



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

# ESTRATEGIA DIGITAL 2022 — 2025

VERSIÓN RESUMIDA





## Definimos lo **digital** como

Una gama de tecnologías en constante evolución (como las tecnologías móviles, la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, el blockchain, el Internet de las cosas y la robótica, entre otras) que repercute en casi todos los aspectos de nuestro mundo.

Una mentalidad que se traduce en una nueva forma de trabajar y que permite a las personas e instituciones innovar con la tecnología.



## Prólogo



**Achim Steiner**  
Administrador, Programa de  
las Naciones Unidas para el  
Desarrollo (PNUD)

La pandemia de COVID-19 puso de manifiesto que la conectividad digital se está convirtiendo rápidamente en la métrica mundial de la inclusión y la exclusión, con 2,9 mil millones de personas que siguen sin tener acceso a Internet. La *brecha digital*, en particular la falta de Internet de banda ancha asequible, así como de conocimientos digitales adecuados, ha impedido que muchas personas, especialmente las más vulnerables, trabajen o estudien desde casa durante la crisis. Cabe destacar que uno de cada tres niños se quedó sin poder aprender a distancia cuando la pandemia llevó al cierre de las escuelas, y los estudiantes de los países con bajo desarrollo humano se vieron afectados de forma desproporcionada. Además, la brecha digital también perjudica a la sociedad civil y a los activistas. Aislados sin conexión, estos grupos ven limitada su capacidad de promover el cambio en áreas clave como la acción climática.

Sin embargo, la pandemia también demostró el increíble poder de la tecnología digital. Desde Honduras hasta Nigeria, la Organización de las Naciones Unidas (ONU) ayudó a que los países pudieran aprovechar el potencial de la financiación digital para apoyar programas críticos de transferencia electrónica de efectivo, en beneficio de millones de personas. En Maldivas y Brasil, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) prestó apoyo a los parlamentos para que celebraran sesiones virtuales. También podemos mencionar la contribución de la red de Laboratorios de Aceleración del PNUD. Aprovechando las posibilidades de la impresión en 3D, produjo rápidamente equipos de protección personal vitales y ayudó a desplegar robots en los centros de tratamiento de COVID-19 en Ruanda y Kenia, lo que redujo la exposición del personal sanitario al virus. El PNUD se encontraba en una posición ideal para ofrecer este tipo de apoyo, dado que ya contaba con una Estrategia Digital desde 2019. Esa estrategia llevó a la organización a embarcarse en una profunda transformación digital tanto en sus programas como en sus sistemas internos. Más de 2.000 empleados del PNUD han actualizado sus conocimientos digitales mediante nuevos cursos especializados, y siguen haciéndolo. El cambio cultural en este sentido también impulsó el desarrollo de la plataforma de acceso abierto Data Futures (Datos para el futuro), por ejemplo. Mediante la integración de datos, análisis y visualizaciones, contribuye a fundamentar políticas y programas de desarrollo clave, también en el ámbito de la equidad de las vacunas.

Con esta nueva Estrategia Digital 2022-25, el PNUD busca *adelantarse* a la realidad digital en constante evolución, equipado con los conocimientos y las herramientas para acompañar a

nuestros socios en esta época de rápidos cambios. Por ejemplo, la tecnología digital puede promover la democracia y los derechos humanos, ya que impulsa el compromiso cívico, la participación política y la responsabilidad social. Además, las nuevas plataformas electrónicas facilitarán el acceso a los servicios estatales, a la vez que reducirán las oportunidades de corrupción. La continuidad del PNUD como socio de confianza para el desarrollo depende de nuestra capacidad para proporcionar este apoyo, ahora vital. La Estrategia también señala los retos que plantea la tecnología digital. Entre otras cosas, el hecho de que la pandemia haya acelerado el crecimiento de la ciberdelincuencia y la desinformación. Un aspecto crucial de la Estrategia también explica cómo la digitalización está funcionando como uno de los tres catalizadores del Plan Estratégico 2022-2025 del PNUD, en tanto que establecemos objetivos audaces: desde ayudar a que 100 millones de personas escapen de la pobreza multidimensional hasta ayudar a que 800 millones de personas participen en las elecciones.

Esta nueva Estrategia Digital guiará al PNUD en sus esfuerzos por apoyar a los países en la construcción de sociedades digitales inclusivas, éticas y sostenibles. También reconoce que la digitalización seguirá modificando la forma en que la organización responde a los grandes desafíos a los que se enfrenta nuestro mundo actualmente. Esto incluye utilizar su poder para impulsar la acción climática y restaurar nuestro mundo natural. Y también complementará los amplios esfuerzos mundiales de la ONU para impulsar la capacidad digital de los grupos vulnerables y marginados, como las mujeres y las personas con discapacidad, por ejemplo. En muchos sentidos, la Estrategia *preparará para el futuro* a la organización para los cambios tecnológicos actuales y los que están por venir, lo que incluye la promoción de los conocimientos digitales de nuestro personal. Esta Estrategia Digital demuestra que el PNUD no se detiene. Con los Objetivos de Desarrollo Sostenible como norte, miramos más allá del horizonte inmediato para seguir ofreciendo un apoyo al desarrollo de vanguardia en un momento crucial para las personas y el planeta.



## Resumen ejecutivo

La tecnología digital es una fuerza clave para el cambio en este siglo y está transformando las economías, los gobiernos y la sociedad civil, por lo que afecta a casi todos los aspectos del desarrollo. Las profundas consecuencias y el ritmo exponencial de la transformación digital<sup>1</sup> exigen acción local y liderazgo global para **redefinir el desarrollo en la era digital**.

El PNUD<sup>2</sup> lanzó su primera Estrategia Digital<sup>3</sup> a mediados de 2019 para impulsar la transformación digital dentro de la organización. Basándose en un largo historial de apoyo digital para proyectos de socios<sup>4</sup>, la estrategia representó un proceso de transformación sistemático e institucional para reestructurar la forma en que el PNUD trabaja con sus socios y con sus sistemas y procesos. La primera Estrategia Digital resultó ser premonitoria dada la increíble aceleración de la transformación digital en respuesta a la pandemia de COVID-19.

El PNUD ha cambiado considerablemente desde la adopción de la estrategia de 2019, y ha desarrollado nuevas capacidades de programación digital, además de reforzar sus capacidades digitales. El PNUD seguirá impulsando estos esfuerzos en respuesta a la creciente demanda de los gobiernos asociados. El PNUD también seguirá asistiendo a nuestros socios de desarrollo para garantizar que los avances de la futura transformación digital protejan los derechos humanos y no dejen a nadie atrás.

La Estrategia Digital 2022-2025 busca mantener y acelerar el impulso que ya se ha generado en el PNUD y entre sus socios. De hecho, muchos de los componentes ya están en marcha, como los Laboratorios de Aceleración<sup>5</sup>, la Red de Defensores Digitales<sup>6</sup>, una transformación integral de la tecnología de la información, y la Oficina Digital<sup>7</sup>. Seguir desarrollando las capacidades del personal del PNUD para imaginar, planificar y aplicar enfoques digitales integrados puede generar un verdadero efecto multiplicador en las tareas de apoyo a los socios.

Esta Estrategia Digital se estructura en tres partes principales:

**Parte 1 – Principios rectores y propuesta de valor:** descripción general del enfoque del PNUD sobre la transformación digital.

**Parte 2 – Fijar el rumbo:** visión, objetivos y resultados hacia los que el PNUD seguirá evolucionando en los próximos cuatro años.

**Parte 3 – Enfoque de implementación de la estrategia y medición de resultados:** enfoque de alto nivel para implementar la estrategia.

El nuevo Plan Estratégico 2022-2025 del PNUD destacó la importancia de lo digital como uno de los catalizadores clave. Esta Estrategia Digital renovada se basa en el Plan Estratégico y propone una visión según la cual **lo digital es una fuerza para el empoderamiento de las personas y el planeta**.

Para lograr esta visión, se plantean tres objetivos: dos programáticos y uno operacional, en línea con el enfoque bimodal de la primera Estrategia Digital.

El primer objetivo es utilizar lo digital para ampliar el trabajo de programación del PNUD. En segundo lugar, el PNUD tratará de reforzar los ecosistemas digitales inclusivos<sup>8</sup>. Por último, el tercer objetivo se centra en la transformación del PNUD en una organización digitalmente<sup>9</sup> nativa, totalmente preparada con las habilidades, los procesos y los datos digitales necesarios para que el PNUD se mantenga como el socio de desarrollo elegido para la era digital.

Esta estrategia se basa en la Hoja de Ruta del Secretario General para la cooperación digital<sup>10</sup> así como en el marco presentado por Nuestra Agenda Común<sup>11</sup>, y define el papel único del PNUD dentro del sistema de las Naciones Unidas en los países y a nivel mundial. Está directamente alineado con el Plan Estratégico 2022-2025 del PNUD y tiene como objetivo respaldarlo<sup>12</sup>. La estrategia también proporciona un marco complementario para la Estrategia de Tecnología de la Información del PNUD 2020-2023 y la Estrategia de Datos del PNUD 2020-2021, así como otras acciones corporativas y regionales, como la Red de Laboratorios de Aceleración y el trabajo de la Unidad de Innovación Estratégica<sup>13</sup>.





Part 1 – Principles, rectores and value proposition

## Principios rectores

El PNUD se compromete a respetar los siguientes principios en su enfoque de las tecnologías digitales:



### **El PNUD prioriza los derechos humanos**

Los derechos humanos estarán en el centro del enfoque digital del PNUD, ya que las tecnologías digitales intervienen cada vez más en todos los ámbitos, desde la atención sanitaria, el empleo y la educación hasta la participación en la vida social, cultural y política. A medida que la tecnología digital evoluciona, también lo hace nuestra comprensión de su impacto en los derechos humanos, ya sea positivo o negativo.

### **El PNUD promueve enfoques inclusivos y con perspectiva de género que no dejan a nadie atrás**

El PNUD propugna una transformación digital que sea deliberadamente inclusiva y que se diseñe e implemente con detenimiento, para garantizar que todos los procesos prioricen a las personas. El objetivo de la transformación digital centrada en las personas debe ser construir una sociedad más abierta, transparente y accesible que no deje a nadie atrás. En particular, el PNUD es reconocido como un líder en el empoderamiento de género, y el género se integrará en su trabajo digital para abordar los desafíos persistentes y emergentes que afectan a las mujeres en el ámbito digital.

### **El PNUD promueve normas y marcos mundiales compartidos que protegen los derechos de las personas**

A medida que la transformación digital se acelera, el PNUD se asegurará de que su trabajo digital esté en consonancia con las normas mundiales, como la Carta de las Naciones Unidas<sup>14</sup> y la Declaración Universal de los Derechos Humanos, y las apoye.<sup>15</sup>

### **El PNUD defiende las normas digitales abiertas y los datos abiertos**

El PNUD aboga por las normas digitales abiertas que permitan la ampliación, la reutilización y la interoperabilidad. El aprovechamiento de los bienes públicos digitales puede permitir soluciones transformadoras e infraestructuras digitales que hagan posible un futuro más equitativo y transparente, con un fuerte énfasis en la protección de los derechos y la prevención del uso indebido.



### **El PNUD trabaja para fortalecer los ecosistemas digitales locales**

El PNUD emplea un enfoque integral de la sociedad<sup>16</sup> y trabaja con líderes locales, empresas e innovadores digitales para desarrollar ecosistemas digitales locales prósperos basados en la inclusión, la sostenibilidad, la responsabilidad y los derechos.

### **El PNUD aprovecha las asociaciones estratégicas para impulsar los enfoques inclusivos de desarrollo digital**

Las asociaciones son fundamentales para impulsar los enfoques inclusivos de desarrollo digital, lo que incluye la asignación de recursos adecuados para implementar las normas internacionales pertinentes para salvaguardar y proteger a las personas. Buscaremos asociaciones con empresarios internacionales y locales, tecnólogos, académicos, investigadores, activistas, actores involucrados en la formulación de políticas, líderes del sector privado y otras agencias de la ONU, fomentando activamente el diálogo creativo y la colaboración con las partes interesadas locales en torno al presente y el futuro de la innovación digital.



## Propuesta de valor

El papel y el posicionamiento del PNUD en el espacio del desarrollo digital, y por lo tanto su capacidad para cumplir con esta estrategia, provienen de varias características que definen a la organización:

### **Amplio mandato y papel integrador en el sistema de la ONU**

El amplio mandato del PNUD en materia de pobreza y desigualdad permite a la organización desempeñar un papel integrador en el sistema de las Naciones Unidas. Esto permite al PNUD mantener sólidas relaciones con las partes centrales de los gobiernos, aprovechar su experiencia temática y técnica en todos los ODS, trabajar en todos los sectores y permitir conexiones para adoptar un enfoque integral de la transformación digital en toda la sociedad.

### **Amplia experiencia en acompañar a los gobiernos en la transformación digital**

El PNUD tiene una amplia experiencia en el trabajo con los gobiernos en todas las geografías y niveles, proporcionando apoyo neutral, experto e independiente en diversos aspectos de su transformación digital, desde la estrategia hasta la adquisición de tecnología, así como la convocatoria de los sectores público y privado y la creación de capacidades.

### **Enfoque deliberadamente inclusivo y basado en los derechos**

La inclusión y la protección de los derechos humanos son fundamentales para la misión del PNUD. El PNUD sigue defendiendo y aplicando enfoques “deliberadamente inclusivos” para el desarrollo digital que sitúan a las personas en el centro. Esto incluye una larga experiencia en el desarrollo de enfoques con perspectiva de género.

### **Consideración proactiva de los potenciales riesgos de la tecnología digital**

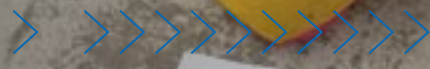
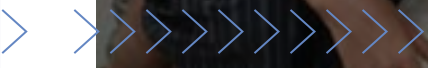
Para anticipar y mitigar los riesgos y desafíos de las tecnologías digitales, el PNUD adopta un enfoque crítico y riguroso en la selección y aplicación de tecnologías y socios digitales. Estos riesgos pueden adoptar diferentes formas; las más graves constituyen amenazas a los derechos humanos.

### **Presencia inigualable en los países**

El PNUD trabaja en 170 países, incluso en zonas vulnerables y afectadas por conflictos, y también tiene fuertes vínculos con los ecosistemas digitales y de innovación locales a través de la Red de Laboratorios de Aceleración, que se estableció en 91 ubicaciones en 115 países. Esto permite al PNUD desarrollar soluciones arraigadas en los ecosistemas locales y que pueden ampliarse y adaptarse a múltiples contextos.



Parte 2 –  
Fijar el rumbo





La visión a largo plazo del PNUD

**Ayudar a crear un mundo en el que lo digital sea una fuerza de empoderamiento para las personas y el planeta.**

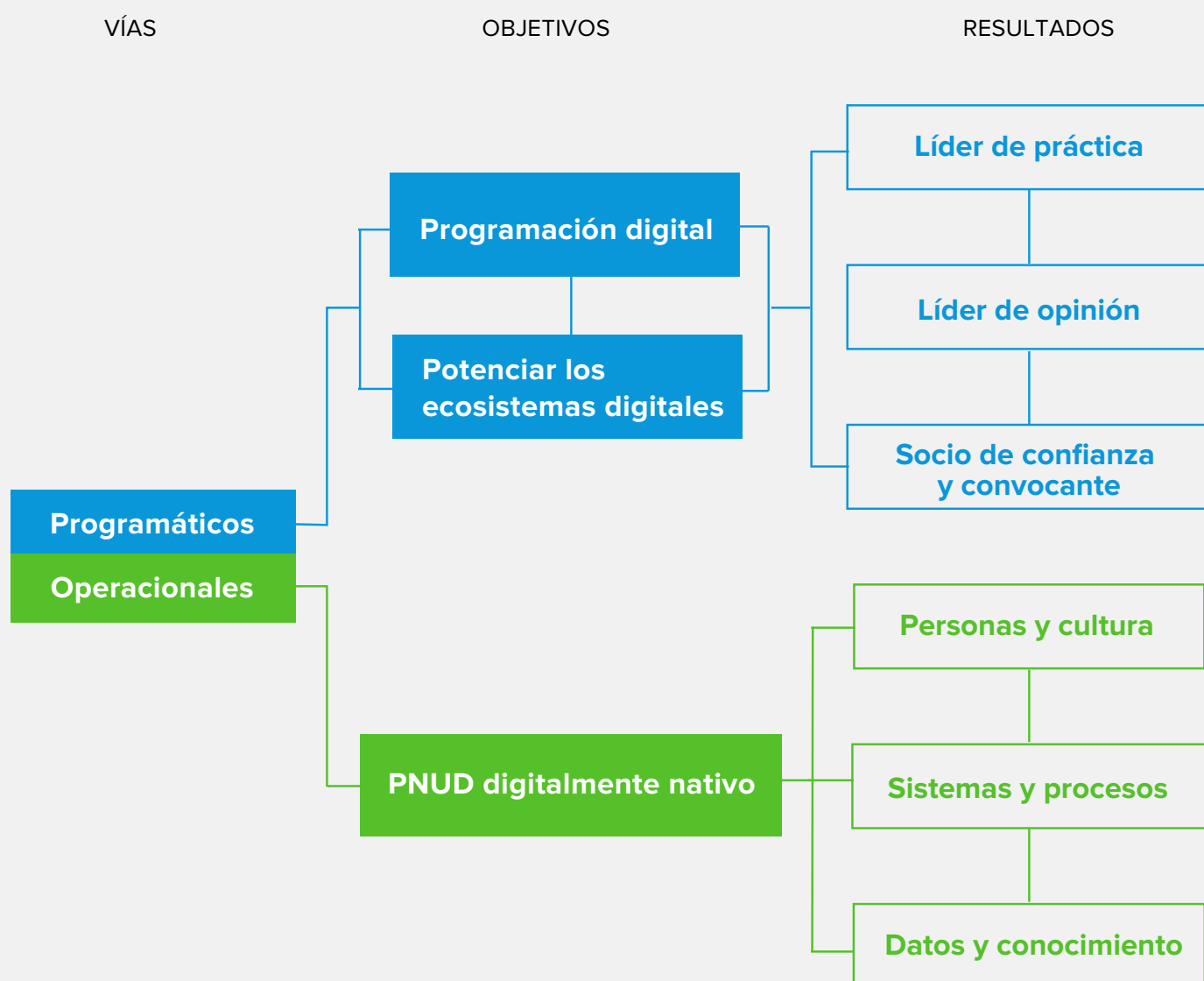


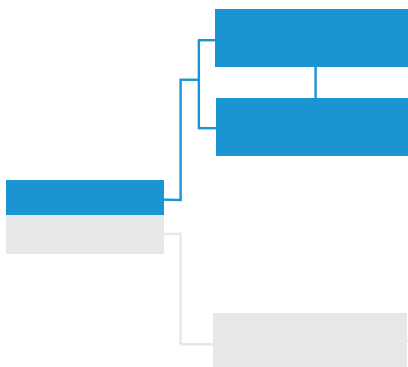
## Visión y objetivos

Esta Estrategia Digital renovada se basa en el compromiso histórico del PNUD de erradicar la pobreza y apoyar a los países en su avance hacia la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible<sup>17</sup>, el Acuerdo de París<sup>18</sup> y el enfoque descrito en la sección anterior.

La visión a largo plazo del PNUD es ayudar a crear un mundo en el que **lo digital sea una fuerza para el empoderamiento de las personas y el planeta**. Para avanzar hacia esta visión a largo plazo, el PNUD seguirá desarrollando sus dos vías de cambio, que reflejan las capacidades programáticas y operacionales necesarias para alcanzar los siguientes objetivos que se refuerzan mutuamente:

Figura 1 — Enfoque estratégico de la Estrategia Digital 2022-2025





## Vía 1 – Objetivos programáticos

### Programación digital

#### **Ampliar los resultados del desarrollo integrando la tecnología en todos los programas del PNUD.**

Esto incluye la experimentación con nuevos enfoques y herramientas, la ampliación de soluciones comprobadas, la articulación de los riesgos y desafíos que plantean las tecnologías digitales y la aplicación de la previsión para afrontar posibles futuros.

El PNUD incorporará plenamente lo digital en cada área temática de programación para así guiar la práctica de la organización y permitir el florecimiento de la innovación a la vez que se garantiza la cohesión general de la programación digital. La integración de la tecnología digital en la programación del PNUD se verá respaldada por el despliegue de “Digital por defecto”, un enfoque en el que los productos digitales se convierten en una consideración estándar del diseño y la ejecución de los programas.

### Potenciar los ecosistemas digitales

#### **Apoyar a las sociedades en sus esfuerzos por crear ecosistemas digitales más inclusivos y resilientes.**

Acompañaremos a los países en su recorrido de transformación digital a nivel social y crearemos una red de actores y sistemas que garanticen la protección de los derechos humanos y que nadie se quede atrás en este entorno digital. La transformación digital puede ser disruptiva y, sin una acción coordinada, puede acarrear riesgos como la pérdida de transparencia en el funcionamiento del sistema, la pérdida de regulación y el aumento de la desigualdad. El PNUD apoya a los países no solo para que aprovechen las claras oportunidades que brindan las tecnologías digitales, sino también para que consideren y mitiguen esos riesgos en el camino.

Basado en un enfoque integral de la sociedad, el PNUD puede ayudar a sus socios a adoptar un enfoque global e inclusivo a la hora de planificar y diseñar políticas públicas digitales. La participación de este amplio espectro de actores en la innovación digital favorece un diseño inclusivo que pueda empoderar a las poblaciones vulnerables para acceder a los servicios digitales, ayudar a mitigar los riesgos de las plataformas digitales y establecer mecanismos de rendición de cuentas. Este trabajo se realizará en estrecha colaboración con los socios del sistema de las Naciones Unidas y otros actores del desarrollo.

Figura 2 — Enfoque integral de la sociedad del PNUD (versión BETA)



## Vía 1 – Resultados programáticos

En relación con los dos objetivos programáticos anteriormente mencionados, que se refuerzan mutuamente, el PNUD trabajará para conseguir tres resultados:

### 1. Líder de práctica

El PNUD es un líder mundial establecido del desarrollo digital basado en su experiencia de programación por países en todas las regiones. El PNUD ayuda a sus socios en el desarrollo de políticas que se basan en los derechos humanos y la ética, y que protejan a los gobiernos y a los ciudadanos de posibles riesgos como la ciberseguridad y la privacidad de los datos. En lugar de construir soluciones digitales independientes, el PNUD adopta un enfoque integral para apoyar a los gobiernos, que incluye el desarrollo de infraestructuras públicas digitales interoperables, ecosistemas locales de innovación y habilidades digitales. El PNUD innova continuamente su cartera de programas, utilizando la previsión y explorando y adoptando las nuevas tecnologías digitales a medida que surgen. El PNUD busca activamente oportunidades para colaborar con el sistema de las Naciones Unidas y otros socios de desarrollo en sus enfoques de desarrollo digital.

### 2. Líder de opinión

El PNUD es una voz mundial reconocida en el uso de la tecnología digital para el desarrollo, que defiende y asesora sobre aplicaciones estratégicas, responsables y basadas en los derechos de la tecnología digital. El PNUD es líder en la recopilación de pruebas, la sensibilización, la creación de consenso, el intercambio de mejores prácticas y la orientación sobre cuestiones clave relacionadas con las oportunidades y los riesgos que surgen con el desarrollo digital.

### 3. Socio de confianza y convocante

El PNUD es un socio de confianza y convocante en los sectores público y privado, además de un activo contribuyente al discurso sobre ecosistemas digitales inclusivos y bienes públicos digitales. El PNUD convoca conversaciones sobre el desarrollo digital a nivel mundial, a la vez que acumula y aprovecha sus conocimientos gracias a su presencia en el Sur Global. Dentro del sistema de las Naciones Unidas, a nivel nacional, regional y mundial, el PNUD trabaja en estrecha colaboración con otros organismos y sirve de integrador para garantizar la coherencia de los enfoques digitales.



## Resultados programáticos – Iniciativas de ejemplo

### Líder de práctica

#### Una oferta de transformación digital para toda la sociedad

Apoyar a los países en el diseño y desarrollo de ecosistemas digitales inclusivos, lo que comprende estrategias digitales nacionales intersectoriales, basados en un enfoque integral de la sociedad que no deje a nadie atrás.

#### Soluciones de firma electrónica

Seguir integrando estratégicamente lo digital en la programación del PNUD en todos los sectores y temas. Se elaborará una “Guía digital” para cada una de las seis Soluciones emblemáticas del PNUD, en la que se describirá el modo en que la tecnología digital puede desplegarse de forma significativa en el área temática respectiva.

#### Innovaciones escalables

Identificar, adaptar e implementar tecnologías de vanguardia como la inteligencia artificial (IA), los datos, el blockchain y el Internet de las cosas para apoyar la programación.

### Líder de opinión

#### Visión de futuro para el desarrollo digital

Desarrollar productos de conocimiento, integrando la experiencia de la oficina de país del PNUD con la previsión y la exploración del horizonte<sup>19</sup>, para influir en el discurso y orientar la práctica del desarrollo con el fin de respaldar el desarrollo digital inclusivo.

#### Orientación técnica

Desarrollar recursos prácticos para ayudar a nuestras oficinas de países y a los socios de desarrollo a navegar por los nuevos ecosistemas digitales y comprender mejor las ventajas y los retos de tecnologías específicas (por ejemplo, plataformas de código abierto frente a soluciones privadas).

#### Normas y estándares mundiales

Convocar a los socios a diálogos para desarrollar y vincular las mejores prácticas a nivel nacional con el desarrollo y la aplicación de normas y estándares globales relacionados con la privacidad y protección de datos, la ética y los derechos humanos.

### Socio de confianza y convocante

#### Diálogo público-privado sobre el desarrollo digital

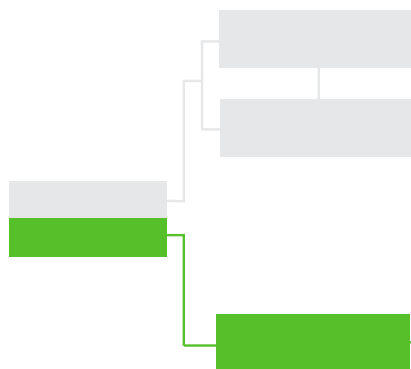
Convocar a las principales partes interesadas para fomentar la colaboración y la innovación con el fin de cerrar la brecha digital.

#### Proceso de cooperación digital

Dirigir y participar en procesos clave de cooperación digital, incluida la Hoja de Ruta del Secretario General para la Cooperación Digital y en la implementación de Nuestra Agenda Común, como la Cumbre del Futuro y el Pacto Mundial Digital.

#### Asociaciones tecnológicas estratégicas del PNUD

Desarrollar una guía para toda la organización sobre el compromiso con las empresas tecnológicas de acuerdo con nuestros principios rectores.



## Vía 2 – Objetivos operacionales

### PNUD digitalmente nativo

**Transformar al PNUD para que disponga de sistemas, procesos, herramientas y datos digitales adecuados, así como de una fuerza de trabajo digitalmente competente para respaldar eficazmente los dos primeros objetivos.**

- El PNUD seguirá desarrollando una cultura ágil e innovadora para reforzar el desarrollo de la capacidad digital del personal del PNUD y atraer a un grupo de talentos diverso y con capacidad digital. Esto incluirá garantizar que el género esté integrado en todas las actividades digitales.
- El PNUD predicará con el ejemplo y adoptará las mejores prácticas en el desarrollo y uso de tecnologías, herramientas y plataformas digitales para mejorar nuestro rendimiento interno y prestar servicios más eficaces.
- La recopilación, la gestión, el uso y el análisis responsables de los datos son cada vez más fundamentales para el trabajo del PNUD en el campo. El PNUD implementará la próxima Estrategia de Datos y la Estrategia de Gestión del Conocimiento de 2022 para garantizar que el PNUD se convierta en una organización impulsada por los datos y con mayor capacidad de gestión del conocimiento.

## Vía 2 – Resultados operacionales

Se han definido tres resultados que ayudarán a alcanzar el objetivo de un PNUD digitalmente nativo:

### 1. Personas y cultura

El PNUD tiene una cultura ágil e innovadora con una fuerza de trabajo digitalmente competente.

### 2. Sistemas y procesos

El PNUD continuará construyendo una infraestructura digital acorde con sus objetivos, que incluya sistemas y herramientas que permitan la mejora continua de los servicios y los procesos, así como la prestación de servicios de alta calidad y rentables.

### 3. Datos y conocimiento

El PNUD aprovecha los datos y el conocimiento como activos estratégicos. El PNUD se encarga de la recopilación, gestión, uso y análisis de datos inclusivos, basados en los derechos y sostenibles. El trabajo de gestión del conocimiento del PNUD garantiza que se compartan las pruebas para fundamentar la toma de decisiones y que se establezcan sistemas de aprendizaje para perfeccionar y mejorar continuamente la capacidad de las organizaciones para responder a la complejidad emergente.

## Resultados operacionales – Iniciativas de ejemplo

### Personas y cultura

#### Red de Defensores Digitales

Potenciar y aprovechar la Red de Defensores Digitales, una red lanzada en 2021, para impulsar el cambio digital en toda la organización.

#### Creación de capacidades digitales

Introducir el programa Digital Fitness, un plan de estudios de formación digital para las oficinas de país, así como cursos de certificación para los altos cargos del PNUD en materia de datos, análisis, toma de decisiones basada en pruebas y digitalización.

#### Capacidades y competencias digitales

Reforzar el descubrimiento y la contratación de talento digital.

#### Nuevas formas de trabajar

Aumentar el uso de enfoques innovadores como la previsión y la creación de sentido colectivo, y el diseño de servicios.

### Sistemas y procesos

La Estrategia de Tecnología de la Información 2020-2023 del PNUD se centra principalmente en garantizar que los sistemas y procesos estén en marcha para permitir a la organización lograr la transformación digital. En el transcurso de esta estrategia, el PNUD seguirá aplicando la Estrategia de Tecnología de la Información, además de impulsar las siguientes iniciativas complementarias:

#### Digital por defecto

Integrar la tecnología digital en los procesos estándar del PNUD, como los documentos del programa de país, los procesos de presentación de informes corporativos, los procesos de adquisición, los registros de riesgos, etc.

#### Aceleración de la digitalización

Reforzar la infraestructura de Tecnología de la Información y Comunicación (ICT) para las oficinas de los países que carecen de conectividad y herramientas adecuadas, y digitalizar completamente la documentación del PNUD.

#### Garantizar la adopción y el uso generalizado de soluciones para toda la organización

Proporcionar formación al personal correspondiente del PNUD y desarrollar políticas y procedimientos para garantizar que las nuevas soluciones corporativas se usen efectivamente.

#### Aprovechar los enfoques digitales para optimizar los procesos empresariales

Revisar áreas clave como adquisiciones, recursos humanos y finanzas para maximizar el uso de la tecnología digital y agilizar aún más los procesos empresariales para alinearlos con el acelerado ecosistema digital en el que opera el PNUD.

#### Actualizar las políticas y procedimientos existentes

Revisar las Políticas y Procedimientos de Programas y Operaciones (POPP) existentes para que se adapten mejor a las oportunidades y desafíos relacionados con lo digital.

## Datos y conocimiento

### **Pautas de datos<sup>20</sup> para los procesos de gobernanza basados en valores**

Publicar un conjunto de pautas de datos para potenciar un enfoque de gobernanza de “autoservicio”, en el que los equipos y las personas de toda la organización puedan encontrar fácilmente temas que los orienten a extraer el máximo valor de los datos.

### **Estructura de toma de decisiones**

Seguir reforzando el Grupo de Gobernabilidad de Datos<sup>21</sup>.

### **Sólida cultura de datos**

Construir una comunidad de datos orientada a cambiar la mentalidad de la organización para aprovechar los datos como un activo compartido y estratégico para todo el PNUD con normas coherentes y transparentes para su análisis y recopilación.

### **Mano de obra global con conocimientos de datos**


Impartir formación sobre datos al personal del PNUD en toda la organización.

### **Infraestructura y herramientas de datos ecológicos preparadas para el futuro**

Desarrollar un centro de datos unificado con un lago de datos y un catálogo de datos corporativo para que el personal del PNUD pueda atender por sí mismo sus necesidades de datos. Seguir desarrollando usos innovadores de los datos del PNUD.

### **Nueva estrategia de gestión del conocimiento (pendiente)**

Conectar el conocimiento del PNUD de lo global a lo local y de lo local a lo global para garantizar su disponibilidad en tiempo real y facilitar la colaboración interdisciplinaria.



> >>>>>>>>>>

**Parte 3 – Enfoque de  
implementación de la estrategia  
y medición de resultados**

> >>>>>>>>>>

## Garantizar la dirección y la responsabilidad y supervisar la implementación

El Jefe de Operaciones Digitales será el líder ejecutivo y el funcionario superior responsable de esta estrategia. A su vez, coordinará su implementación en los distintos niveles de la organización.

El seguimiento diario de la implementación de la estrategia también será responsabilidad del Jefe de Operaciones Digitales. El Grupo para la Gobernabilidad<sup>22</sup> supervisará semestralmente la implementación de la estrategia, lo que incluye la actualización del plan de implementación.

El plan de implementación abarcará los años 2022-2023 y se actualizará a finales de 2023 para cubrir el siguiente periodo de dos años. Esto permitirá que la aplicación de la estrategia siga siendo ágil y se adapte según sea necesario a la rápida evolución del panorama del desarrollo digital.

## Funciones y responsabilidades de la transformación digital

Como se indica en la Figura 3, a medida que la madurez de la transformación digital del PNUD avance, las funciones de apoyo a la transformación digital cambiarán conforme aumenten las capacidades de la organización en general.

Para lograr los estados “Distribuido” e “Incorporado” descritos en la Figura 3, será necesario un enfoque en red de las distintas funciones y niveles del PNUD. Específicamente:

**Las oficinas de países** serán las principales impulsoras del diseño y la implementación de los programas digitales en circulación. Contarán con el apoyo de Defensores Digitales en red con formación especializada, así como de asociados de ICT que colaborarán en el despliegue de nuevos sistemas y procesos corporativos.

**Los Laboratorios de Aceleración** apoyarán la innovación de soluciones digitales basadas en el contexto local y mediante la experimentación dirigida por el país. Como red, los laboratorios también compartirán las prácticas emergentes con las oficinas de países y codificarán el aprendizaje basado en soluciones digitales y de otro tipo como parte del esfuerzo para permitir la ampliación de la innovación digital en todo el PNUD.

**Las oficinas regionales** seguirán siendo el primer contacto para recibir apoyo de las oficinas de países, a la vez que identifican las oportunidades programáticas regionales y lideran las asociaciones digitales regionales. Tendrán un Facilitador Digital que formará parte de la Red de Defensores Digitales, lo que permitirá compartir conocimientos y recursos digitales entre países y regiones. Los Asesores Regionales de Innovación, que forman parte de la Unidad de Innovación Estratégica global, pueden proporcionar apoyo para reforzar los enfoques basados en la cartera.

**La sede mundial** proporcionará orientación y apoyo corporativo para la aplicación de lo digital en la programación, así como apoyo a los sistemas y procesos digitales.

**Los Centros de Políticas Globales/Centros de Excelencia** ofrecen la oportunidad de ampliar la capacidad del PNUD en áreas específicas de liderazgo político o de pensamiento.

Figura 3 — Progresión de la madurez digital en el PNUD

**Estado inicial**  
2019

**Estado actual**  
2021

**Estado objetivo**  
2025



**La Oficina Digital**

La Oficina Digital ayuda a acelerar la transformación digital centrándose en los temas de transformación estratégica y ejecución, y proporcionando capacidades críticas al principio. Con una creciente madurez digital, las oficinas regionales y Oficinas de País comienzan a impulsar la mayor parte de la ejecución digital, con la Oficina Digital desempeñando un papel de apoyo.

**Incorporado**

La ejecución digital está totalmente distribuida e incorporada en toda la organización, incluidas las oficinas de países.

Lo digital está en el centro de la planificación y ejecución en todos los países y áreas funcionales, incluidas las cuestiones programáticas y operacionales.

La Oficina Digital se convierte en un centro de excelencia digital integrado en la organización. Se centra en el liderazgo de pensamiento/apoyo de políticas y prácticas en áreas específicas, coordinando el intercambio de mejores prácticas, la ampliación de las soluciones digitales, la exploración del horizonte y las asociaciones.

Las nuevas tendencias o tecnologías, o iniciativas emblemáticas, pueden requerir un enfoque corporativo para su liderazgo/adopción dentro de la organización.

**Distribuido**

Las oficinas impulsan la ejecución digital en las oficinas de país y las áreas funcionales dentro de las estrategias y los marcos corporativos establecidos.

La Oficina Digital inicia la transición a un centro de excelencia, concentrándose en áreas específicas de liderazgo de opinión/apoyo a políticas y prácticas, ampliación de las capacidades digitales, ampliación de soluciones digitales, difusión de mejores prácticas y asociaciones.

La Oficina Digital sigue encargándose de la gestión y coordinación de la transformación.

**Híbrido**

La Oficina Digital se dedica a establecer marcos globales para capacitar y apoyar digitalmente a los equipos regionales y nacionales.

Las oficinas crean capacidades de ejecución digital (programáticas y operacionales) en las oficinas de países y en las áreas funcionales.

**Corporativo**

El PNUD nombra a un líder digital corporativo para que se encargue de la agenda digital en toda la organización.

Capacidades digitales corporativas y ejecución para ofrecer y escalar soluciones.

**Oportunista**

Las soluciones digitales están dispersas en toda la organización.

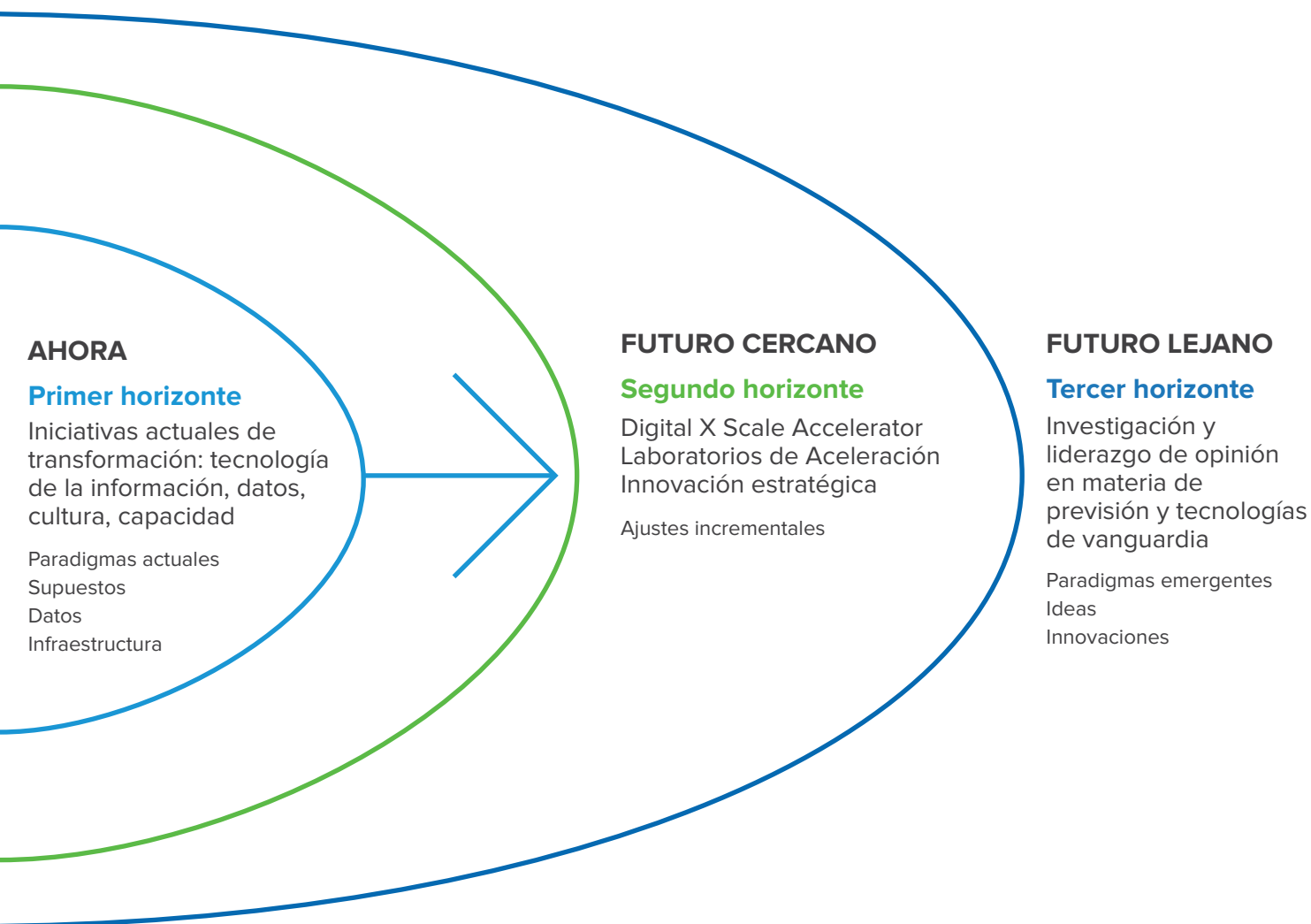
La capacidad y los medios digitales están dispersos en la organización.

## Explorar el horizonte para lo que viene

La Oficina Digital se encargará de la exploración del horizonte, la previsión estratégica y el desarrollo de nuevos enfoques digitales como parte de las ofertas digitales transversales, colaborando con la Oficina de Apoyo a Políticas y Programas (BPPS), el Buró de Crisis (CB), el Buró de Gestión de Servicios (BMS), las oficinas regionales, los Centros de Políticas Globales y otros.

Para garantizar la máxima agilidad organizativa a la hora de anticiparse a las nuevas tendencias, habrá que trabajar en múltiples horizontes que abarcan desde el *presente* hasta el *futuro próximo* y el *futuro lejano* (consulte la figura 4).

Figura 4 - Explorar el horizonte<sup>23</sup>





## Asociaciones y comunicaciones

Las asociaciones son una parte fundamental de la transformación digital del PNUD.

**A nivel de país,** el PNUD se asociará con otros miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país, trabajando estrechamente con el Coordinador Residente para facilitar la experiencia del PNUD en materia de desarrollo digital como una oferta básica de las Naciones Unidas. El PNUD también convocará y capacitará a los agentes locales del ecosistema digital y colaborará con ellos.

**A nivel regional,** el PNUD impulsará agendas comunes, como la de datos, con las comisiones regionales de la ONU y los organismos regionales para abogar por una transformación digital inclusiva. El PNUD también se comprometerá con las principales organizaciones digitales de las regiones para promover cuestiones clave y colaborar en ellas.

**A nivel mundial,** el PNUD seguirá participando y liderando las alianzas mundiales y de múltiples partes interesadas pertinentes, como la Hoja de Ruta del Secretario General para la Cooperación Digital y Nuestra Agenda Común, para aportar ideas y reforzar el papel de la ONU en la protección de las personas marginadas. El PNUD también buscará alianzas con empresas tecnológicas mundiales para acceder a la experiencia digital y participar en cuestiones relacionadas con el uso responsable y sostenible de la tecnología.

**La Oficina Digital** proporcionará un liderazgo general y servirá como punto focal, trabajando con el Centro del Sector Financiero y el Buró de Relaciones Externas y Promoción (BERA) para lograr un enfoque más sistemático y coordinado en toda la organización y asociaciones ágiles relacionadas con las tecnologías digitales.

Las comunicaciones claras y la promoción estratégica son también facilitadores fundamentales durante la transformación digital. La Oficina Digital trabajará en estrecha colaboración con BERA para desarrollar comunicaciones coordinadas, coherentes y convincentes sobre el trabajo digital del PNUD. Esto se realizará tanto a nivel interno como externo, para inspirar a la gente a participar y actuar para cerrar la brecha digital en desarrollo.

## Medición e informes

La Estrategia Digital aprovechará los mecanismos de medición e informes existentes en la organización, y desarrollará al mismo tiempo métodos nuevos y modernos para garantizar el seguimiento de los avances y el éxito:

**Aprovechar los mecanismos existentes:** la adopción e implementación de la iniciativa Digital por defecto en toda la organización proporcionará métricas de medición que podrán integrarse plenamente en los mecanismos existentes de informes sobre resultados del PNUD, como el Informe de Análisis Orientado a Resultados (ROAR) y el Documento de Programa de País. Este esfuerzo será guiado y apoyado por la Oficina Digital.

**Alineación con el Plan Estratégico:** los parámetros de medición también estarán estrechamente alineados con el Marco Integrado de Resultados y Recursos (IRRF) del Plan Estratégico 2022-2025, tanto en lo que respecta a los resultados de desarrollo de alto nivel como a la eficacia y eficiencia de la organización.

**Medición ágil según sea necesario:** dada la rapidez del desarrollo digital, podrían considerarse medidas flexibles como el sistema de “Objetivos y resultados clave”, una metodología de fijación de objetivos colaborativa muy utilizada en las empresas tecnológicas y adecuada para la iteración rápida. Además, se incorporarán otros parámetros ágiles de uso común según sea necesario.

## Notas finales

- 1 La transformación digital es la integración de la tecnología digital en todos los ámbitos comerciales, que provoca un cambio fundamental en la forma en que se desarrollan las actividades económicas y sociales. También es un proceso de cambio social intencional, más que no regulado, y debe ser planificado y ejecutado deliberadamente.
- 2 En este documento, cuando se habla del PNUD, también se hace referencia a las entidades asociadas, como el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas, la Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización (FNUDC), que seguirán teniendo un impacto significativo en el futuro digital del PNUD y su trabajo en todo el mundo.
- 3 <https://digitalstrategy.undp.org>
- 4 Por ejemplo, Bangladesh, desde mediados de la década de 2000, <https://www.bd.undp.org/content/bangladesh/en/home/projects/access-to-information--phase-2.html>
- 5 La red de Laboratorios de Aceleración es una red de 91 laboratorios creada en 2019, que abarca 115 países en respaldo de la innovación local
- 6 La Red de Defensores Digitales es una comunidad que promueve lo digital y crea capacidades a través de la formación y el intercambio de conocimientos para fomentar la madurez digital de las oficinas del PNUD en los países.
- 7 La Oficina Digital, bajo la dirección del Jefe de Operaciones Digitales, es responsable de guiar el desarrollo y la implementación de la Estrategia Digital del PNUD.
- 8 El ecosistema digital se refiere a una red interconectada, compleja y dinámica de actores y sistemas que funcionan como una unidad para crear un entorno que posibilite el avance de lo digital en el ámbito económico y social.
- 9 Ser digitalmente nativo para una institución significa utilizar y comprender cómo la tecnología influye e impacta en la vida de las personas.
- 10 <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/>
- 11 <https://www.un.org/en/un75/common-agenda>
- 12 <https://www.undp.org/publications/undp-strategic-plan-2022-2025>
- 13 La Unidad de Innovación Estratégica (SIU) lidera el proceso de integración de la innovación en el trabajo del PNUD.
- 14 <https://www.un.org/en/about-us/un-charter>
- 15 <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- 16 Un enfoque integral de la sociedad reúne a todas las partes de la sociedad para definir la transformación digital en un país o región. Esto incluye, entre otros, a los gobiernos, el sector privado, la sociedad civil, el mundo académico y los ciudadanos. Es un proceso basado en la responsabilidad compartida, el compromiso, la inclusión, la transparencia y la representación.
- 17 <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- 18 <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>
- 19 La detección y evaluación tempranas de cómo las diferentes tendencias podrían configurar el panorama futuro en materia de iniciativas de desarrollo.
- 20 Las pautas de datos son una colección de artículos y herramientas que ayudan a desmitificar todo lo relacionado con los datos.
- 21 El Grupo de Gobernabilidad de Datos, dirigido por el Equipo de Datos compuesto por la Oficina Digital, la Red Global de Políticas y la Gestión de Tecnologías de la Información (ITM), apoya el desarrollo y la aplicación de la Estrategia de Datos del PNUD. Proporciona orientación sobre las políticas de datos y ayuda a resolver problemas de datos. Está presidida por el Jefe de Operaciones Digitales.
- 22 El Grupo de Gobernabilidad Digital, dirigido por el Jefe de Operaciones Digitales con representación de toda la organización, ayuda al PNUD a aprovechar la tecnología digital y la innovación para obtener resultados concretos, y a comprender mejor las compensaciones y los riesgos que conllevan estas oportunidades.
- 23 Basado en el modelo de tres horizontes de la Dra. Wendy L. Schultz (de Sharp, Curry y Hodgson), consultado el 26 de noviembre de 2021, [https://www.iftf.org/fileadmin/user\\_upload/downloads/vantage/IFTF\\_Vantage\\_FutureReadinessPlaybook.pdf](https://www.iftf.org/fileadmin/user_upload/downloads/vantage/IFTF_Vantage_FutureReadinessPlaybook.pdf)





[digitalstrategy.undp.org](https://digitalstrategy.undp.org)

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

One United Nations Plaza  
New York, NY 10017

[www.undp.org](https://www.undp.org)

© UNDP 2022