



PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

# ESTRATEGIA DIGITAL 2022 — 2025

## Contenido

Prólogo **3**

Resumen ejecutivo **5**

Introducción **6**

Estrategia Digital 2019-2021 **8**

### **Parte 1 – Principios rectores y propuesta de valor 10**

Principios rectores

Propuesta de valor

### **Parte 2 – Fijar el rumbo 16**

Visión y objetivos

Vía 1 – Objetivos programáticos

Vía 1 – Resultados programáticos

Vía 2 – Objetivo operacionales

Vía 2 – Resultados operacionales

### **Parte 3 – Enfoque de implementación de la estrategia y medición de resultados 32**

Garantizar la dirección y la responsabilidad

Supervisar la implementación

Funciones y responsabilidades de la transformación digital

Explorar el horizonte para lo que viene

Asociaciones y comunicaciones

Medición e informes

Anexo **40**

## Prólogo

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



**Achim Steiner**

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

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

El PNUD<sup>1</sup> lanzó su primera Estrategia Digital<sup>2</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>3</sup>, la estrategia representó un proceso de transformación sistemático e institucional para reestructurar la forma en que el PNUD trabaja con sus socios y, a nivel interno, con sus sistemas y procesos. La primera Estrategia Digital resultó ser premonitoria en vista de 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>4</sup>, la Red de Defensores Digitales<sup>5</sup>, una transformación integral de la tecnología de la información, y la Oficina Digital<sup>6</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 la tecnología digital para ampliar el trabajo de programación del PNUD. En segundo lugar, el PNUD tratará de reforzar los ecosistemas digitales inclusivos. Por último, el tercer objetivo se centra en la transformación del PNUD en una organización digitalmente 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>7</sup> así como en el marco presentado por Nuestra Agenda Común<sup>8</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>9</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>10</sup>.

### Digital: 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 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.



## Introducción

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 exigen acción local y liderazgo global para



### redefinir el desarrollo en la era digital.



En muchos sentidos, las tecnologías digitales cada vez más poderosas representan una oportunidad para acelerar el progreso hacia el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para 2030. La mayoría de los gobiernos del mundo están incrementando rápidamente el uso de la tecnología digital, lo que crea oportunidades para prestar servicios más receptivos y eficaces para los ciudadanos, incluidas las mujeres.<sup>11</sup> Los países con infraestructuras digitales desarrolladas, como los pagos digitales y los sistemas de identificación, han sabido responder más eficazmente a la pandemia de COVID-19 que los países cuyas infraestructuras digitales están menos desarrolladas.<sup>12</sup> Las empresas y los puestos de trabajo también están cambiando: el último informe del Foro Económico Mundial (FEM) sobre el *Futuro del Empleo* sugiere que las empresas de 26 economías avanzadas y emergentes están digitalizando rápidamente sus procesos de trabajo.<sup>13</sup> Una mayor digitalización también es un factor de resiliencia económica; las economías digitales más avanzadas estaban en camino de registrar menores ajustes a la baja del PIB en 2021.<sup>14</sup> En las economías más conectadas, la infraestructura digital puede mitigar más de la mitad del impacto económico negativo a largo plazo de la COVID-19.<sup>15</sup>

A pesar del potencial de las tecnologías digitales, estas también plantean retos reales y cada vez mayores. La COVID-19 ha advertido sobre la urgencia de cerrar la brecha digital, especialmente para las mujeres y los segmentos de población marginados. En los países de bajos ingresos, el 70 por ciento de los hogares aún no están cubiertos por redes de banda ancha fija, el 33 por ciento están fuera del alcance de Internet móvil (4G) y la cantidad de mujeres que usa internet móvil es 234 millones menos que de hombres. Además, las mujeres tienen un

15 por ciento menos de probabilidades de poseer un teléfono inteligente.<sup>16, 17</sup> Siguen surgiendo nuevos desafíos, como la privacidad de los datos, la ciberdelincuencia, la desinformación y la información errónea que se extienden a través de las plataformas digitales.<sup>18</sup> Además, los marcos políticos y regulatorios nacionales sobre nuevas tecnologías suelen aplicarse de forma reactiva, incierta y poco sistemática. Por último, los cambios rápidos y generalizados pueden ser disruptivos y poner a prueba la limitada capacidad de los gobiernos, que a menudo carecen de recursos humanos capacitados e infraestructura para responder. La transformación digital no implica necesariamente una mayor inclusión; de hecho, puede agravar incluso más las desigualdades, la discriminación, la marginación de las poblaciones vulnerables y el abuso de los derechos humanos.<sup>19</sup> Lo digital también puede tener repercusiones negativas no deseadas sobre el cambio climático y el medio ambiente debido al aumento del uso de energía, la cadena de suministro (extracción de materiales, gestión de residuos) y el aumento o la falta de sostenibilidad de las pautas de consumo y producción.

Ante la necesidad de garantizar la relevancia en este momento de rápido cambio digital, el PNUD lanzó su primera Estrategia Digital en 2019, con lo que inició un esfuerzo corporativo para impulsar cambios significativos tanto en su oferta programática como en sus sistemas operativos. Cuando se desató la pandemia de COVID-19, este esfuerzo se hizo aún más urgente, ya que aumentaron las solicitudes de ayuda por parte del PNUD en el ámbito digital. El PNUD ayudó a más de 60 gobiernos asociados a implementar tecnologías digitales críticas para mantener la continuidad de actividades durante los peores momentos de la pandemia. Se desarrollaron más de 250 respuestas de programas digitalizados para

COVID-19, que van desde el desarrollo de sistemas digitales de gestión de casos para que los trabajadores sociales proporcionen asistencia de emergencia hasta la conexión de vendedores de mercados informales (muchos de los cuales son mujeres) con plataformas de comercio electrónico para que puedan conservar sus medios de vida.

En los últimos dos años y medio se ha producido una notable expansión del uso de la tecnología digital en el PNUD. La organización ha explorado nuevos modelos de prestación de servicios digitales, asociaciones digitales y la defensa de asuntos digitales urgentes. En cuanto a sus operaciones internas, el PNUD ha adoptado nuevas estrategias para la tecnología de la información y los datos que han permitido el lanzamiento de varias plataformas tecnológicas en toda la organización.

Sin embargo, la transformación digital del PNUD está lejos de haber terminado, y aún quedan varios desafíos clave. Hay que adoptar un enfoque más estratégico e integrado para la programación digital. Los esfuerzos realizados hasta ahora han sido en gran medida puntuales, en respuesta a la demanda de los socios, lo que ha llevado a una adopción desigual en cuanto a áreas temáticas y países. La infraestructura y las capacidades de datos deben reforzarse aún más con el fin de permitir intercambios de datos compartidos para la toma de decisiones y la gestión del conocimiento en toda la organización. Hay que integrar la cultura digital en la organización y mejorar urgentemente la alfabetización digital del personal del PNUD para utilizar la infraestructura y las herramientas digitales en todo su potencial.

Basándose en los avances de la primera estrategia, esta Estrategia Digital marcará la continuación del recorrido del PNUD en la transformación digital durante los próximos cuatro años (2022-2025). Con esta estrategia renovada, el PNUD propone una visión a largo plazo para ayudar a crear un mundo en el que **lo digital sea una fuerza para el empoderamiento de las personas y el planeta**. Esta visión está estrechamente alineada con el recientemente aprobado Plan Estratégico 2022-2025 del PNUD. Este plan describe cómo el PNUD buscará apoyar a los países en tres direcciones del cambio: transformación estructural, no dejar

a nadie atrás y fomentar la resiliencia. Además, destaca la importancia de lo digital como uno de los tres catalizadores junto con la innovación estratégica y la financiación para el desarrollo para lograr este cambio.

Al igual que con la primera estrategia, la transformación digital del PNUD seguirá abordando los desafíos tanto externos como internos. Se plantean tres objetivos: dos programáticos y uno operacional. En primer lugar, el PNUD aprovechará la tecnología digital para amplificar los efectos de su programación. En segundo lugar, a medida que las sociedades en las que el PNUD trabaja adopten cada vez más la tecnología digital, nos aseguraremos de que se construyan ecosistemas digitales inclusivos<sup>20</sup> que empoderen y no dejen a nadie atrás. Por último, el tercer objetivo se refiere a la transformación operacional en curso que el PNUD debe seguir aplicando para posibilitar este cambio. El PNUD se convertirá en una organización digitalmente nativa. Esto significa fomentar una mentalidad digital, mejorar la alfabetización y las capacidades digitales, garantizar que nuestros sistemas y procesos internos sean adecuados y estén preparados para el futuro, y utilizar los datos de forma estratégica. Estas capacidades son esenciales para que el PNUD se mantenga como socio preferido para el desarrollo en la era digital.

Los próximos cuatro años serán cruciales para determinar cómo la tecnología digital puede desempeñar un papel positivo en el desarrollo, revirtiendo los daños económicos y sociales de la COVID-19, y acelerando el progreso hacia los ODS mientras se mitigan los desafíos y riesgos digitales emergentes. El PNUD seguirá siendo audaz y ambicioso en sus esfuerzos de transformación digital para asegurarnos de ser la organización que el mundo necesita que seamos.

## Estrategia Digital 2019-2021

En 2019, el PNUD presentó su primera Estrategia Digital (2019-2021) para aprovechar el poder de la tecnología digital y la innovación y así poder responder más eficazmente a los desafíos del desarrollo. Esta primera Estrategia Digital se basó en dos vías de transformación interrelacionadas:

**Vía 1** centrada en los resultados programáticos para mejorar la experiencia de los socios del PNUD y resolver los problemas de desarrollo a través de innovaciones en la prestación, los modelos de colaboración y la defensa conjunta.

**Vía 2** centrada en los resultados operacionales para mejorar los sistemas, los procesos internos y el uso de los datos, así como para potenciar el intercambio de conocimientos.

El inicio de la pandemia de COVID-19 aceleró rápidamente la transformación digital del PNUD. Se establecieron nuevas estructuras organizativas y de gobernanza, como la Oficina Digital, el Grupo de Gobernabilidad de Datos y el Grupo para la Gobernabilidad Digital. Además, en marzo de 2020, el PNUD aprobó una Estrategia de Tecnología de la Información para redoblar esta transformación interna. Asimismo, debido a las restricciones de distanciamiento social, la pandemia también catalizó el proceso de incorporación de lo digital en la programación del PNUD. Por ejemplo, el Instrumento de Financiamiento Rápido (IFR) se creó en apoyo de la oferta COVID-19 del PNUD “Más allá de la recuperación”. Recibió 129 propuestas, de las cuales más de un tercio tenían un componente digital. La demanda de nuestros socios de desarrollo sigue creciendo rápidamente, lo que refuerza la necesidad urgente de que el PNUD siga adaptándose.



Consulte la  
“Evaluación de los  
progresos alcanzados  
hasta la fecha” en el  
anexo para conocer  
más detalles.





Una encuesta reciente dirigida al personal del PNUD ilustra la importancia del desarrollo digital y los cambios que el PNUD ha observado desde el punto de vista programático y operacional:

**86 %**

creen que las tecnologías digitales son muy importantes para el papel del PNUD en el apoyo a sus socios de desarrollo para lograr los ODS

**75 %**

han visto un aumento significativo o moderado en la demanda de apoyo de los socios en la transformación digital en los últimos 2,5 años



**70 %**

creen que el PNUD ha mejorado la colaboración en línea dentro de a organización



**55 %**

creen que el PNUD ha mejorado significativamente o moderadamente en cuanto a la eficiencia de su trabajo en los últimos 2,5 años



Part 1 – Principles, drivers and value proposition

La Estrategia Digital 2022-2025 responde directamente al Plan Estratégico 2022-2025 del PNUD y se basa en él<sup>21</sup>, lo que destaca el papel fundamental de la tecnología digital en el logro de resultados de desarrollo. En el Plan Estratégico 2022-2025 del PNUD, la digitalización se perfila como uno de los tres catalizadores clave — junto con la innovación estratégica y la financiación para el desarrollo — que impulsarán los esfuerzos del PNUD hacia la agenda 2030 en los próximos cuatro años. El Plan Estratégico señala que lo digital debe integrarse en todas las dimensiones del trabajo del PNUD, incluso en la programación de sus seis soluciones emblemáticas.<sup>22</sup> También advierte la necesidad de que el PNUD apoye a sus socios en los esfuerzos de transformación digital integral, abogue por soluciones digitales inclusivas y responsables para el desarrollo sostenible, y continúe con su propia transformación digital.

Esta estrategia se basa en la Hoja de Ruta del Secretario General para la cooperación digital<sup>23</sup> así como en el marco presentado por Nuestra Agenda Común<sup>24</sup>, y define el papel único del PNUD dentro del sistema de las Naciones Unidas en los países y a nivel mundial. Además, confirma la relevancia y el valor de los marcos fundacionales de la ONU, como la Carta de las Naciones Unidas, la Declaración Universal de los Derechos Humanos (entre otros instrumentos internacionales de derechos humanos), la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y el Acuerdo de París sobre el cambio climático.

El enfoque digital del PNUD debe basarse en principios y apoyarse en las áreas de ventaja comparativa y valor añadido de la organización. La siguiente sección describe el conjunto de principios rectores que respaldarán el trabajo del PNUD en el ámbito digital, así como la propuesta de valor de la organización en este espacio.



## Principios rectores

A medida que la tecnología digital evoluciona rápidamente, es vital que el enfoque del PNUD siga arraigado en principios claros basados en la experiencia y en marcos internacionales que prioricen a las personas y al planeta. El enfoque de la Estrategia Digital 2022-2025 del PNUD defiende los principios rectores de los derechos, el acceso, el empoderamiento y las oportunidades, especialmente para las poblaciones marginadas. El PNUD se compromete a adoptar el siguiente enfoque:



### 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 seguirá ofreciendo su liderazgo en las áreas en las que los derechos se entrecruzan con el desarrollo digital, trabajando en estrecha colaboración con los colegas de derechos humanos de todo el sistema de las Naciones Unidas para garantizar un enfoque coordinado y sólido.

### 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. La transformación digital debe atender las necesidades de los más pobres y vulnerables, y mitigar la tendencia de lo digital a reflejar y amplificar las desigualdades existentes. 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>25</sup> y la Declaración Universal de los Derechos Humanos, y las apoye.<sup>26</sup> Además, el PNUD continuará alineándose con los Principios para el Desarrollo Digital<sup>27</sup> y colaborando con los Shared Principles for an Inclusive Financial System (Principios compartidos para un sistema financiero inclusivo) de la Alianza EDISON y a los Principios de las Naciones Unidas para los Pagos Digitales Responsables<sup>28</sup>. Los marcos normativos no son estáticos, y el PNUD seguirá participando activamente en los procesos de desarrollo y difusión de normas para reforzar los derechos digitales en los ámbitos social, económico, cultural y medioambiental.

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

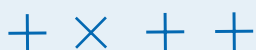
El PNUD aboga por las normas digitales abiertas que permitan la ampliación, la reutilización y la interoperabilidad. El aprovechamiento de los bienes públicos digitales puede permitir soluciones transformadoras e infraestructuras digitales que hagan posible un futuro más equitativo y transparente, con un fuerte énfasis en la protección de los derechos y la prevención del uso indebido. El PNUD promueve las normas abiertas para las tecnologías digitales mediante el apoyo a políticas y tecnología, así como el fomento de una amplia participación de la comunidad en la toma de decisiones. El PNUD continuará este trabajo en colaboración con socios como la Digital Public Goods Alliance.<sup>29</sup> Los datos abiertos serán un elemento clave del trabajo del PNUD en materia de datos, lo que potenciará la transparencia y la rendición de cuentas y propiciará la innovación. Este enfoque también fomenta una mayor participación ciudadana y respalda la gobernanza democrática.

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

El PNUD emplea un enfoque integral de la sociedad<sup>30</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. Al reconocer que no existe un enfoque único y que las comunidades están en mejores condiciones para identificar y dar forma a las soluciones, el PNUD adoptará un enfoque centrado en el ser humano que se adapte a las necesidades, refleje la diversidad y los conocimientos locales y apoye el estado de derecho y las instituciones nacionales de derechos humanos.

### **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, especialmente en los países que trabajan dentro de los equipos nacionales de la ONU. Este mandato puede aplicarse al espacio del desarrollo digital. Esta característica única 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. El PNUD ha respaldado el desarrollo de infraestructuras digitales públicas fundamentales, como los pagos digitales, en una serie de países, y sigue ayudando a los países a evaluar su preparación digital. Desde el inicio de la pandemia de COVID-19, el PNUD ha recibido más de 30 solicitudes de asistencia para el desarrollo de las estrategias digitales de los países. El propio PNUD trata de impulsar continuamente sus capacidades y conocimientos digitales, para asegurarse de mantenerse a la vanguardia de las oportunidades y los retos digitales en evolución.

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

La inclusión y la protección de los derechos humanos son fundamentales para la misión del PNUD. Aunque hay una gran cantidad de actores que tratan de apoyar la transformación digital de los países en los sectores público y privado, el PNUD seguirá 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**

El PNUD reconoce que, junto con los beneficios derivados de la tecnología, también existen posibles riesgos y desafíos, especialmente para las poblaciones vulnerables. Estos riesgos pueden adoptar diferentes formas; las más graves constituyen amenazas a los derechos humanos. Para anticipar y mitigar estos riesgos, el PNUD adopta un enfoque crítico y riguroso en la selección y aplicación de tecnologías y socios digitales.

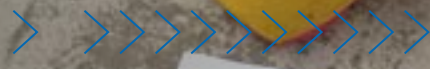
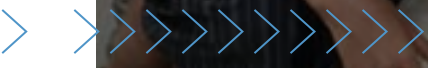
**Presencia inigualable en los países**

El PNUD trabaja en 170 países, incluso en zonas vulnerables y afectadas por conflictos. El PNUD 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





## Visión y objetivos

Esta renovada Estrategia Digital se basa en las experiencias del PNUD en la implementación de la anterior Estrategia Digital, el Plan Estratégico, y su exploración de las perspectivas del futuro del desarrollo digital. 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>31</sup>, el Acuerdo de París<sup>32</sup> y el enfoque descrito en la sección anterior. También apoya varias estrategias existentes en el PNUD, como la Estrategia de Tecnología de la Información 2020-2023, la Estrategia de Datos y la Estrategia “People For 2030”<sup>33</sup>.

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:

### Vía 1 – Objetivos programáticos

- + **Programación digital:** ampliar los resultados del desarrollo integrando la tecnología en todos los programas del PNUD.
- + **Potenciar los ecosistemas digitales:** apoyar a las sociedades en sus esfuerzos por crear ecosistemas digitales más inclusivos y resilientes<sup>34</sup>.

### 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.

En las siguientes secciones se ampliarán los tres objetivos mencionados anteriormente, así como un conjunto de resultados que representan el “cambio de estado” de la organización al final de la duración de la estrategia. También se señala un conjunto no exhaustivo de ejemplos de iniciativas prioritarias para cada resultado.

Para entender cómo cambiará el desarrollo a medida que se acelere la transformación digital, el PNUD se asoció con el Institute for the Future para trazar posibles escenarios futuros.

Siguiendo la metodología de Futuros Alternativos, desarrollamos cuatro posibles escenarios que orientaron el desarrollo de la Estrategia Digital 2022-2025.

Consulte el anexo para ver los escenarios completos.



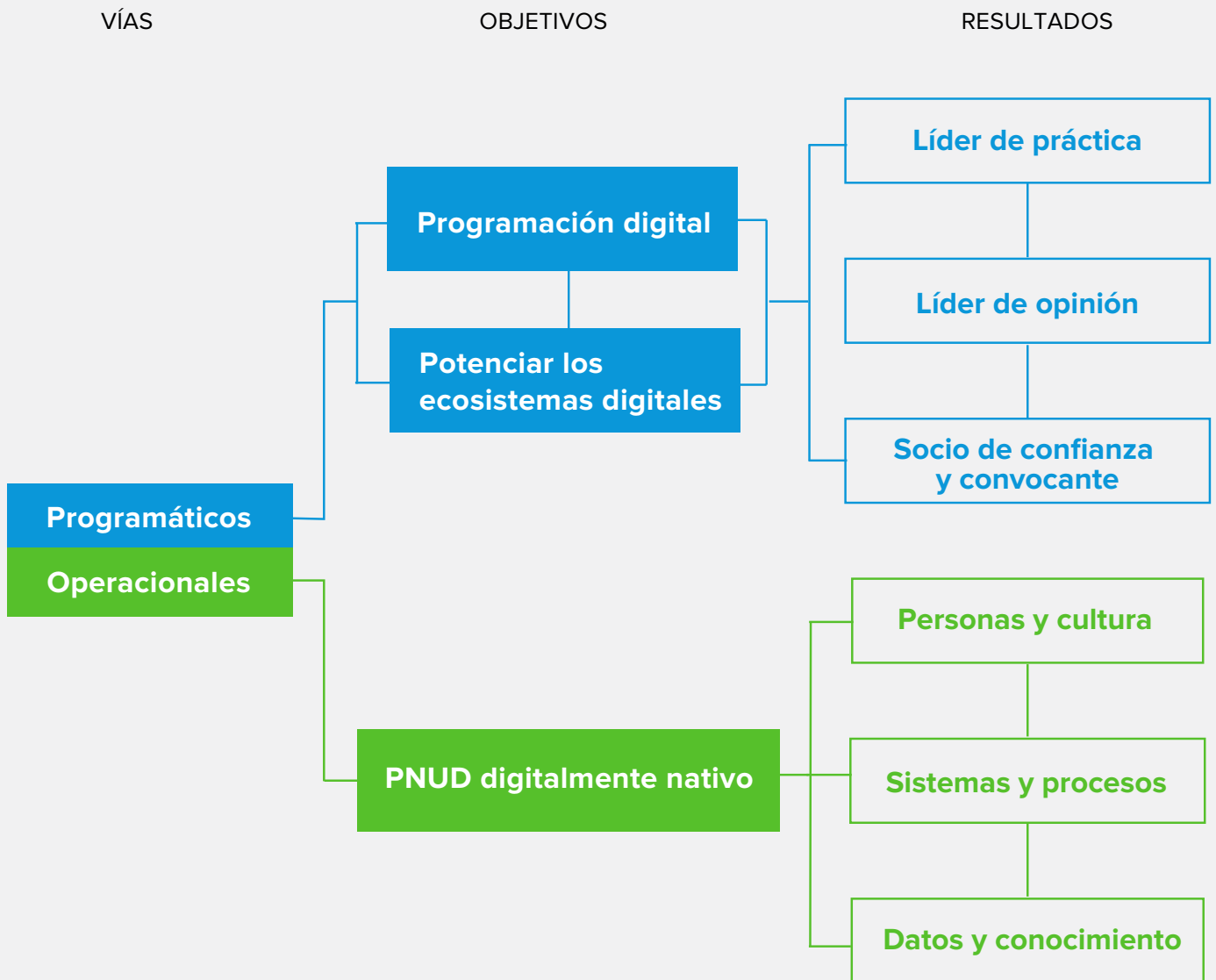


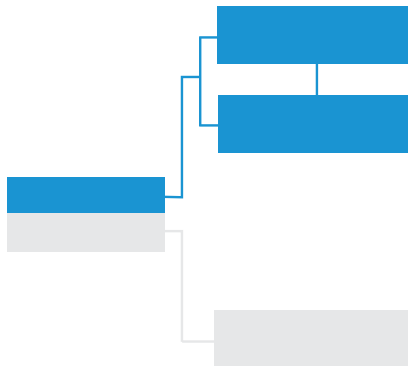
La visión a largo plazo del PNUD

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



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





## Vía 1 – Objetivos programáticos

Esta estrategia tiene dos objetivos que se refuerzan mutuamente relacionados con el trabajo programático del PNUD. El primer objetivo es integrar lo digital en la propia programación del PNUD, aprovechando el potencial de la tecnología digital para acelerar nuestro progreso hacia los ODS. Las tecnologías digitales ofrecen una oportunidad radical para reconsiderar gran parte de la forma de trabajar del PNUD, aportando nuevas herramientas y posibilidades a los retos existentes.

El segundo objetivo se centra en el desarrollo de ecosistemas digitales que sean empoderadores. Esto significa acompañar a los países en su recorrido de transformación digital a nivel social y crear 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.

### 1.A Programación digital

Como se ha señalado en las secciones anteriores, el PNUD ha visto un aumento en la necesidad, el alcance y la cantidad de soluciones digitales que apoyan el trabajo de la organización a través de las seis Soluciones emblemáticas identificadas en el Plan Estratégico 2022-2025. Esta tendencia está impulsada en gran medida por las demandas de los socios que buscan en muchos casos soluciones puntuales y específicas para responder al impacto de la pandemia de COVID-19<sup>35</sup>.

Nuestro siguiente paso es aprovechar la creatividad y la experiencia adquiridas con estas iniciativas y desarrollar enfoques estratégicos e integrados que tomen el entorno digital como referencia en la programación de las seis Soluciones emblemáticas. Esto significa:

- Identificar, compartir e integrar los aprendizajes de las soluciones digitales que surgen de las oficinas de país del PNUD
- Trabajar para ampliar las soluciones probadas, como la incorporación de bienes públicos digitales<sup>36</sup> en la programación temática del PNUD, según corresponda
- Comprender cómo pueden mejorarse los enfoques digitales teniendo en cuenta factores facilitadores como la interoperabilidad con otros sistemas, las normas comunes y los marcos globales
- Exponer claramente los riesgos y desafíos que plantean las tecnologías digitales en cada área temática, lo que incluye la importancia de un enfoque basado en los derechos a la hora de implementar soluciones digitales y mitigar su posible impacto negativo
- Explorar el horizonte para poder comprender, incorporar y utilizar los nuevos desarrollos tecnológicos según corresponda

En última instancia, 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. Este enfoque se está integrando actualmente en los procesos del PNUD en el ciclo de vida de los programas y proyectos.

## 1.B Potenciar los ecosistemas digitales

La aceleración de los enfoques digitales a partir de la pandemia de COVID-19 también ha dado lugar a un aumento en las demandas de los socios del PNUD para recibir apoyo en procesos de estrategia digital más amplios. Estas solicitudes suelen surgir debido a la frustración por la fragmentación y la falta de coherencia en la implementación de la tecnología o porque los beneficios de las plataformas digitales no se distribuyen por igual<sup>37</sup>.

El PNUD tiene la oportunidad de apoyar a sus socios en la creación de ecosistemas digitales empoderadores que beneficien a todos. 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. Lo digital nos afecta a todos: gobiernos, empresas y sociedad civil. 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.

Este enfoque integral de la sociedad se ilustra a continuación en la figura 2 (*nota: este marco aún está en desarrollo*). El PNUD ya ha apoyado iniciativas para desarrollar una infraestructura facilitadora, mejorar la accesibilidad a la conectividad y las herramientas digitales, y reforzar las capacidades de las personas para utilizarlas de forma significativa y responsable en varios países. El PNUD seguirá intensificando sus esfuerzos para hacer frente a los riesgos y daños que conlleva la tecnología, como la ciberseguridad, la desinformación y los problemas de privacidad digital, que suponen una amenaza para la gobernanza democrática y la cohesión social, siguiendo un enfoque basado en los derechos.

## Estudio de caso

### Creación de una Agencia Digital Nacional en Mauritania

En Mauritania, el PNUD se asoció con el Ministerio de Transformación Digital, Innovación y Modernización del Sector Público (MTNIMA) para avanzar en la transformación digital del país a partir de un enfoque integral de la sociedad. La oferta del PNUD en el país se centra en el fortalecimiento de las bases digitales, especialmente mediante la creación conjunta de acuerdos de gobernanza, institucionales y de financiación.

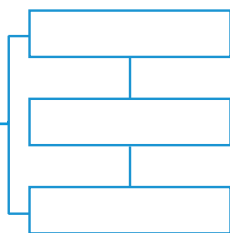
Esto incluye el diseño y la puesta en marcha de la Agence numérique de l'Etat (ANETA) que el ministerio tiene previsto crear y que impulsará la transformación digital en todos los ministerios; la puesta en marcha de un conjunto de iniciativas

prioritarias (entre ellas un estudio de viabilidad para la implementación de una identificación digital nacional y una solución de gabinete electrónico); la creación de capacidades técnicas e institucionales en diversos ámbitos, entre ellos la ciencia y la gestión de datos; y, por último, la creación de un fondo colectivo de desarrollo digital para financiar iniciativas prioritarias.

Con estas iniciativas, el PNUD apoya directamente la consecución del plan nacional de desarrollo de Mauritania (SCAPP 2016-2030), que destaca la importancia de utilizar el potencial de la tecnología digital para el desarrollo, por ejemplo en áreas como la salud y la educación.

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 para que los enfoques digitales se basen en los derechos, sean inclusivos y sus beneficios sean compartidos por todos. 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 basados en un enfoque integral de la sociedad que no deje a nadie atrás. Una estrategia digital nacional integral e intersectorial, con el apoyo de socios locales y mundiales y con conocimientos temáticos (como el de género), ayudará a los países a identificar objetivos, supervisar los avances y atraer inversiones. Luego, se puede prestar apoyo para la implementación en una serie de áreas. Como punto de partida, el PNUD ha desarrollado un marco inclusivo que proporciona una orientación general para toda la sociedad, así como una evaluación rápida de la preparación digital para acceder a una visión de alto nivel de las oportunidades y los desafíos digitales.

#### Soluciones de firma electrónica

Seguir integrando estratégicamente lo digital en la programación del PNUD, apoyando la formulación e implementación de estrategias y ofertas sectoriales (por ejemplo, salud digital, finanzas digitales, etc.) y temáticas (por ejemplo, género, ciudades inteligentes, etc.) que permitan a los gobiernos asociados aprovechar la tecnología digital. 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. Las Guías digitales se basarán tanto en las buenas prácticas de las oficinas de países del PNUD como en las revisiones analíticas de la comunidad del desarrollo.

#### Innovaciones escalables

Incorporando las experiencias de las oficinas de países y regionales, el PNUD identificará, adaptará e implementará tecnologías de vanguardia como la inteligencia artificial (IA), los datos, el blockchain y el Internet de las cosas para apoyar la programación. El PNUD adoptará un enfoque centrado en el usuario para que nuestro trabajo con los gobiernos esté al servicio de los más rezagados y promueva siempre los derechos humanos. Las innovaciones digitales se identificarán tanto a través de un enfoque ascendente, elevando las soluciones escalables de las oficinas nacionales y regionales, y a través de un enfoque descendente, mediante el cual se identifican las prioridades estratégicas y se apoyan a través de programas como Digital X Scale Accelerator — un programa acelerador del PNUD para soluciones digitales audaces y de alto impacto — o la iniciativa de colaboración de datos con la GIZ a través de la cual estamos creando un plan de colaboración de datos a nivel local para los países.

### 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>38</sup>, para influir en el discurso y orientar la práctica del desarrollo con el fin de respaldar el desarrollo digital inclusivo. Las áreas de interés incluirán temas emergentes como la desinformación, la seguridad en línea para las mujeres, las plataformas digitales para la financiación de la energía sostenible y el impacto de las nuevas tecnologías en los resultados del desarrollo, con un enfoque particular en los estados vulnerables y afectados por conflictos.



### 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). Ayudar a los socios del PNUD a gestionar eficazmente la tecnología digital, lo que comprende los posibles riesgos relacionados con la ciberseguridad, la privacidad de los datos, la desinformación y otras áreas que surgen como prioridades según las oficinas de países. Además, garantizar que las lecciones aprendidas, los conocimientos y las ideas se compartan entre las regiones. En particular, hacer hincapié en el desarrollo de recursos que favorezcan la implementación de bienes públicos digitales y otras tecnologías digitales responsables.

### 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. El PNUD seguirá estableciendo asociaciones entre el sector público y el privado, en particular con el sector tecnológico, a través de sus funciones de liderazgo, como miembro de la junta directiva de la [Digital Public Good Alliance](#), miembro de la junta directiva de la [EDISON Alliance del FEM](#), y codirector de la [plataforma 2030 Vision del FEM](#).

#### 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, para garantizar que las asociaciones promuevan aplicaciones de la tecnología digital basadas en los derechos y la inclusión, y fortalezcan los ecosistemas digitales locales. En particular, el PNUD elaborará orientaciones corporativas sobre la participación en plataformas que puedan ser utilizadas (erróneamente) como plataformas de desinformación, discurso de odio o violencia política.

## Estudio de caso

### Digital Public Goods Alliance

Como miembro de gobierno y coorganizador de Digital Public Goods Alliance, el PNUD liderará la cooperación mundial en la construcción de bienes comunes digitales, impulsando conversaciones críticas sobre el papel del sur global y los ecosistemas digitales locales como constructores y ejecutores de cimientos y ecosistemas digitales inclusivos, equitativos y seguros a través del descubrimiento y la adopción de bienes públicos digitales (DPG).

El PNUD respaldará a los países para que implementen plataformas digitales abiertas y seguras que permitan a una comunidad de

actores del sector público y privado acceder a soluciones transformadoras para resolver los retos de desarrollo a los que se enfrentan los países, como por ejemplo en la lucha contra la pobreza, el acceso a la energía y otras áreas temáticas de las seis soluciones emblemáticas del PNUD.

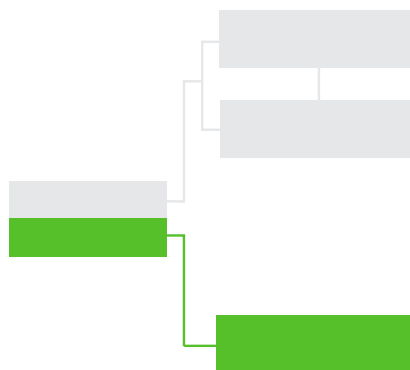
A través de la asociación y del papel del PNUD como convocante neutral, el PNUD impulsará acciones colectivas y flujos de capacitaciones a los países, defendiendo una gobernanza y unos marcos normativos sólidos para proteger los derechos humanos y permitir la inclusión económica y social.

## Estudio de caso

### Igualdad de género y transformación digital

La integración de lo digital en las áreas temáticas existentes del PNUD es uno de los aspectos centrales de esta estrategia. El equipo de género ya lleva tiempo trabajando en esto y ha desarrollado una serie de elementos clave para la igualdad de género y la transformación digital. Todo ello formará parte del núcleo de la próxima Estrategia de Igualdad de Género.

- Garantizar que las estrategias y políticas digitales nacionales tengan en cuenta las cuestiones de género (es decir, que incluyan a las mujeres en la toma de decisiones y en la fase de diseño e implementación, que identifiquen y aborden los diferentes aspectos de la brecha digital de género, etc.).
- Promover el empoderamiento económico de las mujeres mediante el uso y acceso a herramientas digitales para propiciar la generación de ingresos y el espíritu emprendedor.
- Garantizar que las mujeres y niñas se conviertan en creadoras o productoras activas en la economía digital, y no solo en consumidoras.
- Garantizar que los servicios públicos digitales (como los pagos de protección social) tengan en cuenta las cuestiones de género y sean accesibles para las mujeres y niñas.
- Mejorar el acceso a la infraestructura digital básica y su uso por parte de mujeres y niñas. Esto incluye la conectividad (móvil), la identificación digital, las finanzas digitales.
- Garantizar y promover la seguridad en línea de mujeres y niñas.



## Vía 2 – Objetivo operativo

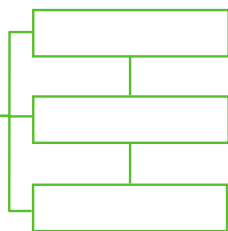
### PNUD digitalmente nativo

El tercer objetivo es continuar con la transformación interna del PNUD para conseguir sistemas, procesos, herramientas y datos digitales adecuados y una mano de obra digitalmente competente que promueva eficazmente los dos primeros objetivos. La Estrategia Digital 2022-2025 sirve como marco general para la digitalización en todo el PNUD, con la Estrategia de Datos, la Estrategia de Tecnología de la Información y la Estrategia y el Marco de Competencias People 2030<sup>39</sup> que proporcionan profundidad y estructura adicionales para sus respectivas áreas.

A partir de las recientemente formuladas Estrategia y Marco de Competencias People 2030, el PNUD seguirá reforzando el desarrollo de la capacidad digital del personal del PNUD y atrayendo 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. Esto se llevará a cabo de acuerdo con la Estrategia de tecnología de la información del PNUD 2020-2023.

La recopilación, la gestión, el uso y el análisis responsables de los datos son cada vez más fundamentales para el trabajo del PNUD. El PNUD implementará la Estrategia de Datos y la Estrategia de Gestión del Conocimiento de 2022<sup>40</sup> 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 con más de 120 personas de todo el PNUD. Cada oficina de país, buró regional y división de sede tiene un Defensor Digital para conducir el cambio digital en sus equipos.

#### Creación de capacidades digitales

Introducir el programa Digital Fitness, un plan de formación digital que se pondrá en marcha a principios de 2022 para ayudar a las oficinas de países a mejorar su madurez digital en términos de capacidades, mentalidad y actividades.<sup>41</sup>

Además, la Oficina de Recursos Humanos (OHR) del PNUD ofrecerá un conjunto de cursos certificados a los altos cargos del PNUD en materia de datos, análisis, toma de decisiones basada en pruebas y digitalización, como parte del dominio de Excelencia en la Gestión Empresarial del programa Leaders for 2030.

#### Capacidades y competencias digitales

En primer lugar, crear un análisis del escenario organizacional de las competencias digitales basado en los resultados del ejercicio de evaluación de las capacidades organizativas realizado a finales de 2021 a cargo de la OHR, la Oficina de Apoyo a Políticas y Programas (BPPS) y el Buró de Crisis (CB). Esto ayudará a identificar dónde centrar los esfuerzos de contratación y desarrollo de talentos, para garantizar que el PNUD invierta en las competencias que actualmente faltan y las desarrolle.

En segundo lugar, revisar los perfiles y funciones estándar de los puestos de trabajo y añadir nuevas competencias relacionadas con lo digital en los perfiles de los puestos de trabajo a partir de la nueva estrategia y del marco de competencias People 2030. Esto incluye competencias que ayudarán a impulsar la cultura que necesitamos, como la concienciación y alfabetización digital en las competencias interfuncionales, y “pensar de forma innovadora” y “actuar con agilidad” en las competencias de comportamiento.

#### Nuevas formas de trabajar

Ya están en marcha los esfuerzos de toda la organización para trabajar de forma más ágil, adaptable y con capacidad de respuesta, acelerados por la COVID-19 y por los rápidos cambios del entorno local y global. La adopción y el uso de nuevas plataformas digitales corporativas y el trabajo a distancia seguirán siendo elementos clave para crear un lugar de trabajo híbrido. Además, los Laboratorios de Aceleración, la Unidad de Innovación Estratégica y otros ya han estado trabajando en la creación de una cultura de innovación y seguirán desempeñando un papel clave en el futuro. El PNUD seguirá aumentando 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. La estrategia incluye siete resultados críticos destinados a garantizar que las tecnologías de la información se conviertan en un socio empresarial orientado a los servicios de la organización, que permita desarrollar rápidamente nuevos servicios, ofrecer un apoyo de alta calidad en la gestión de datos y proporcionar seguridad al entorno digital y a los activos de datos del PNUD.

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 como Quantum (el nuevo sistema de gestión del PNUD), UNall (la plataforma de gestión de servicios del PNUD), UNITY (el sistema de movilización de donantes y recursos del PNUD), la plataforma Data Futures del PNUD<sup>42</sup> y otras soluciones digitales corporativas se utilicen de forma eficaz. Además, garantizar que estos sistemas se pongan a disposición de los organismos asociados y se adapten a sus necesidades cuando sea necesario.

### **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.<sup>43</sup>

## **Datos y conocimiento**

El PNUD ha realizado importantes inversiones en una arquitectura de datos corporativa que incluye herramientas de almacenamiento, distribución y análisis de autoservicio de última generación. Seguirá reforzando la infraestructura digital, las herramientas, la gobernanza y la creación de capacidades para garantizar que los datos y los conocimientos puedan utilizarse como activos estratégicos. La Estrategia de Datos del PNUD sienta las bases para una revisión en profundidad de las necesidades de datos del PNUD y asegura que los procesos de gobernanza están en marcha para gestionar datos de una manera que sea eficaz y ética, con líneas claras de escalamiento para cualquier problema que surja. Las actividades de creación de capacidades de datos en toda la organización están en marcha para impulsar una fuerza de trabajo preparada para el futuro y que pueda aprovechar los datos en los flujos de trabajo diarios.

### **Pautas de datos 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. Estas pautas abarcarán un amplio espectro de temas que incluyen, entre otros, el uso, el intercambio, la privacidad, la retención, la adquisición, el cumplimiento, la seguridad, el enmascaramiento, la gestión de la calidad, la transparencia, la estandarización, las integraciones y la tecnología. Las pautas de datos se mejorarán continuamente y se añadirán nuevas pautas sobre temas emergentes.

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

Seguir reforzando el Grupo de Gobernabilidad de Datos<sup>44</sup>. Utilizará un modelo de “gobierno por excepción” para reducir la lentitud en la puesta en marcha de iniciativas que sigan las pautas de datos establecidas y proporcionar orientación y priorización a las iniciativas de datos estratégicos y casos de uso.

### **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. Fomentaremos una cultura que valore la apertura y el intercambio desde el principio, adoptando un enfoque integral de las Naciones Unidas que permita una mayor sinergia mediante el intercambio y la interoperabilidad de los datos. Seguir ofreciendo oportunidades de intercambio de conocimientos y aprendizaje, como los “Data Thursdays” (Jueves de datos), una serie de seminarios web sobre diferentes temas relacionados con los datos.

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

Impartir formación básica en materia de datos para toda la organización e impartir formación especializada en torno al análisis de datos, la visualización de datos, el aprendizaje automático y otras tecnologías y enfoques emergentes a demanda. Además, prestar apoyo a los equipos y a las oficinas de países con el fin de incorporar las nuevas competencias necesarias para transformar los datos y los análisis en conocimientos valiosos.

### **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)**

La próxima estrategia de gestión del conocimiento conecta la organización vertical y horizontalmente a través de un liderazgo de pensamiento de clase mundial, redes dinámicas de conocimiento y la aplicación del conocimiento en tiempo real. El primer objetivo tratará de 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. El segundo objetivo hará hincapié en el aprendizaje dinámico y los espacios dedicados a la colaboración interdisciplinar.



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





En la siguiente sección se expone el enfoque de implementación y seguimiento de la estrategia durante su vigencia.

Dado que la tecnología digital y su papel en el desarrollo están en constante evolución, es fundamental que adoptemos un enfoque ágil y colaborativo. Por lo tanto, la implementación de la estrategia se actualizará después de los dos primeros años. Esta será una oportunidad para reflexionar sobre los éxitos del PNUD durante el transcurso del proceso y para realizar los cambios necesarios según las ideas que surjan y en respuesta a las demandas locales.

### **Garantizar la dirección y la responsabilidad**

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. Además:

**El Grupo Ejecutivo (EG)**<sup>45</sup>, con el apoyo del Grupo de Desempeño Organizacional (OPG) <sup>46</sup>(según sea necesario), seguirá proporcionando orientación sobre la dirección estratégica general en la implementación de la Estrategia Digital 2022-2025.

**El Grupo para la Gobernabilidad Digital (DGG)** seguirá siendo el principal mecanismo de asignación de recursos para las inversiones digitales no recurrentes de carácter operativo. El DGG también revisará periódicamente los avances en la implementación de la estrategia.

**Una vez establecida, una “caja de resonancia “**, compuesta por un grupo de 5 a 10 Representantes Residentes seleccionados anualmente y que rotan, asesorará sobre las iniciativas programáticas y orientadas a los países.

Durante el periodo de implementación de la estrategia, se puede considerar la posibilidad de establecer otros mecanismos de asesoramiento (que incluyan al gobierno, la sociedad civil, el mundo académico y el sector privado) con el fin de garantizar la importancia continua del trabajo digital del PNUD.

### **Supervisar la implementación**

El seguimiento diario de la implementación de la estrategia será responsabilidad del Jefe de Operaciones Digitales. Como se ha mencionado anteriormente, el Grupo para la Gobernabilidad Digital 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.

La implementación de la Estrategia Digital 2022-2025 se alineará y supervisará estrechamente con las siguientes estrategias corporativas (y sus mecanismos de gobernanza asociados) debido a las interdependencias durante la implementación:

- La Estrategia de Tecnología de la Información del PNUD
- La Estrategia de Datos del PNUD
- La Estrategia “People for 2030” del PNUD
- La Estrategia de Igualdad de Género del PNUD

Bajo el liderazgo del Jefe de Operaciones Digitales, se identificarán los riesgos relacionados con la implementación de la estrategia y se gestionarán o escalarán de acuerdo con las políticas y procedimientos de gestión de riesgos empresariales de la organización.

La identificación y el seguimiento de los riesgos incluirán dos tipos principales de riesgos:

#### **Riesgos relacionados con la tecnología y el desarrollo digital**

Se trata de riesgos emergentes relacionados con la evolución de las tecnologías digitales y las interacciones con nuestros socios o el contexto de desarrollo. Por ejemplo: el riesgo de que la persistente brecha digital se convierta en un importante factor de desigualdad en los contextos en los que trabajamos.

#### **Riesgos directamente relacionados con la capacidad del PNUD para ejecutar la estrategia**

Entre ellos se encuentran los riesgos relacionados con la transformación digital del PNUD. Por ejemplo: el riesgo de que las capacidades de la organización no sean suficientes para alcanzar los objetivos de la Estrategia Digital.

### **Funciones y responsabilidades de la transformación digital**

La implementación exitosa de la Estrategia Digital 2022-2025 requerirá asumir un compromiso compartido con la transformación digital en toda la organización.

Como se ha mencionado anteriormente, la Oficina Digital seguirá dirigiendo, coordinando y apoyando el esfuerzo de transformación digital. Sin embargo, la naturaleza de ese apoyo cambiará con el tiempo. 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.

Mientras dure esta estrategia, las oficinas centrales y regionales del PNUD, junto con las oficinas de países, asumirán el rol principal de impulsar y apoyar la ejecución digital, mientras que la Oficina Digital se centra en el posicionamiento estratégico, la creación de capacidades, la innovación digital y el apoyo a la ampliación (incluidos los Bienes Públicos Digitales), la difusión de las mejores prácticas, las asociaciones digitales y el liderazgo intelectual en áreas importantes específicas, según sea necesario<sup>47</sup>.

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.

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. Las oficinas de países tendrán la opción de participar en el Programa Digital Fitness destinado a establecer sólidas capacidades digitales dentro del PNUD (consulte las iniciativas del apartado “Personas y cultura” en la sección anterior).

**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 Estrategia e Innovación global, pueden proporcionar apoyo para evaluar cómo una oficina está aprovechando los activos digitales a través de sus proyectos como parte de un ejercicio más amplio de reflexión de la cartera. Además, este apoyo permitirá identificar oportunidades de despliegue estratégico de la tecnología digital en el contexto del desarrollo de nuevas ofertas de carteras para las contrapartes gubernamentales.

**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 equipos de la Oficina de Apoyo a Políticas y Programas (BPPS) y del Buró de Crisis (CB) crearán políticas y guías, y ayudarán a diseñar la programación de trabajo digital en áreas temáticas específicas. El Buró de Gestión de Servicios (BMS) creará políticas, guías y herramientas para respaldar la transformación digital de los procesos operacionales corporativos, lo que incluye la modernización e implementación de los sistemas corporativos. El Buró de Relaciones Externas y Promoción (BERA) seguirá desarrollando asociaciones clave en apoyo de la transformación corporativa. Las unidades de la sede central también respaldarán los esfuerzos de gestión del conocimiento para los enfoques digitales en diversas áreas.

**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. Los Centros de Políticas Globales existentes, como el Centro Mundial de Singapur de Tecnología, Innovación y Desarrollo Sostenible y el Centro de Oslo para la Gobernanza, seguirán haciendo importantes contribuciones políticas y de investigación al trabajo digital del PNUD. Para reforzar la capacidad del PNUD en áreas específicas relacionadas con la tecnología digital, también se considerarán “Centros de Excelencia” adicionales.

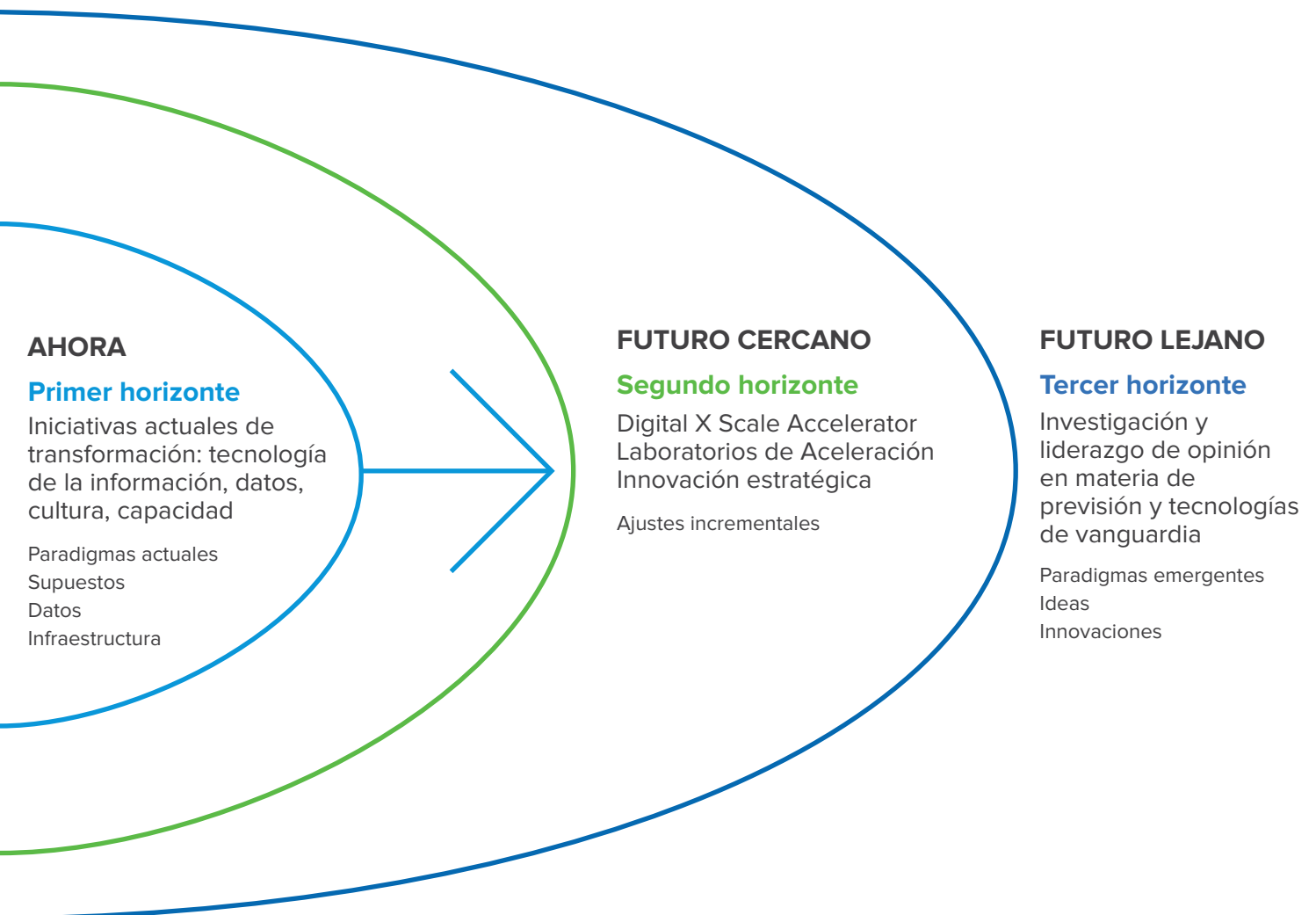
## Explorar el horizonte para lo que viene

Teniendo en cuenta el acelerado ritmo de cambio de la tecnología digital y la probabilidad de que se produzcan interrupciones afines, es importante apoyar la implementación de la Estrategia Digital con una capacidad para identificar las tecnologías nuevas y emergentes y los impactos relacionados en el contexto del desarrollo, en las personas y en el planeta.

En colaboración con otros miembros de la organización, la Oficina Digital dirigirá el desarrollo de capacidades y recursos continuos con vistas al futuro para la organización en áreas de vanguardia que sirven como facilitadores clave. 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>48</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. El PNUD creará coaliciones, por ejemplo, trabajando con grupos de reflexión centrados en los derechos digitales para crear enfoques participativos que puedan hacer que las partes interesadas se responsabilicen.

**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. Para lograr una mayor coherencia estratégica y una mayor eficiencia en el ecosistema de las comunicaciones digitales, el PNUD tendrá una gobernanza de las comunicaciones digitales más sólida y eficaz.

Para el público externo, el PNUD continuará abogando por la transformación digital con los gobiernos y los socios con los que trabajamos y aumentará los esfuerzos para aumentar la concientización general en cuestiones de desarrollo digital y fomentar nuevas colaboraciones estratégicas hacia una visión compartida. Los objetivos de la Estrategia Digital se reforzarán a través de la Estrategia de Compromiso Externo de BERA, que destaca cómo lo digital está amplificando el impacto del trabajo del PNUD en áreas prioritarias como desigualdad, cambio climático y crisis.

Para las audiencias internas del PNUD, la comunicación será clave para impulsar un entendimiento compartido y un lenguaje común, así como para provocar el cambio institucional y dar impulso a la transformación continua en diferentes etapas. Una estrategia de comunicación interna rigurosa, convincente e influyente ayudará a lograr este objetivo. Las plataformas de comunicación digital son fundamentales para los objetivos de comunicación global del PNUD. Garantizar que el PNUD disponga de plataformas y herramientas actualizadas para sus iniciativas de comunicación seguirá siendo una parte importante de su esfuerzo por convertirse en una organización digitalmente nativa, como se ha expuesto en las secciones anteriores.

## 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.



# Anexo

Evaluación de los progresos alcanzados hasta la fecha **41**

Activos digitales actuales **43**

Previsión para el desarrollo digital – Escenarios futuros **45**

Glosario **48**





## Evaluación de los progresos alcanzados hasta la fecha

La demanda global de apoyo digital ha aumentado significativamente desde 2019<sup>49</sup> y la pandemia de COVID-19 ha supuesto un impulso para acelerar la transformación digital.

Este aumento de la demanda también se refleja en los resultados de un informe provisional realizado por el PNUD en septiembre de 2021<sup>50</sup> que hace un seguimiento de los informes de las respuestas programáticas y operacionales del PNUD a la COVID-19.<sup>51</sup> El análisis mostró que el PNUD adoptó más de 580 soluciones digitales en 82 países, incluidos 96 sistemas de recopilación de datos, 71 sistemas de comercio electrónico, 61 plataformas de aprendizaje electrónico y 149 sistemas de gobernanza electrónica. Además, las soluciones digitales desempeñaron un papel importante en el desarrollo de proyectos en el marco del Instrumento de Financiamiento Rápido (IFR). Un tercio (27 %) del total de 129 propuestas se centró en la disrupción e innovación digital. El proyecto de IFR, de un total de 104 millones de dólares, se estableció para catalizar la oferta “COVID 2.0” del PNUD, Más allá de la recuperación: con miras al 2030<sup>52</sup> que muestra la importancia de las soluciones digitales en la respuesta del PNUD a COVID-19.

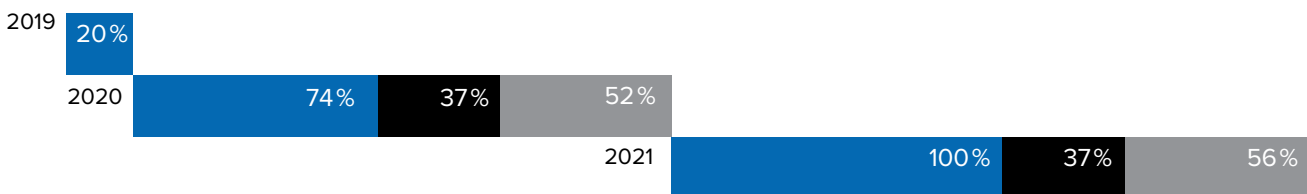
Las respuestas del PNUD a la COVID-19 han tomado una amplia variedad de formas, cada una de ellas adaptada a las necesidades específicas de las comunidades y los socios nacionales correspondientes. En Ruanda, cinco robots donados por el PNUD ayudaron al personal de dos centros de tratamiento de COVID-19 en Kigali, así como en el aeropuerto internacional, escaneando a personas para detectar a quienes pudieran estar infectadas. El PNUD también participó en programas de despliegue de robots en Nepal<sup>53</sup> y Viet Nam<sup>54</sup> donde los robots realizaban tareas no clínicas en las salas de aislamiento de los hospitales. En Tanzania, el PNUD se asoció con actores locales para imprimir en 3D equipos de protección personal (EPP) vitales para responder a la pandemia<sup>55</sup>. Y en Singapur, el Centro Mundial de Tecnología, Innovación y Desarrollo Sostenible del PNUD lanzó un conjunto de herramientas digitales de código abierto para acelerar la respuesta digital a la COVID-19.<sup>56</sup>

Más allá de la respuesta a la pandemia, el creciente número de solicitudes de apoyo (299) dirigidas a la Oficina Digital a partir de octubre de 2021 también ilustra la gran demanda de apoyo digital en todo el PNUD. Noventa y cuatro oficinas de país (29 % de la Dirección Regional de África [RBA], 27 % de la Dirección Regional de Asia y el Pacífico [RBAP], 22 % de la Dirección Regional de Europa y la Comunidad de Estados Independientes [RBEC], 30 % de la Dirección Regional de América Latina y el Caribe [RBLAC] y el 9 % de la Dirección Regional de los Estados Árabes [RBAS]) o las unidades de negocio del PNUD (el 2 % de la sede) recibieron apoyo que va desde evaluaciones de preparación específicas, asesoramiento general, contratación de consultores/proveedores, experiencia tecnológica y revisión de documentación, así como otras formas de apoyo digital.<sup>57</sup>

Un análisis de 52 Documentos de Programa de País (CPD) recientemente aprobados de 2019 a 2021 confirmó un aumento significativo en la adopción digital dentro de los acuerdos gubernamentales. Más del 50 % de los países han incorporado los contextos, resultados e indicadores digitales a los programas nacionales y a los respectivos marcos de resultados y recursos (MRR) (consulte el cuadro siguiente).

Adopción digital en los CPD

- Con referencias digitales en sus programas
- Con resultados digitales como parte del MRR
- Con indicadores digitales como parte del MRR



Esta adopción impulsada por los socios gubernamentales también se refleja en el creciente uso e implementación de soluciones digitales por parte del PNUD. A su vez, la atención a los datos en el trabajo del PNUD ha aumentado. Todas las oficinas regionales tienen varios proyectos en diferentes niveles de madurez, dirigidos por la oficina regional o la oficina de país, que aprovechan la tecnología digital para facilitar y proteger la infraestructura de intercambio de datos con el fin de mejorar la prestación de servicios, y utilizar nuevas fuentes de datos para generar conocimientos que permitan cerrar la brecha digital.

En el plano operacional, se establecieron nuevas estructuras organizativas y de gobernanza, como la Oficina Digital, el Grupo de Gobernabilidad de Datos<sup>58</sup> y el Grupo para la Gobernabilidad<sup>59</sup> Digital. En marzo de 2020, el PNUD aprobó una estrategia de tecnología de la información en alineación con sus aspiraciones de transformación digital. Esto permitió la implementación de UNall<sup>60</sup> y la nueva plataforma de gestión empresarial Quantum<sup>61</sup>. Otros cambios notables son la adopción de los procesos de Digital por defecto, el establecimiento de nuevas asociaciones digitales globales y una infraestructura básica adicional fundamental para la transformación digital, como la adopción de herramientas de colaboración digital, la plataforma Data Futures<sup>62</sup> y el marco de gestión de identidades digitales recientemente desplegado<sup>63</sup>.

Sin embargo, esta transformación no ha estado exenta de desafíos. Entre ellos se encuentran cuestiones como la fragmentación de los sistemas y los datos debido a la naturaleza descentralizada de la organización; la falta de un enfoque estratégico y coherente para el uso de la tecnología digital en la programación; la insuficiente alfabetización digital y de datos en todo el PNUD; la falta de habilidades digitales para el uso eficiente de las herramientas y la tecnología; la débil digitalización y automatización de los servicios en adquisiciones, recursos humanos, otros procesos empresariales y la presentación de informes de los programas; y la integración de los sistemas en curso para cumplir nuestra función de desarrollo digital en los países.

Esta imagen del PNUD en la actualidad muestra una organización en plena transición. Está claro que se está produciendo un cambio significativo y muy necesario en el enfoque y las capacidades digitales del PNUD, con una serie de retos todavía por delante. Ahora es el momento de aprovechar este impulso para consolidar lo que se ha logrado hasta ahora y avanzar para garantizar que el PNUD pueda seguir siendo un líder en el desarrollo digital, capaz de brindar apoyo digital a sus socios en todo el mundo de forma relevante y ágil. Dado el poder actual y emergente de las nuevas tecnologías, la plena consecución de los ODS dependerá de la capacidad colectiva del PNUD y sus socios a nivel mundial para garantizar que la tecnología digital se aproveche como un medio positivo para empoderar tanto a las personas como al planeta.

## Estudio de caso

### Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas

Las entidades asociadas al PNUD también han experimentado una importante transformación digital. El Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) ha priorizado estratégicamente la realización de una Transformación Digital que conduzca a nuevas capacidades organizativas para convertirse en la principal organización mundial de voluntarios para la paz y el desarrollo internacionales, y en el primer socio de elección para soluciones de talento rentables en el Sistema de las Naciones Unidas. Por ejemplo, el programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) lanzó una solución de servicio de atención al cliente corporativo, con el apoyo de chatbots de inteligencia artificial, artículos de conocimiento de autoservicio y un motor de casos impulsado por la inteligencia artificial. Estos chatbots potenciados por la inteligencia artificial responden a más de 15.000 consultas mensuales, lo que permite al personal del programa de VNU dedicar su tiempo

a casos de mayor complejidad. Esta solución se implementó en sinergia conceptual con la plataforma UNall del PNUD.

El programa de VNU también puso en marcha la Plataforma Unificada de Voluntariado (UVP), que fusionó los procesos, los sistemas y las bases de datos de las asignaciones y los candidatos que antes estaban separados. Con la ayuda de la inteligencia artificial, realiza más de 75.000 búsquedas mensuales de candidatos, en apoyo del trabajo de los Voluntarios de las Naciones Unidas y de las entidades de acogida. La implementación de la automatización de los procesos robóticos, posible gracias a la eficiente colaboración entre los equipos del programa VNU y del PNUD, dio como resultado la eliminación de más de 30.000 acciones manuales mensuales relacionadas con las operaciones de Atlas (ERP). Estos esfuerzos se realizan en el marco del proyecto Quantum.

## Activos digitales actuales

El PNUD cuenta con una serie de activos existentes que seguirán respaldando la implementación de la estrategia digital. La siguiente tabla es una lista indicativa de los diversos recursos digitales descentralizados en toda la organización que están destinados a apoyar la programación digital.

Capacidades y aptitudes	Contexto	Descripción
<b>La Oficina Digital</b>	Sede	La Oficina Digital, bajo la dirección del Jefe de Operaciones Digitales, desempeña un papel de liderazgo en el desarrollo y la implementación de la Estrategia Digital del PNUD. Trabajando en toda la organización, la Oficina Digital dirigirá el desarrollo de la experiencia digital, la colaboración multisectorial y multidivisional, las asociaciones digitales, la gestión del conocimiento y las comunidades de práctica.
<b>Laboratorios de Aceleración</b>	BPPS/ oficinas de países	La red de 91 laboratorios establecida en 2019 que cubre 115 países con aproximadamente 273 trabajadores dedicados apoya la innovación local y crea soluciones que se adaptan al contexto local. En muchos sentidos, los laboratorios sirven de motor para la innovación y la creatividad a nivel nacional, e impulsan el proceso descentralizado de innovación y experimentación digital. Además, han reforzado la recopilación de datos en las oficinas de países. <sup>64</sup>
<b>Centro del Sector Financiero Global</b>	BERA/BPPS	Creado en abril de 2019, el centro permite a los gobiernos, al sector privado y a las instituciones financieras internacionales acelerar la financiación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
<b>Red de Centros Mundiales</b>	BPPS	El PNUD cuenta con una red de centros globales, creados en colaboración con los Estados miembros en torno a prioridades de desarrollo con plazos definidos, como el Centro Mundial de Singapur de Tecnología, Innovación y Desarrollo Sostenible y el Centro de Oslo para la Gobernanza, en Noruega. Los centros desempeñan un papel fundamental, en colaboración con la Oficina Digital, a la hora de probar y desarrollar ofertas globales en ámbitos emergentes específicos, como la desinformación, las ciudades inteligentes y la agricultura digital. Estas pruebas y experimentos en colaboración con las oficinas de países piloto contribuyen significativamente en el avance de las iniciativas y resultados programáticos prioritarios de la Estrategia Digital 2022-2025.
<b>Red Global de Políticas (GPN)</b>	BPPS/CB	La Red Global de Políticas (GPN) del PNUD es una red de expertos y profesionales de todo el mundo, con conocimientos en áreas temáticas que van de lo local a lo global, y que en la actualidad está integrada por la Oficina de Apoyo a Políticas y Programas (BPPS) y el Buró de Crisis (CB). Tanto la BPPS como el CB proporcionan orientación temática sobre las aplicaciones estratégicas de programación digital que ayudan a la organización a adelantarse a la creciente brecha digital. Con el apoyo de la Oficina Digital, la GPN colaborará en la creación de guías digitales para que la organización esté a la vanguardia de la creación de conocimientos sobre enfoques digitales responsables en toda la labor de programación del PNUD. Para lograrlo, colaborará con los países para aprovechar los beneficios de lo digital y orientar la futura dirección de programación digital temática.
<b>Unidad de Innovación Estratégica (SIU)</b>	BPPS/ Centros regionales	La Unidad de Innovación Estratégica (SIU) lidera el proceso de integración de la innovación en el trabajo del PNUD, trabajando estrechamente con la GPN, la Oficina Digital, las oficinas regionales, las oficinas de países y otras partes interesadas internas y externas.
<b>Gestión de Tecnologías de la Información (ITM)</b>	BMS	La división de ICT del Buró de Servicios de Gestión (BMS) es responsable de la implementación de la estrategia de tecnología de la información y supervisa el desarrollo y la mejora de la infraestructura de ICT del PNUD.

<b>Centros regionales o asesores y equipos regionales</b>	Unidades regionales	En algunos casos, las oficinas han establecido centros regionales y funciones de liderazgo digital o han contratado a consultores externos para que, junto con la oficina, aborden un enfoque contextualizado hacia la transformación digital.
<b>Red de Defensores Digitales</b>	Oficinas de país	Los defensores son promotores a tiempo parcial de la transformación digital del PNUD. 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. Hasta noviembre de 2021, se han designado e incorporado 120 personas, con un defensor en cada oficina de país, y alrededor del 30 % de los defensores son también personal del Laboratorio de Aceleración.
<b>Comités Digitales</b>	Oficinas de país	Se crearon comités digitales a nivel nacional para la programación que incluyen miembros temáticos, de innovación y de operaciones.
<b>Red de Gestores de ICT</b>	Oficinas de país	Una red descentralizada de gestores de ICT que realiza intercambios frecuentes con el objetivo de alinear las mejores prácticas de tecnología de la información en toda la organización para garantizar que todo el personal tenga acceso a las herramientas y soluciones de tecnología de la información y sepa cómo utilizarlas para facilitar su trabajo.
<b>Red de Comunicadores Digitales</b>	Oficinas de país	Una red de profesionales de la comunicación de todas las oficinas de país y regionales del PNUD, bajo la dirección del BERA (Buró de Relaciones Externas y Promoción).
<b>FNUDC</b>	Oficinas mundiales, regionales y de país	El FNUDC, con su mandato de capital y centrado en los Países Menos Adelantados (PMA), tiene como principales propuestas emblemáticas las economías digitales inclusivas y las herramientas y los conocimientos locales de financiación transformadora. Esto incluye la Tabla de Indicadores de la Economía Digital Inclusiva (IDES) y los Principios para los Pagos Digitales Responsables de las Naciones Unidas, liderados por la Alianza Better Than Cash.
<b>UNOSSC</b>	Global	La Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur (UNOSSC) promueve, coordina y apoya la cooperación Sur-Sur y triangular a nivel mundial y dentro del sistema de las Naciones Unidas. Esto incluye la transformación digital y las innovaciones digitales. Su plataforma en línea, South-South Galaxy, permite el intercambio de conocimientos y la creación de asociaciones entre el Sur Global.
<b>VNU</b>	Global	El programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU) contribuye a la paz y al desarrollo en el mundo a través del voluntariado. Cuenta con más de 6.000 candidatos de la reserva de talento de los Voluntarios de las Naciones Unidas y de los Voluntarios en Línea especializados en ciencia de datos, aprendizaje automático, inteligencia empresarial y materias afines. A nivel interno, el programa VNU cuenta con un equipo especializado — el equipo ampliado del proyecto de Transformación Digital del programa VNU — para impulsar la transformación digital dentro del programa VNU.

## Previsión para el desarrollo digital – Escenarios futuros

La trayectoria que sigue el mundo con respecto a las tecnologías digitales es imprevisible y está en constante evolución. Para estar en la vanguardia del desarrollo digital, el PNUD considera continuamente las múltiples y divergentes formas en las que el mundo podría evolucionar. Esta comprensión de los posibles escenarios futuros a medio plazo (5-20 años) y de los factores que podrían configurar y definir los contextos humanitarios y de desarrollo internacional sirve de base para el enfoque del PNUD a la hora de aprovechar la tecnología digital para obtener mejores resultados de desarrollo.

Junto con Institute for the Future, el PNUD ha explorado varios escenarios para el futuro de la tecnología digital y su impacto en el desarrollo. Dada la ambición del PNUD de que lo digital sea una fuerza para el empoderamiento de las personas y el planeta, los escenarios están pensados para generar reflexiones y debates sobre la evolución del papel del PNUD.

Lo que se desprende de estos ejercicios es la sensación de que la tecnología digital se encuentra en una encrucijada. La visión utópica de “conectar el mundo” ha empezado a desvanecerse ante los inquietantes y apremiantes desafíos que resultan cada vez más difíciles de ignorar. El análisis detallado de estas cuestiones está fuera del alcance de esta estrategia, pero hay temas clave que deben tenerse en cuenta.

El impacto de lo digital en los derechos humanos es muy marcado: los algoritmos discriminatorios, las invasiones a la privacidad y la ciberdelincuencia son solo algunos de los ejemplos que encabezan la agenda actual. Los cambios digitales en los ecosistemas de la información han provocado el casi colapso de los medios de comunicación de interés público en muchos contextos, una “contaminación informativa” desenfundada, la disminución de la confianza en las instituciones de gobierno y serios desafíos para los procesos políticos democráticos y las políticas públicas basadas en evidencia. Dado que la tecnología digital tiene un impacto cada vez mayor en los derechos y la inclusión, el PNUD debe asegurarse de que los derechos humanos sigan siendo el centro de su trabajo digital.

Con la reducción de la pobreza como eje central, el PNUD siempre estará profundamente interesado en el impacto de las nuevas tecnologías en este problema. Aquí vemos una bifurcación más nítida de futuros posibles: mientras la automatización promete eliminar muchos puestos de trabajo, el contrapeso puede ser un florecimiento de las ocupaciones digitales. Comprender y aprovechar esta revolución en el lugar de trabajo, y su impacto en la pobreza y la desigualdad, será fundamental para la misión del PNUD.

En todos los escenarios, cuestiones como el grado de compromiso con la sostenibilidad, el poder relativo de las empresas tecnológicas, la capacidad de los gobiernos nacionales, el cambio continuado de la brecha digital, el impacto de la rápida automatización y la erosión de la confianza son características importantes. Sin embargo, es necesario que, en todos los escenarios, el PNUD se transforme digitalmente y sea resistente y ágil para garantizar que se maximicen los beneficios de la tecnología y se mitiguen los riesgos y posibles daños. Como en toda planificación futura, el elemento de incertidumbre es extremadamente alto. Los escenarios expuestos no son en absoluto las únicas posibilidades, ni representan la opinión del PNUD sobre lo que sucederá.

El trabajo de previsión continuará siendo una práctica importante para el PNUD a fin de garantizar que estemos tan preparados para el futuro como sea posible, y que seamos capaces de respaldar a nuestros socios para que sean resilientes ante el continuo y acelerado cambio digital.

Este trabajo de previsión se basa en la metodología de **Futuros alternativos**<sup>65</sup>, cuyo núcleo está en el desarrollo y la comprensión de escenarios futuros alternativos según cuatro grandes arquetipos:

- **Crecimiento continuo:** un futuro con una aceleración de la trayectoria actual que incluye los problemas actuales
- **Colapso:** un futuro en el que el sistema colapsa debido a una o varias razones
- **Disciplina:** un futuro con una sociedad organizada en torno a un tema general de sostenibilidad
- **Transformación:** un futuro de cambio radical debido a un fenómeno o acontecimiento transformador

<b>Escenario I</b>	<b>“En la misma trayectoria”</b>	Arquetipo de crecimiento continuo
<p><i>En este futuro vemos mucho más de lo que tenemos en el presente: problemas similares, aumentados en alcance y escala.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La tecnología avanza a gran velocidad, pero solo beneficia a unos pocos grupos de la sociedad. La brecha digital es enorme y muchas comunidades se han quedado atrás.</li> <li>• Las empresas tecnológicas tienen más poder que los gobiernos o los estados nacionales, ya que moldean las leyes y el compromiso cívico en la mayoría de los lugares, e influyen en las agendas y los discursos públicos locales.</li> <li>• Las pequeñas empresas sobreviven si trabajan en las grandes plataformas tecnológicas, pero sus datos y los de sus clientes se explotan para obtener ganancias.</li> <li>• Muchos puestos de trabajo están automatizados, lo que supone enormes cambios para las naciones ricas, mientras que los países de ingresos bajos y medios están ahora incluidos en las plataformas de los megamercados mundiales, lo que amenaza los medios de vida locales.</li> <li>• La gente está aún más conectada, distraída y dividida. La desinformación y la información errónea abundan. Nadie sabe qué creer y la confianza en las instituciones está por los suelos.</li> <li>• Los algoritmos desarrollados e impulsados por las grandes empresas tecnológicas y los medios de comunicación social deciden qué cuestiones medioambientales reciben atención y, por lo tanto, acción, y los esfuerzos de la humanidad son aún más dispersos y contradictorios. No estamos revirtiendo el daño planetario porque las economías y las grandes empresas siguen estando conectadas para crecer a toda costa. Las catástrofes climáticas se aceleran y provocan más inestabilidad, miedo y conflictos.</li> <li>• La capacidad de recuperación es baja en los países. Debido a la lucha constante con la volatilidad y la escasez, los países en desarrollo en los que el PNUD trabaja son más adaptables que las naciones occidentales, que antes eran más estables. Hay lugares prometedores en los que las comunidades están utilizando la tecnología digital de forma muy innovadora para resolver problemas locales.</li> </ul> <p>La humanidad está resolviendo algunos de nuestros problemas con mayor rapidez, pero también agrandando los problemas críticos.</p>		

<b>Escenario II</b>	<b>“Caer en el abismo”</b>	Arquetipo de colapso
<p><i>En este futuro, la mayoría de los sistemas del mundo llegan a su límite, se descontrolan rápidamente y colapsan.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las élites empujan a la sociedad hacia la inestabilidad mediante una distribución inadecuada de los recursos y la riqueza. La desigualdad y la asignación desproporcionada prevalecen.</li> <li>• Incluso cuando se combina con un rápido y descontrolado desarrollo y adopción de tecnologías, las condiciones económicas y el nivel de vida se deterioran a lo largo de muchos años. Con un fallo repentino de nuestros principales sistemas, el mundo se vuelve económicamente inestable con mucha frustración, miedo y ansiedad social.</li> <li>• La rápida automatización deja a mucha gente sin trabajo y sin posibilidades de subsistir. El ritmo de capacitación y reciclaje no puede acompañar a la automatización.</li> <li>• El crecimiento de la población es explosivo y provoca el agotamiento de los recursos naturales. El índice de contaminación no tiene precedentes. El mundo no parece ser un lugar sostenible para vivir.</li> <li>• La migración o la reubicación debido a crisis políticas, climáticas o económicas se convierte en un desafío ingobernable.</li> <li>• La gobernanza y el crecimiento tecnológicos son caóticos e inmanejables. Surgen innovaciones peligrosas con la posibilidad de una toma de control de la inteligencia artificial.</li> <li>• Internet es un lugar oscuro lleno de desinformación y mentiras. Las líneas borrosas entre lo real y lo artificial provocan un colapso de la confianza.</li> <li>• No hay una delimitación clara del poder. El mundo se encamina hacia un estancamiento político global, lo que provoca una abrumadora sensación de inseguridad y desesperanza. Las comunidades se reorganizan en núcleos más pequeños con más gobernanza local y autonomía creativa.</li> </ul> <p>La humanidad cae en un pozo de problemas y desafíos sin luz al final del túnel.</p>		

<b>Escenario III</b>	<b>“Nueva norma radical”</b>	Arquetipo de transformación
<p><i>En este futuro el mundo ha sufrido una enorme transformación. La vida tal y como la conocemos ha cambiado radicalmente.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Después de un colapso total de la confianza — en las instituciones, en los medios de comunicación, en la ciencia, en los demás—, los pueblos del mundo se han centrado fuertemente en sus comunidades más cercanas.</li> <li>• Los Estados-nación y las grandes sociedades se desintegran y luego se reconstituyen en grupos más pequeños y cerrados. La gente vive en estos grupos más pequeños, raramente expuestos a otras personas.</li> <li>• Los viajes se han ralentizado por completo, la comida es local y de temporada, y el renacimiento de los negocios locales y la comunidad se convierte en lo normal.</li> <li>• Las zonas con tierras productivas, agua limpia y clima estable son muy codiciadas, lo que impulsa los conflictos locales. Estas zonas cambian a menudo debido a la inestabilidad del clima.</li> <li>• Grandes partes de la Tierra se han convertido en lugares difícilmente habitables. Están surgiendo nuevas ciudades de alta tecnología, que producen su propia agua y energía y son capaces de aislarse de las tormentas de arena y otras manifestaciones del cambio climático.</li> <li>• Se produjo un alejamiento total del capitalismo oligárquico y la brecha entre los pocos ricos y todos los demás en el planeta es cada vez menor.</li> <li>• La democracia llegó a su fin. El poder lo tienen las empresas que disponen de la tecnología que la gente quiere. Emergen nuevas formas de colectivismo y gobernanza en las comunidades más grandes y populares. Allí se están formando nuevas formas de convivencia.</li> <li>• El mundo del trabajo se transformó drásticamente. Hay muy pocos trabajos remunerados, y la mayoría de las comunidades funcionan con el esfuerzo voluntario de sus miembros.</li> </ul> <p>La humanidad tiene que resolver una nueva serie de problemas. Están surgiendo nuevas e interesantes formas de convivencia, mientras que el poder lo tienen tanto las empresas como las personas.</p>		

<b>Escenario IV</b>	<b>“En busca de la sostenibilidad”</b>	Arquetipo de disciplina
<p><i>En este futuro, la sociedad global se esfuerza por encontrar el equilibrio después de una serie de conmociones y acontecimientos dramáticos o traumáticos. La búsqueda de la sostenibilidad se convierte en un largo y arduo movimiento que finalmente gana mucha tracción.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La humanidad respeta los límites de todos los recursos vitales y construye un sistema en el que se pueden satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades.</li> <li>• A raíz de un cambio cultural, todos coinciden en que equilibrar el crecimiento económico con la inclusión social y la protección del medio ambiente puede ser la fórmula para lograr un mundo sostenible.</li> <li>• De vez en cuando se producen crisis menores, pero las sociedades resilientes pueden recuperarse rápidamente de crisis que habrían paralizado los frágiles sistemas del pasado. Los países han reforzado garantías como la inclusión, la confianza, la competencia, la seguridad y la privacidad. Esto los hizo adaptables y los protegió de los riesgos.</li> <li>• Los fondos se reparten entre los gobiernos y los ciudadanos, y se prestan servicios universales y bienes públicos.</li> <li>• La automatización se utiliza inteligentemente para aliviar la carga humana. Los puestos de trabajo están remunerados de forma justa y equitativa.</li> <li>• Los seres humanos y la inteligencia artificial se complementan, lo que abre nuevas oportunidades de crecimiento económico, producción, atención sanitaria, educación, comunicación y transporte.</li> <li>• El mundo negocia y se pone de acuerdo sobre la tecnología y la gobernanza de los datos. Cada vez son más los estados y sociedades que cuentan con normativas sobre inteligencia artificial y robótica. El uso ético y responsable de la tecnología para el bien de la sociedad es lo habitual.</li> </ul> <p>La humanidad busca el equilibrio y explora formas de vivir una vida sostenible. Surgen nuevos retos y el mundo se compromete a encontrar soluciones que beneficien a todos.</p>		

## Glosario

**Pautas de datos:** una colección de artículos y herramientas que ayudan a desmitificar todo lo relacionado con los datos. Esto incluye temas como la incorporación de datos, el uso, el almacenamiento, el intercambio, la privacidad y la visualización, así como información básica como la lista estándar de países del PNUD.

**Digital:** 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.

**Digitalización:** definida en el contexto del desarrollo, es el proceso de utilización de lo digital (tecnología, herramientas, procesos, soluciones) para un mayor impacto operacional, así como para la transformación interna de una organización.

**Programación digital/habilitada digitalmente/basada en lo digital:** incorporación de tecnologías y enfoques digitales en el diseño, la ejecución y la implementación de proyectos y programas a nivel nacional, regional y mundial.

**Enfoque “Digital por defecto”/con entorno digital como referencia:** Una forma de pensar y actuar que incorpora lo digital como criterio para la ejecución de proyectos y programas.

**Ecosistema digital:** 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.

**Ecosistema digital nacional:** un ecosistema digital saludable a nivel nacional tendría las siguientes características:

- Visión y estrategia a largo plazo para el liderazgo nacional y el compromiso local
- Capas fundacionales sólidas, como la infraestructura digital
- Un entorno propicio con la política, el talento y la inversión adecuados
- Un proceso para alcanzar e involucrar a las diferentes partes interesadas de todos los sectores, incluidos los grupos marginados

**Inclusión digital:** un enfoque para cerrar las brechas en el acceso y uso de las tecnologías digitales. Una práctica que garantiza que todas las personas y comunidades, incluidas las más desfavorecidas, conozcan, tengan acceso y utilicen o puedan utilizar las tecnologías de la información y la comunicación, así como los contenidos y servicios digitales necesarios, relevantes y seguros.

**Mentalidad digital:** conjunto de actitudes, creencias y comportamientos que permiten a las personas comprender las oportunidades y los riesgos de las tecnologías digitales y aplicarlas a su vida cotidiana.



**Digitalmente nativo:** para una institución, esto significa utilizar y comprender cómo la tecnología influye e impacta en la vida de las personas. Puede usarse en el mismo contexto que “digitalmente habilitado” o “digitalmente inteligente”.

**Revolución digital:** un conjunto de cambios multifacéticos, rápidos y disruptivos que transforman fundamentalmente la forma en que las personas viven, trabajan, hacen negocios, socializan e interactúan, y cómo funciona la sociedad debido al ritmo exponencial de los avances tecnológicos.

**Sociedad digital:** una sociedad en la que las tecnologías digitales se entrelazan con lo físico y se han convertido en algo completamente ligado a la vida cotidiana.

**Sociedad digital inclusiva:** una sociedad en la que todas las personas tienen derecho a tecnologías asequibles y disponen de banda ancha a precios razonables para acceder al ámbito digital.

**Solución digital:** una solución que incorpora el uso de la tecnología digital para resolver un problema.

**Tecnología digital:** los sistemas, el hardware y los procesos que utilizan datos o señales digitales para lograr resultados concretos.

**Transformación digital:** 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.

**Transformación digital inclusiva/centrada en las personas:** un enfoque que sitúa a las personas en el centro de los esfuerzos de transformación digital para garantizar un proceso más abierto, transparente y accesible. Para el PNUD, la transformación digital inclusiva:

- responde a las necesidades de los más pobres y de los grupos más vulnerables y marginados, como las mujeres y las personas con discapacidades;
- mitiga la tendencia de la transformación digital de exacerbar las desigualdades existentes;
- empodera a los grupos infrarrepresentados para que puedan participar de forma significativa;
- protege a las personas de los efectos adversos de las tecnologías digitales;
- fomenta el uso y desarrollo de una tecnología digital abierta, responsable y basada en los derechos.

**Previsión del futuro/exploración del horizonte:** la detección y evaluación tempranas de cómo las diferentes tendencias podrían configurar el panorama futuro en materia de iniciativas de desarrollo.

**Escalamiento:** adopción generalizada de enfoques digitales probados. Esto podría incluir la expansión geográfica, la ampliación del impacto a nivel político o la ampliación de las estructuras de incentivos a largo plazo.

**Enfoque integral de la sociedad:** reunir 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.

## Notas finales

- 1 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.
- 2 <https://digitalstrategy.undp.org/>
- 3 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>
- 4 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
- 5 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.
- 6 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
- 7 Hoja de Ruta del Secretario General para la cooperación digital, consultada el 27/10/21, <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/>
- 8 Nuestra Agenda Común, consultada el 27/10/21, <https://www.un.org/en/un75/common-agenda>
- 9 <https://www.undp.org/publications/undp-strategic-plan-2022-2025>
- 10 La Unidad de Innovación Estratégica (SIU) lidera el proceso de integración de la innovación en el trabajo del PNUD.
- 11 El Banco Mundial ha identificado 300 iniciativas gubernamentales y del sector privado en todo el mundo en las que la respuesta de COVID-19 abarca acciones sobre infraestructura digital de TIC y servicios digitales para la salud, la educación y los pagos: <https://blogs.worldbank.org/digital-development/covid-19-were-tracking-digital-responses-worldwide-heres-what-we-see>
- 12 [https://ipcig.org/sites/default/files/pub/en/OP465\\_Mobile\\_payment\\_and\\_application\\_systems\\_for\\_COVID\\_19.pdf](https://ipcig.org/sites/default/files/pub/en/OP465_Mobile_payment_and_application_systems_for_COVID_19.pdf)
- 13 [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)
- 14 ITU, Economic Impact of COVID-19 on Digital Infrastructure (Impacto económico del COVID-19 en la infraestructura digital)
- 15 ITU, Economic Impact of COVID-19 on Digital Infrastructure (Impacto económico del COVID-19 en la infraestructura digital)
- 16 The Mobile Gender Gap Report 2021 (Informe sobre la brecha de género móvil 2021), consultado el 24 de enero de 2022, <https://www.gsma.com/r/wp-content/uploads/2021/06/The-Mobile-Gender-Gap-Report-2021.pdf>
- 17 <https://web-assets.bcg.com/5f/6b/0e4a89ba4b3ab751cba5134935bc/bcg-a-2-trillion-plan-to-bring-two-billion-more-people-into-the-digital-age-sep-2020.pdf>
- 18 <https://science.sciencemag.org/content/359/6380/1146.full>
- 19 Pathways to Prosperity: <https://pathwayscommission.bsg.ox.ac.uk/digital-roadmap> e Informe sobre la economía digital de la UNCTAD, consultado el 12 de marzo de 2021: [https://unctad.org/system/files/official-document/der2019\\_en.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/der2019_en.pdf)
- 20 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.
- 21 <https://www.undp.org/publications/undp-strategic-plan-2022-2025>
- 22 <https://www.undp.org/six-signature-solutions>
- 23 <https://www.un.org/en/content/digital-cooperation-roadmap/>
- 24 <https://www.un.org/en/un75/common-agenda>
- 25 <https://www.un.org/en/about-us/un-charter>
- 26 <https://www.un.org/en/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- 27 <https://digitalprinciples.org/>
- 28 <https://www.responsiblepayments.org/>
- 29 <https://digitalpublicgoods.net/>
- 30 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.
- 31 <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- 32 <https://unfccc.int/process-and-meetings/the-paris-agreement/the-paris-agreement>
- 33 <https://www.undp.org/careers/people-2030>
- 34 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.
- 35 Evaluación de EY de la Estrategia Digital del PNUD 2019-2021, disponible en el anexo.
- 36 Los Bienes Públicos Digitales, como el software de código abierto, los datos abiertos, los modelos de inteligencia artificial abiertos, los estándares abiertos y los contenidos abiertos que no hacen daño, pueden servir como aceleradores para la transformación digital nacional y el crecimiento equitativo, a la vez que fortalecen la inclusión y los derechos humanos.
- 37 En el momento de redactar este documento, se han recibido más de 30 solicitudes a través de las oficinas de países del PNUD desde 2020
- 38 La detección y evaluación tempranas de cómo las diferentes tendencias podrían configurar el panorama futuro en materia de iniciativas de desarrollo.
- 39 <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/undp/library/corporate/jobs/People-for-2030.pdf>

- 40 La estrategia de gestión del conocimiento se está debatiendo actualmente en noviembre de 2021
- 41 Esto responde en parte a los comentarios recibidos en la Encuesta de Socios del PNUD de 2020, que sugieren que la capacidad puede ser a veces un problema.
- 42 <https://data.undp.org/>
- 43 Esto responde a la Encuesta de Socios del PNUD 2020, en la que algunos socios compartieron la opinión de que el PNUD era demasiado burocrático y ponía más énfasis en los procedimientos que en las prioridades de las instituciones receptoras.
- 44 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.
- 45 El Grupo Ejecutivo es el máximo órgano de gobierno interno del PNUD y es responsable de la dirección y gestión estratégica de la organización.
- 46 El Grupo de Desempeño Organizacional asesora sobre las prioridades clave de políticas y procedimientos operacionales.
- 47 Cabe señalar que, en algunos casos, los burós ya impulsan parcial o totalmente la ejecución digital
- 48 [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)
- 49 Encuesta sobre la transformación digital, octubre de 2021 Q5 - Más del 75 por ciento ha observado un aumento significativo (41 %) o moderado (35 %) en el nivel de demanda de apoyo a soluciones digitales por parte de los socios en los últimos 2-3 años.
- 50 2.º Análisis Mini-ROAR -Resultados, lecciones aprendidas y demanda futura septiembre 2020 - septiembre 2021
- 51 Esto comprende la inclusión de MRR, IFR y JSB
- 52 Instrumento de Financiamiento Rápido: Informe del Grupo de Inversión, enero de 2021
- 53 <https://www.np.undp.org/content/nepal/en/home/presscenter/articles/2020/robots-for-recovery.html>
- 54 Las nuevas aplicaciones robóticas ayudan a proteger al personal sanitario de primera línea, consultado el 19/11/21, <https://www.vn.undp.org/content/vietnam/en/home/presscenter/articles/Robots.html>
- 55 <https://www.tz.undp.org/content/tanzania/en/home/blog/PPE3DprintingtofightCOVID19inTanzania.html>
- 56 <https://sgtechcentre.undp.org/content/sgtechcentre/en/home/featured-work/digital-tools-for-covid-19.html>
- 57 Panel de apoyo de la Oficina de país (octubre de 2021).
- 58 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.
- 59 El Grupo de Gobernabilidad Digital, dirigido por la Oficina Digital 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.
- 60 UNall es el nuevo portal de servicios del PNUD, en el que todo el personal podrá notificar problemas, hacer preguntas y encontrar información relacionada con los servicios corporativos de tecnología de la información, recursos humanos, finanzas, adquisiciones y operaciones generales.
- 61 Quantum sustituirá a ATLAS como nuevo sistema de gestión ERP del PNUD a finales de 2022
- 62 UNDP Data Futures Platform (Plataforma Datos para el futuro del PNUD), consultada el 1/11/21, <https://data.undp.org/>
- 63 Marco de gestión de la identidad digital del PNUD, consultado el 12/11/2021, [https://undp.sharepoint.com/teams/collaborationtoolbox/SitePages/IDAM\\_Launch\\_webinars-26\\_October\\_2021.aspx](https://undp.sharepoint.com/teams/collaborationtoolbox/SitePages/IDAM_Launch_webinars-26_October_2021.aspx)
- 64 <https://acceleratorlabs.undp.org/>
- 65 Dunagan, Jake. Un interludio metodológico: Alternative Futures and Deductive Forecasting (Futuros alternativos y previsión deductiva), consultado el 18/11/21, <https://www.iftf.org/future-now/article-detail/a-methodological-interlude-alternative-futures-and-deductive-forecasting/>



[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