PNUD preste sus servicios de una manera eficaz y receptiva y con una mayor eficiencia en función de los costos.

25. El avance en la eficacia institucional a la que aspiramos se logrará mediante tres estrategias interrelacionadas para apoyar la visión y los resultados establecidos en el Plan Estratégico:

a) Unos programas de mayor calidad mediante la mejora de la planificación, el diseño, el seguimiento y la evaluación de los proyectos, que se sustente en el fortalecimiento de la gestión basada en los resultados;

- b) Una mayor apertura, agilidad y adaptabilidad de la organización a fin de aprovechar los conocimientos, las soluciones y la competencia técnica;
- c) Una gestión más eficaz de los recursos financieros y humanos para la obtención de resultados, de una forma que sea sostenible dentro de las corrientes de recursos previstas.

A. Nuestro enfoque del cambio institucional

26. Nuestras estrategias propuestas se verán reflejadas en una organización que apoye de manera visible y cuantificable a los países para que logren sus objetivos de desarrollo, con una mejora de la eficacia demostrada mediante lo siguiente:

- a) Una estructura organizativa y unos acuerdos financieros que sean sostenibles en la previsión de ingresos y proporcionen incentivos para aumentar tanto la calidad como la cantidad de la ejecución de los programas a nivel nacional.

- b) Unos Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) más estratégicos (junto con el resto del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo) y unas estrategias nacionales que determinen claramente la contribución sustantiva del PNUD a las iniciativas en materia de desarrollo dirigidas por los países. Todos los programas por países establecidos de conformidad con el presente Plan Estratégico: se centrarán en mayor medida en un máximo de cuatro resultados sujetos a plazos; se fundamentarán en teorías explícitas de cambio; e incorporarán un marco de resultados consolidado, coherente, rigurosamente definido, desglosado por géneros y cuantificable que se base en un conjunto normalizado de indicadores SMART (específicos, medibles, obtenibles, pertinentes y con un plazo determinado) a fin de garantizar que pueda realizarse un seguimiento del desempeño general con respecto al Plan Estratégico.

- c) La innovación, las oportunidades de repetición y la experiencia adquirida se estudiarán de forma explícita en la elaboración y el examen de los programas. La ampliación de las estrategias será fundamental con el fin de asegurar la mejora de la cobertura, los efectos y la sostenibilidad de las innovaciones en el ámbito del desarrollo. Esto implicará no solo concebir proyectos de éxito que funcionen en una escala mayor, sino también fortalecer, al mismo tiempo, políticas y capacidades nacionales y transfronterizas que sean cruciales para la implicación y la sostenibilidad. El PNUD facilitará cada vez más la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular al objeto de responder a la demanda nacional de intervenciones pertinentes, demostradas y eficaces en función del costo. Cuando sea necesario, el PNUD también se propondrá ayudar a los países a generar, acceder y gestionar sus propias necesidades de financiación en materia de desarrollo humano sostenible.

- d) Las oficinas en los países incluirán sistemáticamente en el proceso de planificación institucional anual información sobre las nuevas esferas en las que se registra una demanda nacional de los servicios del PNUD. De esta forma podremos definir medidas y asignar recursos para cumplir las prioridades establecidas y perseguir un conjunto común de resultados en consonancia con el Plan Estratégico.

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

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

f) Todos los programas y proyectos que reciben apoyo del PNUD se concebirán desde la perspectiva del desarrollo humano sostenible. Se ajustarán a procesos y normas de calidad uniformes para los programas y los proyectos, de los que serán responsables los directores, mientras que la inversión en actividades de seguimiento y evaluación ayudará a determinar las mejoras necesarias para el logro de resultados sostenibles. El uso de datos y pruebas en la comunicación de resultados, con respecto a las bases de referencia establecidas, seguirá mostrando una mejora palpable. Los enfoques de la gestión de cartera se utilizarán para fortalecer un diseño y una prestación de apoyo por parte del PNUD centrados en temas y para afianzar el uso óptimo de los recursos.

g) Al diseñar y aplicar los programas y proyectos, las oficinas en los países serán capaces de recurrir a los servicios de los “equipos de soluciones de desarrollo” de las direcciones, aprovechando la competencia técnica combinada del PNUD para abordar de una forma integrada los desafíos concretos que plantean las políticas y los programas de desarrollo. Las oficinas en los países tendrán fácil acceso a los conocimientos y la experiencia adquirida, con el fin de potenciar un diseño de proyectos de alta calidad y orientar el asesoramiento en materia de políticas.

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

B. Nuestras esferas de trabajo

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

27. Estamos adoptando medidas concertadas a todos los niveles de la organización a fin de lograr los avances necesarios en el desempeño cultural y a nivel nacional para obtener los resultados previstos en el presente Plan. El PNUD está aumentando su inversión en la gestión basada en los resultados al objeto de responder a su propia demanda interna de una mejor medición del desempeño y cumplir plenamente los altos niveles de transparencia, flexibilidad y eficiencia que exigen actualmente tanto los países en que se ejecutan programas como los donantes. Se mejorará la institucionalización de la gestión de los conocimientos y se crearán incentivos tendentes a garantizar que el aprendizaje sea una parte integrante de una cultura y una práctica de buen desempeño profesional. El fomento de la innovación y la evaluación, así como la mitigación activa de los riesgos polifacéticos que afectan a los programas y las operaciones, formarán expresamente parte de nuestra estrategia.

28. El **Plan Anual de Actividades** institucional y unos planes de trabajo escalonados y específicos para cada dependencia apoyarán la puesta en práctica del Plan Estratégico y la armonización de los recursos en toda la organización, desde las oficinas en los países hasta la sede, a fin de lograr los resultados previstos. Un análisis más preciso de la información acumulada proporcionará la base para reorganizar la estrategia y la aplicación de manera progresiva.

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

30. El PNUD ocupa una posición privilegiada para aprovechar su amplio conocimiento de las semejanzas y diferencias entre los países en diferentes fases de desarrollo y traducirlo en una visión con base empírica para la adopción de soluciones de desarrollo eficaces y adaptables. Estableceremos sistemas, desde el nivel de los proyectos hacia niveles superiores, tendentes a consolidar la gestión del aprendizaje y de los conocimientos en la organización. Esta labor se utilizará para configurar la elaboración de políticas con base empírica durante el próximo período comprendido en el Plan Estratégico, así como para ajustar la aplicación, contribuir a la captación de iniciativas innovadoras de éxito y mantener y ampliar los enfoques eficaces.

Esfera de trabajo 2: Convertir el PNUD en una institución más abierta, adaptable y ágil

31. Hasta ahora, una mayor transparencia y rendición de cuentas eran el sello distintivo de una institución abierta. En la actualidad, también es importante la velocidad y la facilidad con las que los conocimientos y la competencia técnica pueden entrar y salir de una institución. La configuración organizativa del PNUD deberá ser más dinámica y flexible, nuestros profesionales deberán tener una mayor movilidad, será necesario cambiar los conocimientos especializados y la competencia técnica necesarios dentro de la organización en respuesta a los nuevos desafíos en materia de desarrollo, y se necesitará una mayor colaboración tanto dentro de la organización como con los asociados y los interesados.

32. El presente Plan Estratégico exigirá a la organización que se centre en mayor medida en su capacidad de asesoramiento para apoyar unas recomendaciones normativas más adecuadas y unos programas y proyectos más sólidos. Lo más importante es que necesitaremos mejorar a la hora de prestar un asesoramiento en materia de políticas más integrado y centrado en los programas —que abarque las esferas de trabajo definidas en el Plan—, a fin de ser más eficaces para ayudar a los países a responder a unos desafíos de desarrollo cada vez más complejos e interconectados. Así pues, la organización de los servicios de formulación de políticas dejará de ser una arquitectura relativamente rígida y basada en la práctica para funcionar con equipos de soluciones de desarrollo más flexibles, multidisciplinarios y basados en temas.

33. Deberemos asegurarnos de que disponemos de una combinación adecuada de profesionales de alta calidad que se ajuste directamente a los requisitos para la aplicación del presente Plan Estratégico, pero con un presupuesto más reducido para la dotación de personal. Se está elaborando un plan para la fuerza de trabajo con medidas claras encaminadas a abordar la capacidad en las esferas técnicas más importantes exigidas por este Plan Estratégico; dicho plan aprovechará todos los instrumentos para la adquisición de talentos que tenemos a nuestra disposición. Esta labor sentará las bases para una función de informática empresarial continua que actualice periódicamente los análisis de la fuerza de trabajo, defina las necesidades y las deficiencias en materia de capacidad a nivel de la organización, y planifique la fuerza de trabajo que necesita el PNUD.

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

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

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

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

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

38. El PNUD seguirá cooperando con los donantes por medio de canales e instrumentos de financiación con cargo a recursos complementarios flexibles y de calidad. Trataremos de **optimizar la gestión de las corrientes de financiación con cargo a recursos complementarios** mediante la racionalización tanto del número de instrumentos como de su gestión. Reconociendo la complejidad cada vez mayor de la financiación del desarrollo, ayudaremos a los países en desarrollo, cuando lo soliciten, a generar, acceder y gestionar los fondos que necesitan para progresar hacia el desarrollo humano sostenible.

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

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

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

42. Asimismo, el PNUD está intensificando las medidas generales encaminadas a aumentar la sostenibilidad ambiental de las oficinas a través de medidas, comunicación y prácticas institucionales para unas oficinas verdes.

V. Revitalización de las asociaciones y fortalecimiento de la coordinación

43. Un PNUD más fuerte no puede lograr por sí solo los resultados propuestos en el presente Plan Estratégico. La asociación y la coordinación de esfuerzos será crucial. Con este fin, abordaremos dos esferas que complementan nuestros planes de transformación institucional:

a) Un sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo que esté sólidamente posicionado en un mundo en evolución, refleje los valores y las normas de las Naciones Unidas y responda a la demanda de los países con resultados que sean estratégicos, logrados mediante operaciones que iguallen o superen el desempeño por pares;

b) Una mayor escala y eficacia del compromiso del PNUD con la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular.

44. Una mayor cooperación con los nuevos asociados será ventajosa para todos y cada uno de los cambios propuestos, en la medida en que contribuye a la colaboración en relación con las prioridades de desarrollo comunes en todos los países del Sur Global. Seguiremos trabajando con la sociedad civil y el sector privado para el logro de resultados en materia de desarrollo. Hemos incorporado oportunidades concretas y sustantivas de asociación a este respecto directamente en nuestras esferas de trabajo³.

A. Coordinación con el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo

45. Con los incentivos proporcionados actualmente por las tendencias del desarrollo y la revisión cuatrienal amplia de la política⁴, así como por la futura agenda para el desarrollo después de 2015 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ha llegado el momento de realizar un mayor progreso en materia de coordinación. Para lograrlo, se ofrecen varias opciones a mediano plazo que, si se aplican satisfactoriamente, podrían arrojar una mayor claridad sobre “quién hace qué” de tal forma que se produzcan resultados favorables más rápidamente.

a) En primer lugar, contribuir a profundizar la reflexión, el planteamiento y, cada vez más, las respuestas en materia de estrategias por parte del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a nivel mundial. Con el propósito de avanzar en esta dirección, exhortaríamos al sistema a que reflexionara periódicamente sobre las cuestiones de desarrollo fundamentales a nivel mundial y regional, aclarara las funciones y responsabilidades en aquello que fuera más necesario (por ejemplo, en relación con la agenda para el desarrollo después de 2015 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible), creara lazos más estrechos entre los procesos de planificación estratégica a nivel de los organismos, y estableciera asociaciones estratégicas con entidades no pertenecientes a las Naciones Unidas. Las “estrategias de efectos rápidos” en un plazo de 9 a 18 meses podrían centrarse en lo siguiente:

- i) Cumplimiento más rápido y más adecuado de las medidas concertadas a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas, encontrando puntos de partida estratégicos que puedan generar resultados útiles con relativa prontitud;
- ii) Medidas prácticas encaminadas a mejorar el intercambio de conocimientos y fomentar el trabajo en materia de desarrollo de la capacidad, basándose en los acuerdos vigentes dentro del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM);
- iii) Coherencia en la formulación y el seguimiento de los resultados, a fin de estudiar si es posible definir resultados e indicadores comunes para el próximo ciclo de planificación estratégica;
- iv) Aplicación de normas comunes para los programas, empezando por los principios normativos y operacionales del GNUM;

³ También se está llevando a cabo una labor encaminada a fortalecer la cooperación con otras organizaciones multilaterales, como el Banco Mundial.

⁴ En concreto, entre otros, los párrafos 117 a 120, 124 a 127, 130, 136 a 142, 148 a 150, 152, 170 y 171.

- v) Aplicación de procedimientos operativos estándar para la iniciativa Unidos en la acción, en particular a través de las medidas previstas en el anexo 1 de dichos procedimientos, que especifica los pasos que debe dar la sede de la organización para actuar con carácter prioritario;
- vi) Utilización de elementos de referencia comunes para la ejecución operativa y de programas, a fin de que las reformas en la sede y sobre el terreno cuenten con indicadores claros de progreso.

b) En segundo lugar, **centrar la coordinación a nivel nacional en mayor medida en la ejecución y la obtención de resultados de desarrollo y en menor medida en las cuestiones relativas a la gestión y los procesos internos.** Los equipos de las Naciones Unidas en los países deben estar al tanto de los grandes cambios que se producen en el contexto de desarrollo de un país, establecer asociaciones más adecuadas y ser capaces de poner al sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en condiciones de apoyar las prioridades del país para el cambio transformacional. Será de utilidad la adopción de los procedimientos operativos estándar anteriormente mencionados. El PNUD puede prestar asistencia mediante su labor y competencia técnicas en las cuestiones intersectoriales, recurriendo a organismos no residentes que cuenten con los conocimientos especializados pertinentes; contribuyendo a una planificación más estratégica mediante una utilización más activa de sus Directores para los Países en el MANUD y en los procesos de documentos comunes sobre los programas para los países; y ofreciendo vínculos más fuertes con los acuerdos de coordinación de la ayuda nacional y de los donantes. La mejora del diseño y la ejecución de los programas de selección, capacitación y desarrollo de los Coordinadores Residentes/Representantes Residentes respaldarán estas medidas.

c) En tercer lugar, **reforzar unas normas básicas que aclaren la función del PNUD.** Estas normas básicas se centrarán especialmente en las diferencias y complementariedades entre las funciones normativas y operacionales de los organismos y las entidades; velarán por que, cuando existan intereses compartidos con el PNUD, creemos capacidad solo si los organismos carecen de ella; y promoverán la labor de “intermediación” y de desarrollo de conocimientos especializados a nivel nacional, y utilizarán la financiación del PNUD a tal efecto. En las teorías del cambio que forman parte del marco de resultados y recursos (anexo III) se ofrece información pormenorizada sobre el modo en que esta labor se traduciría en funciones y responsabilidades más claras.

d) En cuarto lugar, fomentar una mayor orientación hacia el exterior en la labor del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a nivel nacional. Esta opción implica abordar las crecientes oportunidades de trabajo innovador con las organizaciones de la sociedad civil, el sector privado, las fundaciones, las instituciones de investigación y otros agentes no estatales.

e) En quinto lugar, seguir fortaleciendo el papel de los equipos regionales del GNUD para permitir una respuesta colectiva mucho más firme a las cuestiones transfronterizas estratégicas.

B. Trabajar con el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización y los Voluntarios de las Naciones Unidas

46. El PNUD se basará en el mandato financiero del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) en esferas concretas de interés común en los países menos adelantados. Las principales oportunidades para crear vínculos más fuertes se reúnen fundamentalmente en seis grupos: análisis con las herramientas de diagnóstico del FNUDC; iniciativas de desarrollo local; servicios financieros inclusivos; acceso de los pobres a la energía; respuestas al cambio climático a nivel local; y mecanismos de ejecución de los regímenes de protección social.

47. En lo que atañe a los Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU), existe una fuerte “armonización” con la labor normativa preliminar del PNUD. El PNUD considera que los VNU son un recurso fundamental para la presencia, la organización y la acción a nivel comunitario; para el refuerzo de la cohesión social a través de los voluntarios y de su labor; para el desarrollo del voluntariado en la prestación de servicios a nivel local; para aspectos concretos de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular sobre la base de los intercambios de personal cualificado que permiten reducir deficiencias críticas (por ejemplo, en las instituciones de gobernanza local en situaciones posteriores a desastres y posteriores a conflictos); para la extensión mediante un mayor uso del voluntariado en línea; y para la creación de oportunidades para los jóvenes en el voluntariado.

48. El FNUDC y los VNU elaborarán marcos estratégicos, con arreglo al presente Plan, a fin de describir detalladamente sus resultados durante el período 2014-2017.

C. Coordinación con la Secretaría de las Naciones Unidas

49. La coordinación del PNUD con los departamentos y las políticas de la Secretaría de las Naciones Unidas sigue siendo importante para los resultados en materia de desarrollo. De igual modo, el alcance casi universal del PNUD, su orientación operacional y sus relaciones de confianza con los asociados nacionales también brindan apoyo a los departamentos de la Secretaría en el cumplimiento de sus mandatos. Como ha demostrado la experiencia, las complementariedades existentes en nuestra labor colectiva pueden ser un fuerte multiplicador de la acción de las Naciones Unidas, pero también exigen una mayor claridad en las funciones y responsabilidades. Esto requiere una atención permanente, a nivel nacional y de la Sede. Se ha dado un importante paso adelante con la decisión del Secretario General de nombrar al PNUD y al **Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz** de la Secretaría de las Naciones Unidas coordinador global conjunto en asuntos relacionados con la policía, la justicia y el sistema penitenciario con el propósito de mejorar la repercusión y la coherencia de la asistencia de las Naciones Unidas sobre el estado de derecho.

50. Los enfoques coordinados con el **Departamento de Asuntos Políticos** de la Secretaría de las Naciones Unidas son, asimismo, cruciales en esferas como el apoyo electoral y la prevención de conflictos armados. En este último caso, esta asociación se ampliará e incluirá otros organismos, fondos y programas encaminados a apoyar y fortalecer los foros, conocimientos especializados e instituciones a disposición de las contrapartes nacionales y locales para la resolución pacífica de problemas comunes.

51. Otro aspecto fundamental es nuestra función como principal ejecutor de proyectos financiados por el **Fondo para la Consolidación de la Paz**, colaborando estrechamente con la **Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz**. Nuestras iniciativas encaminadas a aclarar y fortalecer nuestra contribución a la consolidación de la paz, que se ha iniciado y ha tomado forma en el presente Plan, deberían contribuir a consolidar nuestra relación con el Fondo y la Oficina de Apoyo. También hemos entablado un diálogo sobre la coordinación de las asignaciones procedentes de mecanismos de financiación mundiales pertinentes, en el que se incluye al Banco Mundial y al Banco Africano de Desarrollo.

52. La relación con la **Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios** es crucial en todos los países que tienen necesidades humanitarias. Una relación que funcione adecuadamente puede contribuir a que las acciones humanitarias, de recuperación temprana y de desarrollo se refuercen mutuamente y, en lugar de limitarse al socorro, aumenten la resiliencia a largo plazo. Esta labor también requerirá cada vez más que se potencie el apoyo a las emergencias de evolución lenta (en particular, y entre otras, las emergencias recurrentes). Para lograrlo, y tal y como se establece en la revisión cuatrienal amplia de la política, se necesita una mejora continua de las evaluaciones, la capacitación y el apoyo de los Coordinadores Residentes/Coordinador de Asuntos Humanitarios, a fin de poder seleccionar a los líderes mejor equipados para estas asignaciones y facultarlos para que lleven a cabo su trabajo.

53. Asimismo, seguiremos colaborando estrechamente con el **Departamento de Asuntos Económicos y Sociales** de la Secretaría de las Naciones Unidas en la elaboración de la agenda mundial para el desarrollo, basándonos en la labor que se está llevando a cabo en relación con la agenda para después de 2015. A nivel regional, el PNUD se coordinará estrechamente con las comisiones económicas regionales y otros órganos regionales en la elaboración de enfoques que respondan a las singularidades y las prioridades regionales.

D. Cooperación Sur-Sur y cooperación triangular

54. El PNUD propone convertir la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular en modalidades básicas de trabajo en sus programas y operaciones a nivel mundial, regional y nacional, sobre la base de sus principios rectores y sin sustituir otras posibilidades de asociación.

55. Nuestro **interés** se centrará en sostener y ampliar una cooperación Sur-Sur y una cooperación triangular que maximicen los beneficios mutuos. A tal fin, el PNUD tratará de reducir las barreras económicas y no económicas (por ejemplo, informativas) para propiciar un intercambio más transparente, eficiente y eficaz que involucre tanto a los países como a las entidades no estatales. Esta labor se centraría en tres barreras principales: en primer lugar, el conocimiento sobre lo que ha funcionado y lo que no, junto con información sobre quién está involucrado y qué puede ofrecer; en segundo lugar, el apoyo a una mayor armonización de las políticas, los marcos jurídicos y las reglamentaciones; y, en tercer lugar, la financiación estratégica y la cooperación técnica procedentes de diversas fuentes, para gestionar los gastos iniciales de colaboración y, posteriormente, financiar la ampliación de ideas prometedoras.

56. Nuestro **papel** será el de intermediario de conocimientos, creador de capacidades y facilitador de intercambios, dirigidos principalmente por los propios países en desarrollo, en colaboración con otros interesados como, por ejemplo, los gobiernos de los países miembros de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos y las entidades no estatales.

57. En consonancia con los objetivos y el papel propuestos, abordaremos **dos funciones principales**. En primer lugar, a través de la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur, fortalecer nuestro apoyo a la coordinación y la acción a nivel de todo el sistema, con arreglo a la orientación del Comité de Alto Nivel. Esta función se afianzará mediante una Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur que cuente con mayor capacidad para reunir, analizar y brindar acceso a datos sobre el “quién, qué y dónde” de la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular. Esto también sería de ayuda en otra esfera que requerirá un mayor esfuerzo por parte de la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur en el futuro: la extensión, el diálogo y el logro de consensos entre una gran diversidad de interesados. Además, la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur seguiría apoyando algunas de sus plataformas actuales designadas para este fin. En segundo lugar, utilizar el alcance nacional y programático del PNUD para dispensar un instrumento operativo mundial para la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular al que también podrán acceder otros miembros del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

58. Para traducir este enfoque en medidas concretas, haremos cambios integrales en nuestro **enfoque operacional**. Apoyaremos una mayor investigación sobre políticas, una modalidad de proyectos especializados que pueda ajustarse a las contribuciones financieras y en especie y la intensificación de nuestro compromiso con los nuevos asociados. Asimismo, promoveremos el trabajo transnacional con los demás organismos y las comisiones económicas regionales, utilizaremos activamente los programas regionales de iniciativas de “vecindad”, fomentaremos los intercambios de personal y mejoraremos el seguimiento y la presentación de informes.
