



**Reunión conjunta de las Juntas Ejecutivas del  
PNUD/UNFPA/UNOPS, el UNICEF, la ONU-Mujeres y el PMA  
2 de febrero de 2015  
Nueva York**

**En asociación con terceros: enseñanzas extraídas sobre cómo  
ampliar la innovación para llegar a las personas necesitadas**

Documento de antecedentes preparado conjuntamente  
por el PNUD, el UNFPA (coordinador), la UNOPS, el UNICEF (coordinador),  
la ONU-Mujeres y el PMA (coordinador)

## Introducción

1. Nuestro mundo cambia rápidamente. Cada vez es más complejo y está más interrelacionado. El siglo XXI ha presenciado un crecimiento sin precedentes en población, innovación tecnológica, movilidad e interconectividad. Como resultado, el sistema de las Naciones Unidas se propone mejorar la manera en la que responde a los desafíos mundiales mediante enfoques innovadores y asociaciones novedosas.
2. En el intento por adaptarse a esta creciente complejidad, el sistema de las Naciones Unidas necesita adoptar soluciones dinámicas e incorporar nuevas maneras de desarrollarlas. Se observa que algunos de los métodos establecidos ofrecen una respuesta limitada ante escenarios humanitarios inciertos y/o un panorama del desarrollo cambiante.
3. Las asociaciones funcionan como impulsoras clave del cambio. Los fondos y los programas de las Naciones Unidas tienen como objetivo promover y reunir nuevas asociaciones con el gobierno, la sociedad civil, el mundo académico y el sector privado. Un ámbito prometedor se encuentra en la financiación innovadora, y los fondos y los programas de las Naciones Unidas estudian enfoques para movilizar y utilizar tipos de financiación que maximicen el impacto y la flexibilidad de recursos limitados.
4. Las operaciones que se llevan a cabo en un entorno cada vez más complejo exigen una preparación meticulosa y la gestión del riesgo. La innovación requiere el cálculo de riesgos, enfrentarse al fracaso y una capacidad de aprender de ese fracaso. Para el sistema de las Naciones Unidas, las actitudes organizacionales deben incluir una mayor asunción del riesgo y las necesarias enseñanzas extraídas como consecuencia.
5. La innovación no debe ser un fin en sí misma, sino más bien estar integrada en los programas, las políticas y la asistencia técnica desde el primer momento. La integración es especialmente importante en los procesos de análisis rápidos y, posteriormente, en la habilidad de ampliar los éxitos obtenidos. De esta manera se facilitará aún más el cumplimiento de los derechos humanos tal y como se describe en los principales instrumentos de derechos humanos internacionales. En este sentido, la innovación puede entenderse como el fortalecimiento de un enfoque de derechos humanos en la programación.
6. Este documento de antecedentes describe las nociones clave de la innovación para lograr el impacto y crear un entorno de innovación. Su propósito es ayudar a los Estados Miembros a comprender las dificultades a las que se enfrentan los fondos y los programas de las Naciones Unidas, además de formular una serie de recomendaciones para reducir los cuellos de botella

y aumentar el apoyo organizacional a la innovación. En PaperSmart podrá encontrarse información adicional sobre ejemplos de innovación específicos de países.

### **Innovación para lograr el impacto**

7. En términos generales, la innovación significa hacer algo nuevo o diferente que aporte valor. A menudo, esto significa que las ideas y los avances iniciales se incorporan en un entorno propicio e innovador para ponerlos a prueba y perfeccionarlos. Partiendo de la base de que la innovación puede repercutir en diversas áreas interconectadas, los fondos y los programas de las Naciones Unidas se proponen aumentar los esfuerzos en cuanto a intercambio de conocimientos. Especialmente, los datos y los tableros de instrumentos existentes pueden servir para reducir los costos de la innovación y mitigar el riesgo de fracaso.
8. Es posible que los fondos y los programas de las Naciones Unidas necesiten elaborar un curso de acción o actualizar sistemas convencionales y procesos organizacionales para establecer nuevas maneras de trabajar conjuntamente. En consecuencia, la innovación es un medio de fomentar la mejor calidad-precio mejorando el método de colaboración del sistema de las Naciones Unidas.
9. Para conseguir un impacto real, los fondos y los programas de las Naciones Unidas se centran no solamente en la innovación de los programas sino también en los tipos de procesos necesarios para que las buenas ideas generen resultados a escala. Esto significa que las ideas iniciales deben ponerse a prueba —con prototipos o experiencias piloto— así como supervisarse y cuantificarse rigurosamente. Este tipo de proceso iterativo, habitual en el sector de la tecnología, tiene más posibilidades de traducirse en productos y resultados de éxito.
10. Las asociaciones pueden servir para maximizar las plataformas, los recursos y las mejores prácticas a disposición de los fondos y los programas de las Naciones Unidas. La innovación relacionada con procesos y enfoques comunes puede servir para crear una estructura de cambio. El sistema de las Naciones Unidas puede beneficiarse de la colaboración con el sector privado, el sector público y organizaciones no gubernamentales e instituciones de investigación, tomando como base valores compartidos y un conjunto definido de principios para la innovación<sup>1</sup>. La tecnología, la infraestructura y los marcos de políticas pueden convertirse en los principales facilitadores para desarrollar, supervisar y realizar informes sobre los resultados. Estos facilitadores garantizan que los resultados sean sostenibles, se puedan ampliar, y fortalezcan el espacio para crear.

11. **Tecnología.** Las innovaciones tecnológicas demuestran el potencial de los logros transversales y de gran impacto compartidos. Los sistemas y tableros de datos son cruciales para la innovación porque permiten contar con una programación más precisa, relevante y cuantificable, además de mejorar la transparencia y la rendición de cuentas. La tecnología es especialmente importante para los sistemas de registro y estadística, que ayudan a identificar las poblaciones más vulnerables a fin de poder asistirlos de maneras significativas.
- a. Uso compartido de datos y plataformas. Es preciso contar con pruebas para definir necesidades, establecer objetivos, planificar intervenciones y cuantificar el impacto. Las herramientas para compartir datos y plataformas permiten a los fondos y los programas de las Naciones Unidas mejorar la transparencia y demostrar la lógica subyacente a la hora de seleccionar inversiones. Las entidades de las Naciones Unidas, los gobiernos y el sector privado ya han elaborado múltiples conjuntos de datos y sistemas de plataformas. Si se refuerza la asociación sobre los conjuntos de datos y las plataformas existentes se puede alcanzar una innovación más estratégica y eficaz. Los fondos y los programas de las Naciones Unidas pueden elaborar respuestas más efectivas de manera más eficiente tomando como ejemplo el sector privado, donde el análisis y la visualización de tendencias para identificar patrones de comportamiento contribuyen a poner a prueba las ideas rápidamente.
  - b. Información en tiempo real. Gracias a los últimos avances tecnológicos, especialmente en tecnología celular, los gobiernos y los fondos y los programas de las Naciones Unidas pueden utilizar información en tiempo real de maneras novedosas: aprovechar la mensajería de texto para conectar comunidades marginadas con servicios esenciales, crear sistemas de alerta temprana para abordar necesidades más rápidamente, y agilizar las encuestas para hacer un seguimiento de la implementación. Estas capacidades siguen siendo una novedad para el mundo del desarrollo. Las empresas tecnológicas y de medios sociales cada vez están más presentes en los mercados emergentes en los que el sistema de las Naciones Unidas trabaja para llegar a nuevos usuarios, divulgar nuevos contenidos y establecer nuevas redes. Los datos sobre tendencias de ciclo corto pueden estar disponibles entre ciclos más largos de encuestas tradicionales a gran escala, permitiendo que los encargados de tomar decisiones mejoren su sensibilidad ante distintas situaciones.
  - c. Identidad, registro civil y estadísticas vitales. Para las poblaciones vulnerables, el registro oficial puede significar la diferencia entre la enfermedad y la salud, la seguridad y el peligro, e incluso la vida y la muerte. El registro y el acceso a sistemas de identificación

---

<sup>1</sup> Los Principios para la Innovación y la Tecnología en el Desarrollo han sido aprobados y adoptados por el Pulso Mundial de la OESG, la Fundación Gates, la Fundación IKEA, la Fundación de las Naciones Unidas, la OCAH, la ASDI, el PNUD, el UNFPA, el ACNUR, el UNICEF, USAID y el PMA.

nacional contribuyen a garantizar que todas las poblaciones, incluidas las más vulnerables, pueden ejercer sus derechos legales (por ejemplo, participar en procesos electorales) y acceder a servicios básicos como la salud, la seguridad social y la educación. A menudo, estar registrado y contar con documentación oficial son requisitos previos fundamentales para poder poseer tierras en el país, tener la ciudadanía y protecciones legales. La tecnología ya se ha utilizado para ayudar a identificar y registrar a las poblaciones más vulnerables en diversos contextos.

12. **Infraestructura.** La falta de infraestructura sigue siendo un obstáculo para el desarrollo, además de impedir la expansión de la accesibilidad al mercado y el desarrollo de capacidades.

- a. Infraestructura de transporte. Construir infraestructura de transporte es crucial a la hora de ofrecer un acceso continuado a las comunidades más vulnerables y ampliar las capacidades locales en cuanto a movilidad y accesibilidad al mercado.
- b. Electricidad y energía. Ofrecer un acceso fiable a la electricidad y la energía es imprescindible para reducir la pobreza, y es especialmente importante para llegar a las poblaciones más vulnerables. Independientemente de si se trata de escuelas rurales, centros de salud locales o áreas urbanas densamente pobladas, la mayoría de dispositivos electrónicos y medios de comunicación dependen de la electricidad. Los avances en tecnología solar, por ejemplo, han conseguido una disminución exponencial de los costos y han contribuido a respaldar maneras más sostenibles de generar energía. De igual modo, los progresos en cuanto a paquetes financieros y soluciones de producción comunitarias facilitan una distribución más equitativa de los proyectos energéticos innovadores.
- c. Telecomunicaciones. La tecnología de la información ha cambiado la forma en la que se comunican las personas. La señal de telefonía celular, prácticamente presente en todo el mundo, puede cambiar la manera en la que se crean e implementan las asociaciones humanitarias y para el desarrollo, garantizando que están estrechamente relacionadas con las necesidades locales que cambian rápidamente. El dinamismo de la innovación de los servicios celulares y la capacidad de los dispositivos de comunicación sencillos de llegar incluso a las comunidades más marginadas, y permitir que sus opiniones sean escuchadas, ofrecen a los fondos y los programas de las Naciones Unidas una nueva especificidad y precisión a la hora de diseñar colaboraciones y programas.
- d. Servicios financieros digitales. En los mercados emergentes, el uso de telefonía celular para realizar pagos ha mejorado sustancialmente la accesibilidad a los servicios financieros. La mayor disponibilidad de la banca a través del celular es uno de los avances más prometedores en servicios financieros para el mundo en desarrollo. Cada

vez hay más consumidores que utilizan los servicios financieros a través del celular para aumentar los ahorros, transferir dinero y acceder a préstamos.

13. **Marcos de políticas.** Para propiciar la innovación a favor del bien social, es posible que los marcos de políticas existentes deban actualizarse y adaptarse. Los fondos y los programas de las Naciones Unidas, en colaboración con gobiernos y el sector privado, pueden desempeñar un papel importante a la hora de facilitar el intercambio de buenas prácticas. Esto incluye marcos jurídicos sobre la protección y la seguridad de los datos; nuevas formas de financiación como la microfinanciación colectiva (basada en el capital y los préstamos); acceso de banda ancha y capacitación en alfabetización digital con un enfoque de género, entre otros.
14. Estos ámbitos de colaboración contribuyen a potenciar la capacidad de ampliar ideas probadas e innovaciones que funcionan. En algunos casos, la experiencia, los conocimientos o la capacidad de un organismo de las Naciones Unidas puede ayudar a otra entidad de las Naciones Unidas a mejorar sus esfuerzos para ampliar la innovación. En esta misma línea, los fondos y los programas de las Naciones Unidas deben mejorar sus esfuerzos para identificar las ventajas comparativas que promueven nuevas colaboraciones tomando como base las capacidades y los modelos existentes.

### **Mantener el éxito: crear un entorno innovador**

15. Existe una serie de factores de apoyo que puede influir en el éxito de las ideas, los procedimientos y los productos innovadores. La innovación prospera cuando existe un enfoque sistémico que incorpora datos y flujos de información, normativas y regulaciones, y la capacidad del personal.
16. El factor humano de la innovación no puede pasarse por alto. La innovación es fruto del trabajo conjunto. Por lo tanto, debe alentarse a los gobiernos a que inviertan en la capacidad y el desarrollo de instituciones, y en personas que sirvan como catalizadores de la innovación. Esto incluye proporcionar incentivos a los fondos y los programas de las Naciones Unidas para que persigan la innovación y la creación de un marco estable a fin de maximizar las oportunidades de éxito en la innovación.
17. Los tableros de datos e información son una sólida base para el desarrollo, la puesta a prueba y los informes sobre innovación. Los gobiernos, las entidades privadas y los actores sociales pueden facilitar el flujo de información, datos y conocimientos, lo que contribuye a que los fondos y los programas de las Naciones Unidas sean más estratégicos y estén mejor informados al tomar decisiones.

18. El trabajo para crear entornos innovadores será crucial para garantizar que las organizaciones de las Naciones Unidas, los gobiernos y las partes interesadas del sector privado colaboran para elaborar ideas innovadoras de utilidad para los beneficiarios. La elaboración de redes de innovación y centros de innovación geográficos puede promover la creación de comunidades que vayan más allá de los sectores público y privado.
19. La complejidad de los desafíos mundiales puede abordarse más eficazmente con medios de trabajo abiertos y participativos. Los enfoques flexibles serán más efectivos cuando se comparten los recursos, se desarrolla el talento y se agiliza la creación de informes sobre proyectos —en el gobierno, los sectores público y privado, y las instituciones de investigación—. Los equipos interdisciplinarios temporales y las experiencias piloto conjuntas de proyectos pueden ser útiles para incubar innovaciones en el desarrollo.
20. La innovación implica una asunción del riesgo calculada para identificar las soluciones más adecuadas a fin de generar el mayor impacto posible. Los fondos y los programas de las Naciones Unidas necesitan espacio para diseñar y poner a prueba, con los usuarios finales, soluciones susceptibles de fracasar. Estos fracasos deben compartirse entre los fondos y los programas de las Naciones Unidas, y con los asociados. De esta manera se potenciará el aprendizaje y se contribuirá a crear enfoques basados en pruebas. Es importante que todas las partes interesadas, incluidos los gobiernos donantes y los anfitriones, proporcionen un margen suficiente para que se pueda asumir riesgos, mientras los fondos y los programas de las Naciones Unidas persiguen un enfoque de “no causar daño” en sus procesos y métodos de innovación.

## **Dificultades**

21. Las Naciones Unidas se enfrentan a diversas dificultades a la hora de elaborar y ampliar ideas, procesos y productos innovadores. Muchas de las dificultades que afectan a la innovación son un resultado de los riesgos de fracaso —tanto reales como percibidos—. Existe una serie de dificultades ante la propensión de riesgos que incluye impedimentos estructurales, normativos y culturales. En ocasiones, las nuevas iniciativas no reflejan debidamente un resultado final claro. No obstante, unas expectativas demasiado exigentes en un plazo demasiado corto pueden desencadenar el fracaso y provocar una aversión al riesgo.
22. La aversión al riesgo a corto plazo refuerza la cultura de “seguir con lo de siempre” en lugar de promover nuevos medios de trabajar asumiendo riesgos. La falta de estructuras de apoyo y plazos apropiados para la innovación puede conducir a que las organizaciones sean demasiado rígidas, en las que un escaso apetito por el riesgo provoque la inacción. Sin embargo, esta falta de acción puede entrañar riesgos aún mayores, disminuyendo la capacidad de abordar nuevos desafíos de forma adecuada.

23. La implementación de medidas de respaldo, como, por ejemplo, una gestión más eficaz de los proyectos de innovación y mecanismos de supervisión apropiados, contribuirá a mitigar los riesgos asociados al fracaso. El sistema de las Naciones Unidas se esfuerza por encontrar maneras de actualizar sus normativas y procedimientos para ayudar mejor, y no obstaculizar, los procesos de innovación.
24. Las normativas y prácticas financieras actuales pueden ser un impedimento para la financiación a la hora de iniciar, poner a prueba y ampliar enfoques innovadores. Se observa la necesidad de contar con una mejor comprensión en el seno del sistema de las Naciones Unidas, inclusive entre los organismos rectores de los fondos y los programas de las Naciones Unidas, de que el fracaso de determinadas ideas innovadoras no debe contemplarse como un signo más general del fracaso organizacional o de gestión.
25. Hasta la fecha, los fondos y los programas de las Naciones Unidas no tienen demasiado acceso a canales financieros designados para la innovación. Es más, a menudo la innovación recibe una financiación esporádica, lo que limita la capacidad de las organizaciones de las Naciones Unidas de elaborar enfoques óptimos o poner a prueba la estabilidad de los proyectos a través de experiencias piloto. Se ha demostrado que asegurar la financiación para las ideas innovadoras de más repercusión resulta difícil.

### **De cara al futuro**

26. Los desafíos descritos anteriormente requieren una respuesta sistémica que se centre en las personas, las normativas y los procesos que rigen los enfoques innovadores. Una buena respuesta incluiría mejorar los sistemas institucionales de manera que incorporen y promuevan estructuras para la innovación, y proporcionen modelos para ampliar ideas, procesos y productos innovadores.
27. Las Juntas Ejecutivas de los fondos y los programas de las Naciones Unidas pueden desempeñar un papel significativo a la hora de propiciar la innovación, especialmente fomentando la noción de que la innovación precisa de una nueva mentalidad y un “espacio” ampliado. Los ámbitos con posibilidad de realizar más acciones son:
  - a. Asociaciones. Contribuir a cambiar el paradigma de las asociaciones más allá de los proyectos y los sectores para incluir también portafolios y segmentos de mercado, y reconocer que las asociaciones para la innovación se basan intrínsecamente en valores compartidos;
  - b. Asunción de riesgos. Reconocer que la innovación implica asumir riesgos. Las Juntas Ejecutivas pueden ayudar a respaldar la creación de estructuras institucionales que



permitan contar con un “espacio seguro” para experimentar nuevos enfoques y aprender de la experiencia adquirida. Esto permitiría ampliar las opciones que funcionan, al tiempo que se mantiene una sensibilidad y una mitigación suficientes sobre el riesgo general.

- c. Financiación y priorización. Reconocer que se requiere más flexibilidad en la financiación de la innovación y fomentar la priorización de los proyectos de innovación que pueden ofrecer un mayor impacto.
- d. Cuantificación de resultados. Colaborar con los fondos y los programas de las Naciones Unidas para cuantificar el desempeño de la innovación a fin de garantizar que se generen pruebas sólidas que ayuden a las organizaciones a aprender de las experiencias pasadas.