



# 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  
23 de abril de 2021  
Español  
Original: inglés

## Período de sesiones anual de 2021

Nueva York, 7 a 11 de junio de 2021

Tema 9 del programa provisional

## Evaluación

### Respuesta de la administración a la evaluación del Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021

#### I. Introducción

1. En 2020 la Oficina de Evaluación Independiente completó una evaluación del Plan Estratégico del PNUD para 2018-2021, de conformidad con el plan de evaluación plurianual aprobado por la Junta Ejecutiva. La evaluación abarca el período comprendido entre enero de 2018 y diciembre de 2020 y comprende la visión general y el marco conceptual del plan, su contribución a la mejora de los resultados de desarrollo y los cambios organizativos introducidos para poner el plan en funcionamiento.
2. La evaluación analizó la claridad de la visión del Plan Estratégico y la eficacia de sus principales facilitadores institucionales a la hora de ayudar a los países a cumplir la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. En consecuencia, los objetivos de la evaluación eran valorar si el actual Plan Estratégico: a) ofrece una visión, un propósito y un sentido de servicio coherentes para la organización; b) se reconoce en toda la organización como una guía para la adopción de medidas destinadas a ayudar a los países a atender sus necesidades en materia de desarrollo, especialmente en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y teniendo en cuenta las expectativas de las partes interesadas respecto de los servicios del PNUD; y c) está contribuyendo a mejorar los resultados de desarrollo en los tres amplios entornos de desarrollo identificados en el Plan Estratégico.
3. La administración del PNUD acoge con satisfacción las constataciones, conclusiones y recomendaciones de la evaluación. La organización se apoyará en las esferas identificadas como sólidas al tiempo que responderá a las esferas que deben fortalecerse cuando elabore el próximo plan estratégico para 2022-2025.



## II. Aplicación del Plan Estratégico para 2018-2021

4. El Plan Estratégico para 2018-2021 marcó el rumbo para una “Próxima Generación del PNUD” a fin de ayudar a los países a cumplir las metas de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Presenta una visión clara de hacia dónde se dirige la organización y otorgó claramente al PNUD “licencia para actuar”.

5. En consonancia con la ambición de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el plan fue concebido para responder a la diversidad de los países a los que sirve, lo cual se refleja en tres amplios entornos de desarrollo: la erradicación de la pobreza; las transformaciones estructurales; y la creación de resiliencia. El plan describía cómo dos nuevas plataformas, a nivel nacional y mundial, permitirían a la organización prestar apoyo de forma más eficaz. En él se esbozaban seis soluciones emblemáticas (pobreza, gobernanza, acceso a la energía, igualdad de género, resiliencia y sostenibilidad ambiental), junto con la innovación y el dinamismo que debían incorporarse a la labor del PNUD. El plan articulaba además flujos de rendimiento e innovación que pretendían adaptar las formas de trabajo y promovían una oferta de servicios integrados.

6. Tres años después, los objetivos originales del plan se han cumplido y se están cumpliendo. Incluso con las respuestas humanitarias y de recuperación relacionadas con la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19), el PNUD siguió centrándose en el desarrollo de programas y soluciones basados en los Objetivos. Su enfoque multidimensional y pansocial hizo posible que el PNUD se reorientara y abordara grandes retos sistémicos e impulsara formas integradas de erradicar la pobreza multidimensional.

7. En 2020 la agilidad y el amplio alcance de las oficinas del PNUD en los países fueron las razones que explicaron la rapidez y la escala de sus respuestas frente a la COVID-19. En marzo de 2020, el PNUD había creado el Fondo de Respuesta Rápida y había asignado 30 millones de dólares de los Estados Unidos a 110 países en un momento en el que se necesitaban medidas inmediatas, pero se disponía de pocos recursos fungibles. A esta primera inyección de capital le siguió una segunda oleada de inversiones a mediados de año. El Fondo de Financiación Rápida, dotado con 105 millones de dólares, fue aprobado y puesto a disposición de 129 países, lo que permitió al PNUD poner en marcha su propuesta 2.0 para luchar contra la COVID-19, “Más allá de la recuperación: con miras a 2030”, con el fin de hacer frente a las repercusiones de la pandemia centrándose en la gobernanza, la protección social, la recuperación ecológica y la disrupción digital. El PNUD colaboró con los organismos de las Naciones Unidas, los equipos de las Naciones Unidas en los países, los coordinadores residentes y otros asociados, entre ellos el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, para preparar 119 planes de respuesta socioeconómica y dirigir la elaboración de 144 evaluaciones del impacto socioeconómico en 97 países, lo cual generó datos esenciales para ayudar a orientar la adopción de decisiones acerca de la COVID-19 a nivel nacional.

8. El Plan Estratégico se diseñó para ser flexible y que la organización pudiera responder a los objetivos a largo plazo y a las necesidades urgentes en tiempos de crisis. Las medidas del PNUD en respuesta a la COVID-19, en tres entornos de desarrollo y con seis soluciones emblemáticas, forman parte de los compromisos asumidos en el plan. Para fortalecer su eje operacional, el PNUD puso en marcha decididas intervenciones en materia de gestión con el fin de mejorar su estabilidad financiera, eficacia y rendición de cuentas. En 2020 las contribuciones a los recursos ordinarios, de naturaleza flexible y predecible, alcanzaron su mayor volumen desde 2016 y garantizaron así una base estable de respuesta ante la COVID-19. A través de la estrategia “People for 2030”, el PNUD está redoblando

significativamente sus esfuerzos por atraer, retener y desarrollar los mejores talentos para ayudar a los países a cumplir los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

9. La #NextGenUNDP, que incluye la puesta en marcha de la estrategia “People for 2030” y la estrategia digital del PNUD, así como la creación de la Red Global de Políticas, los laboratorios de aceleración, el Centro del Sector Financiero y la Dirección de Gestión de Crisis, ha permitido al PNUD ofrecer respuestas más coherentes, integradas y rápidas.

10. El PNUD toma buena nota de las constataciones, conclusiones y recomendaciones de la evaluación. En respuesta a dichas recomendaciones, el PNUD formula las observaciones siguientes.

### **III. Constataciones y conclusiones de la evaluación**

11. El PNUD acoge con satisfacción el reconocimiento del Plan Estratégico para 2018-2021 como una visión de futuro para el cambio en un contexto muy complejo, así como del hecho de que el PNUD adaptara rápidamente sus capacidades en apoyo de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, a expensas de un costo y una inversión significativos. El PNUD apoya el esfuerzo realizado para contextualizar las constataciones en el marco de la pandemia de COVID-19 y otras incertidumbres, además de la flexibilidad que ofrece el plan para responder a tales desafíos.

12. El PNUD agradece las constataciones positivas de la evaluación sobre la ganancia en eficiencia de la Red Global de Políticas a la hora de desplegar los conocimientos especializados dentro de la organización. Desde la creación de dicha red en julio de 2018, el PNUD ha reorganizado significativamente su función de apoyo a las políticas y los programas —basándose en la Dirección de Políticas y Apoyo a Programas, la recién creada Dirección de Gestión de Crisis y en colaboración con las oficinas regionales— a fin de facilitar un modelo más ágil de despliegue rápido de conocimientos especializados, soluciones y herramientas para dar respuestas más eficaces a los complejos desafíos de desarrollo a los que se enfrentan los países para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

13. El PNUD reconoce la necesidad de una visión más estratégica para pasar de enfoques basados en proyectos a enfoques de carteras y sistemas, así como que es necesario seguir trabajando para que la Red Global de Políticas esté plenamente operativa. Esto incluye mejorar las capacidades del personal para el pensamiento sistémico; impulsar una cultura innovadora; recompensar el rendimiento; identificar los riesgos y las estrategias de mitigación; y medir el desarrollo de las capacidades del personal. Se sigue trabajando para aclarar y establecer las funciones y responsabilidades de la Red Global de Políticas y de las oficinas regionales.

14. El PNUD agradece las constataciones positivas de la evaluación sobre las medidas adoptadas para reducir los costos de gestión, equilibrar sistemáticamente el presupuesto, racionalizar los procesos y procedimientos, mejorar la orientación al cliente y reducir su huella de carbono. La inversión en nuevas tecnologías y el replanteamiento de las capacidades en favor de la eficacia y la eficiencia institucionales han fortalecido los medios de los que dispone el PNUD para mejorar su agilidad, su flexibilidad y la satisfacción de los clientes. La estrategia digital fue un elemento facilitador importante y oportuno del Plan Estratégico y las iniciativas digitales están tomando forma y han ganado velocidad en la respuesta frente a la COVID-19.

15. El PNUD ha contribuido e invertido de forma significativa en el desarrollo de capacidades de innovación y en su integración en la organización. Los laboratorios

de aceleración pusieron de relieve la innovación social a nivel nacional. La plataforma mundial y las plataformas de apoyo a los países están ampliando los conocimientos especializados en los centros regionales y las oficinas en los países, lo cual permite adoptar enfoques más específicos para cada contexto y experimentales para la resolución de problemas.

16. La administración del PNUD quiere destacar los siguientes puntos:

a) El Plan Estratégico aspiraba a ser ambicioso y flexible a la hora de describir el papel del PNUD en el contexto más amplio, respaldado por el objetivo de apoyar a los países y las comunidades para cumplir las metas de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. La aplicación del plan fomentó las alianzas de colaboración para apoyar y financiar los Objetivos, integrar de manera más sistémica los enfoques para una consideración más equilibrada de las dimensiones económica, social y ambiental e incorporar el principio de no dejar a nadie atrás. La evaluación reconoce que el PNUD se adaptó para apoyar las nuevas soluciones emblemáticas, que pretenden ser flexibles y amoldarse a las necesidades de los distintos países. El PNUD ha adaptado cada vez más su apoyo a los contextos nacionales. Las soluciones emblemáticas son grupos temáticos con 33 productos de desarrollo<sup>1</sup> que aprovechan, entre otras cosas, los vínculos entre las áreas temáticas, los contextos de desarrollo y los equipos y asociados. El Plan Estratégico ofrece orientación sin prescribir medidas, reconociendo que el PNUD trabaja en diversos entornos de desarrollo y que algunos países experimentan más de uno de esos entornos. Además de contribuir de forma pertinente a los resultados de desarrollo, el PNUD reforzó su oferta programática. Esta sigue evolucionando a medida que el PNUD comprende mejor cómo fortalecer las intersecciones para responder a los complejos y múltiples desafíos del desarrollo y alcanzar los Objetivos;

b) Los elementos transformadores que se incorporaron al diseño del Plan Estratégico no pretendían ser “soluciones rápidas”. Se encuentran en diferentes fases de aplicación y requerirán esfuerzos continuados para, por ejemplo, adaptar las modalidades de financiación, las capacidades y los marcos de resultados en favor de enfoques más integrados e innovadores. Estas iniciativas están contribuyendo a sentar las bases para formular soluciones de desarrollo más participativas, contextualizadas e integradas. El PNUD agradece que se reconozca que muchos de estos procesos tardan en demostrar su impacto. Este proceso de transformación continuará en el marco del próximo plan estratégico, de forma que se favorezca la evolución de las estructuras de financiación, las capacidades y los sistemas del PNUD para responder mejor a las necesidades de sus clientes sobre el terreno;

c) Desde 2018, la Red Global de Políticas ha permitido la implantación de sistemas y procesos para vincular las soluciones con el impacto en materia de desarrollo. Las comunidades de intercambio de prácticas del PNUD, alojadas en SparkBlue, actúan como incubadoras de nuevos conocimientos y creación conjunta de soluciones al conectar a más de 130.000 visitantes con más de 10.000 profesionales y expertos de dentro y fuera del PNUD ubicados en 143 lugares. Las diferentes listas institucionales se unificaron en una única lista de expertos de la Red Global de Políticas para procurar una respuesta rápida (“ExpRes”), con más de 4.000 expertos verificados que abarcan todo el espectro de la labor del PNUD, e incluyen nuevas reservas de talento para ámbitos emergentes como la gobernanza electrónica, la digitalización y la juventud. Las oficinas del PNUD no tardaron en beneficiarse de estos perfiles más diversificados y relevantes, capaces de desplegarse en plazos breves; la utilización de expertos de la lista por parte de 122 oficinas del PNUD se incrementó en más de un 60 %, hasta superar los 850 despliegues en 2020. La

---

<sup>1</sup> El Plan Estratégico incluía originalmente 27 productos de desarrollo. En 2020 se añadieron seis nuevos productos relacionados con la respuesta del PNUD frente a la COVID-19.

implantación de estas herramientas vino acompañada de un mayor esfuerzo global por apoyar a las oficinas en los países en las cinco regiones movilizando más de 1.000 millones de dólares al año en recursos de programas procedentes de diversas fuentes de financiación, como los fondos verticales, las ventanillas de financiación del PNUD, la financiación de emergencia en respuesta a la COVID-19 y los donantes bilaterales y multilaterales;

d) Para fortalecer su apoyo a los países afectados por crisis y conflictos e impulsar su visión para la prevención y la recuperación de las crisis y la respuesta a ellas, el PNUD estableció en 2018 la Dirección de Gestión de Crisis en el marco de la Red Global de Políticas. La Dirección de Gestión de Crisis está fortaleciendo y mejorando la articulación de la capacidad del PNUD para responder a las causas profundas de las crisis y los conflictos y los factores que los provocan, prestando apoyo a países afectados por conflictos para que superen los déficits de desarrollo y reduzcan las vulnerabilidades y dando prioridad a una mayor armonización y coherencia de las actividades y los agentes humanitarios, de desarrollo y de consolidación de la paz.

e) Para implementar y supervisar eficazmente los resultados detallados en el Plan Estratégico para 2018-2021, basados en la labor de las oficinas en los países, además de para informar sobre ellos, el PNUD aplicó medidas sólidas para fortalecer su arquitectura de resultados y sus sistemas de datos durante el período que abarca el plan. A través de la digitalización de los marcos de resultados y recursos de los documentos de los programas de los países, el PNUD estableció un vínculo entre los proyectos en curso y previstos y los productos de los programas de los países y del Plan Estratégico, que posteriormente se asocian a los Objetivos de Desarrollo Sostenible pertinentes. El PNUD introdujo una serie de “marcadores de proyectos” para mejorar su análisis de los resultados centrándose no solo en “qué” resultados logró, sino también en “cómo”, “con quién” y “para quién” logró esos resultados (por ejemplo, no dejar a nadie atrás, programación conjunta con asociados del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, cooperación Sur-Sur y triangular, nexos acción humanitaria-desarrollo y respuestas frente a la COVID-19). Aprovechando la gran variedad de datos sobre los resultados que ha acumulado a lo largo de los años, el PNUD ha sido pionero en el uso de datos satelitales, sensores de la Internet de las cosas e inteligencia artificial (aprendizaje automático) para analizar los resultados cualitativos, tanto los éxitos como los desafíos, para extraer enseñanzas. El análisis de los éxitos y los desafíos basado en la inteligencia artificial se puso a disposición de todo el personal, que puede extraer datos y pruebas superpuestos con las diferencias en las tipologías nacionales y regionales en función de las diversas necesidades analíticas.

17. El PNUD valora la evaluación y las oportunidades de aprendizaje que ofrece a la organización, como base para el próximo plan estratégico. Asimismo, toma nota de las constataciones, las conclusiones y las recomendaciones, así como del reconocimiento de los avances realizados y de las esferas que deben fortalecerse.

18. El PNUD reconoce la **recomendación 1**, que insta a la organización a que defina mejor su papel en apoyo de la Agenda 2030 y de la respuesta frente a la pandemia de COVID-19. La Agenda 2030 sigue siendo la piedra angular del Plan Estratégico con el objetivo de ayudar a los países a acelerar los progresos realizados para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible y seguir sus trayectorias de desarrollo. En general, los desafíos en materia de desarrollo se han vuelto más complejos con el paso del tiempo, por lo que requieren nuevas herramientas y soluciones que permitan abordar múltiples retos simultáneamente. Para hacer posibles las aspiraciones de la Agenda 2030, incluida la de no dejar a nadie atrás, así como del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo tras su nuevo posicionamiento y consolidación, el PNUD

mejora continuamente su enfoque para una nueva era de desarrollo. El PNUD seguirá esforzándose por servir como reserva de conocimientos, buenas prácticas y políticas integradas, inclusivas y sostenibles con el fin de satisfacer las necesidades de las personas y del planeta.

19. La respuesta del PNUD frente a la pandemia se ejecuta mediante soluciones emblemáticas en los tres entornos de desarrollo. El PNUD puso en marcha su propuesta inicial, “Preparación, respuesta, recuperación”, en el mes de marzo, seguida de su propuesta 2.0, “Más allá de la recuperación: con miras a 2030”, en junio de 2020, junto con sus marcos de financiación rápida, el Fondo de Respuesta Rápida y el Fondo de Financiación Rápida. Esto permitió al PNUD organizar una respuesta institucional coherente y colaborativa frente a la emergencia de desarrollo causada por la pandemia, manteniendo al mismo tiempo las aspiraciones de la Agenda 2030. El PNUD está colaborando con sus asociados de las Naciones Unidas en la respuesta socioeconómica y seguirá haciéndolo durante el período del próximo plan estratégico.

20. La evaluación reconoce los esfuerzos del PNUD por llevar a la práctica el principio de no dejar a nadie atrás en su programación, en particular a través de su marcador relacionado y de su compromiso con diferentes grupos destinatarios. En el próximo plan estratégico, será vital apoyar a los países durante la década de acción a fin de que puedan impulsar sus estrategias para no dejar a nadie atrás, incluido un enfoque renovado para abordar las causas subyacentes y fundamentales de las desventajas y barreras a las que se enfrentan los más vulnerables y más pobres, agravadas por la COVID-19.

21. La evaluación reconoce que alrededor del 90 % de las oficinas del PNUD en los países han participado en las iniciativas de integración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El PNUD se compromete a seguir ofreciendo un enfoque integrado para la formulación de políticas con base empírica para localizar y llegar a quienes se están quedando atrás, y para ayudar a los países a lograr la inclusividad y la sostenibilidad. El PNUD hará todo lo posible por maximizar los efectos sobre el desarrollo de todas las soluciones emblemáticas, con el objetivo de realizar avances en todos los aspectos de la Agenda 2030.

22. El enfoque multidimensional es el que ofrece mayores posibilidades de lograr cambios transformadores con tres objetivos principales para la integración: a) impulsar la formulación de políticas con base empírica, en particular a través de la plataforma de acceso a datos sobre la COVID-19; b) facilitar el aprendizaje en red y la generación de conocimientos por parte de los grupos interesados; y c) crear capacidades mejoradas, propias del siglo XXI, para hacer frente a los complejos retos que conlleva lograr un desarrollo inclusivo y sostenible.

23. El PNUD acepta la **recomendación 2**. En el Plan Estratégico para 2022-2025, el PNUD ampliará su apoyo a los países asociados en las esferas de la innovación y la transformación digital y creará oportunidades para prestar servicios más sensibles y eficaces a los ciudadanos. El PNUD seguirá invirtiendo en la creación de una capacidad de transformación del sistema que sirva de guía para una innovación táctica y progresiva.

24. El PNUD creó en 2020 una Dependencia de Innovación Estratégica a fin de adoptar un enfoque más transformador. Esta nueva dependencia también modificó el enfoque del Fondo de Innovación, apoyado por el Gobierno de Dinamarca y activo desde 2014, que pasó de la pequeña experimentación a la transformación de sistemas a gran escala. Una evaluación independiente de sus primeros cinco años constató que el Fondo ha creado un espacio para diseñar nuevas soluciones y “hacer el desarrollo” de una forma diferente, ha fomentado nuevas aptitudes y ha incorporado a nuevos asociados. Para pasar de la experimentación rápida a la transformación de sistemas

—según lo recomendado por la evaluación— se requiere un horizonte a más largo plazo, por lo que en 2020 el Fondo empezó a financiar “demostraciones exhaustivas” destinadas a ilustrar los avances desde la transformación progresiva hasta la innovación abordando retos sistémicos.

25. Una de las prioridades clave para la innovación ha sido ayudar a las oficinas de los países y a los Gobiernos a encarar la transformación digital. A un nivel más estratégico, el PNUD tratará de prestar un mejor servicio a los países en la agenda de transformación digital. Internamente, el PNUD reforzará las capacidades digitales locales mediante la puesta en marcha de la Red de Defensores Digitales. Concebida como una red de aprendizaje ágil, permitirá al PNUD compartir la experiencia en materia digital con mayor rapidez y crear capacidades de ejecución a nivel local. Externamente, por medio de la aplicación de un enfoque “digital por defecto”, el PNUD incorporará elementos y formas de trabajo digitales en todos sus programas y proyectos. Con la puesta en marcha de su estrategia de datos en marzo de 2021, el PNUD pretende convertirse en una organización basada en datos y, en consecuencia, prestar servicios más sensibles y eficaces.

26. En junio de 2020, el PNUD presentó SparkBlue, una plataforma de participación en línea que impulsa seis soluciones institucionales emblemáticas a través de ocho comunidades de intercambio de prácticas, con la que empoderó a más de 10.000 usuarios de todas las regiones para crear conjuntamente nuevos conocimientos e intercambiar ideas en tiempo real acerca de soluciones relativas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible de manera eficiente y eficaz. Las comunidades de conocimiento de SparkBlue actúan como nodos que conectan las ideas de aprendizaje para ampliar, innovar y mejorar las soluciones de desarrollo dentro y fuera de la organización. La plataforma permite al PNUD redoblar los esfuerzos por lograr una mayor integración e inclusividad conectando los conocimientos especializados en todas las esferas de políticas y los nodos geográficos de la Red Global de Políticas e incorporando una mayor variedad de voces y puntos de vista en las labores para la década de acción de la Agenda 2030.

27. Aprovechando el impulso generado por SparkBlue y las nuevas soluciones de colaboración digital, se desarrollará un nuevo marco de gestión del conocimiento para promover la aplicación del Plan Estratégico para 2022-2025. El enfoque del PNUD relativo al conocimiento se valdrá de su capacidad para convocar, conectar y ejercer como elemento innovador, promotor, asociado e integrador, en particular con los sectores público, privado y financiero, el sistema de las Naciones Unidas y la comunidad del desarrollo en general. Se centrará en cómo el conocimiento puede tener un efecto positivo sobre los resultados finales de la organización, generar nuevas aportaciones y perspectivas, poner en contacto a los colegas de las Naciones Unidas con los expertos y las comunidades mundiales para intercambiar datos de inteligencia y puntos de vista, crear conjuntamente soluciones y potenciar las comunidades de intercambio de prácticas del PNUD. Su objetivo es seguir mejorando los resultados logrados por el PNUD e incrementar la influencia que ejerce sobre sus partes interesadas más importantes.

28. El PNUD acepta la **recomendación 3** y trabajará de forma ininterrumpida para articular los beneficios concretos de la integración de la igualdad de género como acelerador del desarrollo. Las oficinas del PNUD en los países y los centros regionales darán prioridad a las inversiones que fortalezcan la capacidad de los Gobiernos para formular y aplicar políticas públicas que beneficien a todos. El Sello de Igualdad de Género para las Instituciones Públicas servirá como hoja de ruta concreta para incorporar la igualdad de género en las instituciones públicas. El PNUD aprovechará los datos sobre las respuestas de las políticas públicas recopilados y analizados por el Rastreador Global de Respuestas de Género a la COVID-19, desarrollado por el

PNUD y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), para abrir diálogos normativos políticos, económicos y ambientales a nivel nacional con las instituciones públicas y otros agentes sociales. A través del nuevo Fondo de Intervención en materia de Género y Crisis, el PNUD invertirá más en adaptar sus respuestas en contextos de crisis a la situación específica de las mujeres y las niñas, con enfoques transformadores destinados a mejorar el liderazgo de las mujeres, el empoderamiento económico y el acceso a la justicia.

29. Para cumplir la recomendación relativa al Sello de Género, para finales de 2025 el PNUD se propone llegar al menos al 80 % de todas las oficinas, incluso en contextos de crisis y en las dependencias de su sede. El Sello de Género aumentará la atención y el apoyo en dos ámbitos: a) el incremento de las inversiones financieras destinadas a la igualdad de género a través de revisiones de la cartera y el fortalecimiento de las capacidades para un mejor uso del marcador de género como una herramienta de seguimiento, rendición de cuentas y adopción de decisiones; y b) la mejora de las capacidades del personal en cuestiones de género mediante la puesta en práctica de un plan integral de aprendizaje y la contratación de personal con nuevas capacidades a nivel mundial, regional y nacional.

30. Para complementar ambas acciones, el PNUD introducirá un curso a nivel mundial sobre liderazgo para la igualdad de género, dirigido a los representantes residentes y adjuntos. De este modo dotará al personal directivo superior de conocimientos sobre cómo ampliar y seguir articulando las ventajas de la integración de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer como aceleradores del desarrollo sostenible. El curso contribuirá a que se obtengan beneficios tangibles en las políticas, la programación y la labor de promoción del PNUD.

31. El PNUD está de acuerdo con la **recomendación 4**, que sugiere un uso más eficaz de la Red Global de Políticas para mejorar la movilidad de los conocimientos especializados en todo el PNUD. Esta aspiración está en consonancia y se refleja en la visión del PNUD como una organización discente, que es uno de los objetivos clave de la estrategia de desarrollo del personal para 2021-2023, uno de los pilares de “People for 2030”. La estrategia está estrechamente vinculada con las necesidades institucionales y las carencias de capacidad identificadas por medio de ejercicios periódicos de evaluación e inventario de las capacidades a nivel de toda la organización. La estrategia para 2021-2023 se centra en que el personal se implique en su trayectoria de desarrollo, y en que el personal directivo y la organización en su conjunto desempeñen un papel de apoyo y facilitación, en particular a través de los sistemas, las herramientas y los procesos de la Red Global de Políticas.

32. Las plataformas de apoyo a los países han contribuido a las nuevas herramientas para diseñar, gestionar y evaluar intervenciones de carácter sistémico. El proceso de análisis de problemas complejos y “retorcidos” incorpora un enfoque sistémico a la investigación, la escucha profunda y la creación de sentido. El PNUD utilizará el aprendizaje y las experiencias de las plataformas de apoyo a los países para fomentar la comprensión de su uso como “motores de integración” para resolver desafíos complejos en colaboración con múltiples partes interesadas, recurriendo a diversas metodologías, con el fin de desarrollar carteras de soluciones integradas para afrontar desafíos complejos y sistémicos.

33. El PNUD celebra que la evaluación reconozca sus continuos esfuerzos por reforzar la gestión y los sistemas basados en los resultados y agradece la **recomendación 5**. El PNUD está firmemente comprometido con la resolución [75/233](#) de la Asamblea General, de 21 de diciembre de 2020, sobre la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, en la que se subraya la importancia de la gestión

basada en los resultados. La organización sigue guiándose por la resolución en lo que se refiere al desempeño y los resultados de todo el sistema en relación con la Agenda 2030.

34. El diseño de la gestión basada en los resultados y de los sistemas pertinentes del PNUD se ha guiado por el Manual de Gestión Basada en los Resultados elaborado por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y se adhiere a su contenido. Tal como solicitó la Junta Ejecutiva en su decisión [2017/6](#), el planteamiento del PNUD relativo a la presentación de informes sobre los resultados en el Plan Estratégico se ha armonizado con los del Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y ONU-Mujeres, junto con la arquitectura de sus marcos integrados de resultados y recursos.

35. El PNUD reconoce los continuos retos que plantea el enfoque actual de la gestión y los sistemas basados en los resultados, incluida la falta de disponibilidad de datos oportunos para varios indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel de efectos y resultados. En el pasado, el PNUD ha demostrado resultados tangibles y ha exhibido logros constantes en materia de transparencia y rendición de cuentas, lo que ha consolidado su posición como asociado firme y actor clave en la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. A la hora de diseñar el marco integrado de resultados y recursos para el próximo plan estratégico, el PNUD mejorará diversos elementos, partiendo de la sólida arquitectura de resultados y de la base de datos desarrollada en 2018-2021.

36. Para medir los logros a nivel de resultados, el PNUD adoptará parámetros de medición holísticos pero viables, valiéndose en la medida de lo posible de sus datos públicos mundiales, incluidos productos emblemáticos como el índice de desarrollo humano y el índice de pobreza multidimensional. Para medir los cambios a nivel de productos, el PNUD adoptará varios tipos de mediciones y aprovechará las capacidades modernas en materia de datos para captar la diversidad de sus intervenciones en diferentes contextos de desarrollo. Se mejorará la calidad y la solidez de los hitos y metas establecidos para los indicadores gracias a la experiencia sustantiva y el conocimiento contextualizado de la Red Global de Políticas y de las oficinas regionales, en combinación con el análisis estadístico. El PNUD integrará las valoraciones externas y las enseñanzas extraídas de las evaluaciones, auditorías y encuestas para enriquecer su análisis del rendimiento.

37. El PNUD rediseñará de forma integral los sistemas actuales haciendo uso de su nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales en la nube y racionalizando las plataformas existentes, con lo que mejorará la planificación de los resultados, el seguimiento del desempeño y el intercambio de enseñanzas para mejorar los resultados del PNUD a todos los niveles y aumentar la transparencia. Basándose en una nueva plataforma con un registro central de datos tanto para las operaciones como para los programas, una plataforma de gestión del conocimiento, que se beneficiará del uso de la inteligencia artificial, permitirá al personal del PNUD extraer enseñanzas y compartir valiosos conocimientos y experiencias. Las plataformas de colaboración modernizadas acelerarán el intercambio de conocimientos poniendo en contacto a personas que pueden contribuir más eficazmente a mejorar la adopción de decisiones para incrementar el desempeño y los resultados de los programas y proyectos. El PNUD seguirá garantizando la ciberseguridad de sus sistemas y datos, respetando al mismo tiempo los principios de privacidad de los datos de las Naciones Unidas.

38. El PNUD está de acuerdo con la **recomendación 6**. El aumento de los niveles de financiación de calidad (recursos no asignados a fines específicos y recursos “ligeramente asignados”) constituye una parte importante de la estrategia general de

movilización de recursos del PNUD. Esto está en consonancia con el pacto de financiación y el compromiso mutuo entre los Estados Miembros y el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en su conjunto para aumentar el porcentaje de los recursos ordinarios y la financiación temática y mancomunada. En comparación con las demás instituciones multilaterales, el sistema de las Naciones Unidas sigue financiándose principalmente a través de contribuciones para fines muy específicos. En 2018, el 79 % de todas las contribuciones a las actividades operacionales de las Naciones Unidas para el desarrollo estaban asignadas a fines específicos, una situación que se pretende modificar mediante el pacto de financiación. Este cambio en las pautas de financiación será un elemento clave para que el PNUD y otros organismos de las Naciones Unidas dejen de operar principalmente con financiación basada en proyectos.

39. En 2020 los asociados en la financiación aportaron el 99 % de los 700 millones de dólares fijados como objetivo en el plan estratégico anual en contribuciones a los recursos ordinarios. Sin embargo, los recursos ordinarios representan el 13 % de la financiación total del PNUD, muy lejos del objetivo del 30 % establecido en el pacto de financiación. Al ser la modalidad de financiación más flexible, los recursos ordinarios permiten al PNUD invertir en los programas con mayores necesidades y sentar las bases de la labor de elaboración de programas que ayudarán a atraer más fondos de otras fuentes. Por ejemplo, esta flexibilidad y agilidad de los recursos ordinarios ayudó al PNUD a tomar decisiones rápidas en materia de financiación y responder de forma proactiva a los retos planteados por la COVID-19.

40. En apoyo del próximo plan estratégico, el PNUD seguirá haciendo hincapié en la importancia de una financiación flexible y previsible, destacando su armonización con el pacto de financiación. Esto se traduce en iniciativas para fomentar los acuerdos y las promesas de contribuciones plurianuales y el aumento de las aportaciones a la financiación temática y mancomunada. En consonancia con las respuestas de la administración a la evaluación de la cooperación del PNUD para el desarrollo en los países de ingreso mediano (DP/2020/22) y a la evaluación del apoyo del PNUD a la adaptación al cambio climático (DP/2021/7), el PNUD tendrá en cuenta el tema más amplio de la asignación de la financiación de los programas a los países en su colaboración con la Junta Ejecutiva en relación con el plan integrado de recursos y el presupuesto integrado para 2022-2025 y su examen de mitad de período.

41. Con arreglo a la recomendación de la evaluación, el PNUD adoptará medidas para pasar de un enfoque basado en proyectos a la recaudación de fondos y la promoción a nivel de cartera, y respaldará los esfuerzos encaminados a atraer una financiación de mejor calidad que esté menos orientada a los proyectos y tenga un menor carácter transaccional. El PNUD estudiará el uso de mecanismos nuevos y ya existentes para movilizar y canalizar fondos hacia iniciativas estratégicas en lugar de hacia pequeños proyectos individuales. Estas iniciativas estratégicas (“ofertas de cartera”) en las esferas de trabajo que mejor demuestren la ventaja comparativa del PNUD se configurararán a través de consultas con asociados con prioridades comunes, velando al mismo tiempo por cumplir los objetivos estratégicos e institucionales del PNUD. El PNUD perfeccionará y adaptará los sistemas, instrumentos y capacidades programáticos y operativos internos para que sean más flexibles y ayuden a hacer realidad el enfoque basado en la cartera.

42. En un esfuerzo por dar coherencia y ampliar su labor sobre la financiación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el PNUD creó en 2019 el Centro del Sector Financiero para los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En consecuencia, el PNUD presta apoyo a los países ofreciendo servicios adaptados para promover la financiación de los Objetivos en diferentes contextos de desarrollo, incluidos los países frágiles y afectados por conflictos y los pequeños Estados insulares en

desarrollo. Entre los servicios ofrecidos figuran iniciativas emblemáticas como los marcos nacionales de financiación integrados para armonizar la financiación pública con los Objetivos; “SDG Impact” para ayudar a los países a aprovechar la financiación y las inversiones del sector privado; el Mecanismo de Financiación de Seguros y Riesgos para aumentar la resiliencia desde el nivel nacional hasta el local; y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC) para explorar el potencial de la financiación digital.

43. El PNUD seguirá integrando las labores en este ámbito a través de sus redes nacionales, regionales y mundiales y, a tal fin, colaborará con entidades tanto del sector público como del privado, así como con organismos de las Naciones Unidas como el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, el FNUDC, el UNICEF, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y en asociación con instituciones financieras internacionales y otras.

44. El PNUD acoge con satisfacción la **recomendación 7**, que trata de garantizar la puesta en marcha de la estrategia “People for 2030”, junto con estrategias de aprendizaje y desarrollo para mejorar las capacidades de su personal.

45. Iniciada en junio de 2019, la estrategia “People for 2030” tiene por objeto transformar progresivamente la cultura y las capacidades institucionales para obtener mejores resultados en materia de desarrollo dotando al PNUD de una función de recursos humanos moderna y con visión de futuro que resulte eficiente y eficaz y permita abordar las causas fundamentales de los problemas identificados en los exámenes de gestión externos, las recomendaciones de las auditorías, las evaluaciones y en el transcurso de un amplio ejercicio de consultas internas.

46. La fase inicial abarca el período 2019-2021 y se centra en la reestructuración de las políticas y los enfoques del PNUD en materia de gestión de los recursos humanos. Se ocupa de nueve esferas prioritarias: a) “buscar la excelencia en la labor que hacemos”; b) “mejorar la experiencia profesional del PNUD”; c) “desplegar estratégicamente a nuestro personal”; d) “desarrollar las capacidades de nuestro personal y nuestros directores”; e) “cuidar de nuestro personal”; f) “fomentar y aprovechar nuestra diversidad”; g) “atraer y seleccionar a los mejores talentos”; h) las modalidades contractuales; e i) la eficacia de los recursos humanos y el análisis de las personas.

47. La segunda fase de la estrategia “People for 2030” estará en consonancia con el próximo plan estratégico, centrándose en la implementación de las nuevas políticas y capacidades en materia de recursos humanos, con el objetivo de garantizar que el PNUD capitalice plenamente su fuerza de trabajo, que, como señala la evaluación, constituye su principal activo, además de impulsar progresivamente un cambio en la cultura institucional.

48. En cuanto a la función de la Oficina de Recursos Humanos, la Administradora Auxiliar y Directora de la Dirección de Servicios de Gestión garantiza que todas las decisiones del Grupo Ejecutivo se basan en las estrategias de aprendizaje y desarrollo de “People for 2030”. La Directora Adjunta es miembro del Grupo sobre el Desempeño Institucional. El Director de la Oficina de Recursos Humanos realiza presentaciones tanto en el Grupo Ejecutivo como en el Grupo sobre el Desempeño Institucional sobre cuestiones relacionadas con los recursos humanos para garantizar que ambos grupos reciban conocimientos técnicos directos cuando sea necesario. El Director también tiene una relación jerárquica con el Administrador sobre cuestiones estratégicas relativas a los recursos humanos, además de la relación jerárquica con la Directora de la Dirección de Servicios de Gestión.

## IV. Conclusión

49. Habida cuenta de que el nuevo plan estratégico para el periodo 2022-2025, que está en proceso de elaboración, es una continuación del plan actual, los puntos de vista aportados por la evaluación resultan valiosos para poner de relieve las fortalezas que deben conservarse y las puntos más débiles que requieren redoblar esfuerzos. El objetivo general del PNUD sigue siendo prestar apoyo a los países y a las comunidades para que cumplan las metas de la Agenda 2030, que continuará siendo la piedra angular del nuevo plan estratégico, centrándose en cómo el PNUD ampliará y acelerará los resultados hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible en un contexto que cambia rápidamente y que se ve agravado por la pandemia de COVID-19.

50. El PNUD sigue aplicando la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo: ha superado la reorientación que siguió inmediatamente a los procesos de desvinculación y reforzado las capacidades del PNUD y de sus asociados para elaborar las soluciones sistémicas necesarias para resolver los complejos retos en materia de desarrollo. En consonancia con la evaluación, el PNUD afinará su oferta de apoyo integrado en materia de políticas para la consecución de los Objetivos a través de un enfoque sistémico.

51. Muchos de los procesos iniciados en el marco del actual Plan Estratégico se encuentran en distintas fases de ejecución y requerirán esfuerzos continuados, como mejorar el modelo institucional adaptando las modalidades de financiación, las capacidades y los marcos de resultados en favor de enfoques más integrados e innovadores. El próximo plan estratégico continuará con este proceso de transformación al favorecer la evolución de las estructuras de financiación, las capacidades y los sistemas del PNUD para responder mejor a las necesidades de sus clientes.

## Anexo

### Recomendaciones de la evaluación y respuesta de la administración del PNUD

**Recomendación 1.** En el próximo plan estratégico, el PNUD debería definir mejor su función y su propuesta de valor en apoyo de la Agenda 2030 y de la respuesta a la pandemia de COVID-19, prestando atención a la nueva posición de la organización en el plano nacional tras la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo; y debería basar su trabajo en sus ventajas comparativas más reconocidas, con especial hincapié en los principios de la inclusividad y la sostenibilidad, a fin de avanzar para mejorar con cuidado de no dejar a nadie atrás.

#### Respuesta de la administración:

El PNUD reconoce la **recomendación 1**, que insta a la organización a que defina mejor su papel en apoyo de la Agenda 2030 y de la respuesta frente a la pandemia de COVID-19.

La Agenda 2030 sigue siendo la piedra angular del Plan Estratégico con el objetivo de ayudar a los países a acelerar los progresos realizados para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible y seguir sus trayectorias de desarrollo. Los desafíos en materia de desarrollo se han vuelto más complejos con el paso del tiempo, por lo que requieren nuevas herramientas y soluciones que permitan abordar múltiples retos simultáneamente. Para hacer posibles las aspiraciones de la Agenda 2030, incluida la de no dejar a nadie atrás, así como del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo tras su nuevo posicionamiento y su consolidación, el PNUD mejorará y perfeccionará de forma constante su enfoque para una nueva era de desarrollo, sobre la sólida base que le proporciona su experiencia en la materia, fundada en la práctica, el desempeño y las relaciones de confianza.

En el nuevo plan estratégico para 2022-2025, el PNUD hará todo lo posible por maximizar los efectos sobre el desarrollo de todas las soluciones emblemáticas, con el objetivo de realizar avances en todos los aspectos de la Agenda 2030. Es fundamental apoyar a los países durante la década de acción a fin de que puedan impulsar sus estrategias para no dejar a nadie atrás, incluido un enfoque renovado para abordar las causas subyacentes y fundamentales de las desventajas y barreras a las que se enfrentan los más vulnerables y más pobres, agravadas por la COVID-19. El PNUD tratará de ser una reserva de conocimientos, buenas prácticas y políticas integradas, inclusivas y sostenibles con el fin de satisfacer las necesidades de las personas y del planeta. Con arreglo al nuevo plan, el PNUD prestará apoyo a la próxima generación de programas de los países y los Marcos de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, centrándose en la inclusividad y la sostenibilidad para la recuperación de la COVID-19.

Medidas fundamentales	Fecha de finalización	Dependencias responsables	Seguimiento	
			Observaciones	Situación
1.1 Elaborar orientaciones para que se tengan en cuenta la inclusividad y la sostenibilidad en una próxima generación de programas de los países para la recuperación de la COVID-19 en consonancia con el nuevo plan estratégico	Junio de 2022	Dirección de Políticas y Apoyo a Programas (DPAP), Dirección de Gestión de Crisis y direcciones regionales		
1.2 Publicar una investigación sobre las repercusiones de la pandemia de COVID-19 en los Objetivos de Desarrollo Sostenible para orientar el diseño y la aplicación de políticas a nivel nacional	Diciembre de 2021	DPAP, direcciones regionales y Dirección de Relaciones Externas y Promoción		

Medidas fundamentales	Fecha de finalización	Dependencias responsables	Seguimiento	
			Observaciones	Situación
1.3. Preparar directrices para ayudar a los países a integrar las estrategias para no dejar a nadie atrás en sus planes de desarrollo, basándose en la labor de las evaluaciones del impacto socioeconómico de la COVID-19 y en las evaluaciones de vulnerabilidades multidimensionales	Diciembre de 2022	DPAP, Dirección de Gestión de Crisis y oficinas regionales		

**Recomendación 2. Para satisfacer las crecientes demandas impulsadas por el cambio de contexto que ha supuesto la pandemia de COVID-19, la labor del PNUD en materia de innovación debería otorgar prioridad al apoyo a los países asociados con relación a la transformación digital, la eliminación de los obstáculos administrativos que dificultan la innovación, la mejora de los sistemas de gestión del conocimiento y el desarrollo de un enfoque más cuidadoso para el seguimiento y la ampliación de las innovaciones fructíferas que puedan acelerar los resultados.**

#### Respuesta de la administración:

El PNUD acepta la **recomendación 2**. En el Plan Estratégico para 2022-2025, el PNUD ampliará su apoyo a los países asociados en las esferas de la innovación y la transformación digital y creará oportunidades para prestar servicios más sensibles y eficaces a los ciudadanos.

Ampliar con éxito las innovaciones digitales es una prioridad fundamental para el PNUD. A lo largo de 2020, la Oficina Digital Principal ha puesto a prueba y desarrollado mecanismos sistemáticos para ampliar las innovaciones digitales en toda la organización, por medio de la iniciativa “Digital Sprint” y, posteriormente, de la iniciativa “Digital X Scale Accelerator”, que brinda algunos recursos y respalda las innovaciones clave, en estrecha colaboración con la Dependencia de Innovación Estratégica y los laboratorios de aceleración. En 2021 el PNUD mantendrá esta iniciativa al tiempo que afrontará los obstáculos administrativos conexos, como políticas y procesos.

Una de las prioridades clave para la innovación y la agenda digital ha sido ayudar a las oficinas de los países y a los Gobiernos a encarar la transformación digital. A un nivel más estratégico, la Oficina Digital Principal colaborará estrechamente con la Dependencia de Innovación Estratégica para prestar un mejor servicio a los países en relación con la agenda de transformación digital. Internamente, el PNUD reforzará las capacidades digitales locales mediante la puesta en marcha de la Red de Defensores Digitales. Concebida como una red de aprendizaje ágil, permitirá al PNUD compartir la experiencia en materia digital con mayor rapidez y crear capacidades de ejecución a nivel local. Por medio de la aplicación de un enfoque “digital por defecto”, el PNUD está incorporando elementos y formas de trabajo digitales en todos sus programas y proyectos. Con la puesta en marcha de su estrategia de datos en marzo de 2021, el PNUD pretende convertirse en una organización basada en datos y así prestar servicios más sensibles y eficaces.

En junio de 2020, el PNUD presentó SparkBlue, una plataforma de participación en línea que impulsa seis soluciones institucionales emblemáticas a través de ocho comunidades de intercambio de prácticas, y empoderó a más de 10.000 usuarios de todas las regiones para crear conjuntamente nuevos conocimientos e intercambiar ideas en tiempo real acerca de soluciones relativas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Aprovechando el impulso generado por SparkBlue, se desarrollará un marco de gestión del conocimiento para promover la aplicación del Plan Estratégico para 2022-2025. El enfoque del PNUD relativo al conocimiento se valdrá de su capacidad para convocar y conectar para ejercer como elemento innovador, promotor, asociado e integrador —en particular con los sectores público, privado y financiero, el sistema de las Naciones Unidas y la comunidad del desarrollo en general.

<i>Medidas fundamentales</i>	<i>Fecha de finalización</i>	<i>Dependencias responsables</i>	<i>Seguimiento</i>	
			<i>Observaciones</i>	<i>Situación</i>
<p>En mayo de 2020, el equipo del laboratorio de aceleración, junto con la Universidad de Columbia, diseñó una estrategia para ampliar la innovación en el desarrollo, entre otras cosas, determinando diferentes enfoques destinados a ampliar la innovación. El equipo del laboratorio de aceleración tiene el compromiso de implementar la estrategia en las cohortes nuevas y ya existentes de los laboratorios de aceleración. Además, con la creación de la Dependencia de Innovación Estratégica y la reorientación del enfoque del Fondo de Innovación, el PNUD seguirá estudiando un enfoque transformador de la innovación a través de “demostraciones exhaustivas”.</p>				
2.1 Desarrollar un marco de gestión del conocimiento para promover la aplicación del Plan Estratégico para 2022-2025	Diciembre de 2021	DPAP		
2.2 Crear una “Red de Defensores Digitales” y aplicar un enfoque “digital por defecto” a todos los programas y proyectos	Diciembre de 2021	Oficina Ejecutiva (Oficina Digital Principal)		
2.3 Implementación de la estrategia de datos del PNUD	Diciembre de 2021	Oficina Ejecutiva (Oficina Digital Principal) y Dirección de Servicios de Gestión		
2.4 Establecer un sistema de seguimiento de las innovaciones fructíferas y un mecanismo de gobernanza para ampliar las innovaciones fructíferas vinculadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible	Diciembre de 2022	Oficina Ejecutiva		
2.5 Recopilar y difundir las enseñanzas extraídas del enfoque de “demostración exhaustiva” para ampliar las innovaciones que hayan tenido éxito	Diciembre de 2022	DPAP		
<p><b>Recomendación 3. El PNUD debe indicar con mayor precisión cómo ampliar y lograr los beneficios concretos de la integración de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres como acelerador catalítico del desarrollo para la Agenda 2030 y los Objetivos. Se debería recomendar el proceso del Sello de Igualdad de Género a todas las oficinas, con iniciativas encaminadas a aumentar la inversión financiera en el género en todas las áreas. El PNUD debería ofrecer a la organización una dotación más adecuada de personal especializado en cuestiones de género capaz de poner en práctica sistemas centrados en unos resultados transformadores y sensibles al género.</b></p>				

Medidas fundamentales	Fecha de finalización	Dependencias responsables	Seguimiento	
			Observaciones	Situación

### Respuesta de la administración:

El PNUD acepta la **recomendación 3** y trabajará de forma ininterrumpida para integrar la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer como aceleradores del desarrollo. Como parte de este esfuerzo, las oficinas del PNUD en los países y los centros regionales darán prioridad a las inversiones que fortalezcan la capacidad de los Gobiernos para formular y aplicar políticas públicas que beneficien a todos. El Sello de Igualdad de Género para las Instituciones Públicas irá dirigido a las instituciones públicas y proporcionará una hoja de ruta concreta para la incorporación de la igualdad de género. El PNUD aprovechará los datos sobre las respuestas de las políticas públicas recopilados y analizados por el Rastreador Global de Respuestas de Género a la COVID-19, desarrollado por el PNUD y ONU-Mujeres, para abrir diálogos normativos políticos, económicos y ambientales a nivel nacional con las instituciones públicas y otros agentes sociales. A través del nuevo Fondo de Intervención en materia de Género y Crisis, el PNUD invertirá más en adaptar sus respuestas en contextos de crisis a la situación específica de las mujeres y las niñas, con enfoques transformadores destinados a mejorar el liderazgo de las mujeres, el empoderamiento económico y el acceso a la justicia.

Para dotar al personal directivo superior de conocimientos sobre cómo ampliar y seguir articulando las ventajas de la integración de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer como aceleradores del desarrollo sostenible, el PNUD introducirá un curso sobre liderazgo para la igualdad de género, dirigido a los representantes residentes y adjuntos.

3.1 Poner en marcha el Sello de Igualdad de Género para las Instituciones Públicas	Diciembre de 2021	DPAP
3.2 Ampliar el Sello de Igualdad de Género para que llegue al 80 % de las oficinas en los países y de las dependencias de la sede del PNUD	Diciembre de 2025	DPAP, oficinas regionales y Dirección de Gestión de Crisis
3.3 Organizar un curso sobre liderazgo para la igualdad de género dirigido a los representantes residentes y los representantes residentes adjuntos	Diciembre de 2021	DPAP y Dirección de Servicios de Gestión

**Recomendación 4. El PNUD debería hacer un uso más eficaz de su Red Global de Políticas para mejorar la movilidad de los conocimientos especializados, con un mayor rigor programático a través de metas, hitos y medidas de eficacia bien definidos. Además, debería promoverse un enfoque más integral y estratégico para el establecimiento de plataformas de apoyo a los países, mediante el adelanto de su marco conceptual y sus criterios de evaluación, y la provisión de mecanismos de apoyo y orientación prácticos que favorezcan los enfoques basados en las carteras y los sistemas.**

### Respuesta de la administración:

El PNUD está de acuerdo con la **recomendación 4**. Esta ambición para la Red Global de Políticas está en consonancia con la visión del PNUD como una organización discente, que es uno de los pilares fundamentales de “People for 2030”, y se refleja en ella. La estrategia se ajusta a las necesidades institucionales y las carencias de capacidad identificadas por medio de ejercicios periódicos de evaluación e inventario de las capacidades a nivel de toda la organización. La estrategia de desarrollo del personal para 2021-2023 se centra en que el personal se implique en su trayectoria de desarrollo, y que el personal directivo y la organización en su conjunto desempeñen un papel de apoyo y facilitación, en particular a través de los sistemas, las herramientas y los procesos de la Red Global de Políticas.

Medidas fundamentales	Fecha de finalización	Dependencias responsables	Seguimiento	
			Observaciones	Situación
<p>Las plataformas de apoyo a los países han contribuido a las nuevas herramientas para diseñar, gestionar y evaluar intervenciones de carácter sistémico. El proceso de análisis de problemas complejos y “retorcidos” incorpora un enfoque sistémico a la investigación, la escucha profunda y la creación de sentido. El PNUD impulsará el aprendizaje y la experiencia de las plataformas de apoyo a los países mediante plataformas integradas que contribuirán a afrontar desafíos complejos fomentando y gestionando ricas redes de actores con especial atención a las dinámicas relacionales más amplias entre numerosas entidades; reducirá la compartimentación mediante procesos de creación conjunta; y aprovechará la inteligencia colectiva del ecosistema de las Naciones Unidas por medio de un enfoque integrado de cartera.</p>				
4.1 Desarrollar e implementar la fase 2 de “People for 2030”, garantizando la esfera prioritaria 4 del PNUD. Subsanan el déficit de capacidad, de conformidad con el Plan Estratégico para 2022-2025	Desarrollo de la fase 2: octubre de 2021 Implementación de la fase 2: diciembre de 2025	Dirección de Servicios de Gestión		

**Recomendación 5. El PNUD debería rediseñar de manera holística todo su marco y sistema de seguimiento y presentación de informes sobre los resultados y el desempeño, con a) indicadores que se ajusten mejor a la puntualidad y la utilidad de los datos, y métodos que puedan ayudar a medir los resultados de forma más creíble; b) hitos más ambiciosos; y c) una mayor atención y orientación para registrar y promover sistemáticamente el aprendizaje a fin de que las oficinas en los países mejoren los resultados y aceleren la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.**

**Respuesta de la administración:**

El PNUD celebra que la evaluación reconozca sus continuos esfuerzos por reforzar la gestión y los sistemas basados en los resultados y agradece la **recomendación 5**. El PNUD está firmemente comprometido con la resolución 75/233 de la Asamblea General sobre la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, en la que se subraya la importancia de la gestión basada en los resultados. La organización se regirá por la resolución en lo que se refiere al desempeño y los resultados de todo el sistema en relación con la Agenda 2030.

El diseño de la gestión basada en los resultados y de los sistemas pertinentes del PNUD se ha guiado por el Manual de Gestión Basada en los Resultados elaborado por el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y se adhiere a su contenido. Tal como solicitó la Junta Ejecutiva en su decisión 2017/6, los planteamientos relativos a la presentación de informes sobre los resultados en el Plan Estratégico se armonizaron con los del UNFPA, el UNICEF y ONU-Mujeres, junto con la arquitectura de sus marcos integrados de resultados y recursos.

El PNUD reconoce los retos que conlleva el enfoque actual de la gestión basada en los resultados y de los sistemas, incluida la falta de disponibilidad de datos oportunos sobre varios indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a nivel de efectos y resultados. En el pasado, el PNUD ha demostrado resultados tangibles y ha exhibido logros constantes en materia de transparencia y rendición de cuentas, lo que ha consolidado su posición como asociado firme y actor clave en la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. A la hora de diseñar el marco integrado de resultados y recursos del Plan Estratégico para 2022-2025, el PNUD mejorará diversos elementos, partiendo de la sólida arquitectura de resultados y de la base de datos desarrollada en 2018-2021.

Medidas fundamentales	Fecha de finalización	Dependencias responsables	Seguimiento	
			Observaciones	Situación
<p>De acuerdo con la estrategia de tecnología de la información para el período 2020-2023, el PNUD rediseñará de forma integral los sistemas actuales de planificación, seguimiento y presentación de informes sobre los resultados haciendo uso de su nuevo sistema de planificación de recursos institucionales y racionalizando una amplia gama de plataformas existentes. Esta nueva arquitectura mejorará la capacidad de planificación de los resultados, el seguimiento del desempeño y el intercambio de enseñanzas para mejorar los resultados a todos los niveles y aumentar la transparencia. Basándose en un nuevo registro central de datos tanto para las operaciones como para los programas, una plataforma de gestión del conocimiento, que se beneficiará del uso de la inteligencia artificial, permitirá al personal del PNUD extraer enseñanzas en toda la organización y compartir valiosos conocimientos y experiencias. Las plataformas de colaboración modernizadas acelerarán el intercambio de conocimientos poniendo en contacto a personas que pueden contribuir más eficazmente a seguir mejorando la adopción de decisiones y el desempeño y los resultados de los programas y proyectos.</p>				
5.1 Desarrollar el marco integrado de resultados y recursos del Plan Estratégico para 2022-2025, adhiriéndose a la resolución 75/233 de la Asamblea General y en consonancia con el UNICEF, el UNFPA y ONU-Mujeres	Septiembre de 2021	Oficina Ejecutiva, DPAP, Dirección de Gestión de Crisis, Dirección de Relaciones Externas y Promoción y oficinas regionales		
5.2 Rediseñar de forma integral el sistema de planificación de resultados, seguimiento, aprendizaje de lecciones y presentación de informes (el sistema de planificación institucional) que vincula los resultados a todos los niveles en apoyo de la implementación del Plan Estratégico para 2022-2025 mediante la racionalización del nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales y las plataformas existentes	Diciembre de 2022	Oficina Ejecutiva, DPAP, Dirección de Servicios de Gestión, Dirección de Relaciones Externas y Promoción y oficinas regionales		

**Recomendación 6. Para cumplir totalmente la promesa formulada en el Plan Estratégico de desarrollar de forma innovadora su modelo institucional, el PNUD debería poner en pleno funcionamiento la gestión adaptable, los modelos de financiación adicionales y las capacidades de financiación para apoyar la transformación de los sistemas a fin de que los países alcancen los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esto debería subsanar las limitaciones de la financiación de carteras, plataformas, innovaciones y programas integrados, y permitir que la organización deje de funcionar principalmente con financiación basada en proyectos.**

#### **Respuesta de la administración:**

El PNUD está de acuerdo con la **recomendación 6**. El aumento de los niveles de financiación de calidad (recursos no asignados a fines específicos y recursos “ligeramente asignados”) forma una parte importante de la estrategia general de movilización de recursos del PNUD. Esto está en consonancia con el pacto de financiación y el compromiso mutuo entre los Estados Miembros y el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo en su conjunto para aumentar el porcentaje de los recursos ordinarios y la financiación temática y mancomunada.

Medidas fundamentales	Fecha de finalización	Dependencias responsables	Seguimiento	
			Observaciones	Situación
<p>En apoyo del próximo plan estratégico, el PNUD seguirá haciendo hincapié en la importancia de una financiación flexible y previsible, destacando su armonización con el pacto de financiación. Esto se traduce en iniciativas para fomentar los acuerdos y las promesas de contribuciones plurianuales, así como las aportaciones a la financiación temática y mancomunada. En consonancia con las respuestas de la administración a la evaluación de la cooperación del PNUD para el desarrollo en los países de ingreso mediano (DP/2020/22) y a la evaluación del apoyo del PNUD a la adaptación al cambio climático (DP/2021/7), el PNUD tendrá en cuenta el tema más amplio de la asignación de la financiación de los programas a los países en su colaboración con la Junta Ejecutiva en relación con el plan integrado de recursos y el presupuesto integrado para 2022-2025 y su examen de mitad de período.</p> <p>Con arreglo a la recomendación de la evaluación y como parte del diseño del nuevo plan estratégico, el PNUD está adoptando medidas concretas para pasar de un enfoque orientado a los proyectos a la recaudación de fondos y la promoción a nivel de cartera y respaldará los esfuerzos para atraer una financiación de mejor calidad que esté menos orientada a los proyectos y tenga un menor carácter transaccional. El PNUD ha desarrollado un protocolo de aceleración de carteras que se ha implantado en 40 oficinas y que debe seguir aprovechando como activo estratégico. El PNUD estudiará el uso de plataformas y mecanismos nuevos y ya existentes para movilizar y canalizar fondos hacia iniciativas estratégicas en lugar de hacia pequeños proyectos individuales. Estas iniciativas estratégicas u “ofertas de cartera” en las esferas de trabajo que mejor demuestren la ventaja comparativa del PNUD se configurarían mediante amplias consultas con asociados con prioridades comunes, velando al mismo tiempo por cumplir los objetivos estratégicos e institucionales del PNUD.</p> <p>En 2019 el PNUD creó el Centro del Sector Financiero para los Objetivos de Desarrollo Sostenible para aportar coherencia y escala a su labor de financiación de los Objetivos. El PNUD presta apoyo a los países ofreciendo servicios adaptados para promover la financiación de los Objetivos en diferentes contextos de desarrollo, incluidos los países frágiles y afectados por conflictos y los pequeños Estados insulares en desarrollo. Entre los servicios ofrecidos figuran iniciativas emblemáticas como los marcos nacionales de financiación integrados para armonizar la financiación pública con los Objetivos; “SDG Impact” para atraer al sector privado; el Mecanismo de Financiación de Seguros y Riesgos para aumentar la resiliencia desde el nivel nacional hasta el local; y el estudio del potencial de la financiación digital con el FNUDC.</p>				
6.1 Presentar periódicamente información actualizada sobre los avances en la aplicación de los compromisos del pacto de financiación, incluido el cambio a la financiación flexible, a través de los diálogos estructurados de financiación y los informes correspondientes	Diciembre de 2023	Oficina Ejecutiva, Dirección de Relaciones Externas y Promoción, DPAP, Dirección de Gestión de Crisis y oficinas regionales		
6.2 Desarrollar un marco para la integración de los enfoques de cartera en las normas y reglamentos programáticos y operativos internos del PNUD, así como en sus sistemas y capacidades	Diciembre de 2022	Oficina Ejecutiva, DPAP, Dirección de Servicios de Gestión y Dirección de Relaciones Externas y Promoción		
<p><b>Recomendación 7. Reconociendo que el principal activo del PNUD es su fuerza de trabajo, la organización debería poner en práctica de manera puntual su estrategia “People for 2030” y las estrategias de aprendizaje y desarrollo que pueden mejorar las capacidades del personal con relación al pensamiento sistémico y a la transformación de los sistemas; recompensar el alto desempeño centrado en los resultados; y posibilitar una cultura innovadora dentro de la organización.</b></p>				

Medidas fundamentales	Fecha de finalización	Dependencias responsables	Seguimiento	
			Observaciones	Situación
<b>Respuesta de la administración:</b>				
<p>El PNUD acoge con satisfacción la <b>recomendación 7</b>, que trata de garantizar la implementación de la estrategia “People for 2030”, junto con estrategias de aprendizaje y desarrollo para mejorar las capacidades de su personal.</p> <p>Iniciada en junio de 2019, la estrategia “People for 2030” tiene por objeto transformar progresivamente la cultura y las capacidades del PNUD para obtener mejores resultados en materia de desarrollo dotando al PNUD de una función de recursos humanos moderna y con visión de futuro que resulte eficiente y eficaz y permita abordar las causas fundamentales de los problemas identificados en los exámenes de gestión externos, las recomendaciones de las auditorías, las evaluaciones y en el transcurso de un amplio ejercicio de consultas internas.</p> <p>La fase inicial abarca el período 2019-2021 y se centra en la reestructuración de las políticas y los enfoques del PNUD en todo el ámbito de la gestión de los recursos humanos. Se ocupa de nueve esferas prioritarias: a) “buscar la excelencia en la labor que hacemos”; b) “mejorar la experiencia profesional del PNUD”; c) “desplegar estratégicamente a nuestro personal”; d) “desarrollar las capacidades de nuestro personal y nuestros directores”; e) “cuidar de nuestro personal”; f) “fomentar y aprovechar nuestra diversidad”; g) “atraer y seleccionar a los mejores talentos”; h) las modalidades contractuales; e i) la eficacia de los recursos humanos y el análisis de las personas.</p> <p>La segunda fase de la estrategia “People for 2030” estará en consonancia con el próximo plan estratégico, centrándose en la implementación de las nuevas políticas y capacidades en materia de recursos humanos, con el objetivo de garantizar que el PNUD capitalice plenamente su fuerza de trabajo, que, como señala la evaluación, constituye su principal activo, además de impulsar progresivamente un cambio en la cultura institucional.</p>				
7.1. Desarrollar e implementar la fase 2 de “People for 2030”	Desarrollo de la fase 2: octubre de 2021 Implementación de la fase 2: diciembre de 2025	Dirección de Servicios de Gestión		
7.2 Diseñar y ejecutar una estrategia de aprendizaje y desarrollo, en particular una propuesta para las esferas programáticas y técnicas para todo el personal del PNUD	Marzo de 2021	Dirección de Servicios de Gestión, DPAP y oficinas regionales		