



**Organización de las Naciones  
Unidas para el Desarrollo  
Industrial**

Distr. general  
18 de marzo de 2021  
Español  
Original: inglés

**Junta de Desarrollo Industrial**

49º período de sesiones

Viena, 12 a 15 de julio de 2021

**Comité de Programa y de Presupuesto**

37º período de sesiones

Viena, 26 a 28 de mayo de 2021

Tema 10 del programa provisional

**Marco programático de mediano plazo, 2022-2025**

**Marco programático de mediano plazo 2022-2025**

**Integración y ampliación de los resultados con el fin de  
reconstruir para mejorar**

**Propuesta del Director General**

*Resumen*

Este documento se presenta de conformidad con la decisión GC.15/Dec.17 de la Conferencia General, en la que se solicitó al Director General que, a partir de 2015, presentara a la Junta cada cuatro años, en el segundo año del bienio y por conducto del Comité de Programa y de Presupuesto, un proyecto de marco programático de mediano plazo (MPMP) para cuatro años, teniendo en cuenta la Declaración de Lima: Hacia un desarrollo industrial inclusivo y sostenible (GC.15/Res.1).

El presente documento se basa en el MPMP 2018-2021, aprobado por la Conferencia General en su 17º período de sesiones (GC.17/Res.1) y en su examen de mitad de período (IDB.47/10-PBC.35/10). El MPMP 2022-2025 comprende un marco estratégico, programático y de gestión integrado. En él se mantiene el doble objetivo de integración y ampliación de los resultados que se introdujo en el MPMP 2018-2021, con el fin de consolidar y reforzar los avances logrados durante el ciclo anterior. Asimismo, se desarrolla la teoría del cambio institucional que se introdujo en el documento IDB.45/8/Add.2, y se expone en líneas generales la contribución de la ONUDI al desarrollo industrial inclusivo y sostenible (DIIS) y a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. El MPMP 2022-2025 contextualiza la orientación estratégica de la ONUDI en el panorama del desarrollo mundial, que incluye la década de acción para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030 y las iniciativas mundiales encaminadas a “reconstruir para mejorar” después de la pandemia de COVID-19. Además, el MPMP 2022-2025 se rige por la resolución 75/233 de la Asamblea General sobre la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales y sustenta la contribución de la ONUDI a la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

En el presente ciclo de programación se armonizan el MPMP 2022-2025, el Marco Integrado de los Resultados y el Desempeño (GC.18/CRP.4) y el programa y los presupuestos 2022-2023, establecidos conforme a los principios de la presupuestación



basada en los resultados, tal como solicitaron los Estados Miembros en la decisión  
GC.18/Dec.14.

## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción .....	4
II. Contexto .....	4
<i>Década de acción</i> .....	4
<i>Tendencias mundiales</i> .....	5
<i>El impacto socioeconómico de la COVID-19.</i> .....	6
III. Marco estratégico, programático y de gestión integrado: consolidación y refuerzo de la integración y ampliación de los resultados” .....	7
<i>Integración y ampliación de los resultados con el fin de reconstruir para mejorar.</i> .....	8
<i>Un proceso preparatorio consultivo</i> .....	9
A. Marco estratégico .....	10
B. Marco programático: la teoría del cambio de la ONUDI .....	11
1. Ámbitos de especialización interconectados .....	11
2. Enfoques plenamente incorporados e integrados para un cambio transformador .....	15
3. Contribución al DIIS y a los ODS: la cadena de resultados de la ONUDI .....	17
C. Marco de gestión .....	27
1. Gestión basada en los resultados .....	27
2. Gobernanza, rendición de cuentas y gestión de riesgos .....	28
3. Gestión de los recursos humanos .....	28
4. Gestión de las operaciones sobre el terreno .....	29
5. Gestión operacional .....	29
6. Gestión financiera .....	30
7. Gestión de los conocimientos .....	30
IV. Marco Integrado de los Resultados y el Desempeño .....	30
V. Marco presupuestario .....	32
VI. Medidas que se solicitan al Comité .....	32
<b>Anexo</b>	
I. Esquematización de los ODS con respecto a las esferas de impacto del DIIS .....	33

## I. Introducción

1. El marco programático de mediano plazo (MPMP) 2022-2025 define la orientación estratégica de la ONUDI para los próximos cuatro años, basándose en el doble objetivo de integración y ampliación de los resultados del MPMP anterior. Con él comienza un período de flexibilidad en la planificación, el seguimiento y la obtención de resultados mediante el refuerzo de la gestión basada en los resultados de la ONUDI. El MPMP 2022-2025 se fundamenta en la teoría del cambio institucional (figura 1) que se introdujo en el MPMP anterior y en su actualización de mitad de período (IDB.47/10-PBC.35/10). También confirma y desarrolla la teoría del cambio con la adopción del modelo de cambio conductual basado en los agentes, integrado en el MIRD. Estos enfoques también se adoptan en el programa y los presupuestos 2022-2023, basados en los resultados (IDB.49/5-PBC.37/5).
2. El presente MPMP reconoce al DIIS como el desarrollo virtuoso de los sistemas industriales que funcionan e interactúan dentro de un ecosistema económico más amplio. La industrialización inclusiva y sostenible es un potente motor de los avances en el desarrollo de una manera que trasciende el crecimiento económico. Esta trae consigo, entre otras cosas, el acceso a los productos, el crecimiento económico sostenido y la creación de empleo, la mejora de las condiciones de trabajo, el empoderamiento económico de las mujeres y los jóvenes, la innovación y el desarrollo de tecnologías de producción nuevas y más ecológicas.
3. La integración de las cuatro funciones básicas de la ONUDI (cooperación técnica; funciones de análisis e investigación y servicios de asesoramiento sobre políticas; funciones normativas y actividades relacionadas con las normas; y función de convocatoria y de fomento de alianzas) se ve reforzada por la teoría del cambio de la Organización con miras a apoyar a sus Estados Miembros en la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible a través del DIIS.
4. Para elaborar el MPMP 2022-2025 se ha llevado a cabo un proceso de consulta, tanto interno como externo, que ha incluido las respuestas a una encuesta a los Estados Miembros de la ONUDI y las principales partes interesadas.

## II. Contexto

5. El MPMP 2022-2025 se preparó en el contexto de las ambiciones de la década de acción y de la crisis socioeconómica mundial provocada por la pandemia de COVID-19. La crisis puso aún más de relieve los problemas de pobreza, desigualdad y desarrollo humano que obstaculizan las iniciativas de desarrollo sostenible en todo el mundo. Del mismo modo, resaltó la vulnerabilidad de los sectores productivos y la función fundamental que desempeñan para garantizar la resiliencia socioeconómica y fomentar una recuperación inclusiva y sostenible.
6. Por todo ello, el período 2022-2025 es el momento oportuno para que la ONUDI aproveche su mandato de promover el DIIS con miras a apoyar las iniciativas mundiales destinadas a “reconstruir para mejorar” y responder al llamamiento de la década de acción a acelerar las soluciones con el fin de implementar la Agenda 2030.

### *Década de acción*

7. La visión de la ONUDI viene marcada por el compromiso de sus Estados Miembros con la resolución 70/1 de la Asamblea General, “Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”, que sirve de hoja de ruta para el desarrollo de la comunidad mundial hasta 2030. Además, está determinada por las declaraciones emblemáticas de las Conferencias Generales de la ONUDI celebradas en Lima y Abu Dabi y por otros acuerdos importantes, como el Acuerdo de París y la Agenda de Acción de Addis Abeba.
8. Al definir el DIIS, la Declaración de Lima sentó las bases para lograr el Objetivo de Desarrollo Sostenible 9 (ODS 9). El mandato relativo al DIIS también destaca la

contribución de la ONUDI a las tres dimensiones del desarrollo sostenible: social, ambiental y económica. Su reconocimiento en la Agenda 2030, unido a su enfoque respecto de otros dos catalizadores fundamentales de la transformación económica, a saber, la innovación y la infraestructura, otorgan a la ONUDI una función destacada en el ODS 9 y en todos los objetivos de la Agenda 2030 relacionados con la industria. En su enfoque del DIIS, la ONUDI aborda el carácter integrado, indivisible e interconectado de los ODS.

9. La Declaración de Abu Dabi reafirmó el mandato de la ONUDI y ofrece orientación con respecto a la década de acción. La erradicación de la pobreza y el cambio climático siguen siendo los mayores desafíos a nivel mundial. En la Declaración se acentuó la función de la ONUDI como plataforma para la cooperación con el sector privado, específicamente en lo que respecta a la cuarta revolución industrial y en el contexto del Tercer Decenio del Desarrollo Industrial para África (2016-2025).

10. Además, el MPMP se rige por la resolución [75/233](#) de la Asamblea General sobre la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

### *Tendencias mundiales*

11. Hasta que se inició la pandemia de COVID-19, en los últimos decenios se habían logrado unos progresos sin precedentes en el ámbito del desarrollo sostenible. En los tres decenios anteriores a la crisis, el número de personas que vivían en la pobreza extrema se había reducido a la mitad. Los avances en el empoderamiento de la mujer, la ambición ambiental y climática, el acceso a la tecnología productiva y de consumo, el aumento de la conectividad y la pujante transformación digital, la transición energética y otros aspectos del desarrollo sostenible brindaban perspectivas de futuro esperanzadoras. Sin embargo, la implementación mundial de la Agenda 2030 sigue sin ir por buen camino y la misión de la ONUDI está lejos de cumplirse.

12. Los indicadores del ODS 9 ponen de manifiesto que el crecimiento del sector manufacturero mundial ya se estaba ralentizando durante el decenio anterior debido a los aranceles y las tensiones comerciales. En 2020, la pandemia de COVID-19 afectó a la fabricación y a las cadenas de valor mundiales, lo que provocó un nuevo descenso de la producción manufacturera. En general, siguen existiendo grandes disparidades entre los países menos adelantados (PMA) y las economías industrializadas, tanto en lo que respecta a la proporción del valor añadido manufacturero en el PIB, como en la proporción de la industria de tecnología mediana y alta en el valor añadido total. La proporción del empleo del sector manufacturero a nivel mundial también experimentó un ligero descenso desde 2010 y se sigue concentrando en las economías industriales en desarrollo y emergentes. Las pequeñas empresas industriales son una fuente fundamental de empleo y generación de ingresos en muchos países en desarrollo, pero el acceso a la financiación es decisivo para su supervivencia y recuperación de la crisis. Solo el 35 % de las pequeñas industrias cuentan con préstamos o créditos. Sin embargo, esta cifra se reduce al 16,9 % en África Subsahariana, frente a casi el 50 % en América Latina y el Caribe.

13. Ya antes de la pandemia de COVID-19 más de 740 millones de personas vivían con menos de 1,25 dólares al día. El desempleo sigue siendo un problema importante. De las personas que tienen un empleo, 2.000 millones lo tienen de manera informal, a menudo en actividades de subsistencia.

14. Las temperaturas globales están aumentando y los desastres relacionados con el clima se han incrementado en número y magnitud, lo cual ha supuesto un retroceso en los avances en materia de desarrollo y afecta en mayor medida a los más pobres. El cambio climático sigue siendo la mayor amenaza para la humanidad a largo plazo. Entre las huellas que la actividad humana deja en nuestro planeta se incluyen el agotamiento de los recursos naturales, la pérdida de diversidad biológica, la degradación ambiental y la contaminación. Al mismo tiempo, millones de personas siguen viviendo sin tener asegurado el acceso a energía sostenible y agua potable. El aumento de las temperaturas, el cambio de los regímenes de precipitaciones y los fenómenos meteorológicos extremos

afectan directamente a la agricultura, la producción de alimentos y la seguridad alimentaria.

15. Los progresos en las esferas de la igualdad de género y del empoderamiento de las mujeres y las niñas son desiguales y lentos. A pesar de los avances en la educación, las perspectivas del mercado de trabajo siguen siendo en general más desfavorables para las mujeres jóvenes que para los hombres jóvenes. Estos desequilibrios privan a las mujeres y a las niñas de desarrollar todo su potencial y, por tanto, representan una pérdida para el mundo en su totalidad.

16. Las desigualdades en lo que respecta a los ingresos, la riqueza y las oportunidades siguen aumentando dentro de los países y entre ellos. El imperativo de la Agenda 2030 de no dejar a nadie atrás exige el empoderamiento de las personas más pobres, vulnerables y discriminadas. Esto incluye a los jóvenes, los refugiados y los desplazados internos y los migrantes, los pueblos indígenas, las personas con discapacidad y las que están afectadas por conflictos, desastres y otras crisis humanitarias.

17. Las desigualdades han adquirido una nueva dimensión que va más allá de la disparidad de ingresos para abarcar los conocimientos y las competencias que se necesitan para tener éxito en el mundo actual. Si bien la pandemia de COVID-19 ha supuesto un salto inesperado en la digitalización del aprendizaje, el trabajo y la conexión con los demás, también ha puesto de manifiesto la existencia de una grave brecha digital que refuerza las disparidades sociales y económicas. La transformación digital, la cuarta revolución industrial y los posibles efectos transformadores de las tecnologías en el futuro del trabajo han generado incertidumbre, pero también oportunidades sin precedentes.

18. Las primeras observaciones de las tendencias pos-COVID-19 muestran que se está acelerando la digitalización de la producción y los servicios, incluida la generación y el uso de datos a lo largo de las cadenas de valor. Las tendencias actuales a potenciar la integración regional y mancomunar los recursos industriales pueden cobrar impulso como forma de mejorar la resiliencia de las cadenas de suministro y fomentar la transformación económica. En general, las instancias responsables de la formulación de políticas recurren cada vez más al sector manufacturero y a las políticas industriales para favorecer la resiliencia socioeconómica e impulsar el crecimiento sostenible. El mundo se encuentra ante una oportunidad sin precedentes para reorientar los sistemas productivos y las economías hacia un desarrollo inclusivo y sostenible, todo ello unido al auge de las ambiciones climáticas y ambientales de muchos países. La ONUDI colabora con los Estados Miembros para aprovechar estas oportunidades y explotar las perspectivas de industrialización a fin de promover el crecimiento económico inclusivo, reducir las desigualdades, fomentar una transición digital y ecológica inclusiva e impulsar la resiliencia socioeconómica.

#### *El impacto socioeconómico de la COVID-19*

19. La pandemia de COVID-19 ha provocado la peor crisis humanitaria y financiera del siglo y la recesión más grave desde la Segunda Guerra Mundial.

20. La industria ha experimentado perturbaciones, ya que las medidas de contención, el desempleo y la disminución de los ingresos han dado lugar a una reducción del gasto y de la demanda. La producción se ha reducido debido a que las fábricas han cerrado o están funcionando por debajo de su capacidad. La falta de suministros intermedios ha provocado interrupciones en la cadena de valor mundial en todas las regiones. La reducción de la producción manufacturera se ha traducido en una disminución del comercio internacional. La inversión extranjera directa y las corrientes de remesas también se han visto afectadas gravemente. Los cierres de centros de trabajo, las pérdidas de ingresos, las quiebras y los despidos han traído consigo importantes pérdidas de empleo y de ingresos para millones de personas. La crisis ha golpeado de forma especial a las personas cuyas actividades estaban insuficientemente contempladas por los sistemas de trabajo estructurados y ha intensificado aún más las desigualdades de género existentes. Financiar la respuesta a la COVID-19 sin generar una gran crisis de deuda sigue suponiendo un desafío doble para muchos Gobiernos.

21. La gravedad de la pandemia de COVID-19 y sus consecuencias socioeconómicas subrayan la importancia que tienen tanto la cooperación internacional como las instituciones multilaterales, necesarias para responder de forma conjunta a los desafíos de alcance mundial. Esta crisis es un serio recordatorio de lo necesarias que son la responsabilidad compartida, la gobernanza mundial y la solidaridad. Toda insistencia es poca cuando se trata de subrayar la importante función que desempeñan las instituciones multilaterales en este contexto y la necesidad de renovar el apoyo internacional.

22. El desarrollo industrial inclusivo y sostenible seguirá siendo una prioridad fundamental con miras a la respuesta socioeconómica a la pandemia y la recuperación económica posterior, así como para avanzar en la implementación de la Agenda 2030. A través de su mandato relativo al DIIS, la ONUDI seguirá contribuyendo a la creación de empleo, ingresos y oportunidades decentes, al fortalecimiento del sector privado, incluidas las pequeñas y medianas empresas, a la mejora de la productividad y el comercio, al impulso de la innovación ecológica y digital y a la reducción de las emisiones relacionadas con la industria para, de este modo, construir un futuro más inclusivo, sostenible y resiliente.

### **III. Marco estratégico, programático y de gestión integrado: consolidación y refuerzo de la “integración y ampliación de los resultados”**

23. El MPMP 2022-2025 proporciona el marco general para la armonización de los documentos de planificación estratégica, entre ellos los programas y los presupuestos correspondientes a 2022-2023 (IDB.49/5-PBC.37/5) y 2024-2025, los marcos de gestión y los programas de trabajo, en consonancia, entre otras cosas, con las recomendaciones del Auditor Externo y en cumplimiento del marco de rendición de cuentas de la ONUDI. Junto con el programa y los presupuestos y el MIRD, el MPMP sirve de orientación a la Organización y a las partes interesadas para formular nuevas estrategias, programas, políticas internas y marcos.

24. La visión de la ONUDI es ayudar a los Estados Miembros a acelerar su transformación hacia una industrialización inclusiva y sostenible, aprovechando las oportunidades de desarrollo industrial para implementar la Agenda 2030 y los ODS. Ahora más que nunca se hace necesario adoptar enfoques sistémicos con el fin de desbloquear vías inclusivas y sostenibles para lograr el desarrollo industrial. La influencia de la industria se plasma en sistemas cada vez más complejos que están condicionados por las tendencias mundiales, la gobernanza en distintos niveles y los avances tecnológicos exponenciales, y en los que están implicadas una gran variedad de partes interesadas, en un horizonte a largo plazo. Para que la industrialización beneficie a todos y permita la obtención de productos manufacturados y dividendos industriales es necesario el esfuerzo concertado de los agentes públicos y privados.

25. La industrialización inclusiva y sostenible es un potente motor para avanzar en la implementación de la Agenda 2030<sup>1</sup>. Permite el crecimiento económico sostenido y la creación de empleo e ingresos para todas las personas. Asimismo, sienta las bases de la innovación y la resiliencia socioeconómica, y promueve soluciones climáticas y ambientales a gran escala. Esto se refleja en las tres dimensiones integradas del mandato de la ONUDI relativo al DIIS.

26. La Organización ampliará su apoyo integral, centrándose para ello en la mejora de la base de conocimientos técnicos, normativos y de políticas del DIIS, en el fortalecimiento de las capacidades institucionales y en el impulso de las alianzas de múltiples interesados y la cooperación industrial a nivel nacional, regional y mundial.

<sup>1</sup> Véase, por ejemplo, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, *Industrialization as the driver of sustained prosperity* (Viena, 2020).



27. Como instrumento de gestión, el MPMP constituye el marco en el que consolidar y reforzar la amplia reforma que la ONUDI emprendió en el ciclo de planificación estratégica anterior a fin de fortalecer su posición como agente clave del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. La Organización es consciente de la rapidez con que evoluciona la naturaleza de la cooperación para el desarrollo sostenible, así como de la universalidad y complejidad de la Agenda 2030, y por ello se encuentra en camino de reforzar su enfoque y sus procesos programáticos y de gestión para poder apoyar mejor el cambio transformador a través del DIIS.

28. En el objetivo de gestión de integrar y ampliar los resultados, que es la piedra angular de esta estrategia de reforma a largo plazo, se resumen la meta y las principales vías de esta trayectoria. En el período 2022-2025, la Organización se seguirá esforzando por prestar unos servicios integrados que conjuguen funciones propias de las fases iniciales y posteriores con miras a facilitar la reproducción y la incorporación sistemática de los efectos y, de esa forma, ampliar el impacto. Con la adopción de varios enfoques y mecanismos innovadores destinados a apoyar la gestión integrada de los programas, incluida la reestructuración de sus procesos de ejecución de los programas, la ONUDI se ha situado en una buena posición en el próximo cuatrienio para generar cada vez más beneficios desde el punto de vista de los resultados demostrados sobre el terreno.

*Integración y ampliación de los resultados con el fin de reconstruir para mejorar*

29. En el período 2022-2025, la Organización seguirá avanzando en la consecución de su objetivo de gestión a medio plazo, que es la “**integración y ampliación de los resultados con el fin de reconstruir para mejorar**”, lo que implica los aspectos siguientes:

a) **Integración y ampliación de las dimensiones de impacto:** Gracias a los efectos coadyuvantes que se detallan a continuación, el aprovechamiento de las sinergias entre las dimensiones del impacto del DIIS (prosperidad compartida derivada de la industria, competitividad económica e industria ambientalmente sostenible) permitirá cumplir el núcleo del mandato de la ONUDI. El alcance del impacto de la ONUDI se beneficiará de estas sinergias y de la ampliación de los efectos coadyuvantes que se mencionan a continuación. La industrialización inclusiva y sostenible es la única que tiene cabida en la Agenda 2030, además de ser un importante motor de esta;

b) **Ampliación de los efectos conductuales:** La ONUDI se centrará activamente en propiciar un cambio esencial en las conductas, no solo en la población que se beneficia directamente de la asistencia, sino también en un conjunto más amplio de agentes. Esta ampliación, que en su mayor parte se produce mediante la reproducción y la incorporación sistemática planificadas, es un factor que propicia un impacto mayor del DIIS;

c) **Integración de las esferas prioritarias:** La ONUDI buscará activamente la coordinación de enfoques multitemáticos en sus intervenciones con el fin de aprovechar las esferas de la transformación digital, la industria inocua para el clima y la transformación estructural, que se refuerzan mutuamente. De esta forma se logrará un enfoque más holístico de los problemas específicos y generales relacionados con el DIIS;

d) **Integración de las funciones:** La ONUDI proseguirá la labor emprendida en el ciclo anterior del MPMP para incorporar plenamente en la nueva programación la combinación sinérgica de las funciones básicas. Por ejemplo, en las intervenciones de cooperación técnica no solo se aprovechará el poder de convocatoria de la ONUDI, sino que también se tratará de obtener efectos en materia de políticas y normas, lo que facilitará la reproducción y la incorporación sistemática de los resultados;

e) **Mayor implementación de conjuntos de soluciones integradas:** Para hacer posible todo lo anterior, la ONUDI profundizará en el desarrollo y la puesta en marcha de sus reformas de gestión a fin de obtener mejores resultados a mayor escala. La oferta programática de la ONUDI se basará cada vez más en conjuntos de soluciones integradas (programas de alianzas en los países (PCP), programas por países, enfoques



programáticos regionales y de otro tipo) que aborden los complejos problemas del DIIS mediante opciones de programación a medida y con base empírica;

f) **Resultados, pruebas y datos más sólidos:** La “integración y ampliación con el fin de reconstruir para mejorar” se apoyará en procesos y productos de seguimiento, presentación de informes y evaluación más estrictos que permitirán obtener pruebas y datos mejores para fundamentar la adopción de decisiones por parte de la administración, los Estados Miembros y la comunidad de desarrollo que propicien el DIIS. La puesta en marcha y los ajustes continuos del MIRD, la política renovada de seguimiento de los resultados, el marco de garantía de la calidad, los riesgos, la rendición de cuentas y otras reformas clave llevadas a cabo en el período 2018-2021 servirán de base a la labor de la Organización encaminada a obtener resultados, pruebas y datos más sólidos.

30. La integración y la ampliación de los resultados siguen siendo incompatibles con los enfoques fragmentarios que prevalecen en la programación y en la financiación. Los enfoques programáticos, ejemplificados por el PCP, representan el modelo de prestación de servicios más eficiente y eficaz para obtener resultados en materia de DIIS a mayor escala. La ONUDI y sus interlocutores seguirán manteniendo un diálogo transparente en el que la confianza y la rendición de cuentas por los resultados desempeñan un papel fundamental.

31. En cooperación con la comunidad de las Naciones Unidas a nivel nacional y regional, la ONUDI proseguirá sus esfuerzos por fortalecer su programación por países con base empírica, especialmente en el contexto de los países en que se ejecuten PCP.

32. El marco estratégico, programático y de gestión del MPMP 2022-2025 refleja esta trayectoria reformadora. El MPMP 2022-2025 consolida la evolución de la ONUDI como organización especializada capaz de contribuir a lograr una industrialización inclusiva y sostenible aprovechando su experiencia en materia técnica y de políticas, y conjugando las oportunidades que ofrece la transformación digital con el imperativo de la neutralidad climática.

#### *Un proceso preparatorio consultivo*

33. La elaboración del MPMP 2022-2025 contó con un proceso consultivo tanto interno como externo en el que se recabaron las opiniones y sugerencias de las partes interesadas con miras a mejorar la posición estratégica de la ONUDI y reforzar su propuesta de valor a los Estados Miembros. El proceso se basó, entre otras cosas, en la recomendación de la Oficina de Evaluación y Supervisión Interna de la ONUDI de formular el MPMP en estrecha consulta con los Estados Miembros y de manera consultiva, con la participación de todas las subdivisiones pertinentes de la ONUDI<sup>2</sup>.

34. Se enviaron encuestas estructuradas a los Estados Miembros de la ONUDI, a su red sobre el terreno y a su personal. En ellas se plantearon las dos preguntas generales siguientes: “¿cómo está desempeñando la ONUDI su labor actual?” y “¿en qué puede mejorar la ONUDI?”. Ambas preguntas reflejaban sugerencias presentes y futuras sobre “lo que hacemos y cómo desempeñamos nuestra labor” basadas en siete dimensiones diferentes del modelo institucional de la ONUDI. Entre dichas dimensiones se encontraban su posicionamiento mundial en la actualidad y los desafíos a los que se podría enfrentar en los próximos cuatro años, así como la forma en que la ONUDI aportaba su valor a los Estados Miembros a través de sus funciones básicas a nivel programático y de los proyectos. Estas reflexiones son importantes como función interna de rendición de cuentas y también para garantizar la capacidad de la ONUDI de apoyar de manera efectiva el camino de los Estados Miembros hacia el DIIS.

<sup>2</sup> Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, *Independent Strategic Evaluation: Implementation of the expanded UNIDO Medium-term Programme Framework 2010-2013* (Viena, 2015).

## A. Marco estratégico

35. En consonancia con la función que desempeña la ONUDI en cuanto que instancia principal de las Naciones Unidas en el ámbito del desarrollo industrial, su marco estratégico para el cuatrienio 2022-2025 seguirá girando en torno a la reducción de la brecha en materia de desarrollo industrial entre los países avanzados y los países en desarrollo y, al mismo tiempo, respaldar la adopción de soluciones innovadoras para los obstáculos universales para el logro de una industria inclusiva y sostenible.

36. La ONUDI reconoce que su mandato relativo al DIIS seguirá siendo la base del desarrollo socioeconómico e impulsará el progreso en la década de acción hacia la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en particular a medida que las economías se vayan transformando y recuperando de los efectos de la pandemia de COVID-19. La Organización es consciente de que las circunstancias actuales exigen soluciones innovadoras, colaborativas, transformadoras y flexibles para seguir avanzando hacia un desarrollo inclusivo y sostenible que no deje a nadie atrás.

37. La ONUDI aborda su mandato a través del fortalecimiento de las capacidades de los países en desarrollo para participar en el panorama del desarrollo mundial como asociados en pie de igualdad. Partiendo de su enfoque programático integrador a nivel nacional, el valor añadido de la Organización se derivará de sus soluciones a medida basadas en las necesidades. La ONUDI se apoya en sus fuertes vínculos y en su prolongada cooperación con asociados públicos y privados, así como en su atención a los países y segmentos de la sociedad más vulnerables, como las mujeres y los jóvenes. De esta forma queda asegurada la integridad del enfoque con base empírica que aplica la Organización mediante el empleo de metodologías e instrumentos adecuados para el diagnóstico y la evaluación de las necesidades, con miras a no dejar a nadie atrás.

38. La Organización pone su reserva de especialistas a disposición de sus asociados y con ello les ofrece acceso a una gama completa de soluciones de propiedad compartida para problemas tanto generales como específicos relacionados con el DIIS. Gracias a su experiencia y su capacidad para abordar cuestiones y desafíos programáticos complejos, la ONUDI ejerce de catalizador para colmar las lagunas sistémicas de desarrollo presentes en las estructuras nacionales y regionales.

39. Para dar respuesta a los desafíos y prioridades de desarrollo específicos de los Estados Miembros es necesario adoptar soluciones a medida. El enfoque de la ONUDI respecto del DIIS se seguirá guiando por estrategias organizativas diversificadas, en particular para los países de renta media, los PMA, los países en desarrollo sin litoral (PDSL) y los pequeños Estados insulares en desarrollo (PEID), así como por enfoques regionales y la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular.

40. Como se reafirma en la Declaración de Abu Dabi, a fin de cumplir eficazmente su mandato la ONUDI intensificará su relación con el sector privado. La Organización desplegará su red mundial, su liderazgo en la generación de ideas y su función de coordinación para satisfacer las expectativas de las partes interesadas y los beneficiarios, impulsando la cooperación y el establecimiento de alianzas fructíferas. Asimismo, a su colaboración con el sector privado aportará su imparcialidad, sus relaciones de confianza consolidadas, su reputación y su enfoque de gestión basada en los resultados.

41. El MPMP 2022-2025 seguirá incorporando la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y en particular las disposiciones de la Estrategia para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, a toda su labor y a los resultados conexos. Con la aspiración de que las mujeres y los hombres dirijan, participen y se beneficien por igual del desarrollo industrial inclusivo y sostenible, la Organización aplica un enfoque amplio respecto de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, en el que se reconocen los intereses, necesidades y prioridades tanto de las mujeres como de los hombres, además de la diversidad de los diferentes grupos, que presenta puntos de intersección. Así pues, las esferas de resultados de la ONUDI que se establecen tanto en el presente MPMP como en el programa y los presupuestos 2022-2023 (IDB.49/5-PBC.37/5) se aplican de un modo

que tenga en cuenta las cuestiones de género y permita el logro de resultados en materia de igualdad de género, garantizando al mismo tiempo la generación de material específico sobre estadísticas, conocimientos y creación de capacidad.

42. Se llevará a cabo un seguimiento de la contribución de la ONUDI al DIIS y a la Agenda 2030 por medio de las políticas, los instrumentos y los procesos de gestión basada en los resultados de la Organización, lo que permitirá cuantificar y agregar de manera continua y fiable los entregables en relación con el DIIS y los ODS. Como práctica establecida, todos los indicadores se desglosan por sexo, siempre que sea pertinente y factible.

## **B. Marco programático: la teoría del cambio de la ONUDI**

43. El MPMP 2022-2025 presenta las medidas y los logros previstos de la ONUDI como parte de la teoría del cambio institucional sobre la base del ciclo de planificación estratégica anterior.

44. La figura 1 muestra la teoría del cambio institucional para el período 2022-2025. En ella se resumen varios aspectos de la trama de los resultados y el desempeño de la ONUDI. Su complejidad se debe a las diversas dimensiones que se tienen en cuenta junto con la cadena de resultados de la ONUDI, en lo cual se basa el MIRD. Entre estas dimensiones adicionales se incluyen los riesgos, los factores externos, los ámbitos de especialización y los enfoques programáticos comunes. La figura 1 también contiene un recuadro (esquina superior izquierda) en el que se explica la armonización entre el MPMP 2022-2025 y el programa y los presupuestos 2022-2023 (IDB.49/5-PBC.37/5).

45. Las dimensiones del impacto del DIIS no se deben confundir con los ámbitos de especialización de la ONUDI. La “prosperidad compartida fruto de la actividad industrial” no es una esfera de trabajo en sí misma, sino que forma parte del impacto que tiene la labor que lleva a cabo la ONUDI para apoyar a las empresas que adoptan prácticas inclusivas, a los Gobiernos que adoptan políticas que tienen en cuenta las cuestiones de género, etc. Del mismo modo, la competitividad económica se puede promover, por ejemplo, mediante intervenciones de eficiencia energética industrial que aporten beneficios económicos desde el punto de vista del ahorro de energía. A su vez, estas medidas pueden generar oportunidades de empleo, contribuyendo así a la “prosperidad compartida”. En secciones posteriores de este documento se explica la relación que existe entre las dimensiones de impacto y los ámbitos de especialización de la Organización.

46. En la sección siguiente se describen por separado todos los ámbitos de especialización interconectados de la ONUDI, para luego examinar cómo estos se entrelazan y se basan unos en otros a fin de sustentar la cadena de resultados de la Organización y desencadenar el cambio transformador del DIIS.

### **1. Ámbitos de especialización interconectados**

47. La ONUDI y sus Estados Miembros llevan más de cinco decenios colaborando junto con cientos de asociados de los sectores público y privado, durante los cuales han generado una gran cantidad de conocimientos sobre una amplia diversidad de aspectos relacionados con el DIIS. La Organización es poseedora de unos conocimientos especializados únicos, no solo en lo que respecta a fomentar eficazmente la transformación estructural y la modernización en todos los sectores industriales, sino también en lo relativo a cómo hacerlo mediante fórmulas sostenibles desde el punto de vista climático y ambiental y garantizando que todas las personas, incluidas las mujeres, los jóvenes y los grupos desfavorecidos, puedan participar plenamente en el desarrollo industrial, contribuir a él y beneficiarse de él.

48. Ya quedan menos de diez años para implementar la Agenda 2030 y el panorama mundial es cada vez más complejo, por lo que, para fomentar el DIIS, es necesario adoptar una visión holística y soluciones integradas a fin de reducir al mínimo las soluciones intermedias y potenciar al máximo las sinergias entre las oportunidades de

desarrollo sostenible. La ONUDI ayuda a los Estados Miembros y a sus asociados poniendo a su disposición los mejores conocimientos especializados disponibles en la intersección de las prioridades de industrialización, con miras a promover eficazmente el cambio transformador.

49. En esta sección se ofrece más información sobre los principales ámbitos de especialización en los que la ONUDI se encuentra en una posición única para ayudar a los Estados Miembros en su camino hacia la industrialización transformadora. Estos ámbitos están interconectados y no constituyen esferas de impacto en sí mismos, sino esferas de conocimientos desde las que encarar las transformaciones a gran escala a las que se enfrentan los Estados Miembros, a fin de propiciar un desarrollo industrial preparado para el futuro.

50. El carácter integrado del DIIS y el enfoque de la ONUDI respecto del apoyo a los Estados Miembros implican que estos ámbitos no solo se refuerzan mutuamente, sino que son inseparables. Hoy en día ninguna transformación estructural es viable si no va acompañada de una industria inocua para el clima y digitalizada. El desarrollo económico inocuo para el clima no es posible sin enfoques circulares, innovación o la aplicación sectorial de modelos con bajas emisiones de carbono.

51. Los ámbitos de especialización de la ONUDI están intrínsecamente integrados en la teoría del cambio de la Organización. Los resultados de la ONUDI, por ejemplo la adopción de tecnología, la formulación de políticas y los cambios en las prácticas institucionales, se basan en estas esferas prioritarias específicas.

52. Partiendo de su teoría del cambio, la Organización ofrece soluciones integradas basadas en sus polifacéticos conocimientos y experiencia, adaptadas a las prioridades de desarrollo de los países y como contribución al DIIS y a los ODS.

#### *Transformación estructural y competencia sectorial*

53. La transformación estructural se reconoce como una senda fundamental para el desarrollo económico y la erradicación de la pobreza, ya que impulsa el crecimiento de la productividad, las exportaciones, el empleo y los ingresos, especialmente en los países cuyo nivel de ingresos es relativamente bajo<sup>3</sup>. La modernización industrial es otra prioridad de desarrollo para muchas economías en desarrollo y emergentes con miras a aumentar la capacidad de las industrias locales y las PYME para generar más valor añadido y competir en las cadenas de valor mundiales. Hoy en día las tendencias de la industrialización muestran una mayor complejidad que en el pasado. Por una parte, las tecnologías de producción avanzadas abren estrategias de industrialización alternativas con la oportunidad de dar un salto adelante, pero también plantean el riesgo de una “desindustrialización prematura”. Por otra parte, la Agenda 2030 hace hincapié en lo importantes que son las vías de desarrollo que hacen de la inclusión social y la preservación del medio ambiente prioridades esenciales para lograr una prosperidad duradera.

54. Los activos de conocimientos de la ONUDI abarcan todas las dimensiones de la industrialización. El profundo conocimiento sectorial de la Organización se basa en el apoyo práctico que presta a empresas industriales de todos los tamaños y de los distintos sectores, desde el agroindustrial hasta el textil, desde la automoción hasta el sector creativo, desde la industria pesada hasta el material de construcción. Estos conocimientos se aplican tanto a contextos industriales avanzados como a entornos rurales, urbanos y periurbanos. Estos conocimientos, sumados al análisis de las políticas industriales y las tendencias estadísticas a nivel mundial, regional y nacional, dotan a la ONUDI y a sus Estados Miembros de una orientación sólida con el fin de formular estrategias eficaces para el DIIS.

55. En particular, la mejora de los sistemas alimentarios y las cadenas de valor agrícolas sostenibles es una prioridad fundamental para la industrialización en muchos

<sup>3</sup> [https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-06/EBOOK\\_Structural\\_Change.pdf](https://www.unido.org/sites/default/files/files/2018-06/EBOOK_Structural_Change.pdf).

países en desarrollo. Se considera que estos sectores representan una oportunidad importante para la erradicación de la pobreza y el hambre, así como para la mitigación del cambio climático y la adaptación a sus efectos. En colaboración con la ONUDI, los países en desarrollo mejoran y actualizan sus agroindustrias y sus cadenas de valor y aumentan la competitividad de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas agrícolas. Esto se hace añadiendo valor a los productos y residuos agrícolas, garantizando la calidad y la seguridad, aplicando la innovación y la digitalización, integrando a los pequeños agricultores en las cadenas de valor mundiales, reforzando los vínculos entre la agricultura, la industria y los mercados, fortaleciendo la infraestructura de los parques agroindustriales y formulando estrategias que aborden la relación entre la agricultura, el agua y la energía.

56. Una esfera prioritaria importante para la ONUDI es aumentar las oportunidades de trabajo en las comunidades rurales y garantizar la inclusión de todos los grupos, incluidas las mujeres y los jóvenes, además de reducir la vulnerabilidad, específicamente en situaciones posteriores a una crisis y en contextos de fragilidad. Asimismo, la Organización está en una posición única para ayudar a los países a conseguir que las aptitudes de su fuerza de trabajo industrial se ajusten a la rápida evolución de la demanda de los sectores industriales, incluidas las competencias ecológicas y digitales.

#### *Transformación digital e innovación*

57. La cuarta revolución industrial está transformando el panorama industrial y las cadenas de valor mundiales a un ritmo sin precedentes. Esta transformación está impulsada por los rápidos avances en tecnologías digitales, como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático, la robótica, la fabricación aditiva, la Internet de las cosas, la tecnología de registros distribuidos o cadena de bloques, y las computadoras cuánticas, así como su integración con la biotecnología, la nanotecnología y las ciencias cognitivas, sociales y humanitarias. La pandemia de COVID-19 ha impulsado aún más la implementación de estas nuevas tecnologías y procesos, ya que las industrias de todo el mundo han aprovechado las tecnologías digitales para mitigar las perturbaciones y responder a la crisis.

58. El cambio tecnológico y la innovación son fundamentales para el éxito de la industrialización. El *Informe sobre el desarrollo industrial 2020* de la ONUDI hace hincapié en cómo las nuevas tecnologías avanzadas impulsan el DIIS, no solo mediante el aumento de la eficiencia y la productividad de los procesos industriales, sino también dando lugar a nuevas industrias y a las oportunidades conexas de generación de nuevos empleos en sectores industriales más cualificados y basados en el conocimiento. Sin embargo, la creación de capacidades industriales y digitales es decisiva para que muchos países en desarrollo incorporen con éxito las tecnologías avanzadas y reduzcan al mínimo el riesgo de quedarse atrás.

59. Con el apoyo de la ONUDI, los Estados Miembros pueden impulsar ecosistemas de innovación y promover una transformación digital de las industrias que sea sostenible y tenga en cuenta las cuestiones de género. Ello incluye la incorporación de la infraestructura digital, la educación y las competencias digitales, la innovación, y la cooperación y las asociaciones digitales. Los países miembros de todos los niveles de ingresos pueden aprovechar las tecnologías y las aplicaciones avanzadas para apoyar a las MIPYME y promover la modernización industrial, la producción inteligente, la tecnología, la financiación innovadora, como las inversiones de impacto, y la infraestructura de calidad, pero también a los sistemas alimentarios, las cadenas de valor agrícolas y la bioeconomía, fomentando al mismo tiempo el desarrollo de la iniciativa empresarial y las competencias industriales. De este modo estarán capacitados para aprovechar la cuarta revolución industrial y ponerla al servicio del desarrollo económico, promover las industrias biotecnológicas a fin de garantizar la sostenibilidad y mejorar los medios de vida mediante la aplicación de nuevas tecnologías.

60. La transformación digital se ha generalizado. Esta transformación desbloquea vínculos nuevos y profundos entre sectores y genera soluciones para los desafíos de

desarrollo a que se enfrentan los países en múltiples aspectos. La ONUDI aún a conocimientos especializados intersectoriales con el fin de acelerar el logro de soluciones innovadoras y digitales no solo en los sectores agroalimentario y de la fabricación inteligente, sino también en la energía inteligente y la economía circular, a través de aplicaciones como la movilidad eléctrica, las redes inteligentes renovables, las sinergias urbano-industriales y la mejora de la gestión del flujo de materiales y los residuos, entre muchas otras.

61. La mayoría de los estudios académicos sobre el impacto de la cuarta revolución industrial estiman que esta tendencia perpetuará, e incluso reforzará, las desigualdades de género. El *Informe sobre el desarrollo industrial 2020* de la ONUDI destaca que en los países en desarrollo el riesgo de automatización es, por término medio, un tres por ciento mayor para las trabajadoras del sector manufacturero que para los hombres. Además, las mujeres están considerablemente infrarrepresentadas en las ocupaciones de cualificación mediana y alta que, según las previsiones, serán las que más se beneficien de los nuevos puestos de trabajo derivados de la cuarta revolución industrial. Esto es especialmente cierto en los campos de la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (CTIM), que no solo son los sectores con los salarios medios más altos, sino que también están muy dominados por los hombres, especialmente en el nivel de dirección. Por lo tanto, las políticas industriales deben tener en cuenta las necesidades tanto de las mujeres como de los hombres e incluir el fomento de la igualdad de género en sus objetivos.

#### *Industria inocua para el clima y economía circular*

62. A medida que el cambio climático y la degradación ambiental se intensifican, sus efectos económicos y sociales adversos añaden más presión a los esfuerzos de los países en pro del desarrollo y generan el riesgo de que las desigualdades se exacerbén. Por ejemplo, se espera que, de aquí a 2030, los costos de adaptación al cambio climático en los países en desarrollo se dupliquen con creces<sup>4</sup>. En 2021, el Secretario General de las Naciones Unidas hizo un llamamiento a la acción mundial para avanzar hacia la neutralidad en carbono y “reconstruir para mejorar” después de la pandemia. Esto solo será posible mediante una transformación sin precedentes de los sistemas productivos y la apertura de nuevas vías de desarrollo que sean sostenibles e inclusivas, las cuales serán muy beneficiosas para los países.

63. La función de la industria es fundamental. Los procesos y productos industriales son responsables de un tercio de las emisiones mundiales y de la contaminación ambiental y atmosférica, así como de la extracción y utilización insostenibles de las materias primas. Los sistemas industriales también son vulnerables a la creciente presión sobre los recursos naturales, como el agua, y a los desastres naturales producidos por el clima. En consecuencia, y lo que es más importante, la industria tiene la oportunidad de convertirse en uno de los principales proveedores de soluciones climáticas y ambientales. Los sectores industriales son una fuente inagotable de tecnologías, prácticas y modelos empresariales innovadores que los países pueden aprovechar para impulsar la competitividad y, al mismo tiempo, velar por la salud y la productividad de los ecosistemas y por que la reconversión de la mano de obra sea justa.

64. La ONUDI ayuda a los Estados Miembros a desbloquear oportunidades preparadas para el futuro con miras a un crecimiento resiliente, neutro en carbono y circular, aprovechando sus conocimientos especializados sobre asuntos que son fundamentales para la industrialización sostenible. Entre dichos asuntos figuran los siguientes:

- Transición energética: energía renovable y eficiencia energética para descarbonizar las actividades industriales de todos los sectores y tamaños, acceso a la energía limpia para impulsar un desarrollo industrial resiliente y con bajas emisiones de carbono, pero también para catalizar la iniciativa

<sup>4</sup> Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, *Informe sobre la Brecha de Adaptación 2020* (Nairobi, 2021).



empresarial y las nuevas industrias de tecnologías y servicios energéticos con bajas emisiones de carbono.

- Enfoques de economía circular a lo largo de las cadenas de valor mundiales y nacionales, incluidos nuevos modelos empresariales, como el diseño ecológico, la ampliación de la vida útil de los productos, la remanufactura y los mercados secundarios para la regeneración, el reciclaje y la obtención de productos y servicios derivados de la conversión de desechos en energía.
- Tecnologías para descarbonizar la industria, dirigidas tanto a los sectores en los que es más difícil reducir las emisiones como a otros sectores y a todos los tamaños industriales, como la electrificación, el hidrógeno, la biomasa, las medidas relacionadas con la demanda, las tecnologías digitales y los modelos en los que la energía se ofrece como un servicio, entre otras.
- Reducción de otras emisiones, como las sustancias que agotan la capa de ozono.
- Adaptación basada en los ecosistemas para la industria y las cadenas de suministro a través de soluciones de ordenación ambiental y de los recursos hídricos o de infraestructura basada en la naturaleza, y catalización del papel que desempeña el sector privado en la adaptación climática.

65. Los países en desarrollo, en colaboración con la ONUDI, exploran la mejor manera de aprovechar las tecnologías de la cuarta revolución industrial a fin de acelerar la implementación de las energías renovables, optimizar el uso de los recursos, aplicar modelos circulares y reducir las emisiones industriales. Es importante destacar que la experiencia de la ONUDI proporciona a los países un enfoque sistemático de las cuestiones relacionadas con el clima en el ámbito de la industria, al objeto de que todos los enfoques de industrialización sean positivos para el clima y con miras a aprovechar el potencial de las actividades productivas, incluidas las cadenas de valor agrícolas y las PYME, para proporcionar soluciones de adaptación climática.

## 2. Enfoques plenamente incorporados e integrados para un cambio transformador

66. La transformación económica a través del desarrollo industrial solo puede generar una prosperidad compartida y duradera si permite que todas las regiones, países y grupos de la sociedad puedan participar plenamente en ella, contribuir a ella y beneficiarse de ella. Los enfoques de la ONUDI no solo integran los ámbitos de especialización, sino que también incorporan enfoques específicos y medidas concretas para no dejar a nadie atrás. De este modo, la transformación hacia el DIIS no solo capacita a todas las personas y países para que desarrollen todo su potencial, sino que también se hace más efectiva por medio de la creación conjunta de soluciones. Esto será especialmente pertinente a medida que los países se vayan recuperando de la pandemia de COVID-19 y puedan “reconstruir para mejorar”, con la oportunidad de transformar sus economías de manera que sean más inclusivas, se reduzcan al mínimo los efectos climáticos y aumente la resiliencia, y con miras a aprovechar al máximo la transformación digital y la innovación.

### *Género, juventud y no dejar a nadie atrás*

67. La perspectiva de la ONUDI respecto del mandato de todo el sistema de las Naciones Unidas de velar por que no se deje a nadie atrás se basa en la constatación de que el proceso de desarrollo, si no se gestiona, es cualquier cosa menos uniforme e inclusivo. Se necesitan políticas, normas y otras medidas específicas que garanticen que los procesos de industrialización no se concentren en unos pocos lugares, no beneficien solo a unas pocas personas y no agraven las disparidades de ingresos existentes. El papel de la ONUDI es estar atenta y ser proactiva para velar por que el DIIS sea un proceso inclusivo, de modo que los grupos marginados y vulnerables de la sociedad no solo tengan acceso igualitario (en lo que respecta a competencias, capital y conocimiento) a los procesos de transformación económica, sino que también se vean a sí mismos como agentes clave de este proceso.



68. La visión de la ONUDI es que las mujeres y los hombres lideren, participen y se beneficien por igual del desarrollo industrial inclusivo y sostenible. La Organización reconoce plenamente la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres como ejes fundamentales de su mandato. Su objetivo es combatir las desigualdades de género en la industria y aprovechar todo el potencial de las mujeres como dirigentes y agentes del cambio para, de este modo, transformar las economías y generar un crecimiento inclusivo.

69. La ONUDI tiene la firme determinación de afrontar la discriminación que sufren las mujeres y las niñas con independencia de su origen e identidad, mediante la incorporación de la perspectiva de género y la adopción de medidas específicas al efecto. La oferta programática de la ONUDI facilita la transformación de las normas sociales y las relaciones de poder en la industria, aumentando el acceso de las mujeres a los recursos productivos; creando condiciones propicias para ellas en materia de iniciativa empresarial, generación de empleo, educación, formación profesional y liderazgo; promoviendo su capacidad de acción en la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos; y fomentando la adquisición de conocimientos y capacidades de desarrollo industrial con perspectiva de género. En este contexto, con la Estrategia para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, 2020-2023, la Organización se compromete a lograr que en 2023 el 45 % de los nuevos proyectos y programas contribuyan notablemente a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres.

70. A medida que los países vayan revitalizando su industria y sus economías, la Organización respaldará las oportunidades de dar prioridad a aquellas políticas encaminadas a reconstruir para mejorar y hacerlo de manera más ecológica que también reduzcan las desigualdades de género, entre otras cosas, velando por que la transformación digital y la cuarta revolución industrial incorporen una perspectiva de género. Para ello es necesario llevar a cabo iniciativas integradas de mejora de las competencias, especialmente en los sectores más vulnerables a los cambios provocados por las tecnologías de la cuarta revolución industrial, así como desafiar las normas y estereotipos culturales y sociales de género para favorecer la representación de las mujeres en los ámbitos empresarial, profesional y directivo. Al mismo tiempo, la ONUDI ha adquirido el compromiso de reflejar en toda su cartera de proyectos sobre cambio climático y economía circular las necesidades, experiencias y aspiraciones de las mujeres y los hombres, en particular dando prioridad a las iniciativas de adaptación al cambio climático y mitigación de sus efectos que tengan en cuenta la perspectiva de género.

71. Del mismo modo, los jóvenes se enfrentan a vulnerabilidades específicas, ya que a menudo carecen de los conocimientos, las competencias y el capital necesarios para participar plenamente en las actividades económicas. La ONUDI apoya el empoderamiento de los jóvenes en todas las esferas temáticas e incorpora la inclusión de los jóvenes a toda su cartera de proyectos. En el micronivel, la ONUDI vela por que los jóvenes tengan acceso a las competencias necesarias, que no sean discriminados como trabajadores y que dispongan de medios y motivación para crear su propia empresa; en el mesonivel, la Organización vela, por ejemplo, por que en las escuelas de formación profesional y en los centros de capacitación se impartan competencias útiles y certificadas y por que los bancos sean capaces de evaluar las propuestas de inversión que presenten los jóvenes; en el macronivel, la ONUDI promueve la adopción de políticas sensibles a las necesidades de los jóvenes, como los planes nacionales de formación profesional o las políticas de fomento de la iniciativa empresarial.

72. Empoderar a los jóvenes también implica involucrarlos como asociados y partes interesadas. La ONUDI tiene la intención de seguir fortaleciendo su compromiso con las plataformas de jóvenes a nivel nacional y mundial, con el fin de reforzar el consenso en el sentido de que los jóvenes son una fuerza motriz de la transformación económica y son los principales interesados en que el desarrollo industrial sea inclusivo y sostenible.

73. Además, el enfoque de la ONUDI respecto del DIIS se basa en los principios de los derechos humanos, sin dejar de centrarse en la recuperación económica posterior a una crisis y un conflicto, con el empoderamiento de las comunidades en países y

regiones que salen de situaciones de crisis, a través de la rehabilitación productiva, la reconstrucción y los medios de vida sostenibles.

74. Al mismo tiempo, entre los Estados Miembros a los que presta servicios la ONUDI hay tres grupos que figuran entre los países más vulnerables según las Naciones Unidas, a saber: los PMA, los PDSL y los PEID. Las iniciativas destinadas a satisfacer las necesidades y aspiraciones de estos grupos de países son parte integrante de la Agenda 2030 y las vías para lograr el DIIS adaptadas a sus necesidades generan soluciones eficaces a sus prioridades específicas de desarrollo. La asistencia que presta la ONUDI a los PMA, los PDSL y los PEID prioriza estratégicamente las iniciativas encaminadas a adoptar un enfoque más centrado respecto de las necesidades específicas de estos Estados Miembros, en coordinación con los asociados para el desarrollo dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

#### *Iniciativa especial para la recuperación tras la COVID-19*

75. El período 2022-2025 estará marcado por las secuelas de la gran crisis socioeconómica provocada por la pandemia de COVID-19. El análisis realizado por la ONUDI muestra un descenso prolongado y generalizado de la producción en la mayoría de las economías, en todos los grupos de ingresos. El sector manufacturero, con algunas excepciones<sup>5</sup>, se vio muy afectado por la pandemia, tanto en lo que respecta a la demanda como a la oferta. Por otra parte, la crisis también aceleró algunas tendencias, como el giro iniciado hacia la digitalización de la producción o la regionalización de las cadenas de valor, que podrían desempeñar una función importante en cuanto a fomentar la resiliencia. La pandemia ha evidenciado con toda claridad que la capacidad básica de fabricación es fundamental para responder con rapidez a las emergencias mundiales y garantizar la seguridad nacional. En este sentido, todo énfasis en el papel que desempeñan las nuevas políticas industriales es poco.

76. El mandato de la ONUDI coincide plenamente con la necesidad de sus Estados Miembros de abordar los desafíos y las oportunidades antes mencionados para responder a la crisis y recuperarse de ella. Teniendo en cuenta la función fundamental que desempeña el DIIS en todo lo relativo a “reconstruir para mejorar”, en el MPMP 2022-2025 se ha incluido una iniciativa especial para la recuperación tras la COVID-19. A pesar de que la evolución de la pandemia es imprevisible, el cuatrienio 2022-2025 estará marcado por los esfuerzos de las economías por recuperarse de la pandemia de COVID-19 y sus rebrotes.

77. La iniciativa especial prevista en el marco del MPMP 2022-2025 se centrará en la recuperación socioeconómica, partiendo de la labor actual de apoyo a la respuesta a la pandemia y poniendo en práctica el marco de la Organización de respuesta a la COVID-19 y recuperación posterior<sup>6</sup>.

78. Esta iniciativa especial ayudará a los Estados Miembros de la Organización a recuperarse tras la pandemia, que es un objetivo central incorporado en el presente MPMP. Se llevarán a cabo intervenciones dedicadas específicamente a la recuperación tras la COVID-19 y se informará al respecto en el marco de la iniciativa especial. La mayor parte de la labor que desarrolle la ONUDI, si no toda, contribuirá a la recuperación, razón por la cual se emplea un enfoque integrado. La ONUDI elaborará informes periódicos específicos sobre las actividades y los resultados de esta iniciativa especial por medio de los canales de presentación de informes de la Organización.

### **3. Contribución al DIIS y a los ODS: la cadena de resultados de la ONUDI**

79. La cadena de resultados de la ONUDI pone de manifiesto la relación de causalidad que existe entre las medidas que adopta la ONUDI y los resultados que obtiene a nivel nacional, regional y mundial. La figura 1 muestra la trama del desempeño de la

<sup>5</sup> Por ejemplo, la producción de dispositivos médicos y de servicios digitales experimentó un auge durante la pandemia.

<sup>6</sup> Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, *Responding to the crisis: Building a better future* (Viena, 2020).

Organización y su contribución a través de la cadena de resultados al impacto del DIIS y de los ODS.

80. El control y la responsabilidad de la ONUDI sobre su desempeño, dentro de los recursos asignados, es mayor en los tramos inferiores de la cadena. El tramo superior de la cadena de resultados muestra los resultados de la Organización en su esfera de influencia (efectos que producen un impacto) respecto de los cuales la responsabilidad es compartida entre la ONUDI y las partes interesadas competentes.

**a) Servicios y operaciones institucionales**

81. En la parte inferior, la figura describe las aportaciones financieras y los recursos humanos de que dispone la ONUDI, así como la gestión eficiente y eficaz de estos para el funcionamiento de la Organización. Este requisito fundamental para todos los resultados de la ONUDI se corresponde con el Resultado 5 del programa y los presupuestos 2022-2023. En él se incluyen servicios corporativos como la gestión de los recursos humanos, los servicios financieros, las adquisiciones, la tecnología de la información y la comunicación, y ámbitos similares.

82. En su empeño por mejorar continuamente su eficiencia y eficacia, la Organización redoblará sus esfuerzos por innovar en la gestión interna, ajustarse a las mejores prácticas y contribuir a ellas para coadyuvar al DIIS, impulsar una cultura de calidad y resultados, y fortalecer la rendición de cuentas y la gobernanza con miras a seguir siendo un asociado transformador y fiable para sus Estados Miembros. En el período 2022-2025, la ONUDI consolidará los logros cosechados y continuará con esta tendencia reformadora.

**b) Gestión para la integración y ampliación de los resultados**

83. “Gestión para la integración y ampliación de los resultados” describe la gestión de los programas, los servicios, los efectos, las actividades y los productos de la ONUDI con el objetivo de mejorar su integración y sinergia, y así ampliar sus resultados de desarrollo. El fin último de la gestión de la ONUDI es optimizar el carácter transformador de los resultados de la Organización.

84. Este elemento de la teoría del cambio institucional comprende tanto los productos (por ejemplo, las actividades de creación de capacidad o las publicaciones estadísticas), así como las medidas de gestión de la cartera de proyectos (por ejemplo, la calidad de los proyectos y programas presentados o el porcentaje de estos que prestan una atención considerable al género). Este elemento comprende también el resumen de las enseñanzas extraídas de las evaluaciones, con arreglo a los criterios de evaluación. Se corresponde con el Resultado 4 del programa y los presupuestos 2022-2023 (IDB.49/5-PBC.37/5).

85. La “gestión para la integración y ampliación de los resultados” es el vínculo fundamental entre los recursos programables a disposición de una organización que funciona bien y los efectos de su labor de apoyo a sus Estados Miembros. La ONUDI es plenamente responsable de aquellos logros que determinen los acuerdos de financiación subyacentes.

86. La capacidad de la Organización para gestionar los recursos de una manera menos basada en proyectos y más programática viene determinada por el carácter de su estructura de financiación. La ONUDI ha mantenido y seguirá manteniendo un diálogo continuo con sus Estados Miembros y asociados en la financiación a fin de ampliar el uso de la financiación a nivel de los programas, que se presta mejor a facilitar los resultados a mayor escala.

*Efectos y funciones*

87. Por efectos se entiende los resultados inmediatos de la labor que lleva a cabo la ONUDI, que reflejan su esfera de control. En ellos se combinan las cuatro funciones

constitucionales<sup>7</sup>, que son las siguientes: cooperación técnica, análisis y asesoramiento sobre políticas, normas y calidad y convocatoria y fomento de las alianzas. En el MPMP 2018-2021 se aclararon estas funciones.

88. Sobre la base de lo anterior, en el período 2022-2025 la Organización dará prioridad a los enfoques integrados y programáticos, que aprovechan las intervenciones sectoriales junto con apoyo normativo y de políticas en la fase inicial, para lo cual movilizan alianzas de múltiples interesados con el fin de ampliar los resultados.

89. La **cooperación técnica** es la función principal en la ejecución de los programas de la ONUDI y uno de los puntos fuertes de la Organización, ya que aprovecha sus sólidos conocimientos técnicos en beneficio de los enfoques de creación de capacidad. La ONUDI se centrará cada vez más en integrar las intervenciones de cooperación técnica, incluidas las demostraciones piloto, en marcos programáticos más amplios. Asimismo, la ONUDI seguirá adaptando sus intervenciones a las diversas necesidades de sus Estados Miembros conforme a las estrategias de la Organización relativas a los PMA, los países de renta media, los PEID, etc. Los efectos característicos de esta función son, entre otros, la capacitación, los juegos de herramientas y la adquisición de activos, como tecnología o programas informáticos.

90. El **análisis y el asesoramiento sobre políticas** sigue siendo una función fundamental de la ONUDI en la ayuda que presta a sus Estados Miembros y un factor de éxito decisivo para aumentar el impacto en el desarrollo. Por lo tanto, los diagnósticos de los países y los servicios de asesoramiento sobre políticas son aspectos fundamentales de la asistencia que presta la ONUDI y se entrelazan con las intervenciones de cooperación técnica. Además, la demanda de generación y difusión de conocimientos como bien público para el desarrollo de políticas de DIIS va en aumento, sobre todo a raíz de la crisis socioeconómica desatada por la pandemia de COVID-19. Esta función se apoya en los conocimientos sectoriales únicos de la ONUDI y en sus detalladas estadísticas en materia industrial. Los efectos característicos son, entre otros, la elaboración de políticas y estrategias industriales y la producción de datos y publicaciones estadísticas.

91. La función de establecimiento de **normas y criterios de calidad** es fundamental para la labor de la ONUDI. Como se detalla en el programa y los presupuestos 2022-2023, en los próximos años la ONUDI tendrá una participación destacada en los procesos de elaboración de criterios de calidad y en el apoyo para la correcta aplicación de normas y criterios de calidad. Todo ello, junto con la función de asesoramiento sobre políticas, sustenta el énfasis renovado de la ONUDI en su función normativa.

#### *Hacia una función normativa más sólida*

En el período 2022-2025, la ONUDI dará prioridad, siempre que sea apropiado y factible, a seguir reforzando su función normativa. Con ello se da cumplimiento, entre otras cosas, a la Declaración de Lima. Si bien reconoce que la cooperación técnica es “una función operacional fundamental de la ONUDI”, la Declaración aclara que las funciones normativas pueden tener un efecto catalizador en varios aspectos de la ampliación del DIIS a nivel mundial, regional y nacional. Sin perjuicio del desempeño de otras funciones, un énfasis renovado en la función normativa garantizará la armonización de los programas para obtener mejores resultados a mayor escala. También asegurará una mayor adhesión a las tendencias y directrices de todo el sistema de las Naciones Unidas en la aplicación de la década de acción a nivel nacional.

La función normativa se define en este documento como la suma del liderazgo en la generación de ideas, el asesoramiento sobre políticas y las actividades de establecimiento de normas y criterios de calidad. Entre las funciones normativas que se enumeran en el artículo 2 de la Constitución de la ONUDI se incluyen los servicios de regulación y asesoramiento y la asistencia en la elaboración de estrategias y

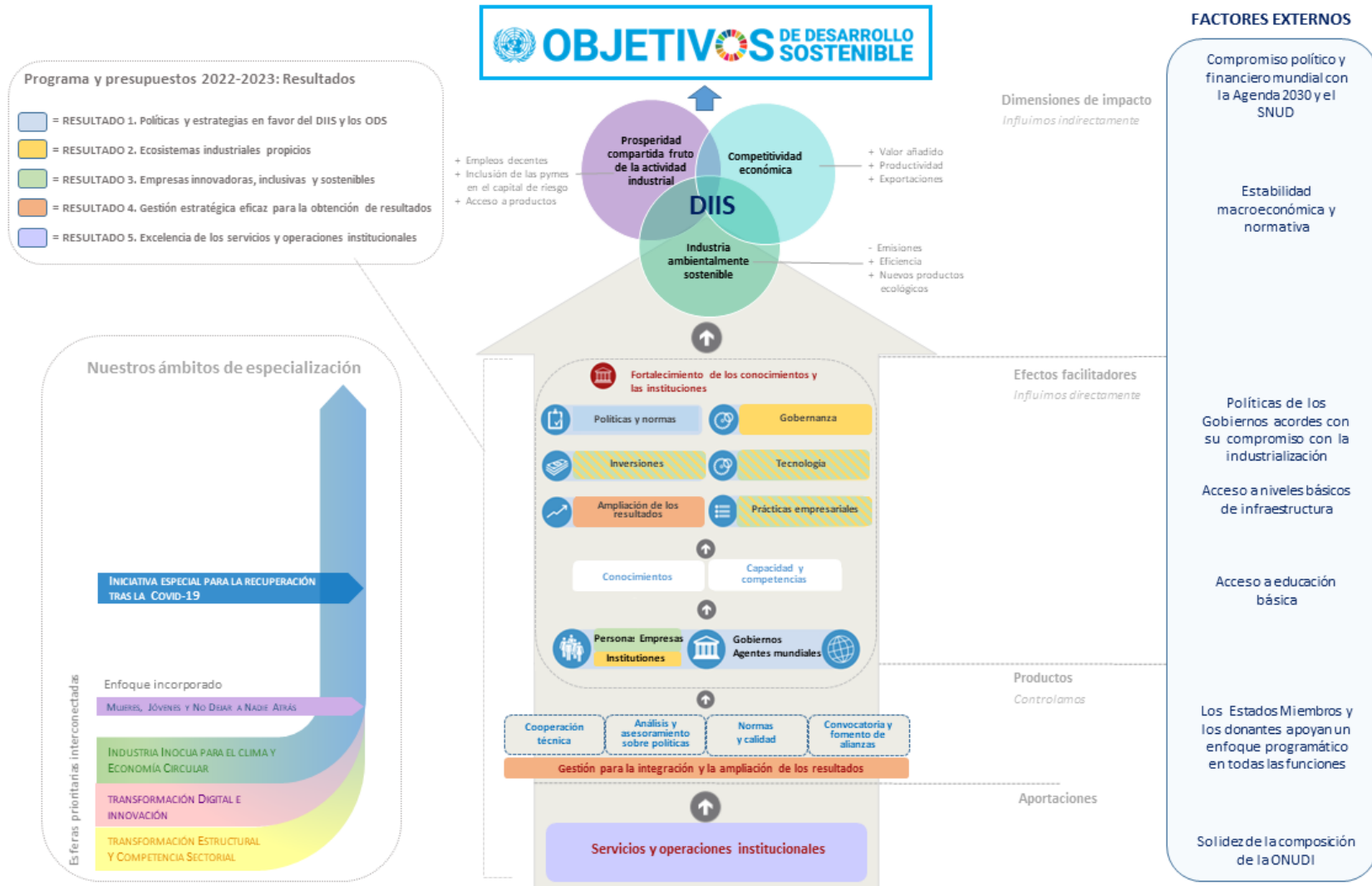
<sup>7</sup> El MIRD clasifica los efectos de cada función como elementos separados en aras de la claridad y la simplicidad.

productos del liderazgo en la generación de ideas que apoyen un desarrollo industrial equilibrado y armónico. La Constitución también señala a la ONUDI como la entidad central encargada de iniciar, coordinar y dar seguimiento a las actividades en la esfera del desarrollo industrial.

La labor normativa produce tanto bienes públicos mundiales como asistencia directa en el plano nacional. Aunque ambos son importantes, la asignación de recursos a fines específicos puede afectar a la capacidad de la Organización para cumplir en relación con los primeros y, por tanto, a su capacidad de influir en el debate y la agenda para el desarrollo a nivel mundial.

92. La función de **convocatoria y fomento de alianzas** sustenta fundamentalmente el papel de una pequeña organización con un gran mandato, como la ONUDI. La capacidad de la Organización para generar resultados a mayor escala depende fundamentalmente de la planificación y ejecución de los programas basadas en alianzas. Siguiendo su mandato de larga data y en respuesta a la Declaración de Abu Dabi, la ONUDI reforzará sus acuerdos de asociación con varias partes interesadas, entre las que destaca el sector privado, para catalizar la transformación sistémica hacia el DIIS. Los efectos característicos de esta función son la organización de foros mundiales y otros eventos, redes y plataformas convocados por la ONUDI, así como las intervenciones conjuntas en alianzas con las Naciones Unidas y con entidades públicas y privadas no pertenecientes a las Naciones Unidas.

Figura 1  
Teoría del cambio institucional del MPMP 2022-2025



### *Alianzas para el desarrollo*

El establecimiento de alianzas transformadoras y orientadas a generar un impacto es esencial para impulsar una industrialización inclusiva y sostenible a la escala y el ritmo necesarios para hacer realidad la Agenda 2030. Como elemento central de su propuesta de valor, la ONUDI seguirá convocando a los asociados multisectoriales para la cooperación industrial, las inversiones, el intercambio de conocimientos y el liderazgo transformador. Reforzada por las directrices impartidas por los Estados Miembros en la Declaración de Abu Dabi, la Organización seguirá asimismo promoviendo alianzas más sólidas entre los Gobiernos, el sector privado, la sociedad civil, la comunidad internacional, las Naciones Unidas y todas las partes interesadas, con el fin de catalizar la acción y ampliar el impacto en pro del DIIS y los ODS.

Su dilatada experiencia y su liderazgo en la generación de ideas sitúan a la ONUDI en una posición única para asociarse con el sector privado como agente clave de cambio en pro del desarrollo industrial inclusivo y sostenible. Al mismo tiempo, la Organización aprovechará la reforma en curso del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo con miras a reforzar las alianzas dentro del sistema de las Naciones Unidas a nivel mundial, regional y nacional. La cooperación Sur-Sur, la cooperación triangular y los enfoques regionales siguen siendo modalidades de alianzas fundamentales para apoyar la promoción del DIIS en el Sur Global. A nivel nacional, los programas de alianzas en los países son el enfoque programático de valor añadido de la ONUDI para movilizar la acción y los flujos de inversiones a mayor escala, en plena sinergia con las prioridades y estrategias de desarrollo industrial de los países.

#### **c) Fortalecimiento de los conocimientos y las instituciones**

93. El “fortalecimiento de los conocimientos y las instituciones” se refiere a la esfera de los efectos de la teoría del cambio de la ONUDI. Ello incluye los resultados que no están bajo el control de la ONUDI, pero que se ven directamente afectados por las intervenciones de la Organización. Estos constituyen el eje central de la trama de las contribuciones de la ONUDI al DIIS y a los ODS y, por lo tanto, representan la prueba principal del valor añadido de la Organización.

94. El “fortalecimiento de los conocimientos y las instituciones” se corresponde con los Resultados 1, 2 y 3 del programa y los presupuestos 2022-2023, sobre la base de la amplia categorización de los efectos relacionados con los agentes en el micronivel, el mesonivel y el macronivel.

#### *Implicación y participación de los agentes*

95. La ONUDI seguirá colaborando estrechamente con todo el espectro de partes interesadas que guardan relación con la industrialización, al objeto de adquirir conocimientos y competencias preparadas para el futuro y empoderarse para transformar las conductas clave para lograr el DIIS. De acuerdo con la teoría del cambio de la ONUDI, la Organización impulsa el cambio conductual en tres niveles:

a) En el *micronivel*, se consigue que las empresas sean capaces de impulsar su capacidad de innovación, adoptar modelos circulares y las mejores tecnologías digitales y con bajas emisiones de carbono disponibles, y aplicar y desarrollar las mejores prácticas para lograr el DIIS. Se empodera a las personas que aspiran a entrar a formar parte de la fuerza de trabajo industrial o a crear empresas, incluidas las mujeres, los jóvenes y los grupos desfavorecidos, mediante el desarrollo de sus competencias industriales, ecológicas y digitales, así como de su capacidad de liderazgo. Se anima y se incentiva a los consumidores a cambiar sus preferencias en favor de productos más seguros y sostenibles. Los efectos relacionados con estos agentes se corresponden con el Resultado 3 del programa y los presupuestos 2022-2023.

b) En el *mesonivel* se anima a las partes interesadas y a las instituciones a establecer alianzas y redes y difundir conocimientos. La ONUDI contribuye al desarrollo de ecosistemas industriales dinámicos que aceleran la innovación y las



soluciones de energía limpia, entre otras cosas; garantizan la seguridad industrial y el cumplimiento de los criterios de calidad; facilitan el establecimiento de vínculos empresariales y el acceso a las cadenas de valor mundiales; y movilizan inversiones públicas y privadas enfocadas al DIIS. Los efectos relacionados con estos agentes se corresponden con el Resultado 2 del programa y los presupuestos 2022-2023 (IDB.49/5-PBC.37/5).

c) En el *macronivel*, los encargados de la formulación de políticas a nivel nacional, regional e internacional dan prioridad al DIIS en los programas de desarrollo sostenible e introducen estrategias industriales transformadoras. Los países armonizan los marcos normativos con las mejores prácticas internacionales y fortalecen el uso de los datos industriales y la formulación de políticas inclusivas con base empírica. Los efectos relacionados con estos agentes se corresponden con el Resultado 1 del programa y los presupuestos 2022-2023 (IDB.49/5-PBC.37/5).

96. Existe una conexión directa entre los agentes involucrados por la ONUDI, los conocimientos y las capacidades influidas por las intervenciones de la Organización y el cambio en sus conductas clave. La implicación directa de los principales agentes y partes interesadas, sumada a enfoques basados en los conocimientos y la creación de capacidad, representa el *modus operandi* de la Organización para desencadenar un cambio conductual y transformador. Por esta razón, la ONUDI ha adoptado un modelo de cambio conductual basado en los agentes para describir la contribución de la Organización al DIIS y a los ODS.

97. La ONUDI mantiene un contacto estrecho con los agentes a los que apoya. Esto permite a la Organización hacer un seguimiento de sus reacciones y de su satisfacción con los servicios prestados, pero también de su adhesión e implicación, que son factores decisivos para el éxito de las transformaciones a largo plazo.

#### *Conocimientos, capacidad y competencias*

98. La ONUDI, en cuanto que organización de conocimientos, intercambia conocimientos técnicos y de políticas con los agentes implicados, y estos entre sí. La Organización produce y comparte como bien público conocimientos originales sobre el desarrollo industrial, en particular por medio de investigaciones y datos y mediante el intercambio de mejores prácticas. Partiendo de la sostenibilidad de los resultados como factor decisivo de éxito, la ONUDI busca desarrollar la capacidad y el conjunto de competencias de los agentes a los que apoya en los sistemas industriales.

#### *Esferas del cambio conductual*

99. La mejor forma de explicar el impacto de la ONUDI en el DIIS es a través de la capacidad de la Organización para desencadenar cambios en las conductas clave relacionadas con el desarrollo industrial. En la teoría del cambio institucional se señalan cinco esferas clave del cambio conductual, además de una esfera transversal de seguimiento de la “ampliación de los resultados”. Estas conductas clave son las siguientes:

a) Cambios en las prácticas empresariales: esto incluye la adopción de nuevos sistemas, protocolos o enfoques de gestión a nivel de las empresas; el desarrollo de productos nuevos; y las nuevas empresas emergentes.

b) Tecnología: incluido el desarrollo o la adopción de tecnologías por parte de empresas, instituciones y otros agentes pertinentes.

c) Políticas y normas: cambio conductual de los encargados de la formulación de políticas al desarrollar o adoptar políticas nuevas o revisadas. Aquí se incluye asimismo la elaboración o adopción de normas y directrices por parte de los agentes pertinentes.

d) Inversiones: incluida la facilitación de inversiones en lo que respecta tanto a propuestas realizadas, por ejemplo, por empresas, como a inversiones firmadas.

e) **Gobernanza:** fortalecimiento institucional y aumento del número de agentes que participan en entornos de mayor colaboración, como las agrupaciones y redes de empresas.

100. Además, en la teoría del cambio de la ONUDI se destaca la “ampliación de los resultados” como esfera de efectos<sup>8</sup> clave para comprender la contribución de la Organización al DIIS y a los ODS. La ampliación de los resultados se produce cuando una población más amplia que los agentes que se benefician directamente de la asistencia cambia las conductas en cuestión, normalmente a través de la reproducción y la incorporación sistemática, lo que demuestra el carácter transformador de los resultados generados. La “ampliación de los resultados” es un resultado fundamental para la ONUDI y es el objetivo último de gestión que subyace a los MPMP 2018-2021 y 2022-2025.

#### d) **Impacto del DIIS**

101. En la parte superior de la figura 1 se muestra el nivel de impacto de la cadena de resultados de la ONUDI en relación con el DIIS. A este nivel se puede considerar la contribución de la ONUDI al cambio transformador como una influencia indirecta.

102. Las declaraciones del impacto del DIIS se han estructurado atendiendo a las tres dimensiones del desarrollo sostenible. Estas dimensiones reflejan las facetas indivisibles, aunque distintas, del DIIS. El MPMP 2022-2025 adopta la delimitación de las dimensiones de impacto definidas en el MIRD en otras tres subesferas, a saber:

a) **Competitividad económica:** La dimensión económica del impacto del DIIS describe el nivel superior de los ingresos generados por las actividades industriales, ya sea mediante el aumento de la productividad y las economías en los procesos de producción, o mediante los ingresos y dividendos generados por el trabajo en los sectores industriales. Esto se sustenta en componentes de la competitividad, como la productividad y las exportaciones:

- i) aumento del valor añadido;
- ii) aumento de la productividad; y
- iii) aumento de las exportaciones.

b) **Prosperidad compartida derivada de la industria:** La dimensión social del impacto describe el carácter inclusivo del DIIS. El canal más directo con que cuenta el DIIS para lograr la inclusión social es la creación y el mantenimiento del empleo. Los empleos decentes en la industria manufacturera y en torno a ella se desglosan por sexo y, siempre que es posible, se subdividen aún más para hacer un seguimiento de la inclusión de las mujeres, los jóvenes y los grupos vulnerables. Además, la participación de las PYME en la economía suele garantizar una mejor distribución de los ingresos. La mejora del acceso a bienes manufacturados y productivos, que es un aspecto fundamental de la inclusión social desde el punto de vista de la demanda, también forma parte de esta dimensión:

- i) empleo decente;
- ii) inclusión de las PYME en las cadenas de valor; y
- iii) aumento del acceso a los productos.

c) **Industria ambientalmente sostenible:** La dimensión ambiental del DIIS describe el impacto de las intervenciones de la ONUDI en lo que respecta a la reducción de las emisiones de dióxido de carbono y otros contaminantes, el aumento de la eficiencia energética y del uso eficiente de los recursos y el apoyo a la producción de bienes ecológicos y servicios conexos:

---

<sup>8</sup> Si bien en el MIRD este resultado se mide haciendo un seguimiento de un indicador de ejecución de la cartera de proyectos y no del cambio conductual *per se*, la ampliación de los resultados se refiere a la reproducción o la incorporación sistemática de las conductas mencionadas.

- i) reducción de las emisiones;
- ii) aumento de la eficiencia; y
- iii) bienes y servicios ecológicos.

**e) Contribución y vínculos entre el DIIS y los ODS**

103. La ONUDI contribuye por medio del DIIS a la consecución de un amplio número de ODS, contribución que también ha sido reconocida por sus Estados Miembros<sup>9</sup>. Esto coincide con los datos que demuestran que la industrialización inclusiva y sostenible es un factor importante para el desarrollo sostenible, ya que el DIIS genera una serie de resultados que tienen una gran repercusión, como la adición de valor, la creación de empleo o la reducción de las emisiones de las actividades industriales<sup>10</sup>. El MPMP 2022-2025 confirma este enfoque y en el anexo se resume el análisis realizado sobre este tema en apoyo a estos argumentos.

**f) Factores externos**

104. Como se explicó con anterioridad, cuanto más arriba en la cadena de resultados, mayor es la influencia de los riesgos y los factores externos. El MPMP 2022-2025 de la ONUDI tiene en cuenta la diversidad de factores y agentes que influyen, y a veces obstaculizan, la consecución del DIIS. El logro de los efectos y el impacto previstos no solo depende de las intervenciones de la ONUDI, sino también del entorno exterior. En cambio, la capacidad de la ONUDI para gestionar los riesgos asociados a estos factores externos es mayor a medida que se va descendiendo en los niveles de impacto de la cadena de resultados. En los ámbitos comprendidos en los niveles superiores, la ONUDI solo puede recurrir a los planes de contingencia, como hizo cuando se desató la pandemia de COVID-19 a principios de 2020. En lo que respecta a los riesgos asociados a los resultados intermedios, la Organización está en condiciones de adoptar medidas de mitigación, a través de su política de gestión de los riesgos institucionales. En cuanto a la categoría inferior de resultados y riesgos, la ONUDI puede adoptar medidas proactivas de prevención que, junto con una buena comunicación con las partes interesadas, permitan gestionar los riesgos de manera fiable. En 2022-2025, la ONUDI avanzará en la puesta en marcha de su política renovada de gestión de riesgos institucionales.

105. El complejo sistema de desarrollo que sustenta y rodea al ámbito tradicional del sector manufacturero está en continua evolución. Hay una gran variedad de factores horizontales, hipótesis y condiciones previas que inciden en el alcance de las intervenciones de la ONUDI y en la consecución del DIIS en los países. Dicha complejidad también se ve acentuada por las especificidades propias del país, del sector o incluso del producto.

106. En los últimos tiempos la pandemia de COVID-19 ha arrojado luz sobre la vulnerabilidad de los sistemas industriales y las cadenas de suministro mundiales a las perturbaciones externas y las repercusiones socioeconómicas que se derivan de esta vulnerabilidad. La pandemia ha transformado el panorama mundial del desarrollo industrial, lo que ha provocado que aumente la incertidumbre sobre los efectos económicos futuros, pero también que se comprenda claramente lo importante que es que las iniciativas de desarrollo industrial sean resilientes.

107. La planificación y ejecución de las intervenciones de desarrollo requiere, por tanto, una comprensión profunda y compartida de los factores externos pertinentes por todas las partes interesadas. De ello dependen de forma decisiva la eficacia de la labor de la ONUDI y el carácter transformador de sus resultados. A continuación se presenta una selección de los principales riesgos y factores externos que afectan a los resultados de la ONUDI en lo relativo a su teoría del cambio institucional.

<sup>9</sup> Véase, por ejemplo, IDB.44/Dec.8.

<sup>10</sup> Véase, por ejemplo, Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, *Industrialization as the driver of sustained prosperity* (Viena, 2020).

108. **Compromiso político y financiero mundial con la Agenda 2030 y el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.** Este grupo de factores externos se corresponde con los “resultados de desarrollo a nivel mundial” del MIRD y describe la hipótesis de que la comunidad internacional y el sistema multilateral apoyen la búsqueda del desarrollo como un bien público mundial. Esta hipótesis está asimismo detrás de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Sin el compromiso político y financiero de la comunidad internacional con el sistema multilateral en general y el reconocimiento del DIIS como elemento constitutivo fundamental de la Agenda 2030 en particular, la ONUDI no estará en condiciones de desempeñar su función de catalizador de los ODS por medio del DIIS.

109. **Estabilidad macroeconómica y normativa.** Estos factores se corresponden con el impacto del DIIS. Su consecución a nivel nacional se puede ver afectada si el entorno macroeconómico y normativo es inestable e imprevisible. Por el contrario, la existencia de condiciones macroeconómicas y normativas favorables facilitan el avance hacia un mayor nivel de desarrollo industrial, al permitir una masa crítica de actividad económica y la disponibilidad de capital nacional o extranjero.

110. **Políticas y recursos acordes con el compromiso de los Gobiernos con la industrialización.** La ONUDI basa su labor programática en la demanda de los Estados Miembros. La implicación nacional y el compromiso de los Gobiernos, materializado en la adopción de políticas y la dotación de recursos adecuados para la implementación de estas políticas, son condiciones previas fundamentales para que las intervenciones orientadas al DIIS tengan éxito. Estos principios constituyen asimismo el núcleo de la Agenda 2030 en su conjunto. La capacidad de la ONUDI para influir en ese compromiso gubernamental suele estar limitada por el alcance de sus intervenciones; por ello, en proyectos específicos el apoyo político adecuado y el compromiso en materia de recursos se dan a menudo por supuesto.

111. **Acceso a niveles básicos de infraestructura.** La creación y el funcionamiento de instalaciones industriales requieren un cierto nivel de infraestructura material e inmaterial, como acceso a servicios de energía, transporte a los mercados y desde ellos, agua e instalaciones de saneamiento y conectividad digital. No obstante, estos aspectos quedan en su mayor parte fuera del mandato y la cadena de resultados de la ONUDI. La Organización establece alianzas con otras instituciones, entre ellas las instituciones financieras internacionales y los Gobiernos nacionales, a fin de facilitar la creación de una infraestructura suficiente para promover el DIIS. Ejemplos notables de ello son la labor relativa a los parques industriales dentro de varios PCP y la Iniciativa de la Franja y la Ruta: desarrollo de economías verdes para las ciudades.

112. **Acceso a niveles básicos de educación.** La educación incide en el desempeño en materia de DIIS en todos los sectores. Varias intervenciones de la ONUDI se orientan al desarrollo de competencias, desde la elaboración de planes de estudio hasta los programas de formación profesional y desarrollo de la iniciativa empresarial. Sin embargo, los niveles existentes de educación en los países suelen ser factores externos decisivos para el éxito de las intervenciones de la ONUDI. Esto resulta de interés no solo en lo que respecta a la educación primaria, sino que, dependiendo del nivel de industrialización, también, y de forma notable, a los planes de estudio de CTIM.

113. **Los Estados Miembros y los donantes apoyan un enfoque programático de todas las funciones.** Este factor externo se refiere al nivel de “gestión para la integración y ampliación de los resultados” del MIRD. Es probable que un enfoque fragmentado y basado en los proyectos no llegue a cumplir los objetivos de la ONUDI de apoyar plenamente a los países a lograr el DIIS a mayor escala. El apoyo político y financiero constante de los Estados Miembros al proceso de reforma de la Organización y su transición hacia un enfoque programático más integrado es una condición indispensable para que el apoyo de la ONUDI al DIIS sea fructífero.

114. **La solidez de la composición de la ONUDI** es una condición indispensable para que los servicios y las operaciones institucionales sean eficientes y eficaces. Una composición endeble reduce el peso político y debilita la base financiera en que se fundamentan la eficacia programática de la ONUDI y su pertinencia desde el punto de

vista de las políticas en la agenda internacional para el desarrollo. A la inversa, la revitalización del liderazgo y el apoyo de los Estados Miembros pueden acelerar la introducción de iniciativas y programas fructíferos orientados a lograr un impacto positivo.

## C. Marco de gestión

115. El marco programático de la ONUDI se basa en la gestión eficaz y eficiente de los resultados en todos los niveles. Ello permite una gestión de los programas integrada, de calidad y orientada a lograr un impacto positivo que, a su vez, resulta fundamental para impulsar los resultados del desarrollo a mayor escala. También permite un funcionamiento interno óptimo, lo cual es una condición necesaria para la buena salud de la Organización y el éxito de sus contribuciones al DIIS y a los ODS.

116. El ciclo anterior del MPMP generó un impulso importante en la ONUDI encaminado a fortalecer la orientación al logro de resultados y liderar una cultura de calidad, gestión de riesgos, rendición de cuentas, ética y transparencia. En el presente ciclo del MPMP, la Organización se ha dotado de sistemas mejorados de gobernanza, orientación al logro de resultados y gestión de riesgos, entre otros, y está preparada para avanzar en su compromiso. La ONUDI consolidará sus progresos y profundizará en sus iniciativas con el fin de seguir mejorando su eficacia y eficiencia y reforzar su posición como asociado de confianza de los Estados Miembros en su camino transformador hacia el desarrollo industrial inclusivo y sostenible.

117. La Organización reconoce que la innovación es un enfoque sólido para optimizar el funcionamiento y la utilización de los recursos, así como para fortalecer sus conocimientos y su capacidad para satisfacer eficazmente las expectativas de los Estados Miembros y de los asociados, con el respaldo de una fuerza de trabajo diversa, competente, comprometida y ética. Asimismo, la Organización seguirá ajustando sus mecanismos de gestión y funcionamiento a los del sistema de las Naciones Unidas y participando plenamente en los mecanismos de coordinación de todo el sistema y en la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. Las alianzas de múltiples interesados también siguen siendo un enfoque prioritario para fomentar con éxito el desarrollo industrial inclusivo y sostenible a nivel nacional, regional y mundial, y para ayudar a armonizar las iniciativas de los Estados Miembros y de la comunidad internacional al objeto de aplicar la década de acción.

### 1. Gestión basada en los resultados

118. Sobre la base de los notables progresos logrados en los últimos años, la Organización sigue firmemente decidida a fortalecer sus sistemas de gestión basada en los resultados para mejorar la eficacia y la rendición de cuentas y, finalmente, aumentar al máximo el impacto. Los importantes avances impulsados por el MPMP 2018-2021 dan fe de este compromiso. La Organización utiliza actualmente un Marco Integrado de los Resultados y el Desempeño (AI/2020/02) que complementa la teoría del cambio institucional con resultados e indicadores específicos. Junto con el nuevo marco de garantía de la calidad de la ONUDI (DGB/2019/11), se encuentra en pleno funcionamiento, respaldado por un conjunto cada vez mayor de instrumentos, plantillas y material de creación de capacidad.

119. Con este ciclo del MPMP la Organización termina de armonizar e integrar todos los documentos de planificación estratégica. En respuesta a la solicitud formulada por los Estados Miembros en la decisión GC.18/Dec.14, la ONUDI ha adoptado una estructura programática y presupuestaria basada en los resultados para el bienio 2022-2023. El programa y los presupuestos basados en los resultados vinculan los recursos prorrateados y voluntarios a resultados cuantificables en pro del DIIS y los ODS. El seguimiento del progreso hacia la consecución de estos resultados se hace por medio de los indicadores correspondientes del MIRD con respecto a los objetivos conexos. Los planes de trabajo oficiales ajustados al MPMP y al MIRD permitirán una ejecución del programa y los presupuestos plenamente responsable, transparente y orientada a los

resultados. Al mismo tiempo, el *Informe Anual de la ONUDI* utiliza el MIRD para proporcionar una serie completa de datos sobre el desempeño de la ONUDI y su contribución en relación con el DIIS y los ODS. La presentación de informes de la Organización se basa, entre otros instrumentos, en un sistema informático actualizado que ajusta el seguimiento del programa y de los proyectos al MIRD para, de este modo, demostrar la escalabilidad y la pertinencia del marco de resultados.

120. La incorporación de prácticas sólidas de gestión basada en los resultados está garantizada en otras iniciativas que buscan fortalecer la eficacia de la gestión y el funcionamiento de la ONUDI. Es el caso de la política de gestión de riesgos y el sistema de rendición de cuentas actualizados que se describen más adelante. El presente ciclo del MPMP será decisivo para consolidar los progresos realizados, ampliar las iniciativas de gestión basada en los resultados y terminar de incorporar los sistemas de gestión basada en los resultados a todas las operaciones, servicios, productos e intervenciones de la ONUDI.

## **2. Gobernanza, rendición de cuentas y gestión de riesgos**

121. La rendición de cuentas es el fundamento de cualquier organización. Es un requisito indispensable para obtener resultados de gran calidad, garantizar la eficacia de las operaciones y la gestión y mantener unas normas de integridad exigentes. La ONUDI ha cosechado progresos importantes en cuanto a fortalecer su marco de gobernanza en lo relativo a la rendición de cuentas. La Organización cuenta hoy en día con un sistema de rendición de cuentas renovado e integrado que armoniza, con arreglo a la Constitución de la ONUDI, la planificación y presupuestación de programas, la gestión de los resultados y el desempeño, el control interno y la gestión de riesgos, la supervisión y las normas éticas y de integridad. Este sistema de rendición de cuentas se apoya en tres marcos interconectados: el marco de rendición de cuentas de la ONUDI, el marco de control interno y la política de gestión de riesgos institucionales. Estos marcos se ajustan a las buenas prácticas del sistema de las Naciones Unidas y se basan en los reglamentos y normas y en los sistemas de gestión basada en los resultados de la ONUDI, a fin de proporcionar una gobernanza estructurada para una gestión de riesgos y un control interno eficaces.

122. Para lograr que la Organización tenga una buena gobernanza, rendición de cuentas, transparencia y orientación al logro de resultados, es necesaria una acertada gestión de los riesgos a todos los niveles. La gestión de riesgos permite a la Organización progresar al tiempo que gestiona los efectos de la incertidumbre en la consecución de sus objetivos<sup>11</sup>. La nueva política de gestión de riesgos institucionales de la ONUDI incorpora un enfoque sistemático de la gestión de riesgos en la Organización, plenamente integrado en los sistemas de gestión basada en los resultados y el sistema de rendición de cuentas de la ONUDI.

123. En general, el sistema mejorado de rendición de cuentas de la ONUDI sienta una base sólida sobre la que seguir impulsando una cultura de orientación a los resultados y gestión de riesgos en la Organización. Este sistema refuerza la transparencia y la rendición de cuentas en todas las funciones y a todos los niveles de responsabilidad dentro de la ONUDI y, finalmente, contribuye a que la Organización cumpla eficazmente su mandato.

## **3. Gestión de los recursos humanos**

124. La gestión eficaz de los recursos humanos es fundamental para la prestación eficiente de los servicios y las operaciones institucionales, la gestión eficaz de la Organización y sus programas y, por consiguiente, el logro de los resultados de desarrollo de la ONUDI. La Organización sigue mejorando la gestión de los recursos humanos, entre otras cosas mediante el fortalecimiento institucional y la gestión de los conocimientos, haciendo hincapié en la consecución de un mayor equilibrio geográfico y de género. Las mejoras continuas están impulsadas tanto por la innovación como por

---

<sup>11</sup> Política de gestión de riesgos institucionales de la ONUDI (DGB/2021/01).

las mejores prácticas del sistema de las Naciones Unidas y, a la larga, mejoran la eficiencia, la eficacia, la rendición de cuentas, la diversidad, la transparencia y el impacto de la fuerza de trabajo de la ONUDI, tanto en la Sede como sobre el terreno.

125. Tomando como referencia la Estrategia para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, 2020-2023 y el Plan de Acción sobre Paridad de Género, 2018-2023, se intensificarán los esfuerzos para mejorar la divulgación, la contratación y la gestión del desempeño del personal y al objeto de impartir capacitación para crear un entorno de trabajo propicio, diverso e inclusivo, con miras a alcanzar el objetivo de la paridad de género entre el personal de la ONUDI.

#### **4. Gestión de las operaciones sobre el terreno**

126. La red de la ONUDI sobre el terreno es un activo clave que permite a la Organización mantener una cooperación estrecha con los Estados Miembros y las partes interesadas a nivel regional y nacional para atender de la mejor manera posible a las prioridades de todos ellos en relación con el DIIS y los ODS. Las oficinas sobre el terreno y los centros regionales desempeñan una función esencial en cuanto a garantizar la coherencia programática y la armonización estratégica a nivel nacional y regional, y son un factor de éxito decisivo de los PCP, entre otras iniciativas. La red sobre el terreno también es fundamental para garantizar la colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas, las partes interesadas y los asociados para el desarrollo, y a fin de ayudar a ampliar y repetir las iniciativas fructíferas a nivel nacional. Al mismo tiempo, la red sobre el terreno contribuye a fortalecer las contribuciones de la ONUDI en el marco de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, al permitir que la cooperación con las oficinas de los coordinadores residentes y con los equipos de las Naciones Unidas en los países sea más sistemática. Esto ha resultado determinante para el apoyo coordinado a los planes nacionales de respuesta a la COVID-19 y recuperación posterior, que probablemente seguirán siendo una prioridad para muchos Estados Miembros en el futuro.

127. La promulgación de un mandato renovado para las oficinas sobre el terreno dota a la Organización de un marco eficaz desde el que seguir fortaleciendo la red sobre el terreno y mejorar su integración con la Sede. La Organización proseguirá su labor en este sentido, entre otras cosas fortaleciendo las capacidades sobre el terreno, intercambiando conocimientos y mejores prácticas y mejorando la eficiencia y la eficacia de las operaciones sobre el terreno. De este modo, la ONUDI sigue empoderando a su red sobre el terreno con miras a promover de forma proactiva la función del DIIS en pro de la consecución de los objetivos nacionales de desarrollo sostenible, incluso mediante la realización de contribuciones relacionadas con la industria al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y de las evaluaciones comunes para los países conexas.

#### **5. Gestión operacional**

128. La gestión eficiente y eficaz del funcionamiento de la ONUDI es esencial para permitir la correcta prestación de servicios y, a la larga, aumentar al máximo los resultados de desarrollo. La ONUDI seguirá avanzando en el fomento de las adquisiciones basadas en los resultados, lo que incluye la realización de adquisiciones basadas en las mejores prácticas y en los ODS, así como la implementación de iniciativas de adquisición ecológica. Los servicios de adquisiciones de la ONUDI se basan en una estructura organizativa flexible y ágil que garantiza la continuidad y añade valor a las operaciones eficientes y eficaces de la Organización en todo el mundo.

129. Las tecnologías de la información y las comunicaciones son hoy más que nunca el eje de la actividad empresarial. Las operaciones y los resultados de la ONUDI se apoyan en servicios de TIC seguros y eficaces. Seguir fortaleciendo la infraestructura de TIC y digitalizando las actividades mejorará la transparencia, la eficacia en función de los costos, la precisión y la eficiencia de la Organización, promoverá nuevas formas de colaboración dentro de la ONUDI, así como con los asociados y las partes interesadas, y contribuirá a transformar las actividades en ámbitos prioritarios como la



recuperación total de costos y la puesta en marcha de sistemas de gestión basada en los resultados, entre otros.

## 6. Gestión financiera

130. La ONUDI sigue intentando obtener una buena relación calidad-precio y garantizar su integridad financiera. La organización vela por la utilización óptima de los recursos ordinarios y extrapresupuestarios disponibles mediante una gestión financiera eficaz y eficiente, lo que incluye la elaboración, la actualización y la implementación continuas de políticas y sistemas financieros. Con arreglo al párrafo c) ii) de la decisión GC.18/Dec.14 de la Conferencia General y a la resolución 67/226 de la Asamblea General de las Naciones Unidas, y de conformidad con las mejores prácticas del sistema de las Naciones Unidas y de sus asociados en la financiación, está previsto proseguir la implantación de los principios de recuperación total de costos. De este modo, la Organización seguirá reduciendo al mínimo los efectos en los recursos del presupuesto ordinario para los programas de cooperación técnica.

131. Al mismo tiempo, la ONUDI seguirá buscando fuentes de financiación innovadoras y diversas y aplicará los acuerdos alcanzados recientemente con nuevos donantes multilaterales con prioridades programáticas sinérgicas. La Organización también proseguirá la transformación digital de la gestión financiera, recurriendo a tecnologías innovadoras para mejorar la eficiencia y la eficacia de los servicios financieros, tanto a nivel interno como externo. Asimismo, seguirá manteniendo conversaciones con sus asociados en la financiación con miras a lograr una asignación y una gestión de recursos lo más propicias posible para que sus programas produzcan resultados de DIIS a mayor escala.

## 7. Gestión de los conocimientos

132. Los conocimientos técnicos y la especialización son activos de importancia estratégica para la Organización, como ponen de manifiesto la teoría del cambio de la ONUDI y sus ámbitos de especialización. La integración de los mejores conocimientos disponibles sigue siendo uno de los elementos básicos de la propuesta de valor de la ONUDI, lo cual es posible gracias a los esfuerzos continuos por mejorar e incorporar los mecanismos de aprendizaje institucional y gestión de los conocimientos. La ONUDI proseguirá su labor encaminada a aumentar al máximo las sinergias en la producción y el uso de conocimientos técnicos, científicos y sobre políticas. Esto supone seguir perfeccionando los sistemas para extraer sistemáticamente enseñanzas de sus intervenciones programáticas, la realización de acciones de promoción y de otro tipo a nivel mundial y el fomento de los intercambios de ideas sobre temas transversales.

133. La comunicación eficaz entre la Sede y la red sobre el terreno, así como con los Estados Miembros y todas las partes interesadas, sigue siendo una prioridad a fin de maximizar la contribución de la ONUDI a las agendas sobre políticas de desarrollo sostenible a nivel nacional, regional y mundial, abogando a tal efecto por priorizar el DIIS y aumentando al máximo su impacto. Es importante señalar que, a medida que todas las iniciativas de la ONUDI van asimilando el MIRD, la información se vuelve cada vez más armonizada, comparable e integrada. Se espera que esto facilite aún más la producción de conocimientos sobre enfoques de industrialización inclusiva y sostenible, incluidos los factores clave del éxito, lo que impulsará la oferta de conocimientos que la ONUDI tiene a disposición de los Estados Miembros y la comunidad internacional.

## IV. Marco Integrado de los Resultados y el Desempeño

134. Desde que se introdujo el MIRD en 2016, la ONUDI ha trabajado continuamente para poner a punto e implantar el marco. El MPMP 2018-2021 de la ONUDI impulsó una renovación de la estructura del MIRD, la cual culminó con la adopción de un nuevo conjunto de esferas e indicadores de resultados que completan la teoría del cambio institucional (GC.18/CRP.4). Al igual que la propia teoría del cambio, el MIRD vincula

en una cadena de resultados integrada la gestión eficiente y eficaz de las operaciones internas a la gestión y ejecución de las actividades y productos programáticos, y a los resultados en cuanto a efectos e impacto en el desarrollo. De este modo, demuestra de forma creíble de qué manera el desempeño y los resultados de la ONUDI contribuyen a promover el DIIS y los ODS. El MIRD se ha adoptado como modelo institucional para la gestión basada en los resultados a todos los niveles y se está incorporando progresivamente a todas las funciones, servicios, productos, programas y proyectos de la ONUDI. A ese respecto, un hito importante fue la publicación de la instrucción administrativa sobre la gestión orientada a los resultados, que contiene una guía sobre los enfoques e instrumentos del MIRD (*Managing for Results: a Guide to UNIDO's Integrated Results and Performance Framework Approaches and Tools*) (AI/2020/02).

135. Como ocurre con cualquier reforma institucional de este calibre, la puesta en marcha del MIRD y de los marcos subyacentes requieren coherencia y paciencia a todos los niveles. Los cambios suscitados entre el personal de la ONUDI en cuanto a conversaciones, actitud, sensibilización y competencias son reflejo de un progreso prometedor que se traducirá en una mejora de los resultados y las pruebas.

136. El MIRD está estrechamente vinculado al *modus operandi* de la Organización y capta plenamente la complejidad del camino hacia la industrialización. A nivel de los efectos, el MIRD de la ONUDI se basa en una lógica de cambio conductual basada en los agentes. Esta lógica refleja la labor práctica llevada a cabo por la ONUDI con todos los agentes del espectro del desarrollo industrial a fin de influir en los conocimientos, la conciencia, las competencias, las capacidades y las conductas fundamentales para el DIIS. El MIRD de la ONUDI también es ampliable. Establece la trama de la contribución de la ONUDI a nivel de programas y proyectos individuales, así como de países o regiones, hasta llegar a la Organización en su totalidad, como ponen de manifiesto los informes anuales de la ONUDI. De este modo, armoniza el pensamiento, el lenguaje y los datos en toda la Organización.

137. Cabe destacar que el MIRD no se concibe solo como un instrumento de seguimiento y presentación de informes, sino también como un marco para la adopción de decisiones que se utilizará en todas las iniciativas y funciones de la ONUDI. Asimismo, sirve de base para intercambiar pruebas relativas al desempeño y los resultados y, por lo tanto, ayuda a mejorar el aprendizaje y la rendición de cuentas institucionales.

138. Con este ciclo del MPMP, la aplicación del MIRD a la adopción de decisiones se realiza plenamente al más alto nivel de los procesos oficiales de planificación estratégica institucional. El MIRD brinda una estructura compartida para la armonización del MPMP, el programa y los presupuestos 2022-2023 (IDB.49/5-PBC.37/5), basados en resultados, los planes de trabajo institucionales y el *Informe Anual*. Otras iniciativas, como el marco de garantía de la calidad y los sistemas renovados de rendición de cuentas y gestión de riesgos, se basan en el MIRD para garantizar la coherencia con el marco estratégico de la Organización y mejorar la gobernanza, la eficacia y la transparencia de la ONUDI. Se intensificará la recopilación de datos desglosados por sexo y el análisis de los desafíos a los que se enfrentan las empresas que son propiedad o están dirigidas por mujeres, así como el seguimiento de los productos normativos con perspectiva de género, como parte de las iniciativas en curso encaminadas a mejorar el seguimiento en relación con el MIRD.

139. La implantación del MIRD avanzó de forma considerable impulsada por el MPMP 2018-2021 y actualmente se está consolidando e incorporando plenamente. Esto incluye la elaboración continua de orientaciones, instrumentos, plantillas e iniciativas de creación de capacidad y la integración del MIRD en mayor medida en el sistema de planificación de los recursos institucionales de la ONUDI. Cabe señalar que, siguiendo el consejo de los Estados Miembros en la resolución GC.17/Res.1 en el sentido de “desarrollar continuamente el Marco Integrado de los Resultados y el Desempeño como instrumento para aumentar la orientación hacia los resultados y la capacidad de supervisión de la Organización”, la ONUDI seguirá aprendiendo de la implantación del

MIRD para seguir perfeccionándolo de modo que siga siendo pertinente en un panorama en constante evolución como el de las instituciones y el desarrollo industrial.

## **V. Marco presupuestario**

140. La ejecución del MPMP 2022-2025 requerirá la disponibilidad de recursos suficientes, con cargo a los presupuestos ordinario y operativo y mediante contribuciones voluntarias.

141. Para el primer bienio del período de planificación, 2022-2023, la propuesta presupuestaria del Director General se basa en un presupuesto ordinario neto de 144,0 millones de euros (PBC.37/5-IDB.49/5). Las actividades con cargo a fondos extrapresupuestarios se estimaron en 345,1 millones de euros como aportaciones directas a los servicios de cooperación técnica y 37,8 millones como necesidades netas del presupuesto operativo. El mandato reforzado de la Organización y la ejecución del marco temático incluido en el presente documento requieren una base financiera estable y recursos adicionales por encima de los niveles presupuestarios actualmente propuestos. Si bien se espera que las contribuciones voluntarias sigan teniendo un buen crecimiento sostenido, los Estados Miembros podrían considerar también la posibilidad de que se produzca un crecimiento moderado del presupuesto ordinario para el segundo bienio del período de planificación, 2024-2025, sustentado previsiblemente en un entorno financiero más propicio a medida que las economías se vayan recuperando de los desafíos que enfrentan en la actualidad. Esto permitiría a la ONUDI hacer frente a la demanda creciente de sus servicios en el contexto de la Agenda 2030 y la recuperación tras la COVID-19.

## **VI. Medidas que se solicitan al Comité**

142. El Comité tal vez desee tomar nota de la información facilitada en el presente documento.

## Anexo I

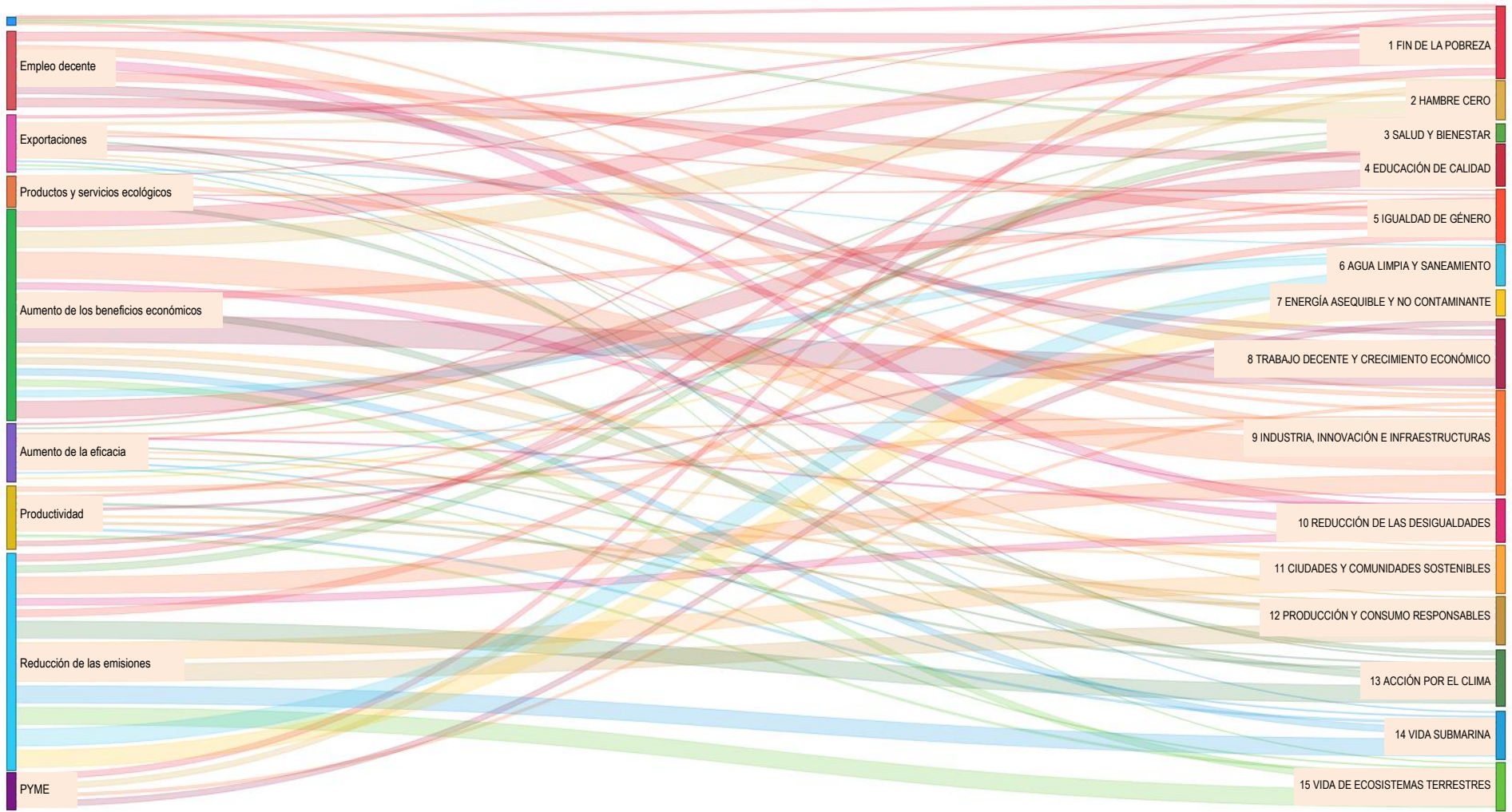
### Esquematzación de los ODS con respecto a las esferas de impacto del DIIS

1. Al elaborar el MPMP 2022-2025, la ONUDI llevó a cabo una serie de estudios esquemáticos de los ODS con el fin de comprobar la validez de estas afirmaciones y avalar la credibilidad de la aseveración sobre la contribución de la Organización, a través del DIIS, a la Agenda 2030 más amplia. La teoría del cambio institucional introducida en el ciclo de planificación estratégica anterior y aclarada en el MIRD hizo posible un análisis más detallado que examina la relación que existe entre cada una de las nueve esferas de resultados de impacto y los distintos ODS. El análisis se realizó teniendo en cuenta tanto los datos extraídos de las publicaciones económicas sobre industrialización y desarrollo sostenible, como los datos programáticos de las evaluaciones de proyectos y programas de la ONUDI. Los estudios confirmaron los vínculos causales positivos que existen entre el DIIS y los ODS y ofrecieron información útil sobre las principales vías que permiten contribuir a los ODS.

2. En este anexo se muestra una representación gráfica de estas interrelaciones entre el DIIS y los ODS, basada en el análisis presentado anteriormente. En el gráfico a), las interrelaciones se calculan a partir tanto de una matriz de coeficientes basada en los estudios anteriores como del peso relativo de las esferas de impacto según los datos del MIRD a febrero de 2021. El gráfico b) muestra la imagen basada únicamente en la matriz de coeficientes DIIS-ODS, para mostrar el potencial de contribución de la ONUDI a la Agenda 2030 más amplia.

3. Por último, es importante señalar que los estudios apuntan a que la elección de las políticas afecta en gran medida a la solidez, y a veces incluso al sentido de estas relaciones. En otras palabras, los marcos normativos propicios eliminan las contrapartidas entre los avances en la industrialización y en otros ODS y, de hecho, pueden convertirlas en sinergias. Claro ejemplo de ello es que las medidas normativas que prohíben el uso de sustancias contaminantes en la producción industrial son condiciones previas fundamentales para que la industrialización se desarrolle sin perjudicar al medio ambiente (de ahí los ODS 9, 11, 12, 13, etc.). De forma similar, la adopción y aplicación de políticas que tengan en cuenta las cuestiones de género puede marcar la diferencia en cuanto a favorecer una industrialización inclusiva desde el punto de vista social (ODS 5, 9, 1 y 10, entre otros). Esto confirma la necesidad de integrar los aspectos normativos en las intervenciones de la ONUDI si se quiere que el impacto del DIIS sea equilibrado.

a) Esquema de interrelaciones entre las esferas de impacto del DIIS y los ODS 1-15 basado en los datos del MIRD<sup>12</sup> y en la matriz de coeficientes DIIS-ODS



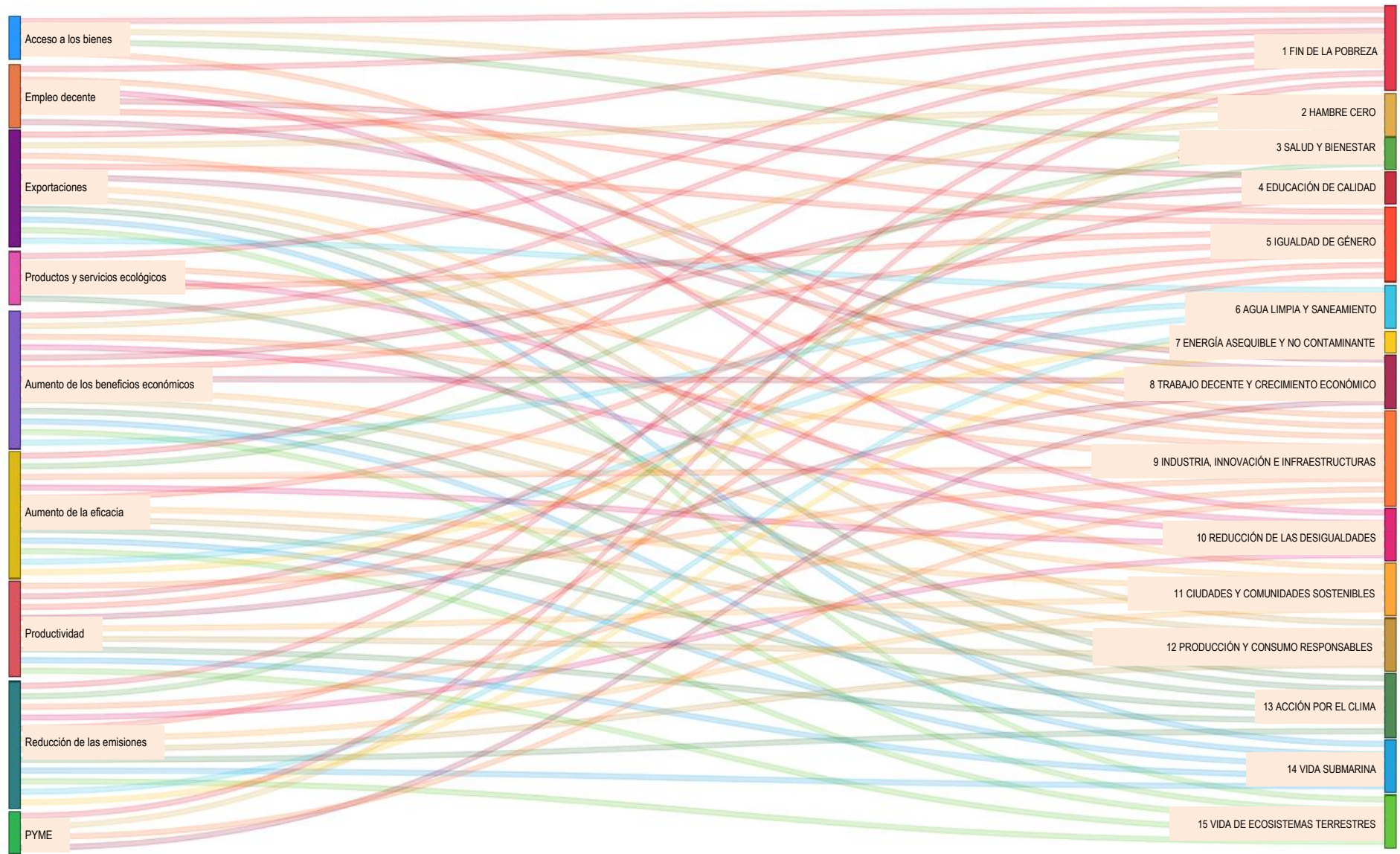
Basado en ODI y ONUDI (2020).

<sup>12</sup> En febrero de 2021.



**b) Esquema de interrelaciones entre las esferas de impacto del DIIS y los ODS 1-15 basado únicamente en la matriz de coeficientes DIIS-ODS**

V.21-01693



Basado en ODI y ONUDI (2020).