



ESTRATEGIA CONJUNTA DE ALIANZAS Y MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

para el Marco de Complementariedad de Naciones
Unidas para el Vivir Bien en Bolivia (2023-2027)



NACIONES UNIDAS
BOLIVIA



Estrategia Conjunta de Alianzas y Movilización de Recursos para el Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia (2023-2027)

Marzo, 2023

Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia

Edif. Torre Calacoto, piso 7 - Av. Ballivián #503 esq. Calle 11
Calacoto
La Paz - Estado Plurinacional de Bolivia

www.nu.org.bo

Copyright © 2023 Naciones Unidas Bolivia
Reservados todos los derechos.

CRÉDITOS

Coordinación general

Rafael Ramírez (Coordinador Residente del Sistema de Naciones Unidas en el Estado Plurinacional de Bolivia a.i.).

Coordinación técnica, edición y diseño

Ignacio Trabadela, Jordi Sánchez y Hasan López (OCR).

Equipo Interagencial de Alianzas y Movilización de Recursos

Rolando Pardo y Santiago Farjat (UNFPA - Agencia líder), Chandni Lanfranchi (OIT - Agencia colíder), Marisol Murillo y Patricia Cusicanqui (CINU), Ernesto Pérez de Rada y Saray Lobato (OCR), Sergio Laguna (FAO), Julia Rudhe (OIM), Diego Álvarez (ONUDI), Sergio Blanco (ONU-Hábitat), Nidya Pesántez y Mónica Novillo (ONU Mujeres), Hugo Rivera (OPS/OMS), Jackeline Angulo (PMA), Fernando Aramayo, Xavier Puig y Juan Pablo Castillo (PNUD), Sergio Condemayta (UNODC), Marcelo Ber, Carolina Linares y Cristina Loma (UNICEF).

Asesoramiento

Katarina Kuai (DCO-HQ), Efrén Osorio (DCO-LAC), Claudia Sáenz (UNGP), Equipo del School of International Futures (SOIF) y el International Training Centre of the ILO (ITC-ILO).



[PORTAL WEB DE ALIANZAS Y MOVILIZACIÓN DE RECURSOS - ONU BOLIVIA](#)



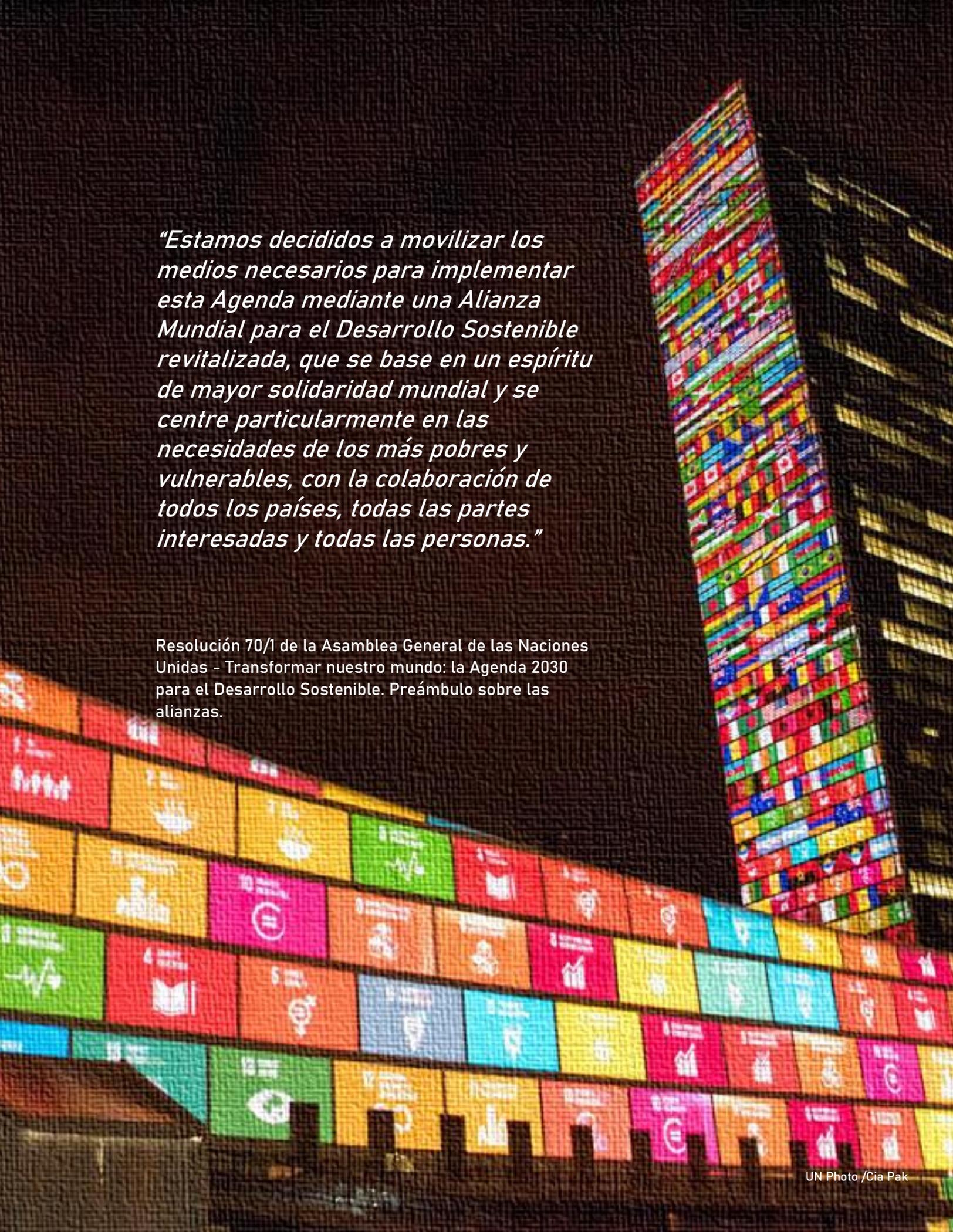
ESTRATEGIA CONJUNTA DE ALIANZAS Y MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

para el Marco de Complementariedad de Naciones
Unidas para el Vivir Bien en Bolivia (2023-2027)



NACIONES UNIDAS
BOLIVIA



A night-time photograph of a building facade illuminated with the 17 Sustainable Development Goals (SDGs) and a vertical strip of national flags. The SDG icons are arranged in a curved pattern across the lower part of the image, while a vertical strip of national flags runs up the right side. The background is dark, making the illuminated elements stand out.

“Estamos decididos a movilizar los medios necesarios para implementar esta Agenda mediante una Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible revitalizada, que se base en un espíritu de mayor solidaridad mundial y se centre particularmente en las necesidades de los más pobres y vulnerables, con la colaboración de todos los países, todas las partes interesadas y todas las personas.”

Resolución 70/1 de la Asamblea General de las Naciones Unidas - Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Preámbulo sobre las alianzas.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO.....	10
I. CONTEXTO DE PAÍS PARA ALIANZAS EN BOLIVIA.....	12
1.1. Introducción.....	13
1.2. Mapeo de aliados.....	16
1.3. Fundamentos del panorama financiero para los ODS en Bolivia.....	17
1.4. Análisis preliminar del panorama financiero para los ODS en Bolivia.....	21
II. ALIANZAS PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE: CONCEPTOS CLAVE.....	25
2.1. Tipos y características de alianzas.....	26
2.2. Alianzas duraderas y efectivas.....	27
2.3. Inteligencia para la gestión de alianzas.....	27
2.4. Gestión de las alianzas para maximizar el impacto de los resultados.....	32
2.5. Alianzas para acelerar y escalar el financiamiento.....	33
III. PROPOSICIÓN DE VALOR DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS EN BOLIVIA.....	34
3.1. Principios rectores.....	35
3.2. Criterios que aseguran la generación de valor.....	35
3.3. Uso del análisis prospectivo para agregar valor al UNSDCF.....	37
3.4. Visión y Teoría del cambio de la estrategia.....	39
IV. FONDEO DEL UNSDCF.....	41
4.1. Marco de financiamiento del UNSDCF.....	42
4.2. Puntos de palanca y escalabilidad.....	45
4.3. Del fondeo del UNSDCF al financiamiento de los ODS.....	47
V. FINANCIAMIENTO DE LA AGENDA 2030 EN BOLIVIA.....	49
5.1. Introducción.....	50
5.2. El PDES y los ODS.....	51
5.3. Oportunidades de financiamiento de la Agenda 2030.....	52
VI. DE LA TEORÍA A LA ACCIÓN: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	57
6.1. Análisis prospectivo para la implementación del UNSDCF.....	58
6.2. Roles y responsabilidades.....	64
6.3. Áreas de fortalecimiento de capacidades.....	64
6.4. Comunicación estratégica para la implementación de la estrategia conjunta y del Marco de Complementariedad.....	65
6.5. Sistema de monitoreo y evaluación.....	67
6.6. ONE UN Plan.....	68

6.7. Cronograma e indicadores	69
Referencias Bibliográficas.....	72
ANEXOS.....	74

Índice de figuras

Figura 1. Composición de los sectores de los socios estratégicos del SNU Bolivia	16
Figura 2. Incidencia de aliados actuales del SNU en los ODS en Bolivia.....	16
Figura 3. La movilización de recursos para el UNSDCF y el financiamiento de los ODS	18
Figura 4. Tipos de flujos financieros disponibles en Bolivia.....	21
Figura 5. Balance global y corriente del SPNF 2005-2022 (En porcentaje del PIB)	22
Figura 6. Ayuda Oficial al Desarrollo en Bolivia (en millones de USD)	24
Figura 7. Características de algunos tipos de alianzas	26
Figura 8. Ciclo de las Alianzas	28
Figura 9. Fuentes de financiamiento de Naciones Unidas en 2020	43
Figura 10. Presupuesto referencial del Marco de Complementariedad (en millones de USD) ..	44
Figura 11. El desafío de vincular el fondeo del UNSDCF y el financiamiento de los ODS y viceversa	47
Figura 12. Composición sectorial y estructura del financiamiento de la inversión pública en Bolivia (en %).....	51
Figura 13. Saldos de deuda interna del Tesoro General de la Nación y de la deuda pública externa de mediano y largo plazo (en millones de USD), 2014-I Sem. 2021	52
Figura 14. Mapeo de algunos riesgos claves	62
Figura 15. Escenarios prospectivos preliminares a marzo de 2023.....	63
Figura 16. Cronograma e indicadores del plan de acción de la estrategia.....	70

Índice de tablas

Tabla 1. Elementos en las negociaciones de alianzas.....	29
Tabla 2. Visión y teoría del cambio de la estrategia de Alianzas y Movilización de Recursos...	40

Lista de Siglas y Acrónimos

AAAA	Agenda de Acción de Addis Abeba
ABC	Agencia Brasileira de Cooperación Internacional
AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AFD	Agencia Francesa de Desarrollo
AFP	Agencias, Fondos y Programas
AMEXCID	Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo
AMR	Alianzas y Movilización de Recursos
AOD	Ayuda Oficial al Desarrollo
APC	Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia
B3W	Reconstruir un Mundo Mejor
BCB	Banco Central de Bolivia
BEI	Banco Europeo de Inversiones
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CAF	Banco de Desarrollo de América Latina
CCA	Diagnóstico Común de País
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPB	Confederación de Empresarios Privados de Bolivia
CEUB	Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana
CFF	Mecanismo de Financiación de las Ciudades
CFO	Directores Financieros Corporativos
CIAP	Plataforma de Asesoría en Inversión en Ciudades
CINU	Centro de Información de las Naciones Unidas
COVID-19	Enfermedad por Coronavirus de 2019
CPDN	Contribución Prevista Determinada Nacionalmente
DEG	Derechos Especiales de Giro
EDSA	Encuesta de Demografía y Salud
EFP	Plataforma Europea de Prospectiva
ETA	Entidad Territorial Autónoma
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA o IFAD	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FLACMA	Federación Latinoamericana de Ciudades, Municipios y Asociaciones Municipalistas
FMI	Fondo Monetario Internacional
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
FONPLATA	FONPLATA - Banco de Desarrollo
GAM	Gobiernos Autónomos Municipales
GCF	Fondo Verde para el clima
GdR	Grupo de Resultados
GEF	Fondo Mundial para el Medio Ambiente
GEI	Gases de Efecto Invernadero
GFANZ	Alianza Financiera de Glasgow para el Cero Neto
GIC	Grupo Interagencial de Comunicación
GISD	Alianza Global de Inversores para el Desarrollo Sostenible
GIZ	Sociedad Alemana de Cooperación Internacional

GruS	Grupo de Socios para el Desarrollo de Bolivia
HDP nexus	Nexo entre ayuda humanitaria, desarrollo y paz
IBSA Fund	Fondo para la Reducción de la Pobreza y el Hambre de India, Brasil y Sudáfrica
ICLEI	Gobiernos Locales por la Sostenibilidad
IFI	Instituciones Financieras Internacionales
IPCC	Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático
ITC-OIT	Centro de Formación Internacional de la Organización Internacional del Trabajo
JWP	Planes de Trabajo Conjunto
KFW	Banco de Desarrollo del Estado de la República Federal de Alemania
MAFF	Marco de Financiamiento Anual y Plurianual
MEFP	Ministerio de Economía y Finanzas Públicas
MEL	Equipo de Gestión de Datos, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje
MPTF	Fondo Fiduciario de Socios Múltiples
MSP	Alianza de Múltiples Partes Interesadas
NDC	Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
OCR	Oficina del/a Coordinador/a Residente
ODS	Objetivo(s) de Desarrollo Sostenible
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización(es) No Gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONU Hábitat	Programa de Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ONU Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de la Mujer
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
OPS	Organización Panamericana de la Salud
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PDES	Plan de Desarrollo Económico y Social
PGTF	Fondo Fiduciario Pérez-Guerrero para la Cooperación Sur-Sur
PIB	Producto Interno Bruto
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PMT	Equipo de gestión de programas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
PTDI	Planes Territoriales de Desarrollo Integral
PyMEs	Pequeñas y Medianas Empresas
SERP	Plan de Respuesta Socioeconómica a la Pandemia de COVID-19
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
SOIF	Escuela de Futuros Internacionales
SPNF	Sector Público No Financiero
TdR	Términos de Referencia
UCLG	Ciudades y Gobiernos Locales Unidos
UE	Unión Europea
UN DCO	Oficina de Coordinación del Desarrollo de las Naciones Unidas
UN DESA	Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas

UN INFO	Portal de Información del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
UNCT	Equipo País de las Naciones Unidas
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNDS	Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNGP	Pulso Global de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNITAR	Instituto de las Naciones Unidas para la Formación Profesional y la Investigación
UNODC	Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
UNOSSC	Oficina de las Naciones Unidas para la Cooperación Sur-Sur
UNSDCF	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
UNSDG	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible
UPA	Unidades Productivas Agropecuarias
USD	Dólares americanos (moneda)
VIPFE	Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo
WEF	Foro Económico Mundial



RESUMEN EJECUTIVO



E

l Marco de Complementariedad del Sistema de las Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia (2023-2027) (UNSDCF por sus siglas en inglés) es la plataforma de alianzas y movilización de recursos con lineamientos y objetivos comunes, con un enfoque ONE UN. La estrategia conjunta de Alianzas y Movilización de Recursos (AMR) que se presenta a continuación constituye uno de los principales medios y mecanismos de implementación del Marco de Complementariedad. Esta estrategia amplía las oportunidades para el Sistema de Naciones Unidas (SNU) al promover el trabajo conjunto e integral de las agencias, fondos y programas (AFP) junto con contrapartes, socios y aliados, lo cual se refleja en el uso de canales múltiples, favoreciendo la generación de sinergias, la aceleración de los resultados y el logro de los objetivos programáticos dentro de los plazos del Marco.

Además de impactar en el trabajo y posicionamiento conjunto del SNU, esta estrategia conjunta complementa la de las AFP y contribuye a ponerlas en igualdad de condiciones para lograr la coherencia de políticas orientadas a la aceleración de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A lo anterior, se suma el potencial de la estrategia para optimizar recursos, la estructura y/o de los equipos especializados con responsabilidades comunes claras y diferenciadas de acuerdo con los mandatos de cada una de las AFP y su capacidad instalada para gestionar las alianzas y la movilización de recursos.

El principal motivo para desarrollar esta estrategia conjunta es que a través de alianzas multiactor, multisector y multinivel se pueden generar más y mejores resultados que los que podría lograr una organización trabajando sola, comenzando por las alianzas entre las AFP, al combinar los recursos el aprovechamiento de las ventajas colaborativas. Es decir, el total es mayor que la suma de las partes. Para comenzar a revelar el valor agregado de esta estrategia conjunta, podemos hacernos las siguientes preguntas:

1. ¿En qué medida trabajando juntos se logra obtener más y mejores resultados que trabajando individualmente?
2. ¿Qué impacto específico se logrará generar gracias a las alianzas y al trabajo conjunto?

3. ¿Cómo puede lograrse que los recursos sean mejor aprovechados y la coordinación con las contrapartes sea más eficiente trabajando de manera integral (ONE UN)?

Toda movilización de recursos implica la generación y construcción de alianzas genuinas, efectivas y duraderas. En este sentido, esta estrategia conjunta guía al Equipo País en el camino hacia la implementación de la Reforma del Sistema de Desarrollo de las Naciones Unidas mediante la colaboración entre AFP en la generación de alianzas exitosas y la movilización conjunta de recursos para implementar el nuevo Marco de Complementariedad y para la Agenda 2030. Estas alianzas se dan inicialmente al interior del SNU y, posteriormente, con múltiples actores de diferentes ámbitos y niveles territoriales. Esta estrategia parte de la construcción de alianzas efectivas y duraderas como condición para la movilización de los recursos necesarios para implementar el Marco de Complementariedad y alcanzar los ODS.

Este documento, se conforma como una estrategia viva que se espera actualizar de manera periódica, y que busca apoyar al SNU y sus socios en Bolivia a comprender y trabajar en los procesos que subyacen el establecimiento de alianzas duraderas para el logro de los ODS y la movilización de recursos para la implementación del Marco de Complementariedad. La estrategia conjunta abarca desde la participación inicial de las partes interesadas hasta la evaluación de las alianzas, necesarias para desarrollar y mantener las piezas del sistema en su lugar y maximizar el impacto de los esfuerzos conjuntos de financiamiento del Marco y alcance de los ODS.

En ese sentido, se busca contribuir a que el SNU y sus socios puedan identificar y seleccionar las formas de colaboración más efectivas. A tal propósito, la estrategia conjunta sugiere una serie de herramientas que ayudan al SNU en Bolivia en cada paso del desarrollo y la gestión de alianzas y de movilización de recursos.



I. CONTEXTO DE PAÍS PARA ALIANZAS EN BOLIVIA



1.1. Introducción

La Reforma del Sistema de Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDS) impulsada por el Secretario General, con el mandato de los Estados Miembros a través de un conjunto de resoluciones de la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), busca fomentar la colaboración y cooperación con mayor eficiencia y eficacia, para que el Sistema de Naciones Unidas sea un actor clave en la complementariedad del desarrollo de los países. El contexto global de triple crisis y la reducción del espacio fiscal provoca una escasez de recursos que fuerza a una optimización del uso de estos para maximizar el impacto y llegar a las poblaciones en mayor situación de vulnerabilidad, sin dejar a nadie atrás.

La Reforma hace que el trabajo colaborativo sea fomentado de manera progresiva y a escala, desde una organización que contribuya a crear oportunidades de financiamiento para el país y socios estratégicos y no solamente centrarse en movilizar recursos para la implementación de los programas y proyectos del SNU, se parte de la siguiente premisa: todas las ideas, personas, tecnologías, instituciones y recursos que se requieren para lograr los ODS ya están disponibles, y la tarea es cómo las/os involucramos y las/os combinamos mediante alianzas que promuevan formas nuevas y transformadoras de los sistemas que permitan trabajar de manera conjunta para mayor impacto, sustentable y a mayor escala.

La implementación de la Agenda 2030 para el logro de los ODS en el Estado Plurinacional de Bolivia requiere un enfoque integral y sistémico que optimice las sinergias y alianzas entre actores para su efectiva consecución. Con este fin el SNU promueve alianzas estratégicas con actores del sector público, como contrapartes del Gobierno del Estado Plurinacional, de gobiernos autónomos departamentales y municipales, autonomías indígenas, actores del

sector privado, instituciones financieras internacionales (IFI), organismos internacionales de desarrollo, de la sociedad civil y sus líderes, de los medios de comunicación y de la academia, entre otros. La Agenda 2030 necesita alianzas multiactor, multisector y multinivel para la co-creación de soluciones a fin de abordar los retos más apremiantes del desarrollo sustentable y lograr una recuperación inclusiva, resiliente y duradera post COVID-19.

El Marco de Complementariedad es la hoja de ruta general del Sistema de Desarrollo de las Naciones Unidas para apoyar los esfuerzos del Estado boliviano hacia la Agenda 2030 de desarrollo sustentable. Es el instrumento de planificación e implementación más importante para las actividades de desarrollo de las Naciones Unidas en Bolivia, ya que traduce la visión de los Estados Miembros en acciones e impactos del SNU a diferentes niveles territoriales. Para movilizar los recursos necesarios de los socios en la implementación del Marco de Complementariedad y para que la brecha financiera pueda cubrirse, la ONU puede asumir un papel de intermediario financiero y convocante de las partes interesadas.

El Marco de Complementariedad, formulado por el SNU en el Estado Plurinacional de Bolivia, consultado con los socios estratégicos y firmado con el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia, ha identificado lineamientos estratégicos y áreas de trabajo para el desarrollo sustentable de Bolivia para el periodo 2023-2027, y se enmarca en las prioridades del Estado identificadas en el Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES 2021-2025) y, a nivel global, en la Década de Acción para la Aceleración de los ODS hacia el 2030.

Su implementación solo será posible mediante la colaboración efectiva y el trabajo conjunto de las AFP del SNU con contrapartes, socios y aliados, así como mediante alianzas estratégicas, multiactor, multisector y multinivel, que escalen el impacto de las acciones con efecto multiplicador.

El Marco de Complementariedad está estructurado en tres Prioridades Estratégicas, las cuales se presentan a continuación:

Prioridad Estratégica 1 Igualdad y bienestar de las personas

Para el 2027, las personas que se encuentran situaciones de vulnerabilidad y discriminación son sujetos de políticas sociales inclusivas y de calidad, que reducen brechas de desigualdad y favorecen el ejercicio pleno de sus derechos humanos.

Prioridad Estratégica 2 Economía inclusiva, diversificada y respetuosa con el medio ambiente

Para el 2027, los actores socioeconómicos en situación de mayor vulnerabilidad son protagonistas de las transiciones hacia territorios y sistemas productivos más sustentables, inclusivos, resilientes y en armonía con la Madre Tierra.

Prioridad Estratégica 3 Gobernanza y cohesión social

Para 2027, el Estado y la sociedad civil han fortalecido mecanismos de gobernanza y gestión pública transparentes, efectivos e inclusivos, alcanzando una mayor integración, unidad, solidaridad y la consolidación de una cultura de paz y para la vida.

La estrategia conjunta de Alianzas y Movilización de Recursos es un instrumento de implementación del Marco de Complementariedad (UNSDCF 2023-2027), como lo es también la estrategia de Comunicación, elaborada por el Grupo Interagencial de Comunicación (GIC). Es una herramienta vital para coordinar los esfuerzos del Equipo País hacia un enfoque más coherente, evitando la competencia entre AFP, trabajo paralelo con las entidades territoriales,

solapamientos técnicos y operacionales, así como actividades duplicadas a la hora de buscar una asignación de recursos efectiva y eficiente. Asimismo, la estrategia conjunta es la principal herramienta para movilizar suficientes recursos para el Marco de Complementariedad, superando así las limitaciones de lo que pueden movilizar las AFP de forma individual. Asimismo, es un mecanismo para seguir estableciendo y fortaleciendo las asociaciones estratégicas necesarias para catalizar la realización de los ODS.

La estrategia conjunta espera coadyuvar y complementar la implementación de los Programas País y Notas Estratégicas de las AFP, aspirando a generar sinergias y optimizar los recursos disponibles para acciones de impacto y escala que permitan contribuir a transformar positivamente el País.

En este contexto, el SNU, a través de esta estrategia conjunta, establece por primera vez un marco de referencia común para la gestión de alianzas y movilización de recursos en armonía con el ODS 17 y la Década de Acción, sobre la base del valor agregado que el SNU, conjuntamente, brinda al Estado Plurinacional de Bolivia. En cumplimiento de los principios y del espíritu de la Reforma de la ONU, esta estrategia plantea, como visión, trabajar conjuntamente como SNU en el Estado Plurinacional de Bolivia con socios estratégicos en la generación de alianzas y en la movilización de recursos para implementar el Marco de Complementariedad y la Agenda 2030. Esta visión de trabajo conjunto del SNU tiene los siguientes cuatro componentes:

- I. Generar valor compartido en la implementación del UNSDCF para el logro de los ODS a través del fortalecimiento del SNU y la Reforma de la ONU.
- II. Optimizar la eficiencia y eficacia de la implementación del UNSDCF a través de alianzas duraderas con el Estado,

sociedad civil, sector privado, academia y otros actores involucrados en el desarrollo sustentable.

III. Contribuir a transformar el ecosistema financiero del desarrollo y la ayuda humanitaria de manera sustentable y escalable para el financiamiento de los ODS.

IV. Lograr la movilización de recursos suficientes para el fondeo del UNSDCF.

En sentido amplio, las alianzas impulsadas a través de la implementación de esta estrategia conjunta abonan a la movilización de recursos (financieros y no financieros) para el desarrollo sustentable de Bolivia, al tiempo que se vincula a —y complementa— otros esfuerzos interagenciales en marcha, como la elaboración de las estrategias en materia de gestión del conocimiento, de datos y de comunicación.

Este trabajo conjunto hacia las alianzas estratégicas de impacto y transformación del sistema del desarrollo sustentable en el país contribuirá a un SNU adaptable a las respuestas ante la triple crisis y la recuperación socioeconómica tras la pandemia de COVID-19 en una reconfiguración de los Grupos de Resultados asociados al nuevo Marco de Complementariedad. Además, el Equipo Interagencial Alianzas y Movilización de Recursos liderará la implementación de esta estrategia junto a su Plan de Implementación, en trabajo coordinado con los Grupos de Resultados, los cuales serán quienes lideren la formulación de los planes conjuntos de trabajo y las iniciativas a nivel programático, así como el *Programme Management Team* (PMT, por sus siglas en inglés) y el Equipo País.

La estrategia conjunta de Alianzas y Movilización de Recursos alcanzar los siguientes resultados esperados:

Resultado 1. Para 2027, se habrá contribuido a alcanzar los objetivos de la Reforma de la

ONU en Bolivia en lo referente a las alianzas y movilización de recursos, a través de un SNU fortalecido y con mayor colaboración entre las AFP para implementar el UNSDCF (*Delivering as ONE UN*).

Resultado 2. Para 2027, se habrá fortalecido el ecosistema de actores a través de alianzas multiactor, multisector y multinivel, a escala micro, meso, macro, para una implementación eficaz y eficiente del UNSDCF en temas y territorios clave.

Resultado 3. Para 2027, se han puesto en funcionamiento mecanismos financieros mixtos para la aceleración de los ODS que contribuyan a la continuidad y sostenibilidad de acciones del SNU en el marco del UNSDCF.

Resultado 4. Para 2027, el UNSDCF habrá recibido financiamiento para su implementación a nivel local, nacional y regional a través de alianzas nuevas, innovadoras y fortalecidas que permitan maximizar los resultados y su sostenibilidad.

Las alianzas estratégicas son esenciales para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que proporcionan una visión común para todos los actores. Las alianzas están cambiando el escenario internacional y nacional para la cooperación y el trabajo sobre el desarrollo sustentable. Es por ello importante destacar que cuando se acordaron los ODS en 2015 hubo el consenso y acuerdo de tener un objetivo específico (el ODS 17) sobre la generación de alianzas y movilización de recursos. Además, ninguno de los ODS puede ser alcanzados a menos que distintos actores de la sociedad puedan contribuir y trabajar de una manera más integral y colaborativa. Cabe destacar también que todos los ODS están interconectados y no se pueden alcanzar de manera aislada, por lo cual el ODS 17 es esencial para mantener esta integralidad.

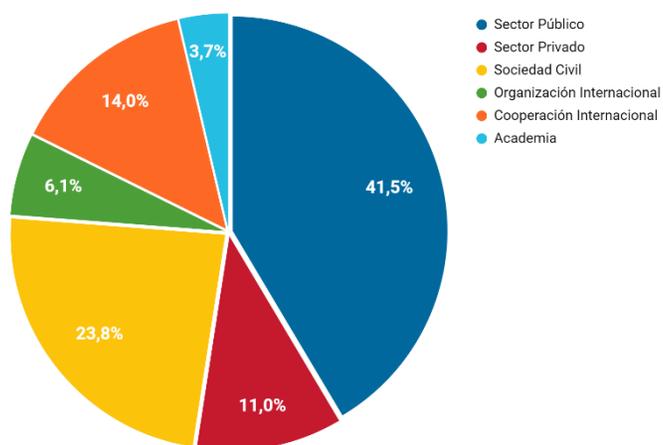
1.2. Mapeo de aliados

Entre octubre y noviembre de 2022 se realizó una encuesta a las Agencias, Fondos y Programas del Sistema de Naciones Unidas en Bolivia que conforman el equipo de Alianzas, con el propósito de mapear aliados con los que mayor relación de trabajo tiene el SNU Bolivia; estas encuestas permitieron crear/registrarse una base de datos amplia, que contiene información sobre sector, nivel de incidencia e interés, tipo de aliados, incidencia en los ODS y en los efectos del nuevo Marco de Complementariedad, entre otras.

Los primeros resultados de este mapeo muestran que el 75,5% de las contrapartes analizadas son aliados implementadores, y un 22,1% son aliados contribuyentes.

El mapeo también muestra que el sector público representa un 41,5%, la mayor cantidad de aliados con los que el SNU en el Estado Plurinacional de Bolivia está más relacionado, seguido de Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) (23,8%) y en tercer lugar la Cooperación Internacional (14%) (Figura 1).

Figura 1. Composición de los sectores de los socios estratégicos del SNU Bolivia

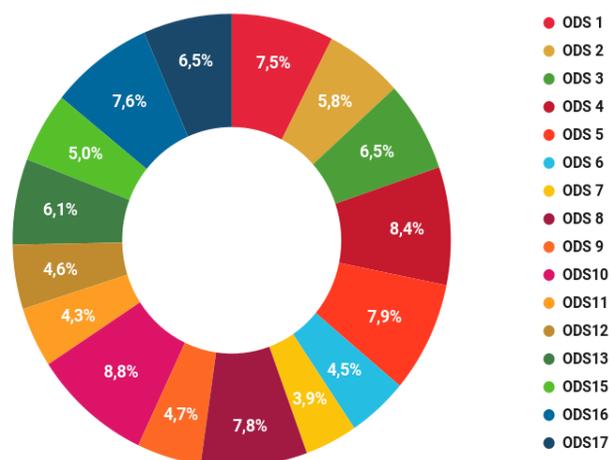


Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta sobre mapeo de aliados (2022).

Se ha podido evidenciar también que el 81,7% de los aliados mapeados inciden en el Efecto 1 del nuevo Marco de Complementariedad, la incidencia en el Efecto 2 representa un 69,5% de aliados y el 58,5% inciden en el Efecto 3.

En la Figura 2 se puede ver el nivel de incidencia en los ODS de los aliados que trabajan con el Sistema de Naciones Unidas en el Estado Plurinacional de Bolivia, siendo los ODS 4, 10 y 5 los que presentan mayor incidencia, mientras que el ODS 7, 6 y 11 son los que presentan menor incidencia. Cabe aclarar que no se registran datos sobre incidencia en el ODS 14.

Figura 2. Incidencia de aliados actuales del SNU en los ODS en Bolivia



Fuente: Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta sobre mapeo de aliados (2022).

Por otro lado, los resultados del mapeo muestran un promedio de 4 puntos de nivel de interés y 4 puntos de nivel de incidencia, ubicando a la gran mayoría de las instituciones mapeadas en el cuadrante de aliados prioritarios con quienes se puede gestionar de cerca la agenda de desarrollo y trabajar junto a ellos en la implementación de programas y proyectos.

Los resultados del mapeo de aliados pueden verse haciendo [clic aquí](#).

1.3. Fundamentos del panorama financiero para los ODS en Bolivia

El Estado Plurinacional de Bolivia necesita movilizar un importante volumen de recursos financieros para el logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Solamente para la implementación del PDES 2021-2025 se requieren unos USD 33,000 millones de acuerdo con estimaciones oficiales reflejadas en el *Common Country Analysis* (CCA, por sus siglas en inglés) de 2022 y el Marco de Complementariedad.

Las limitaciones de financiamiento y la reducción del espacio fiscal imponen retos importantes para hacer realidad las políticas programadas. A pesar de que el Estado Plurinacional de Bolivia ha logrado una gestión del financiamiento prudente en materia de deuda externa e interna, así como en el mantenimiento de la estabilidad macroeconómica, debe enfrentarse a nuevas condiciones derivadas de la pandemia de COVID-19 y del conflicto bélico en Ucrania, el cual ha generado desaceleración económica mundial, interrupción de las cadenas de suministro e inflación. Todo ello afectará tanto la movilización de recursos de financiamiento como también los niveles de Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD).

Este panorama se complejiza si se considera que el Estado Plurinacional de Bolivia se encuentra entre el grupo de países de renta media, lo que implica condiciones menos ventajosas en endeudamiento multilateral y la recepción de AOD. La mejora de la movilización de recursos nacionales, la transparencia y la rendición de cuentas, así como el aprovechamiento del apoyo del sector privado

serán importantes para que el país acelere el progreso hacia los ODS.

La estrategia de financiamiento de los ODS del Secretario General de las Naciones Unidas¹ subraya el papel fundamental del SNU en el apoyo y la aceleración de la movilización de financiamiento para el desarrollo sustentable de fuentes nacionales e internacionales, públicas y privadas. En este contexto, el SNU puede apoyar el desarrollo de marcos regulatorios, mecanismos de financiamiento y asociaciones relacionadas; asesorar sobre cómo movilizar y apalancar el financiamiento necesario; y evaluar las posibles ventajas y desventajas de las opciones de financiamiento.

Este proceso puede incluir la mejora de las capacidades nacionales en áreas como la movilización de recursos internos (recaudación y otros), fortalecer la calidad del gasto público, la gestión fiscal y de la deuda, la reducción de riesgos de las inversiones, el desarrollo de los mercados de capital o el fomento de entornos propicios para las inversiones. El Marco de Complementariedad es el instrumento central que describe las contribuciones de la ONU en línea con los principios para la participación en el financiamiento de los ODS.

El Marco de Complementariedad necesita aprovechar todas las fuentes posibles de financiamiento e inversiones sustentables para ayudar al país a alcanzar la Agenda 2030. Dado que la contribución financiera del SNU al desarrollo nacional suele ser relativamente pequeña, el enfoque tradicional de canalizar el apoyo de socios estratégicos hacia los resultados colectivos de la ONU se ha desplazado hacia el uso del poder de convocatoria del SNU para apoyar a los diferentes niveles de Gobierno en el desarrollo e implementación de estrategias de financiamiento de los ODS.

¹ Estrategia del Secretario General para la Financiación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (2018 - 2021) Disponible en: <https://bit.ly/2DsWV74>

Figura 3. La movilización de recursos para el UNSDCF y el financiamiento de los ODS



Fuente: Elaboración propia a partir de UN Cooperation Framework Internal Guidance (2019).

Por lo tanto, según establecen las directrices del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible (UNSDG por sus siglas en inglés), el Marco de Complementariedad se expande de la movilización de recursos para los programas de la ONU al "financiamiento de los ODS", es decir, aprovechar e influir en todos los flujos e instrumentos financieros disponibles en apoyo de las prioridades nacionales vinculadas a la Agenda 2030.

Un paso clave es analizar en profundidad el volumen y la combinación de recursos necesarios para lograr los resultados del Marco de Complementariedad y el panorama general de los requisitos de financiamiento de los ODS.

Otro conjunto de factores define cómo el financiamiento disponible del Marco de Complementariedad puede:

- ❖ Catalizar flujos más amplios de financiamiento e inversión hacia el logro de los ODS,
- ❖ Apoyar la formulación e implementación del Marco Nacional Integrado de Financiamiento del Gobierno, y
- ❖ Complementar y llenar los vacíos estratégicos en las asignaciones presupuestarias nacionales, locales y de otros tipos de actores en su contribución a la Agenda 2030.

El Marco de Complementariedad es una piedra fundamental para mostrar resultados de impacto y el valor agregado a los Estados Miembros de sus aportaciones para el cumplimiento del Pacto de Financiación

Mundial (*UN Development System Funding Compact*)².

El logro para 2030 de los ODS para 2030 en el Estado Plurinacional de Bolivia exige una acción transformadora y colaborativa en el marco de la cual las AFP del SNU deben ocupar un lugar central prestando apoyo coherente, a escala y de calidad al Estado boliviano. Para viabilizar esta transformación, es imprescindible que se realicen cambios importantes en las estructuras de financiamiento, en la medida en que las actuales pautas de financiamiento se caracterizan por la disminución de los recursos básicos (*non-earmarked funding*) como proporción del financiamiento total, la imprevisibilidad y una proporción en aumento de los fondos para actividades altamente específicas.

Cumpliendo los compromisos del Pacto de Financiación entre los Estados Miembros y el UNDS, el UNSDG creó un marco de recaudación de fondos³ (reemplazando el Marco de Presupuesto Común anterior), el cual se basa en una evaluación de los recursos necesarios para implementar los UNSDCF, incluido el del Estado Plurinacional de Bolivia. Este está integrado en el nuevo sistema de información de la ONU, UN Info, y presenta las necesidades generales de financiamiento de cada UNSDCF para lograr los resultados prioritarios, identifica los recursos disponibles y hace visibles las brechas de financiamiento, que en Bolivia se encuentran en torno a los 206 Millones de USD. Éste también contempla varios tipos de fuentes a movilizar (por ejemplo, financiamiento básico - *non-earmarked*, financiamiento mancomunado a nivel global/vertical y nacional; financiamiento

temático específico de cada AFP; y otros recursos no básicos). En el nuevo sistema, UN Info es una pieza clave para contar con información enfocada en resultados y visibilización de los socios estratégicos, para el acceso a recursos para implementar el Marco de Complementariedad y, consecuentemente, los programas de cada AFP en el país.

El Pacto de Financiación Mundial compromete a los Estados Miembros a mejorar la calidad del financiamiento del SNU. Para cumplir con la parte que le corresponde al SNU, el Equipo País en Bolivia contribuirá a la transparencia y claridad sobre el uso planificado de los recursos financieros y su impacto; la comunicación de resultados creíble y estratégica; los esfuerzos hacia la estandarización de datos y el cumplimiento de los estándares internacionales para la información financiera en relación con el Marco de Complementariedad, su evaluación y la presentación de informes a nivel de país a los gobiernos nacionales; y ser más eficiente.

De acuerdo con los compromisos del Pacto de Financiación, UNSDG apoyará en dar visibilidad a las contribuciones de fondos básicos y mancomunados al comunicar sobre el Marco de Complementariedad en Bolivia, facilitando la movilización de recursos a nivel global a ser destinados en la implementación de la nueva generación de marcos de cooperación, incluido el de Bolivia.

El Marco de Financiamiento es la estructura financiera del Marco de Complementariedad y representa la base para entablar diálogos periódicos sobre financiamiento con el Gobierno y aquellos socios estratégicos que reconocen la necesidad de alinear mejor su apoyo financiero a la ONU con las necesidades

² El Pacto de Financiación es un acuerdo entre los Estados Miembros y el UNSDG para equiparar la audacia de la Agenda 2030 con una acción decisiva sobre la forma en que el sistema asigna y desembolsa los fondos (Reposicionamiento del UNSDG para cumplir con el 2030 Agenda: nuestra promesa de dignidad, prosperidad y paz en un planeta saludable, Informe del Secretario General, A/72/684-E/2018/7).

El Pacto propuso un marco de diálogo para cambiar positivamente las prácticas y pautas de financiamiento, incluyendo el compromiso de aumentar las proporciones de financiación flexible y predecible. El

financiamiento básico o sin restricciones (*non-earmarked*) representa la inversión más flexible y crítica para el UNSDG.

³ [Common Budgetary Framework/Funding Framework - UN INFO Help Center](#)

del Marco de Complementariedad. Estos diálogos son una oportunidad para hacer seguimiento al cumplimiento del Pacto de Financiación Mundial (*Funding Compact*) en el país.

El Marco de Financiamiento se traslada y opera anualmente como parte de los planes de trabajo conjuntos de la ONU en el Estado Plurinacional de Bolivia, convirtiéndolos en espacios importantes para el fondeo del UNSDCF y el financiamiento de los ODS, en consideración de que éstos deben reflejar los recursos que se requieren y están disponibles, así como las brechas de financiamiento.

El financiamiento sigue la lógica basada en las necesidades del UNSDCF. En este sentido, de acuerdo con las nuevas directrices del UNSDG, los presupuestos y las estrategias de movilización de recursos de las AFP están alineados con el Marco de Financiamiento, y no al revés. En la sección 5.1 se detallan las características que debe tener el Marco de Financiamiento.

Según las directrices del UNSDG, el Marco de Complementariedad debe apartarse de su enfoque dominante tradicional de movilizar recursos financieros para el trabajo de desarrollo del SNU. El trabajo del SNU en el país debe tratar de aprovechar diferentes fuentes de financiamiento y flujos de inversión fuera del SNU que apoyen al Gobierno en el financiamiento de las prioridades nacionales para lograr los ODS.

Más allá de los requisitos de financiamiento de las AFP, el Equipo País necesita facilitar un diálogo sobre el volumen y la combinación de financiamiento necesario para alcanzar los ODS. Para este fin, se requiere explorar formas de conectarse más fuertemente con el financiamiento nacional, así como involucrarse e influir en los procesos, decisiones y prioridades del Presupuesto General del Estado.

En este sentido, es imprescindible conectar la planificación nacional a la Agenda 2030 de forma que los avances en el logro de los ODS sean percibidos como avances en la implementación de la Agenda Patriótica y del PDES 2021-2025 y los subsiguientes planes de desarrollo.

Este enfoque reconoce que la implementación de los ODS requiere atraer, aprovechar y movilizar inversiones de todas las fuentes posibles para cerrar la brecha de financiamiento de los ODS, en cumplimiento de la Agenda de Acción de Addis Abeba, la cual destaca la necesidad de “estrategias de desarrollo coherentes y apropiadas nacionalmente y respaldadas por marcos de financiamiento integrados”. Los flujos financieros en Bolivia pueden clasificarse de acuerdo con la Figura 4.

Si bien el PDES 2021-2025 señala las prioridades del país, el presupuesto anual y los marcos de gastos relacionados son el principal indicador de los compromisos reales para alcanzar dichas prioridades.

El proceso de priorización del financiamiento del Marco de Complementariedad, de acuerdo con las nuevas directrices, debe basarse en el Presupuesto General del Estado para identificar las prioridades de desarrollo nacional sin financiamiento o con financiamiento insuficiente.

También se deben considerar los planes de desarrollo subnacionales, los cuales brindan una dimensión territorial a las prioridades y necesidades de desarrollo nacional. Dicha información, triangulada con datos del CCA, será fundamental para diseñar intervenciones específicas para llegar a los grupos en riesgo de quedarse en situación de vulnerabilidad y abordar las causas subyacentes de la exclusión.

Figura 4. Tipos de flujos financieros disponibles en Bolivia



Fuente: Elaboración propia a partir de UN Cooperation Framework Internal Guidance (2019).

En este sentido, el análisis del panorama financiero de los ODS deberá incluir la siguiente información:

- ❖ ODS y metas prioritarias en el PDES 2021-2025 y su asignación presupuestaria;
- ❖ El monto aproximado de financiamiento necesario para lograr (cada) ODS y sus metas;
- ❖ Flujos de financiamiento nacional, internacional, público y privado, y otros actores relevantes;
- ❖ Instrumentos y modalidades a través de los cuales los recursos del SNU pueden combinarse con otros flujos financieros;
- ❖ Oportunidades de financiamiento específicas que reduzcan las desigualdades y la exclusión, como aquellas que destinen financiamiento a las zonas más pobres del país.

1.4. Análisis preliminar del panorama financiero para los ODS en Bolivia

Contexto

Durante el año 2022 Bolivia ha consolidado el segundo año de mandato del nuevo gobierno elegido en las elecciones de 2020, hito que permitió la reconducción institucional luego de la crisis sociopolítica, económica y sanitaria de 2019 y 2020. Desde el punto de vista económico, el 2022, ha permitido la consolidación de algunos de los indicadores de recuperación económica, con un crecimiento del PIB del orden del 4% de crecimiento. Ello representa un importante logro del país, dada una coyuntura nacional signada por problemas de desastres naturales y altos niveles de conflictividad; así como un escenario internacional y regional de alta incertidumbre y volatilidad. A pesar de estos avances, persisten desafíos importantes en materia de disminución de la polarización política y conflictividad, así como la necesidad

de alcanzar una mejora en la confianza ciudadana en las instituciones unida al logro de acuerdos mínimos para avanzar en la implementación del Plan Nacional de Desarrollo 2021 – 2025 y de manera concomitante, de los ODS.

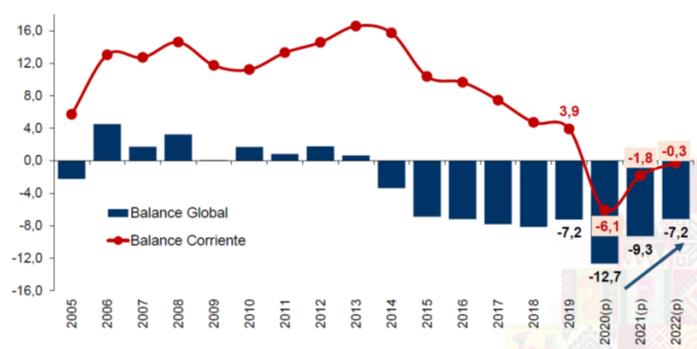
Las proyecciones de crecimiento de la economía boliviana en 2023 por parte de los organismos internacionales se estiman alrededor del 3,1%, cifras menores a las previstas por el gobierno a través de su Programa Fiscal Financiero 2023, que calculan un crecimiento de 4,8%⁴. El desempeño previsto tanto para el 2023 como para el 2024 será uno de los más modestos de los últimos años, aunque si se compara con el resto de los países de la región se encontrará entre las tasas más altas de expansión económica. En todo caso, queda claro que el Estado Plurinacional de Bolivia consolidará un nuevo panorama de crecimiento muy similar al del periodo previo a la bonanza de las materias primas de la anterior década.

Financiamiento

El fin del ciclo previo de las materias primas y las consecuencias de la crisis sanitaria por el COVID-19 así como de la crisis socioeconómica derivada de la primera, unidas a la incertidumbre política post-electoral que se ha traducido posteriormente en altos niveles de polarización y riesgos latentes de conflictos, son probablemente las características que signan las condiciones de financiamiento del desarrollo en el corto y mediano plazo en el país. Ello implica menores espacios fiscales para enfrentar los importantes desafíos del país en materia de logro y aceleración de los ODS en los siguientes años. Este reducido espacio fiscal se relaciona con al menos tres fenómenos centrales: i) necesidad de ajuste gradual del déficit fiscal en el mediano plazo,

dada la persistencia de un saldo negativo en las cuentas públicas por noveno año consecutivo (Figura 5); ii) Probables ajustes en el gasto público en moneda extranjera, derivados de aumentos en la erogación de divisas por mayor costo del servicio de deuda e importación de combustibles; iii) se mantienen niveles bajos de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD) en Bolivia.

Figura 5. Balance global y corriente del SPNF 2005-2022 (En porcentaje del PIB)



Fuente: Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (2023).

Escenario fiscal

De acuerdo con el Programa Fiscal Financiero 2023, se estima por el Banco Central de Bolivia un déficit fiscal de 7,5% del PIB⁵, que en valores absolutos representan 23.400 millones de bolivianos (alrededor de 3.400 millones de dólares). Dicha cifra está explicada casi en una tercera parte por los niveles de gasto relacionados con el subsidio a los hidrocarburos (alrededor de 1.000 millones de dólares). Asimismo, el ambicioso programa de inversión pública derivado del Plan Nacional de Desarrollo y el pago de servicios de deuda externa representan una ejecución de recursos de importante cuantía.

⁴ Banco Central de Bolivia (2023), El Programa Fiscal Financiero 2023 fortalece la senda de la recuperación económica, p.1. Disponible en: <https://bit.ly/3FM6HQY>

⁵ Ibidem

Bajo el panorama descrito, las presiones sobre el gasto e inversión fiscales, particularmente en aquellas partidas en las que se requiere de divisas para hacer frente a obligaciones de compra de insumos, carburantes y pago de obligaciones de deuda, imponen un desafío notable para las finanzas públicas. Este fenómeno a su vez deja márgenes reducidos para el desarrollo de nuevas intervenciones de política orientadas al logro de los ODS. Como se describe más adelante, la capacidad del Estado boliviano para hacer frente a los desbalances fiscales que se arrastran desde el 2014, implicarán una cuidadosa programación financiera y manejo de deuda tanto externa como interna, uso de las reservas internacionales, así como la gestión de la emisión de bonos soberanos prevista para el año 2023.

Sector externo

Los requerimientos del sector público para hacer frente a las obligaciones en divisas en el corto y mediano plazo han provocado una presión sobre la demanda de liquidez por divisas en la economía boliviana. Frente a este panorama, el Estado boliviano ha tenido que manejar sus recursos internacionales a través de varios instrumentos tales como el uso de reservas internacionales, la gestión de la deuda externa y el uso de los recursos de los Derechos Especiales de Giro (DEG) del FMI, así como la programación de lanzamiento de bonos soberanos al mercado internacional.

En cuanto a las reservas internacionales, se observa que las mismas han sufrido una caída pronunciada desde 2015, pasando de más de 13.000 millones de dólares a 3.400 millones en febrero del 2023⁶. La caída ha sido sostenida y no se observan indicios de recuperación en el corto plazo. Cabe destacar que, del total de Reservas Internacionales, solo alrededor de 900 millones de dólares se concentran en

activos líquidos (divisas), siendo el resto distribuido en DEGs y oro (más del 60%). Esta situación implica un enorme reto no solo en la gestión de los recursos externos sino en la estrategia de recuperación de confianza de los agentes económicos que por primera vez en más de 20 años han enfrentado dificultades para el acceso a divisas en el mercado nacional. Como medida de gestión de la liquidez, el Gobierno del Estado Plurinacional de Bolivia utilizó los derechos especiales de giro (DEG) del Fondo Monetario Internacional (FMI), luego de un informe de la calificadora internacional Fitch Ratings que reveló esta situación.

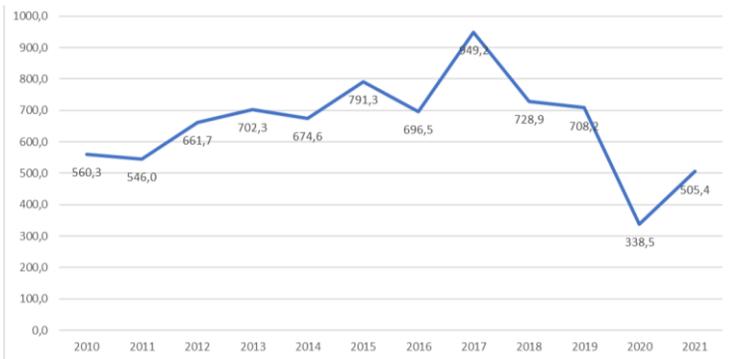
En cuanto a la gestión de la deuda externa, se observa que el saldo alcanza a USD 12.208 millones, representando 28,4% del Producto Interno Bruto, cifra que se encuentra dentro de los márgenes aceptables de acuerdo con los criterios de organismos internacionales. Ello implica que el país aún tiene un espacio de endeudamiento externo en las siguientes gestiones. En particular, debe destacarse que desde el año 2022 se ha venido gestionando la aprobación de préstamos internacionales por un valor cercano a los USD 900 millones con organismos como Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), España y Francia.

Ayuda Oficial al Desarrollo

Finalmente, se debe destacar que los recursos provenientes de la Ayuda Oficial al Desarrollo en el Estado Plurinacional de Bolivia alcanzaron un valor de USD 550 millones en el año 2021. Esta cifra, aunque mayor que la observada en 2020, da cuenta de una tendencia declinante desde la década de 2010 (ver Figura 6).

⁶ Datos del Banco Central de Bolivia

Figura 6. Ayuda Oficial al Desarrollo en Bolivia (en millones de USD)



Fuente: Banco Mundial, Data Bank, accedido en marzo de 2023.

Los motivos de esta reducción son variados, pero en general se han relacionado con la graduación del país como estado de renta media y cambios en las prioridades de los países socios estratégicos, que en definitiva han producido una contracción estructural de este tipo de financiamiento en el Estado Plurinacional de Bolivia, sin perspectivas de aumento en el futuro inmediato.

En síntesis, se puede observar que el contexto económico actual implica un reducido margen de maniobra del Estado boliviano para hacer frente a los grandes desafíos de recuperación socioeconómica, logro de los ODS y el financiamiento del desarrollo. La gestión de los recursos hoy enfrenta un escenario de menor espacio fiscal que en definitiva representa una oportunidad para la asistencia en la movilización de recursos desde el Sistema de Naciones Unidas. Impulsar la consolidación de nuevas formas innovadoras de financiamiento tales como las finanzas sostenibles, asociaciones público-privadas, acceso a fondos verticales temáticos y recursos relacionados con el cuidado ambiental y promoción de derechos y mejora en condiciones de vida, son solo algunos de los instrumentos que podrían desarrollarse en complementariedad de un panorama de financiamiento tradicional que hoy se encuentra con desafíos para su ampliación.





II. ALIANZAS PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE: CONCEPTOS CLAVE



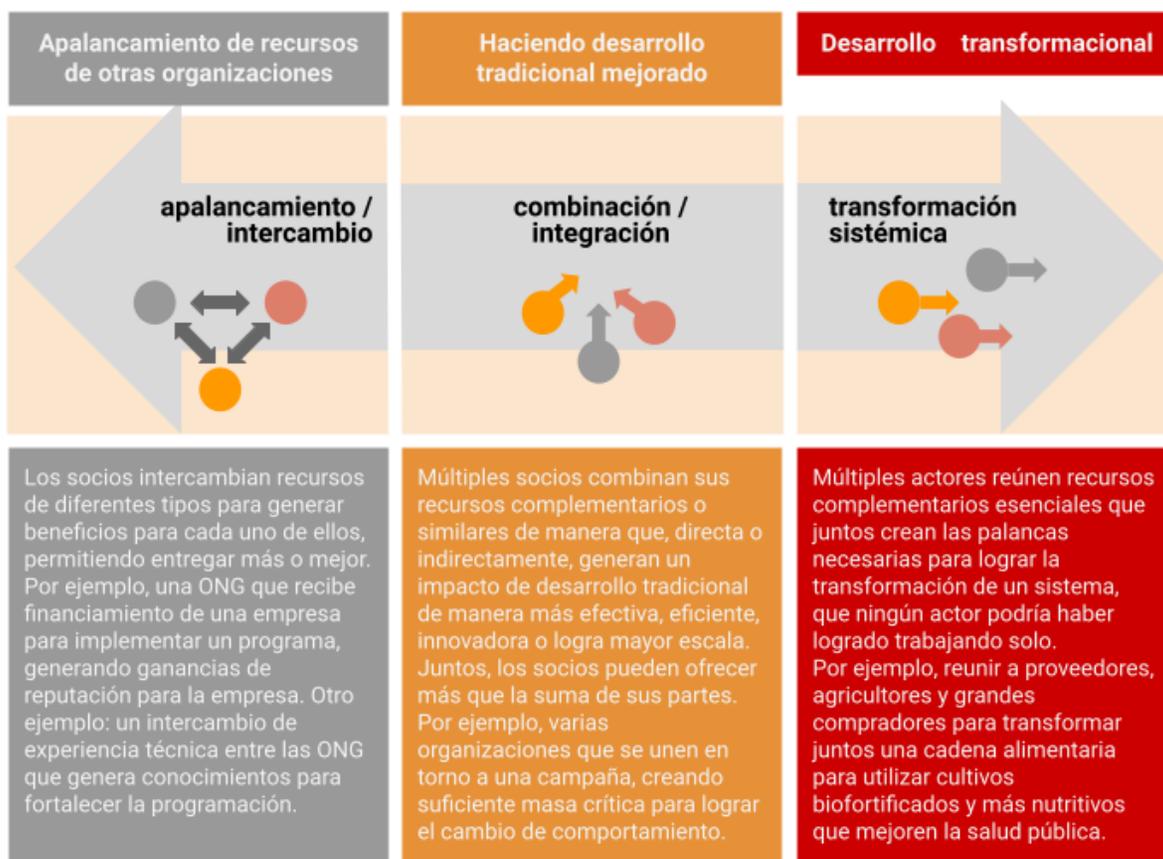
2.1. Tipos y características de alianzas

Las alianzas multiactor, multisector y multinivel pueden variar desde redes compuestas por cientos de organizaciones hasta iniciativas conjuntas entre dos o tres organizaciones. Esta definición amplia abarca una multitud de tipos de acuerdos de colaboración con cualidades bastante diferentes. Por lo tanto, es útil identificar algunos tipos básicos de asociación y diferenciarlos en términos de sus objetivos y resultados. Esto hará que sea más fácil dialogar sobre la asociación de una manera significativa y analizar las diferentes formas en que las alianzas pueden generar valor.

La Figura 7 muestra un "espectro de asociación", una forma de visualizar la gama de diferentes acuerdos de colaboración que se ajustan a la definición de asociación. El enfoque de esta estrategia son dos tipos de alianzas multiactor para entregar:

- 1) Mejor desarrollo tradicional: asociaciones que ofrecen más que la suma de sus partes y, por lo tanto, aumentan el impacto del desarrollo tradicional.
- 2) Desarrollo transformacional: asociaciones que buscan transformaciones estructurales del sistema.

Figura 7. Características de algunos tipos de alianzas



Fuente: THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK: A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the SDGs (pág. 24).

2.2. Alianzas duraderas y efectivas

Para identificar a aliados potenciales es necesario hacer un análisis detallado de los actores, conocer sus objetivos e intereses que puedan ponerse en común para generar valor agregado e identificar incentivos que puedan apalancar suficiente interés. Un aliado estratégico potencial es aquel que tiene transparencia, valores, objetivos y una misión social claros, con intereses en común con el Sistema de Naciones Unidas (SNU).

Antes de abordar a un socio potencial, la AFP interesada debería coordinarse con el resto de las AFP del SNU (con apoyo de la OCR) para tomar conocimiento si ya existe una relación con el socio potencial, consultar, recabar información, analizarla, y además asegurarse de no sobrecargar con responsabilidades al potencial socio. Para tal efecto, el SNU en el Estado Plurinacional de Bolivia cuenta con el equipo de trabajo interagencial de Alianzas y Movilización de Recursos (AMR) liderado por una AFP, con el coliderazgo de otra AFP y coordinado por la OCR que facilita la labor de coordinación en el SNU. Este Equipo AMR cuenta con unos Términos de Referencia y, a través de un plan de trabajo, llevará a cabo acciones estratégicas conjuntas para la implementación de esta estrategia conjunta y del Marco de Complementariedad.

Con un buen bagaje de conocimiento, objetivos concretos y un buen análisis sobre el costo/beneficio de una posible alianza, se debe abordar al potencial socio con propuestas concretas, previamente consultadas con UN Info y la plataforma territorial Actúa 2025 para evitar duplicaciones. Se debe tener presente que toda alianza debe maximizar valor para ambas partes involucradas. La comunicación efectiva y la promoción de las experiencias exitosas del SNU deben ser elementos importantes para considerar en la construcción y abordaje de la relación, así como en la implementación de las acciones conjuntas.

La participación activa de los líderes de las AFP y aliados en este momento es indispensable, dado que esta etapa es de naturaleza estratégica y no técnica. En esta etapa se deben definir los elementos básicos de la colaboración: la agenda, los aportes y los compromisos de cada organización, los resultados esperados y los arreglos de gestión y toma de decisiones. Se debe dar especial énfasis a los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, ya que estos son conducentes a la efectividad y a la eficiencia, así como a la legitimidad y la confianza y, por consiguiente, a la desactivación de potenciales conflictos.

Una vez constituida una alianza se debe dedicar suficiente esfuerzo en mantener viva la relación, pues una buena alianza estratégica es una relación de largo plazo y es sostenible. Para tal efecto se deben realizar revisiones periódicas, evaluar el logro de los objetivos propuestos, el cumplimiento de los derechos y deberes de cada una de las partes, así como los ajustes que se deben hacer sobre el camino. Adicionalmente, con el fin de generar valor agregado se debe promover la gestión del conocimiento en temas relacionados, considerando a otros actores involucrados.

2.3. Inteligencia para la gestión de alianzas

La construcción de una colaboración exitosa se caracteriza siempre por el compromiso mutuo de las partes interesadas de trabajar de manera conjunta para cocrear, gestionar y desarrollar la alianza como una relación en continua evolución. Esto significa trabajar sobre la base de una sólida planificación y con procedimientos claros a fin de avanzar hacia la construcción de alianzas con suficiente flexibilidad, y con ello garantizar la generación de valor esperado, gestionar los posibles cambios/desafíos surgidos en su

implementación y aprovechar las nuevas oportunidades del contexto para lograr su escalabilidad y/o fortalecimiento (ver análisis FODA en el Anexo 3). La inteligencia de alianzas estratégicas permite comprender, generar compromisos, comunicar y apoyar a los socios de la manera más impactante posible, especialmente en tiempos de crisis e incertidumbre. Además, se fomenta compartir información sobre socios potenciales y poner en común mecanismos de “*due diligence*” (debida diligencia) para relacionarse con el sector privado, la sociedad civil y otros socios estratégicos, evitando de tal forma riesgos reputacionales.

Para alcanzar este objetivo, las partes necesitan comprometer recursos (humanos, financieros, técnicos, entre otros) en una inteligencia de alianzas estratégicas (*strategic partnership intelligence*), la cual opera a lo largo de todo el ciclo de las alianzas (Figura 8), en el que convergen diferentes fases e interactúan diversos componentes.

Figura 8. Ciclo de las Alianzas



Fuente: Elaboración propia a partir de UN DESA (2020) THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK.

En esta sección se analizan los dos primeros momentos: la exploración e identificación, y el desarrollo o construcción estratégica de alianzas.

- Exploración e identificación de potenciales alianzas:

Al explorar a los potenciales socios del Marco de Complementariedad resulta clave analizar su amplia gama de recursos (humanos, financieros, técnicos, tecnológicos, etc.), y de qué manera podrían ser complementarios o adicionales a los propios para crear un valor real de la alianza en la implementación del Marco del Complementariedad y en la Agenda 2030. Por lo tanto, el punto de entrada necesario de cualquier alianza es la realización de un análisis estratégico de potenciales socios, que incluya un mapeo inicial de actores conforme a los objetivos que se quieren alcanzar a través de la alianza.

El mapeo de actores presentado en la sección anterior contempla los siguientes campos: nombre, sector, país, tipo de aliado, incidencia en los efectos del Marco de Complementariedad, incidencia en los ODS, nivel de interés, nivel de incidencia, principales AFP con las que trabaja e información de contacto. Se puede obtener más información específica de cada actor e información general referente a categorías, características comunes, tendencias, entre otros. También se cuenta con criterios de priorización elaborados conjuntamente (Anexo 5).

El mapeo de actores se complementa con un ejercicio de valoración de influencia, intereses, roles e involucramiento, así como un análisis de riesgo y priorización ⁷.

El análisis estratégico de potenciales socios permite identificar: a) actores cuyos intereses confluyen en el tema/la problemática que la alianza pretende abordar o aquellos cuyas actividades impactan dicho tema/problemática;

⁷ Este análisis se realizó en el taller interagencial de enero de 2023.

b) actores que poseen recursos de todo tipo (humanos, técnicos, financieros, experiencia, influencia) y que son necesarios/complementarios para la creación de valor de la alianza, c) actores que controlan los procesos relevantes de implementación (normalmente, el sector público), y d) actores que podrían representar un riesgo por el rubro o sector, así como identificar posibles controversias que tuvieran en su historial.

▪ Desarrollo estratégico de las alianzas:

Una vez priorizado el grupo crítico de actores potenciales, se gestiona el acercamiento para construir conjuntamente una comprensión de la situación e identificar a socios clave con los que probablemente se materialice la alianza y luego emprender el proceso de compromiso y negociación colectiva con miras a la creación de valor.

En esta etapa, es indispensable considerar dos recorridos clave en la construcción estratégica de la alianza:

- a) El recorrido colectivo de los socios para desarrollar, negociar y planificar la alianza, y
- b) El recorrido individual de cada socio para iniciar la alianza con confianza.

Cada recorrido debe centrarse en maximizar la creación de valor, tanto en términos colectivos como en lo individual para todas las partes; por ello, es crucial concebir a los potenciales socios como aliados, parte estratégica del proyecto/la intervención y actores centrales en la construcción de la alianza, y no solo como proveedores de recursos complementarios.

Lo ideal es que los socios evalúen internamente el valor, los riesgos y las implicaciones de la potencial alianza a lo largo de su recorrido individual. Este análisis les proporcionará claridad y fundamentará la decisión de declinar su participación, continuar con confianza y formalizar la alianza, o bien requerir información adicional o negociar otros detalles para proseguir con el proceso.

Tabla 1. Elementos en las negociaciones de alianzas

	ADVERSARIOS	INTERÉS MUTUO	MAXIMIZACIÓN DE VALOR
OBJETIVO	Maximizar valor para mi organización a expensas del otro PIERDE - GANA	Asegurar que las partes ganan suficiente valor para satisfacer sus intereses: GANANCIA MÍNIMA DE TODOS	Maximizar el valor agregado, impacto colaborativo de la alianza gracias al valor obtenido por todos: MÁXIMO IMPACTO Y BENEFICIO DE TODOS
FOCO	Ventajas competitivas. Interés personal, individual o corporativo	Interés expresado por las partes	Ventajas colaborativas de las alianzas a través de un amplio abanico de intereses a los que la alianza puede contribuir
ESTILO	Discusión	Conversación y consulta	Lluvia de ideas y co-creación
EFECTO	Negativo en la relación	Positivo de corto plazo	Positivo y duradero

Fuente: Elaboración propia a partir de UN DESA (2020) THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK.

La negociación de la alianza es un proceso co-creativo, a partir del cual los socios exponen sus intereses y expectativas, e identifican las rutas para el trabajo conjunto, que aporten un valor adicional y significativo hacia los objetivos colectivos de la alianza, así como a un mayor valor para la organización y los demás actores implicados. Por ello, la construcción estratégica de la alianza se basa en un ejercicio colectivo de cómo generar el mayor valor posible para todos. La forma de negociación para lograr lo anterior se llama “maximización del valor” (Tabla 1).

El SNU en el Estado Plurinacional de Bolivia mantiene un amplio abanico de alianzas con diferentes actores con capacidad de contribuir a los ODS en el país. Bajo los principios y criterios definidos en las páginas precedentes, el SNU podrá mantener y generar nuevas alianzas con socios de todos los sectores y regiones, del sector público y del privado, ONG, socios estratégicos e IFI, organizaciones de la sociedad civil y academia.



Sector público: El SNU mantendrá las alianzas principalmente con instituciones del sector público pertenecientes a los gobiernos central, departamental, autonomías indígenas y municipal, así como con instituciones públicas autónomas centrales y descentralizadas, y con otros gobiernos cuando sea pertinente, para promover actividades de cooperación técnica, movilización de recursos, donaciones y transferencia de conocimiento. Se dará especial énfasis a la relación con el Ministerio de Planificación del Desarrollo, interlocutor principal para la realización de programas o proyectos de cooperación internacional e inversión pública. Además, como condición necesaria para la incorporación del enfoque territorial, se debe trabajar con el sistema asociativo municipal.



Sector privado: El SNU se asociará con el sector privado empresarial comprometido con la Agenda 2030. El Pacto Global, con sede en la Confederación de Empresarios Privados de Bolivia (CEPB), es el principal (pero no el único) interlocutor del SNU en Bolivia con la comunidad empresarial, a través de mesas de diálogo y generación de propuestas para trabajo conjunto. Adicionalmente, se pueden promover agendas de trabajo con fundaciones privadas con objetivos que persigan el cumplimiento de la Agenda 2030 (p.e., Michael Kors, Open Society, Ford, Gates, Lego, Ikea, Rockefeller, Bezos, McKnight, entre otros). También se podrán sumar cámaras de comercio, asociaciones de empresas y entidades religiosas, entre otras. Un ejemplo es la cooperación técnica entre empresas alemanas (con intereses en el Estado Plurinacional de Bolivia) y sus socias bolivianas para la incorporación de la Agenda 2030 en la estructura de las empresas locales. También existen oportunidades de establecer alianzas con el sector privado para la adopción de mecanismos financieros medioambientales, como por ejemplo los bonos verdes. Para este sector se realizarán las diligencias debidas para analizar los riesgos que podrían representar algunas organizaciones de acuerdo al rubro o sector.



Cooperación internacional bilateral e instituciones financieras internacionales (IFI): el SNU tiene una larga historia de relaciones y experiencia de trabajo con los Estados Miembros, agencias bilaterales (Unión Europea, Alemania, Suecia, España, Japón, Corea, entre otros) e IFI presentes en el país (CAF, Banco Mundial, BID, FONPLATA, KFW, AFD, entre otros). La relación con estas entidades trasciende la movilización de recursos para el financiamiento de programas y proyectos. También sirve para coordinar las acciones en los ámbitos sectorial y territorial, buscar sinergias y generar mecanismos y

fórmulas de cooperación que contribuyan a hacer que ésta sea más eficaz. El Grupo de Socios para el Desarrollo de Bolivia (GruS) es el principal espacio de coordinación de estos actores en el país. Dado el número reducido de socios estratégicos en el país, las IFI se constituyen actores clave para las alianzas con el Gobierno y para la implementación de la Agenda 2030.

La Unión Europea, con su nuevo enfoque *Team Europe* y con el mecanismo Global Gateway, es socio estratégico tradicional que se encuentra en proceso de transición y ofrece la oportunidad de estructurar un paquete de inversiones integrado y en el que el SNU, bajo la coordinación de la OCR, puede participar como facilitador de inversiones y ejecutor de acciones de desarrollo socioeconómico e institucional. El Banco Europeo de Inversiones Global (BEI Global) se vislumbra como un nuevo socio en este proceso.

A este grupo se debe sumar la Cooperación Sur-Sur bilateral, tanto aquellas de la región, como podrían ser Brasil (ABC), Colombia (APC) y México (AMEXCID), como también de otras regiones, como la India con la cual ya existe un precedente de cooperación. En este espacio cabe también la cooperación triangular y oportunidades de cooperación no tradicionales como, por ejemplo, la iniciativa de El Gran Chaco Americano en la que participan Argentina, Paraguay y Bolivia, además de otros actores de la cooperación. Para este grupo se puede movilizar el apoyo de UNOSSC (*United Nations Office for South-South Cooperation*).

Por último, igualmente importantes son los fondos globales para el clima y el medio ambiente. Los principales son el Fondo Verde para el Clima (*Green Climate Fund - GCF* en inglés), el Fondo de Adaptación (*Adaptation Fund*) y el Fondo Global para el Medio Ambiente (*Global Environment Fund - GEF*, por sus siglas en inglés). La previsión de que el Estado Plurinacional de Bolivia será uno de los países más afectados por el cambio climático y su condición de país megadiverso hacen que sea

un candidato fuerte para recibir apoyo de estos fondos y otros mecanismos con objetivos climáticos y de protección de la biodiversidad.



Organizaciones No Gubernamentales (ONG) y Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC): las alianzas con las ONG y OSC tienen el papel de poner su capacidad ejecutiva a nivel nacional, intercambiar experiencias y conocimientos, encontrar soluciones comunes basadas en resultados para cuestiones de desarrollo, y formar coaliciones de abogacía y sensibilización en los sectores que así lo demanden. Por su cercanía con la población en situación de mayor vulnerabilidad, este tipo de organizaciones tienen un papel especialmente importante en el cumplimiento del principio de No Dejar A Nadie Atrás. Hay experiencias con ONG internacionales y nacionales, así como con OSC y sus redes, como por ejemplo UNITAS, que pueden ser evaluadas (con las herramientas que se presentan en los Anexos) para potenciar su papel estratégico.



Academia: Se debe promover la consolidación de las alianzas con instituciones académicas y centros de investigación, como por ejemplo el Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana (CEUB), para aprovechar el talento de sus estudiantes, cuerpo docente e investigadores y traer este conocimiento a la agenda pública, específicamente en relación con los esfuerzos para acelerar los ODS. Además, este tipo de actores también podrán ejercer un rol canalizador de experiencias y procesos de capacitación y entrenamiento en escala. El SNU puede promover alianzas con las redes académicas internacionales para fortalecer el sector académico boliviano y la producción científica en el país, sacando provecho de las características ambientales, socioculturales y económicas únicas del Estado Plurinacional de Bolivia.



Otros actores emergentes: Además, se trabajará con actores y socios estratégicos emergentes que no necesariamente se encuentren en estas categorías previamente descritas o que no estén presentes en el país pero que puedan ser atraídos en la transformación que inspiran esta Estrategia, el Marco de Complementariedad y la Agenda 2030. Un ejemplo son las redes internacionales de ciudades y gobiernos locales, como FLACMA, UCLG, el Pacto Global de Alcaldes por el Clima y la Energía, e ICLEI.

2.4. Gestión de las alianzas para maximizar el impacto de los resultados

Con la intención de maximizar el impacto de los resultados planteados en el Marco de Complementariedad se trabajará para crear y fortalecer alianzas que mejoren las condiciones de vida de los grupos y territorios en situación de mayor vulnerabilidad. Además, la disminución de las donaciones y los fondos filantrópicos, y la creciente competencia por los escasos fondos existentes, empuja además a ampliar la variedad y tipos de actores con los que establecer alianzas para sumar esfuerzos que permitan alcanzar los resultados esperados del Marco de Complementariedad y acelerar el avance hacia los ODS.

Esta etapa representa la implementación de las alianzas de acuerdo con la definición consensuada de las soluciones, así como la división de roles y responsabilidades de forma sinérgica para el máximo impacto y beneficio de todos. En este punto se establecen la gobernanza, las estructuras operativas y de gestión de la alianza, así como los mecanismos de toma de decisiones que promuevan el balance de poder entre los socios. Además, se crea un sistema claro de monitoreo, evaluación, recursos (financieros y no

financieros) y rendición de cuentas para la entrega de resultados derivados de las alianzas, así como contar con experiencias exitosas y lecciones aprendidas para una mejora continua del trabajo del SNU en el Estado Plurinacional de Bolivia.

Existen cuatro elementos esenciales en la gestión efectiva de una alianza:

- 1) Gestión eficaz del proyecto/la intervención basada en la creación del valor colectivo, usando indicadores que miden la ventaja colaborativa y la maximización del valor y disposición a corregir el rumbo por acuerdo de las partes.
- 2) Gestión sólida de las relaciones basadas en la confianza, en la escucha de los puntos de vista de socios y aliados, y en mantener la calidad de colaboración.
- 3) Iteración y adaptación continuas: revisión e iteración periódicos, con ajustes, adaptación y ampliaciones, basándose en la experiencia y aprendizajes de la gestión.
- 4) Comunicación efectiva, considerando que las alianzas reúnen personas y organizaciones de diferentes orígenes, sectores y culturas organizacionales. Se deben garantizar canales de comunicación adecuados en los distintos niveles (internos, externos, formales e informales), así como los mecanismos para resolver posibles problemas y facilitar el flujo de información de manera transparente y efectiva.

Revisión y valoración de alianzas

Es indispensable realizar seguimiento regular del progreso de las metas y objetivos de las alianzas, así como identificar tempranamente, y de manera colectiva, nudos críticos, buenas prácticas y lecciones aprendidas para realizar una gestión adaptativa. En esta etapa, se revisa

y evalúa la eficacia, eficiencia e impacto de la alianza, si se debe realizar una adaptación, una salida, renegociación o continuidad. Cualquiera que sea el objetivo de la alianza, es importante captar el valor creado a nivel colectivo, así como los beneficios obtenidos en lo individual por cada uno de los socios.

Por ello, es recomendable revisar la calidad de la alianza a partir del marco analítico de UNDESA y PNUD, y así valorar la experiencia, identificando lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones para el futuro.

Se contará con un plan de evaluación y monitoreo de las alianzas, con el fin de rescatar las lecciones aprendidas y las experiencias exitosas.

2.5. Alianzas para acelerar y escalar el financiamiento

El Informe de Evaluación del UNDAF (2018-2022) recomendó diseñar e implementar una estrategia conjunta de movilización de recursos y generación de alianzas que fomente el trabajo interagencial entre las AFP para un mayor impacto estratégico, ya sea que accedan conjuntamente por la vía de los fondos verticales, otros mecanismos de cooperación o del aporte de las contrapartes nacionales, de acuerdo con los mandatos y el valor añadido de cada AFP para maximizar resultados con un enfoque centrado en las personas. También recomendó que, para un seguimiento y planificación eficientes de los recursos necesarios para implementar el Marco de Complementariedad, es importante que las AFP informen de manera desagregada sobre los recursos disponibles y los recursos movilizados, lo cual será viabilizado por UN Info y comunicado estratégicamente con socios y contrapartes.

Asimismo, recomienda fortalecer la estrategia utilizada por el UNDAF para diseñar el

portafolio de proyectos del Plan de Respuesta Socioeconómica a la Pandemia de COVID-19 (SERP, por sus siglas en inglés) y que sea utilizada para impulsar el trabajo conjunto de las AFP en el nuevo Marco de Complementariedad, los procesos de socialización entre las agencias, las posibles ideas de proyectos y trabajarla con socios estratégicos (existentes y potenciales) que puedan aportar recursos para el desarrollo de proyectos en determinadas áreas temáticas y/o territorios (pg. 118). La Evaluación también destacó las ventajas y fortalezas del Sistema de Naciones Unidas en la capacidad de concertar alianzas de alto nivel, movilizar recursos y desplegar experticia en las áreas estratégicas de desarrollo (pg. 119).

La implementación del Marco de Complementariedad y la aceleración de los ODS implican mucho más que la movilización de recursos para proyectos y programas conjuntos del SNU. De acuerdo con las directrices del UNSDG, para ir más allá del financiamiento de las actividades de las AFP del SNU en el Estado Plurinacional de Bolivia, el Equipo País necesita contar con un análisis profundo del panorama financiero para los ODS de forma que se pueda maximizar el impacto a través de una inversión inteligente de los recursos existentes, un mayor acceso a recursos adicionales y un mejor aprovechamiento de los flujos financieros más grandes. Un análisis del panorama financiero aportará información clave sobre flujos financieros proporcionados por las IFI, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y otros, y el Sistema Nacional de Inversión Pública del Estado Plurinacional de Bolivia. Con esta información, el Equipo de Alianzas y Movilización de Recursos verá sus capacidades reforzadas para el fomento de las alianzas conjuntas con el sector privado, las IFI y entidades financieras nacionales públicas y privadas.



III. PROPOSICIÓN DE VALOR DEL SISTEMA DE LAS NACIONES UNIDAS EN BOLIVIA



3.1. Principios rectores

El principio general de las Normas Mínimas Comunes para la Participación de Múltiples Partes Interesadas (*Common Minimum Standards for Multi-stakeholder Engagement*) del SNU es que la voz de las partes interesadas a nivel nacional debe ser considerada en todas las etapas de los procesos del UNSDCF. A continuación, se presentan los principios rectores de la participación que pueden promover la inclusión y una mayor participación en la Agenda 2030.

1. **ESPACIO CÍVICO, INCLUSIVIDAD, DIVERSIDAD Y REPRESENTACIÓN:** El Equipo País tiene un papel clave que desempeñar en el apoyo al Estado Plurinacional de Bolivia en la implementación del compromiso de participación inclusiva y transparente de todas las partes interesadas en la Agenda 2030 y en la facilitación de entornos inclusivos, seguros y propicios donde las partes interesadas puedan contribuir.
2. **TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS:** El Equipo País coadyuvará a demostrar responsabilidad ante las partes interesadas y crear ciclos continuos de retroalimentación para ayudar a determinar la efectividad de las intervenciones del SNU en el país, incluido el desarrollo de herramientas de responsabilidad para situaciones que restringen el acceso a la información.
3. **ACCESIBILIDAD Y SEGURIDAD:** El Equipo País facilitará la toma de medidas especiales para garantizar que todas las partes interesadas puedan acceder a la información y las instalaciones, incluidas las personas con discapacidad y aquellas

con recursos limitados o acceso a la tecnología.

4. **RESPECTO A LOS DERECHOS HUMANOS, DEMOCRACIA Y SOSTENIBILIDAD:** Los aliados del SNU deben demostrar un respeto fundamental por los Derechos Humanos, la democracia y el estado de derecho, y estar alineados con la misión central del SNU, valores, el marco de desarrollo sustentable y la Agenda 2030.

3.2. Criterios que aseguran la generación de valor

La Estrategia Conjunta de Alianzas y Movilización de Recursos es complementaria a las estrategias y planes individuales de las AFP. En este sentido, esta Estrategia Conjunta busca generar valor agregado al valor que generarán las AFP por separado gracias a las ventajas colaborativas, es decir, a las economías de escala, sinergias y apoyo mutuo que emana del trabajo interagencial y en línea con la Reforma del SNU. Es por este motivo que el criterio central de la Estrategia Conjunta es el trabajo en equipo de las AFP, independientemente de si son residentes o no.

El trabajo en equipo implica crear mecanismos de intercambio de información, herramientas y conocimientos, y presentarse juntos ante los socios estratégicos, como SNU, evitando la duplicación de esfuerzos y fomentando la participación de las AFP hermanas en las iniciativas en función de las especialidades y capacidades con potencial de generar valor agregado a cada alianza. Para definir la efectividad de una alianza se ha recurrido a los criterios de la OCDE y de *UN Evaluation Group*, que son: pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad⁸:

⁸ A Study of Partnerships and Initiatives Registered on the UN SDG Partnerships Platform. Evaluation Criteria - OECD de OECD DAC Network

on Development Evaluation (EvalNet) y UNEG, Norms and Standards for Evaluation, <http://www.unevaluation.org/document/detail/1914>

1. **Pertinencia:** Este criterio se refiere al grado en que los objetivos y el diseño de la alianza responden a las necesidades y las prioridades de los grupos que se busca apoyar de forma conjunta, así como las políticas y compromisos previamente asumidos por las partes a nivel local, nacional o global, y siguen respondiendo aun cuando cambien las circunstancias. También son pertinentes las alianzas cuando son oportunas y transparentes en la intencionalidad.
2. **Coherencia:** Una alianza es coherente cuando es compatible con otras alianzas e intervenciones en un país, sector o territorio. Considerar el grado en el que otras alianzas (sobre todo políticas) apoyan o socavan esta alianza y viceversa. Incluye la coherencia interna y externa. La coherencia interna se ocupa de las sinergias y los vínculos entre la intervención/alianzas y otras intervenciones/alianzas realizadas por la misma institución/gobierno, así como la compatibilidad de dicha intervención con las normas y estándares nacionales e internacionales pertinentes a las que se adhiere la institución/el gobierno. La coherencia externa considera la consistencia de la intervención/alianza con las intervenciones/alianza de otros actores en el mismo contexto. Esto incluye la complementariedad, la armonización y la coordinación con otros actores, así como el grado en que la intervención ofrece un valor añadido y a su vez evita la duplicación de esfuerzos.
3. **Eficacia:** se refiere al grado en el que la alianza ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos. Cabe notar que el análisis de la eficacia implica tener en cuenta la importancia relativa de los objetivos o los resultados.
4. **Eficiencia:** se refiere al grado en el que la alianza produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y dentro del plazo acordado. Por “de manera económica” se entiende la transformación de insumos (fondos, asesoramiento técnico, recursos naturales, tiempo, etc.) en productos, efectos directos e impactos de la manera más eficaz en función de los costos, en comparación con otras alternativas viables según el contexto. También se puede valorar la eficiencia operativa (en qué medida se ha gestionado bien la intervención).
5. **Impacto o ¿cómo la alianza cambia la situación?** El grado en el que la alianza ha generado, o se espera que genere, efectos significativos —positivos o negativos, previstos o no previstos— en el nivel más alto. Este impacto se refiere a los efectos potencialmente transformadores y de importancia última de las acciones conjuntas o derivadas de la alianza. Este criterio busca determinar los efectos sociales, medioambientales y económicos de la alianza e intervención conjunta a más largo plazo o con un mayor alcance que los ya contemplados en el criterio de eficacia. Más allá de los resultados inmediatos, este criterio pretende englobar las consecuencias indirectas, secundarias y potenciales de la alianza y acciones conjuntas, y lo hace examinando los cambios integrales y perdurables en los sistemas o las normas, así como sus efectos potenciales en el bienestar de las personas, los derechos humanos, la igualdad de género y el medio ambiente.
6. **Sostenibilidad:** Se refiere a si la alianza y los efectos e impacto de las acciones derivadas de la alianza perduran en el tiempo, específicamente el grado en que los beneficios netos continúan o es probable que continúen. Este criterio

incluye el análisis de las capacidades financieras, económicas, sociales, medioambientales e institucionales de los sistemas necesarios para que los beneficios se mantengan en el tiempo. Implica el análisis de la resiliencia, de los riesgos y de posibles disyuntivas. Dependiendo del momento de la evaluación, puede implicar el análisis del flujo real de beneficios netos o la estimación de la probabilidad de que los beneficios netos se mantengan en el mediano y largo plazo.

Además, de acuerdo con el estudio realizado para UN DESA sobre las alianzas e iniciativas registradas en la plataforma de asociaciones del UNSDG, se pueden añadir los siguientes criterios:

1. **Flexibilidad:** La flexibilidad es uno de los factores más importantes para responder de manera rápida y efectiva a las crisis o situaciones de emergencia mediante las alianzas. La simplificación y la aceleración de procesos, sin con ello sacrificar la rendición de cuentas y la transparencia, permiten a las alianzas estar mejor posicionadas para responder en tiempos cortos y en contextos adversos a múltiples, diversas y crecientes demandas, con un menor costo operativo y mayor enfoque de resultados.
2. **Escalabilidad:** Una alianza escalable es aquella que hace que el proyecto o iniciativa conjunta aumente gradualmente su impacto e influencia, al tiempo que promueve su crecimiento y viabilidad al hacerlo. También puede interpretarse como aquella cuyos resultados y efectividad le permiten escalar el nivel de compromiso e involucramiento de sus partes.
3. **Mensurabilidad:** Para conocer el grado de impacto de una alianza, es necesario que

los resultados de esta sean cuantificables. Para ello, resulta indispensable que, en un primer momento, las partes fijen de forma clara los objetivos de la alianza, que los actualicen si fuera necesario, y que establezcan indicadores asociados, con el fin de dar seguimiento y monitorear sus resultados.

3.3. Uso del análisis prospectivo para agregar valor al UNSDCF

Desde octubre de 2022, el Equipo Interagencial de Alianzas y Movilización de Recursos, con apoyo de *UN Development Coordination Office*, *UN Global Pulse*, *School of International Futures* (SOIF) y el Centro Internacional de Formación de la OIT, adopta enfoques y herramientas de acción prospectiva (*Foresight Action*) para la formulación de esta Estrategia Conjunta. El apoyo al Equipo País tiene el objetivo de ayudar a integrar la prospectiva estratégica en la planificación y acompañarlo en los esfuerzos de volverse más anticipatorio y con visión de futuro. La iniciativa combinó la teoría a través de laboratorios de aprendizaje con clínicas prácticas y servicios de asesoramiento ad hoc de los docentes en la formulación de la Estrategia Conjunta de Alianzas y Movilización de Recursos.

El ejercicio de acción prospectiva es un proceso iterativo integrado al sistema de planificación, monitoreo y evaluación de esta Estrategia Conjunta y del Marco de Complementariedad. En el momento de finalización de este documento (marzo de 2023) el ejercicio se ha completado en una fase inicial, habiéndose aplicado algunas herramientas que sirvieron para fortalecer el enfoque y análisis de la Estrategia Conjunta, además de desarrollar las capacidades individuales de las AFP participantes. El objetivo fundamental es seguir aplicando *Foresight* en la implementación y actualización de la Estrategia Conjunta para el periodo

completo del Marco de Complementariedad (2023-2027), en consideración del hecho de que *Foresight* es una herramienta innovadora e inherente a esta Estrategia, siendo una de las primeras en el mundo que la aplica de manera constante a lo largo del ciclo de vida de la misma Estrategia.

Las herramientas utilizadas y resumen de los resultados fueron los siguientes:

1. Mapeo de actores (stakeholder mapping): previo a la realización del curso, entre el mes de octubre y noviembre de 2022, la OCR creó un formulario en línea que contenía los actores claves del SNU Bolivia de la base de datos de UN Info, para que el equipo interagencial llevara a cabo un proceso de valoración sobre estos actores de manera individual; se consultaron los niveles de incidencia e interés de dichos actores, así como su incidencia en los ODS y en los efectos del nuevo UNSDCF. También se puso a disposición del equipo un formulario de registro de nuevos aliados para complementar la lista inicial. El ejercicio tuvo como resultado el mapeo de 164 actores, gracias a los insumos de 11 agencias, fondos y programas de ONU Bolivia. El mapeo refleja además el sector al que pertenece cada actor, el tipo de aliado, el país al que pertenece y los datos de contacto de estos.
2. Círculo de Alcance (*Scoping Circle*): durante la realización del curso de Acción Prospectiva en el mes de noviembre de 2022, el Equipo Interagencial de Alianzas y Movilización de Recursos se reunió para trabajar con esta herramienta, la cual coadyuva a reflexionar sobre el contexto y los elementos que deben ser considerados en los ejercicios posteriores de prospectiva. Su propósito es definir las preguntas específicas que el proyecto pretende responder y comprender el contexto y los problemas a resolver de forma consensual y profunda. En el Anexo 6 y en [este link](#) se puede encontrar el resultado de este ejercicio.
3. Tres Horizontes (*Three Horizons*): esta herramienta fue utilizada durante el taller del Retiro del Equipo Interagencial el 25 de enero de 2023, y consiste en trabajar en grupos a través de diferentes visiones del contexto que influyen en cómo se percibe el futuro.
 - a) El análisis a través del perfil de gestor se realizó respondiendo a la pregunta ¿cómo funcionan hoy las alianzas y movilización de recursos del SNU y cuál será la situación en 2027 si todo sigue igual? La respuesta fue, resumidamente, que, si el SNU continúa fragmentado, disperso y muy focalizado, sin articulación a la visión conjunta, con las AFP trabajando de manera unilateral salvo pocas excepciones, los silos en la formulación e implementación de programas conjuntos y la competencia entre agencias, entre otros factores, la situación de las alianzas y la capacidad de movilización de recursos en 2027 podrían estar gravemente deterioradas.
 - b) El análisis a través del perfil de visionario se realizó respondiendo a la pregunta ¿cómo se conformarán y gestionarán las alianzas y la movilización de recursos después de consolidarse los cambios emergentes y con la Reforma del SNU completa en 2027? La respuesta fue, resumidamente, de haber una coordinación mejorada entre AFP y con otros socios, a 2027 se podrán aprovechar mejor las oportunidades, con una administración fortalecida, aunque algunas agencias seguirán trabajando de forma aislada.

- c) El análisis a través del perfil de emprendedor se realizó respondiendo a la pregunta ¿qué acciones inmediatas se deben tomar para aprovechar los cambios emergentes y lograr más aliados y más recursos en poco tiempo? La respuesta fue, resumidamente, que, al crear mecanismos de inteligencia de tendencias, identificando actores estratégicos diferentes y fortaleciendo la comunicación, se puede lograr mejorar el interés del Estado en trabajar con el SNU, aunque seguiría habiendo mucha competencia entre AFP.

Como resultado adicional, los participantes del Retiro formularon una lista de acciones estratégicas que posteriormente fueron trasladadas al Plan de Acción de esta estrategia conjunta. La sistematización de las contribuciones de los participantes puede encontrarse en [este enlace](#).

4. Mapeo de Impulsores del Cambio (*Mapping Drivers of Change*): en este ejercicio se identificaron las tendencias (a partir de estadísticas y fenómenos visibles, p.e. el creciente foco de la comunidad internacional en el cambio climático y la biodiversidad, entre otros), señales de cambio (indicios sutiles de que la situación está cambiando, p.e. tendencia política de la región hacia la izquierda), e impulsores o vectores de cambio (fuerzas generadoras de cambio, p.e. la economía del litio).
5. A continuación, se aplicó la herramienta Mapeo de *Incertidumbres (Mapping Uncertainties)*, a través de la cual los participantes situaron en unas coordenadas de nivel de impacto (vertical) y probabilidad (horizontal), una serie de riesgos identificados durante el taller del Retiro. Como resultado, se puede resumir que los riesgos de mayor impacto y probabilidad son: estructura rígida frente a

la posibilidad de adaptarse al entorno cambiante, no cumplir expectativas de financiamiento, no cumplir con las expectativas del Estado Plurinacional de Bolivia con relación al UNSDCF, y dispersión y duplicación de esfuerzos, caída de la reputación por no lograr avanzar con la Reforma del SNU, de seguir apuntando a resultados de corto plazo y de menor escala, entre otros.

Como lecciones aprendidas, el Equipo Interagencial ha podido comprobar que la acción prospectiva, por su complejidad y valor estratégico, requiere tiempo y continuidad, y que el trabajo iniciado en noviembre de 2022 sigue en construcción, y continuará a lo largo de la implementación del Marco de Complementariedad.

También se ha revelado la necesidad de fortalecimiento de capacidades del Equipo Interagencial en relación con el pensamiento sistémico y la innovación para la movilización de recursos.

Otra lección aprendida es que la acción prospectiva no es predecir el futuro, sino más bien basarse en datos de coyuntura y contexto, además de estar preparados para adaptarse mejor a los cambios, acostumbrarse a la existencia de incertidumbres y riesgos, tenerlas en cuenta y así poder anticiparse y prepararse mejor ante posibles situaciones de crisis.

Asimismo, la acción prospectiva ayuda a mirar hacia adelante y planificar con perspectiva por encima de la microgestión diaria.

3.4. Visión y Teoría del cambio de la estrategia

La visión, teoría del cambio y marco lógico de la estrategia se reflejan en la Tabla 2.

Tabla 2. Visión y teoría del cambio de la estrategia de Alianzas y Movilización de Recursos

- [Ver tabla haciendo clic en este enlace](#)

TEORÍA DEL CAMBIO DE LA ESTRATEGIA DE ALIANZAS Y MOVILIZACIÓN DE RECURSOS – UNSDCF 2023-2027			
VISIÓN			
Trabajar conjuntamente como SNU en Bolivia con socios estratégicos en la generación de alianzas y movilización de recursos para implementar el UNSDCF y la Agenda 2030			
IMPACTO			
Coadyuvar a la implementación del UNSDCF (2023-2027), generando valor agregado y una situación de ganancia compartida con los socios estratégicos			
COMPONENTES DE LA VISIÓN	RESULTADOS	PRODUCTOS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Componente 1. Generar valor compartido en la implementación del UNSDCF para el logro de los ODS a través del fortalecimiento del SNU y la Reforma de la ONU.	Resultado 1. Para 2027, se habrá contribuido a alcanzar los objetivos de la Reforma de la ONU en Bolivia en lo referente a las alianzas y movilización de recursos, a través de un SNU fortalecido y con mayor colaboración entre las AFP para implementar el UNSDCF (Delivering as ONE UN).	Producto 1.1 - Se han fortalecido las capacidades del SNU de promoción y gestión de alianzas y movilización de recursos conjuntas para la implementación del UNSDCF y de la Agenda 2030.	Acción Estratégica 1.1.1 - Realizar un (1) curso el año para el fortalecimiento de las capacidades técnicas del Equipo AMR sobre alianzas y movilización de recursos con énfasis en innovación y pensamiento sistémico. Acción Estratégica 1.1.2 - Realizar dos (2) talleres de monitoreo y planificación de la Estrategia AMR y para una gestión más eficiente del grupo interagencial AMR.
		Producto 1.2 - Se ha fortalecido la comunicación del SNU sobre alianzas y movilización de recursos de forma articulada a la Estrategia de Comunicación del GIC.	Acción Estratégica 1.2.1 - Crear un mecanismo de comunicación externa que cuente con distintos formatos que visibilizan el trabajo del SNU en Bolivia y fomentan la movilización de recursos para acciones conjuntas. Acción Estratégica 1.2.2 - Crear un mecanismo comunicacional interno del SNU para compartir know-how, iniciativas, noticias e incentivar alianzas interagenciales.
Componente 2. Optimizar la eficiencia y eficacia de la implementación del UNSDCF a través de alianzas duraderas con el Estado, sociedad civil, sector privado, academia y otros actores involucrados en el Desarrollo Sostenible.	Resultado 2. Para 2027, se habrá fortalecido el ecosistema de actores a través de alianzas multiactor, multisector y multinivel, a escala micro, meso, macro, para una implementación eficaz y eficiente del UNSDCF en temas y territorios clave.	Producto 2.1 Se han establecido en el UNCT mecanismos y herramientas de información actualizada e inteligencia innovadora sobre el sistema de actores, socios estratégicos, alianzas y financiamiento.	Acción Estratégica 2.1.1 - Mantener y alimentar la plataforma ACTUA2025 con inteligencia e información compartida de presencia territorial, aliados, redes de actores, buenas prácticas, guías, cursos, convocatorias, mecanismos y herramientas para la articulación territorial, las alianzas y movilización de recursos, complementaria y vinculada a UN Info. Acción Estratégica 2.1.2 - Realizar sesiones periódicas informativas con las AFP para alianzas y movilización de recursos en temas de desarrollo/ paz/ humanitario en Bolivia.
		Producto 2.2 Se han fortalecido los espacios existentes para las alianzas contribuyendo a maximizar sinergias y resultados.	Acción Estratégica 2.2.1 - Crear un Comité Técnico para generar espacios de diálogo, intercambio y articulación para el trabajo sobre alianzas y prioridades conjuntas con y entre actores del Estado a nivel nacional, subnacional y local para la implementación del UNSDCF. Acción Estratégica 2.2.2 - Crear un Foro ODS, celebrado cada 2 años, para el diálogo, intercambio y articulación con actores de la cooperación internacional, sector público, sociedad civil, sector privado y academia para los ODS.
Componente 3. Contribuir a transformar el ecosistema financiero del desarrollo y la ayuda humanitaria de manera sostenible y escalable para el financiamiento de los ODS.	Resultado 3. Para 2027, se han puesto en funcionamiento mecanismos financieros mixtos para la aceleración de los ODS que contribuyan a la continuidad y sostenibilidad de acciones del SNU en el marco del UNSDCF.	Producto 3.1 Se han establecido compromisos y acuerdos basados en evidencia con socios y en el SNU para el financiamiento y la aceleración de los ODS.	Acción Estratégica 3.1.1 - Elaborar el Análisis del Panorama Financiero (financial landscape) de los ODS en Bolivia. Acción Estratégica 3.1.2 - Crear un Observatorio de Financiamiento y Aceleración de los ODS, con participación del sector privado (Pacto Global y otros) y la academia, vinculado al GruS.
		Producto 3.2 Se han fortalecido las capacidades de actores y socios clave del desarrollo (Autoridades, Pacto Global, Sociedad Civil) para acceder al financiamiento de los ODS.	Acción Estratégica 3.1.3 - Fomentar y fortalecer las alianzas con y entre actores y socios estratégicos para el financiamiento y aceleración de los ODS a nivel local (ej. Localización ODS y LVR), nacional, subregional (ej. Foro Trinacional de El Gran Chaco), regional e internacional, incluída la Cooperación Sur-Sur y Triangular, incluyendo países de otras regiones del Sur Global. Acción Estratégica 3.2.1 - Asistencia técnica y divulgación de cursos y eventos dirigida a actores clave para fortalecer sus capacidades de para la reforma de la taxonomía (ej. Fondos de Impacto, Bonos Verdes/Sociales/Género) hacia una mayor disponibilidad de finanzas sostenibles para los ODS en el país. Acción Estratégica 3.2.2 - Acompañar y prestar asistencia técnica a la Mesa de Finanzas Sostenibles del Pacto Global y a otros grupos del sector privado (de Bolivia y de otros países) para contribuir a escalar sus resultados y promover el compromiso del sector privado con las Finanzas Sostenibles y el financiamiento de la Agenda 2030, en coordinación con el GIC.
Componente 4. Lograr la movilización de suficientes recursos para la implementación del UNSDCF.	Resultado 4. El UNSDCF recibe financiamiento para su implementación a nivel local, nacional y regional a través de alianzas nuevas, innovadoras y fortalecidas que permitan maximizar los resultados y su sostenibilidad.	Producto 4.1 Se han desarrollado e implementado nuevos mecanismos y herramientas para el fondo a escala del UNSDCF.	Acción Estratégica 4.1.1 - Gestionar la creación de un fondo a nivel país y/o subregional que permita el financiamiento de áreas o iniciativas temáticas priorizadas en el UNSDCF (ej. pooled-fund/MPTF) Acción Estratégica 4.1.2 - Impulsar, junto con socios estratégicos, nuevos mecanismos de financiamiento para el UNSDCF basados en las oportunidades del entorno.
		Producto 4.2 Se han identificado y movilizado conjuntamente fondos de fuentes de financiamiento tradicionales y no tradicionales para el UNSDCF.	Acción Estratégica 4.2.1 - Contar con un pipeline/cartera de programas conjuntos para presentar a diferentes socios y llamados, accesible a todas las AFP, incorporado en la plataforma creada en la Actividad 2.1.1. Acción Estratégica 4.2.2 - Estructurar un paquete de inversiones de desarrollo integral para el mecanismo Global Gateway de la UE y movilizar recursos en la modalidad de cofinanciamiento del Estado, del sector privado (RSE, filantropía, etc) y socios de la cooperación atrayendo a la banca para el financiamiento del UNSDCF. Acción Estratégica 4.2.3. - Trabajar hacia poder acceder a recursos públicos del Estado para el financiamiento del UNSDCF y de los ODS.

Fuente: Elaboración propia.



IV. FONDEO DEL UNSDCF



4.1. Marco de financiamiento del UNSDCF

La elaboración conjunta del Marco de Financiamiento es un requisito de las directrices del UNSDG para la formulación e implementación de la nueva generación de marcos de cooperación de la ONU en los Estados Miembros. Ésta deriva de las prioridades establecidas por el Marco de Complementariedad y está basada en los resultados del análisis del panorama financiero de los ODS en el país y del Presupuesto General del Estado. La Estrategia Conjunta proporciona una imagen general de la cantidad, el tipo, la fuente, la duración y la secuencia de los recursos financieros, incluidas las cantidades necesarias, los recursos disponibles y las necesidades de movilización de recursos. Funciona como una herramienta de planificación financiera, gestión de recursos y movilización a disposición del Equipo País, el Gobierno y otras partes interesadas.

La comprensión del panorama financiero comienza con el mapeo del volumen, la combinación, la duración y la secuencia de las finanzas por fuente, así como su alineación con el PDES o los planes ODS donde existan. El siguiente paso es identificar las barreras para movilizar financiamiento y nuevas fuentes/instrumentos de financiamiento, y objetivos para que los flujos de financiamiento de los ODS lleguen a las poblaciones en situación de vulnerabilidad.

El Marco de Financiamiento brinda los siguientes beneficios a las AFP en su conjunto:

- Mayor transparencia y rendición de cuentas con respecto a lo que las Naciones Unidas hacen con los recursos que se les han confiado y lo que se logra con dichos recursos.



FINANCIAMIENTO DE LAS NACIONES UNIDAS A NIVEL GLOBAL

Entre 2019 y 2020 los ingresos totales de las principales 43 entidades del Sistema de las Naciones Unidas aumentaron sustancialmente a USD 62,6 mil millones, un aumento de USD 5,7 mil millones, o un 10 %, en comparación con 2019. Este cambio estuvo relacionado en gran medida con tres entidades: PNUD, UNICEF y OMS, que estaban fuertemente comprometidas con la respuesta a la pandemia de COVID-19. La financiación general ha crecido constantemente durante la última década en términos nominales, con un aumento del 58 %.

La financiación es predominantemente asignada (*earmarked*), modalidad que aumentó entre 2019 y 2020 del 57,8 % (USD 32.900 millones) al 62 % (USD 38.800 millones). Las cuotas de membresía de la ONU, que es la fuente de ingresos más consistente, se mantuvieron en USD 13.700 millones en 2020, el mismo nivel que en 2019, disminuyendo su proporción en relación con los ingresos totales, de 24% a 21,9%. PNUD, UNICEF y PMA no reciben sus contribuciones a través de las cuotas y se financian en su totalidad con contribuciones voluntarias. Las contribuciones básicas voluntarias, así como los ingresos de otras actividades (tasas, etc.), también vieron disminuir su participación en el financiamiento total en 2020 en comparación con 2019.

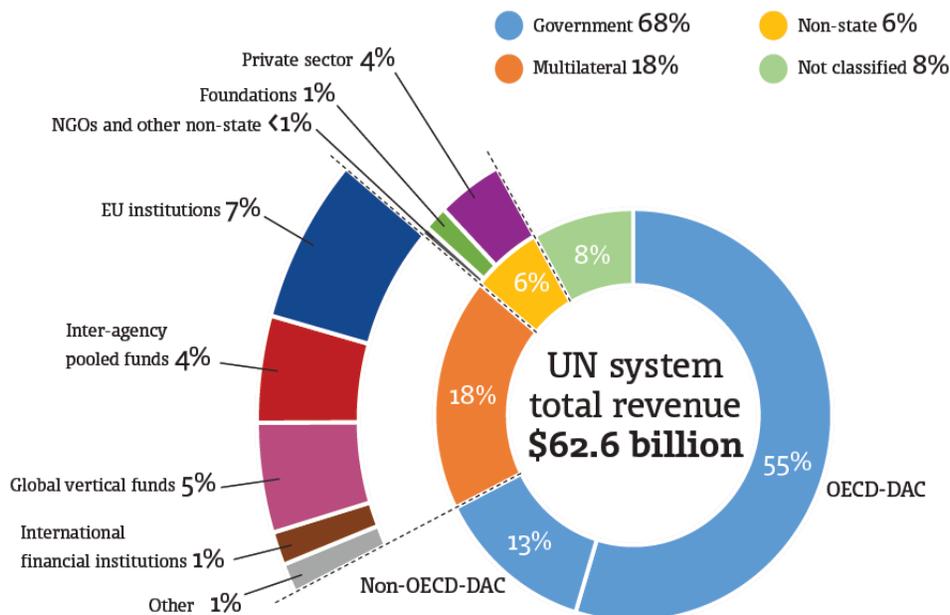
Los ingresos de otras actividades aumentaron en volumen de USD 5 mil millones en 2019 a USD 5,3 mil millones en 2020. Este crecimiento se concentra en gran parte en tres entidades: UNOPS, OPS y el Secretariado. Si bien los ingresos de la ONU provenientes de actores no estatales siguen siendo relativamente pequeños, se están volviendo cada vez más importantes. En 2020, el monto total de estos ingresos aumentó a USD 3.600 millones, USD 700 millones más que en 2019, con mayores aportes provenientes de fundaciones y del sector privado, que juntos suman el 5% de los ingresos totales (Figura 9).

- Estandarización de datos y cumplimiento de estándares internacionales de información financiera.
- Aportar un cálculo realista de los costos de las iniciativas programáticas en lugar de dotaciones predeterminadas de recursos de diversas entidades, alineadas con las posibles fuentes de financiación.
- Mayor coherencia en la movilización y gestión de recursos para la implementación de las áreas de resultados acordadas del Marco de Complementariedad.
- Potencial para enfoques de movilización de recursos de Equipo País más coordinados, así como el establecimiento de instrumentos efectivos para el mismo, incluidos programas conjuntos y fondos mancomunados a nivel de país (*country-level pooled funds*).

El Marco de Financiamiento consta de un marco plurianual (presupuesto general) que pone un precio al Marco de Complementariedad acordado y a sus resultados, cubriendo la duración total del ciclo del programa, y un marco de financiamiento anual como parte de los planes de trabajo conjuntos anuales.

El Marco de Financiamiento es un elemento de gran importancia en el cumplimiento de los compromisos asumidos por el Sistema de Desarrollo de Naciones Unidas en el Pacto de Financiación Mundial (*UN Development System Funding Compact*) en lo referente a incrementar la transparencia y eficiencia en el uso de recursos.

Figura 9. Fuentes de financiamiento de Naciones Unidas en 2020



Fuente: Fundación Dag Hammarskjöld y Oficina del MPTF, (2022). Financiación del Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

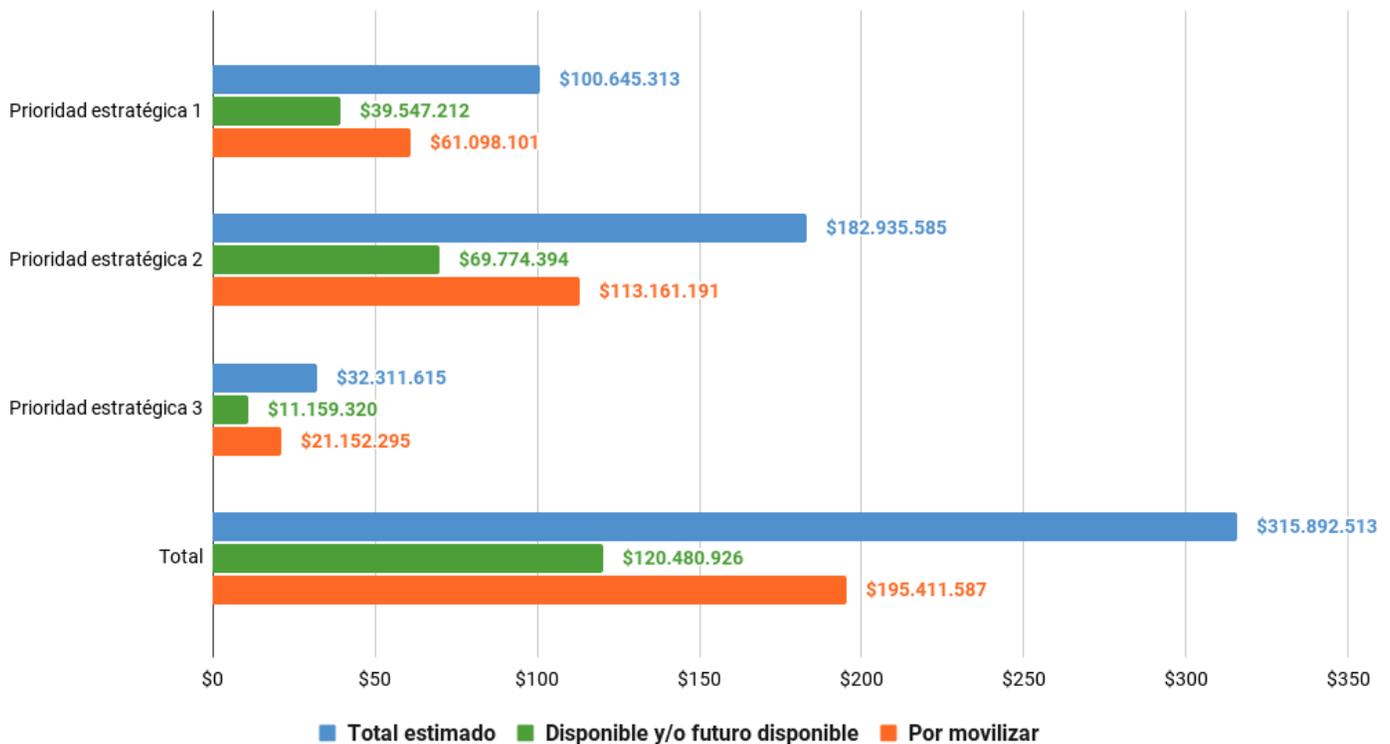
En total, se esperan movilizar US\$ 206.351.459 que representan el 62,66% del presupuesto total del Marco de Complementariedad (Figura 10). Esta es una estimación ya que los Planes de Trabajo Conjunto (JWP) están comenzando a formularse con los nuevos Grupos de Resultados con una estimación de tenerlos listos para el segundo trimestre de 2023. Esto permitirá la formulación del Marco de Financiamiento Anual y Plurianual (MAFF).

El MAFF es una herramienta clave para asegurar fondeo predecible y financiamiento para los ODS particularmente más allá de 2023.

Es por eso por lo que completar el MAFF en 2023 será un primer paso crítico para actualizar las estimaciones sobre el financiamiento/financiamiento de los ODS y poder completar el Análisis del Panorama Financiero.

La estrategia conjunta de Alianzas y Movilización de Recursos contempla esta estimación presupuestaria de los costos del UNSDCF (2023-2027) y se ajustará en función de los cambios presupuestarios y la definición de prioridades junto con las autoridades del Estado Plurinacional de Bolivia, socios y aliados.

Figura 10. Presupuesto referencial del Marco de Complementariedad (en millones de USD)



Fuente: Elaboración propia a partir del Anexo 2 del Marco de Complementariedad de Naciones Unidas para el Vivir Bien en Bolivia (2023-2027).



FONDOS INTERAGENCIALES MANCOMUNADOS (*Inter-agency Pooled Funds*)

Los fondos mancomunados interagenciales tienen una tendencia al alza, especialmente desde la introducción de los ODS en 2015. En 2020, las contribuciones totales superaron los 3.000 millones de USD por primera vez, y la proporción de fondos relacionados con el desarrollo aumentó un 50 %. Los fondos relacionados con el desarrollo se han triplicado entre 2010 y 2020, de 400 millones de USD a 1500 millones de USD, superando por primera vez los fondos de ayuda humanitaria. Esta modalidad es un instrumento de gran importancia para el cumplimiento del Pacto de Financiación Mundial (*UN Development System Funding Compact*).

En esta modalidad cabe destacar los Fondos Mancomunados a Nivel País (*Country-Level Pooled Funds*). Las contribuciones a estos fondos, utilizados para acelerar la acción conjunta acordada en los Marcos de Cooperación del SNU en los países, aumentaron un 11 % en 2020 en comparación con 2019.

Un fondo mancomunado a nivel de país es un instrumento financiero disponible para cada Equipo País para consolidar y apalancar el financiamiento hacia los ODS prioritarios del país según lo establecido en el UNSDCF. Estos fondos son complementarios a otras fuentes de financiamiento local y están alineados con los instrumentos globales de financiamiento mancomunado. Los Equipos País aplican las características comunes de gestión solicitadas por el Pacto de Financiación: una estrategia bien articulada, una teoría clara del cambio, un sistema de gestión basado en resultados sólido, un sistema de gobernanza que funcione bien y los más altos estándares de eficacia operativa, informes, visibilidad y transparencia.

Se puede encontrar más información en el "Guidance Note for UN Country Teams UN Country-level Pooled Funds", UNSDG y UN MPTF Office, 2020.

4.2. Puntos de palanca y escalabilidad

El último informe de la Fundación Dag Hammarskjöld y la Oficina del MPTF sobre financiación del Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo señala que la combinación de financiamiento de la ONU disponible, desde fondos verticales hasta mecanismos mancomunados a nivel de país y recursos básicos frente a recursos complementarios, debería permitir a las AFP y sus aliados a aprovechar estos recursos al servicio de iniciativas integrales de colaboración que se centren en prioridades específicas del país y en las ventajas comparativas de cada actor.

En este sentido, la financiación y los instrumentos a disposición del Equipo País pueden adherirse al objetivo general de una financiación flexible, equilibrada, suficiente y predecible a la que aspira el nuevo Marco de Complementariedad. La aplicabilidad del Marco es lo que convierte esta estrategia conjunta en una herramienta de referencia para proporcionar una comprensión integral a nivel nacional de las necesidades relacionadas con los ODS y enfoques eficaces para asegurar las contribuciones financieras. Con este fin, se anima a que todos los miembros del Equipo País compartan la información financiera mínima requerida para el Marco de Financiamiento de manera oportuna y participen en la movilización conjunta de recursos bajo el liderazgo del/a Coordinador/a Residente.

Por otro lado, el flujo de recursos de las IFI a la ONU es limitado, constituyendo sólo el 1% de los ingresos totales de la ONU en 2020. Sin embargo, esto puede no ser indicativo de otras formas de colaboración emprendidas con el Grupo del Banco Mundial y otras IFI. La asociación de UNICEF con el Banco Mundial en la emisión de un bono para invertir en la aceleración de la recaudación de fondos ofrece un ejemplo de ello. Para algunas entidades, los ingresos directos e indirectos de la colaboración con las IFI juegan un papel importante. Otro ejemplo es el PNUD a nivel global, que trabaja en estrecha colaboración con las IFI en la preparación de evaluaciones de impacto socioeconómico y planes de respuesta destinados a ayudar a los gobiernos a aprovechar el financiamiento para los ODS y abordar los impactos del COVID-19.

En 2020, el PNUD reportó USD 294 millones en ingresos de una diversidad de alianzas, con KfW, el banco alemán de inversión y desarrollo, aportando el 43% de estos ingresos y otro 32% proveniente del Banco Mundial.

También es importante destacar los fondos mancomunados. La creación de un Fondo Mancomunado a Nivel País, explicado en el cuadro del punto precedente (4.1), generaría nuevas oportunidades para apalancar y escalar la movilización de recursos para el Marco de Complementariedad.

Los fondos mancomunados interagenciales son reconocidos como instrumentos de apoyo a la Reforma de las Naciones Unidas y fomentan la colaboración y la coordinación eficiente en todo el SNU.



GLOBAL GATEWAY DE LA UE, UNA NUEVA OPORTUNIDAD PARA EL SNU EN BOLIVIA

La visión global sobre el financiamiento del desarrollo en los países de ingresos bajos y medianos está cambiando, y el enfoque pasa de las subvenciones dispersas al apoyo de grandes inversiones en infraestructura clave. Los programas emblemáticos que adoptan este nuevo enfoque incluyen la iniciativa *Belt and Road* de China, *Global Gateway* de la Unión Europea (UE) y la iniciativa *Build Back Better World* (B3W) de EE. UU. y el Grupo de los Siete. Este cambio inevitablemente nos lleva a plantear un nuevo papel del SNU en el desarrollo de estos grandes programas de inversión, considerando la dimensión territorial del desarrollo que sustenta cualquier tipo de transformación estructural. Vincular la inversión en infraestructura regional y urbana a la transformación estructural de las economías nacionales es un requisito previo importante para la inversión sustentable.

La estrategia *EU Global Gateway* va a impulsar conexiones inteligentes, limpias y seguras en los sectores digital, energético y de transporte y para fortalecer los sistemas de salud, educación e investigación en todo el mundo. Tiene un fuerte enfoque en la inversión en infraestructura que mejora la conectividad a diferentes escalas territoriales. Dicha estrategia considera que las economías de aglomeración son factores fundamentales que pueden impulsar un proceso sostenido y sustentable de desarrollo económico al mismo tiempo que apuntan a reducir los problemas ambientales negativos y generar mejores niveles de vida para la población.

Un ejemplo reciente de la participación de la ONU en el Global Gateway es Kenia, donde un grupo de AFP están participando en un programa de grandes dimensiones, aprovechando que Kenia es el principal *hub* de la cooperación a nivel global. La ONU se posicionó de forma unida y útil en la estructuración de un gran paquete de inversión, aprovechando el poder de convocatoria, relaciones institucionales y conocimiento del terreno y actores locales.

En Bolivia la ONU puede actuar como facilitadora o estructuradora de un *pipeline* de proyectos como parte de este paquete de inversiones y subsidios, donde la mayor cantidad de recursos debe ser destinada a infraestructura con créditos de bancos europeos. El enfoque intersectorial de esta estrategia implica que la UE no se asociará con AFP individuales de forma separada. La iniciativa trinacional de El Chaco puede ser una buena oportunidad para unir actores en un gran paquete que junte infraestructura (p.e. carreteras, fibra óptica, centros educativos y de salud, etc.) y acciones sociales, institucionales, económicas y ambientales vinculadas directamente a los ODS.

Funcionan como financiación similar a la básica en su conjunto, proporcionando el equivalente de la financiación básica otorgada a sus entidades constituyentes. Reunir a las partes interesadas y mancomunar fondos para los propósitos de una estrategia temática o de país permite una mayor flexibilidad y coordinación para lograr la implementación de los ODS.

En el Anexo 13 se presenta una lista con descripción de diferentes instrumentos y fuentes a los que el SNU puede acceder para implementar el Marco de Complementariedad.

4.3. Del fondeo del UNSDCF al financiamiento de los ODS

El apalancamiento de recursos para la ONU no debe limitarse en traer recursos a la ONU o en combinarlos con los recursos de la ONU, sino en tratar de influir positivamente en el entorno político y socioeconómico para facilitar mayores flujos de recursos hacia las áreas de los ODS priorizadas por el PDES y el Marco de Complementariedad.

Todas las AFP del SNU en el Estado Plurinacional de Bolivia, a través de la implementación de programas y proyectos con recursos propios contribuyen a los ODS. No obstante, la contribución es insuficiente si se observan únicamente las metas específicas de dichas acciones. Esta estrategia conjunta es la hoja de ruta para que dichas acciones, aprovechando las ventajas colaborativas del trabajo interagencial en el Marco de Complementariedad, tengan un efecto palanca y trasciendan los resultados esperados inmediatos.

La movilización de recursos complementarios de otros actores, por ejemplo, agencias de cooperación bilateral, sube un escalón en el nivel de movilización de recursos para financiar los ODS. Con el siguiente escalón que conecta el Marco de Complementariedad con el

financiamiento de los ODS se alcanza a apalancar recursos de fuentes no tradicionales, públicas o privadas, reembolsables o no-reembolsables, para combinarlas en una fórmula de financiamiento mixto (*blended finance*). Finalmente, se debe aspirar a un último escalón en el que, inspirados y guiados por el SNU, actores del sector público y privado dirigen sus inversiones a las áreas priorizadas de los ODS.

Figura 11. El desafío de vincular el fondeo del UNSDCF y el financiamiento de los ODS y viceversa



Fuente: FUNDING TO FINANCING UNDAF COMPANION GUIDANCE.

Esta estrategia conjunta, de forma complementaria a los esfuerzos individuales de las AFP, puede generar las sinergias y economías de escala en la promoción de alianzas enmarcadas en la Agenda 2030, en los Derechos Humanos y en el principio de No Dejar a Nadie ni a ningún lugar Atrás.

A través del intercambio de información y la co-creación en el seno del Equipo de Alianzas y Movilización de Recursos se puede aprovechar el potencial de las innovaciones financieras, las nuevas tecnologías y la digitalización para proporcionar un acceso equitativo a la financiación a diferentes actores en el país con potencial de contribuir a la Agenda 2030.

Con este fin, el SNU puede catalizar nuevas fuentes de financiación e innovaciones financieras para aumentar la inversión en los ODS y mejorar la colaboración global para aprovechar el potencial y mitigar los riesgos del financiamiento digital de los ODS ⁹.



COOPERACIÓN SUR-SUR

La cooperación Sur-Sur representa una oportunidad para movilizar recursos y conocimientos técnicos y realizar acciones colectivas regionales e interregionales con países vecinos y otros socios del Sur Global. Existen oportunidades a través de las alianzas entre gobiernos, organizaciones regionales, sociedad civil, academia y el sector privado. También existen oportunidades con la cooperación triangular impulsada por Bolivia y sus socios con apoyo de países desarrollados u organizaciones multilaterales para implementar programas y proyectos vinculados a los ODS. Los países desarrollados han expresado cada vez más un firme apoyo a este enfoque del desarrollo, siempre que liderado y asumido por los actores del Sur. El SNU en Bolivia podrá apoyarse en UNOSSC, establecida por la Asamblea General con el mandato de promover y coordinar la cooperación triangular y Sur-Sur a nivel mundial y en todo el SNU.

El Marco de Complementariedad en Bolivia incluye el intercambio de buenas prácticas, conocimientos y experiencias con CEPAL y CAF, entre otras organizaciones regionales, aprovechando la experticia del SNU con mecanismos de financiamiento para la cooperación Sur-Sur. El apoyo coordinado del SNU con la CEPAL en temas vinculados con el fortalecimiento de las cuentas nacionales, estrategias para la sustitución de importaciones, análisis del sector de biodiésel y el proceso del Censo, son ejemplos de vinculación con el PDES (2021-2025). En la misma línea, se prevé la implementación de proyectos y mecanismos regionales de protección de las personas en situación de movilidad humana, continuando el trabajo con el Ministerio de Relaciones Exteriores y sus contrapartes regionales, así como con el SNU en Chile y Perú. También está previsto impulsar el trabajo en subregiones y fronteras climáticas de alta prioridad (Amazonía, Gran Chaco Americano y Cuenca Andina). Para ello, el SNU se apoyará en mecanismos regionales de integración priorizados por el Gobierno. En particular, se coordinará con el SNU en Paraguay y Argentina, incluyendo posibles acciones transfronterizas en la región del Gran Chaco Americano.

Existen cuatro fondos fiduciarios a los que Bolivia puede postular para financiar iniciativas de cooperación Sur-Sur:

[United Nations Fund for South-South Cooperation \(UNFSSC\)](#)
[Pérez-Guerrero Trust Fund for South-South Cooperation \(PGTF\)](#)
[India, Brazil and South Africa Facility for Poverty and Hunger Alleviation \(IBSA Fund\)](#)
[India-UN Development Partnership Fund](#)
[Fondo regional para la cooperación triangular en América Latina y el Caribe.](#)

⁹ Se puede encontrar más información en: "UN Secretary General's Roadmap for Financing the 2030 Agenda for Sustainable Development 2019-2021."



V. FINANCIAMIENTO DE LA AGENDA 2030 EN BOLIVIA



5.1. Introducción

Alcanzar las metas de la Agenda 2030 en el Estado Plurinacional de Bolivia va a requerir al menos USD 33,000 millones para la implementación del PDES (2021-2025) que es la hoja de ruta del desarrollo sustentable para la primera parte de la Década de Acción para los ODS. Sin embargo, los recursos existentes y los que se generen entre ahora y 2030 deberían ser suficientes por lo que sería importante trabajar de forma conjunta e integrada para la generación de sinergias.

Todavía no se cuenta con cálculos de cuántos bolivianos se requieren para que el Estado Plurinacional de Bolivia cumpla con sus metas de los ODS, pero se sabe, según cálculos del FMI, que mientras el PIB global anual es de más de 25 billones de dólares, se necesitan apenas 120 mil millones anuales para que todos los países de renta baja alcancen los ODS, es decir, menos del 0,5% del PIB mundial¹⁰. Aunque Bolivia no es un país de renta baja, este dato sugiere que, sumando las actividades económicas del Estado Plurinacional de Bolivia sumadas a las donaciones y al financiamiento internacional, el país cuenta con suficientes recursos para lograr los ODS.

El desafío no está en generar más recursos, más bien está en cómo movilizar los recursos existentes. En otras palabras, el desafío es saber cómo canalizar hacia los ODS las inversiones que se hacen regularmente desde el sector privado y el sector público. El PDES vigente (2021-2025) y el siguiente que cierre la década suponen la principal contribución del país a los ODS, pero no la única.

El Marco de Complementariedad puede coadyuvar de dos formas a que las inversiones públicas y privadas contribuyan a los ODS en Bolivia. La primera es generando un efecto

palanca sobre estas inversiones; la segunda es influyendo con los tomadores de decisiones para que, de un lado dirijan las inversiones a los ODS y, del otro lado, formulen políticas que incorporen un análisis de los efectos (positivos y negativos) sobre el desarrollo sustentable. Otra contribución necesaria es la asesoría y el fortalecimiento de capacidades de los socios: muchos actores del desarrollo ya están comprometidos con los ODS, pero se beneficiarían de una puesta en común de conocimientos técnicos y herramientas para planificar de forma alineada a los ODS y acceder a finanzas sustentables.

Además de calcular los recursos necesarios para alcanzar los ODS, el análisis del panorama financiero también puede calcular la diferencia entre el costo de las inversiones en la reducción de riesgos de desastres (y de otras emergencias) y el costo de respuesta y reconstrucción o recuperación de desastres o emergencias, teniendo en cuenta que el Estado Plurinacional de Bolivia es uno de los países que sufrirá mayores consecuencias derivadas del cambio climático y de la pérdida de biodiversidad. En este sentido, se requiere un esfuerzo interagencial para que tanto el sector privado como el público (a nivel central y local) incluyan en sus planes la reducción de riesgos y el incremento de la resiliencia ante amenazas multidimensionales.

En este contexto, el SNU puede fomentar alianzas clave para apalancar el financiamiento para acelerar los ODS, incluidas las instituciones financieras internacionales, el empresariado, los bancos de desarrollo nacionales y regionales y otros. Existen diversos instrumentos financieros mixtos que se pueden aprovechar y actores, o redes de actores, con los que fortalecer las alianzas

¹⁰ [IMF Executive Board Discusses Macroeconomic Developments and Prospects in Low-Income Countries—2022](#)

para los ODS, por ejemplo, la Mesa de Finanzas Sostenibles del Pacto Global. También hay fondos a los que los aliados pueden acceder con apoyo del SNU, pudiendo ayudar a apalancar mayores cantidades de recursos, domésticos o externos, para acelerar los ODS. En el Anexo 11 se presenta una lista con descripción de diferentes fuentes que los socios del SNU pueden acceder para acelerar los ODS en el país.

5.2. El PDES y los ODS

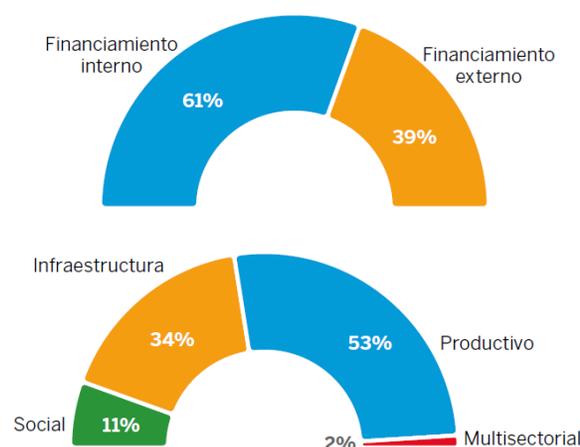
Para lograr movilizar flujos de financiamiento hacia los ODS en el Estado Plurinacional de Bolivia, el SNU debe tener en cuenta que el Estado es el actor que más contribuye a los ODS. En este sentido, el SNU podrá aprovechar principalmente flujos financieros más grandes si acompaña al Gobierno a acceder a las finanzas públicas internacionales, desarrollar mercados de capital nacionales y establecer políticas apropiadas que catalizan la inversión al reducir los riesgos financieros. Este esfuerzo hacia el financiamiento de los ODS será todavía más efectivo si se trabaja con todos los niveles del Estado. Las Entidades Autónomas Territoriales también pueden recibir apoyo para ampliar su base impositiva y acceder a finanzas públicas internacionales, entre otras acciones. Por ejemplo, el SNU en Bolivia ha desarrollado guías para fortalecer las finanzas municipales y puede ayudar a los Gobiernos Autónomos Municipales a postular al *City Climate Finance Gap Fund* y al *Cities Investment Facility*.

El Diagnóstico Común de País (CCA por sus siglas en inglés) presentó en 2022 una primera aproximación al panorama financiero para el desarrollo sustentable del país, analizó flujos financieros e identificó algunas oportunidades para reorientar las fuentes de financiamiento. Esta información se basó en datos del Viceministerio de Inversión Pública y Financiamiento Externo (VIPFE), Banco Central

de Bolivia (BCB), Ministerio de Economía y Finanzas Públicas (MEFP), Banco Mundial y Comité de Ayuda al Desarrollo - de la OECD para la serie de Ayuda Oficial para el Desarrollo.

El Plan de Desarrollo Económico y Social (PDES) 2021-2025 prevé movilizar USD 33.000 millones de dólares en los próximos cinco años, dirigidos a los siguientes sectores: productivo (53%), infraestructura (34%), social (11%) y multisectorial (2%). Se estima que el 39% del financiamiento provendrá de fuentes externas y el 61% de recursos internos (Figura 12).

Figura 12. Composición sectorial y estructura del financiamiento de la inversión pública en Bolivia (en %)

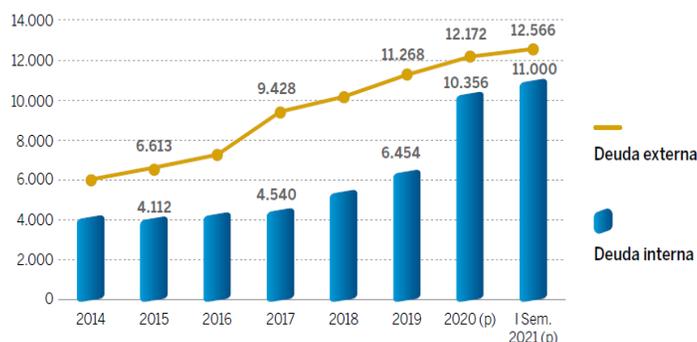


Fuente: Diagnóstico Común de País (CCA) de Bolivia (2022).

En 2021 el déficit fiscal alcanzó el 10% del PIB. Durante el 2021, la mayor parte de dicho déficit se financió con recursos internos. Ello implicó un incremento de la deuda interna hasta los USD 11.000 millones, situándose próxima a la deuda externa, de USD 12.566 millones (Figura 13). Para el 2022, el Gobierno ha estimado una reducción del déficit fiscal del 9,7% al 8% del PIB y un aumento de la inversión pública en 25%. Estas previsiones se basan en la expectativa de un crecimiento del 15% de los ingresos

tributarios, debido a la recuperación económica, así como también al aumento de los precios internacionales.

Figura 13. Saldos de deuda interna del Tesoro General de la Nación y de la deuda pública externa de mediano y largo plazo (en millones de USD), 2014-I Sem. 2021



Fuente: Diagnóstico Común de País (CCA) de Bolivia (2022).

La Agenda de Acción de Addis Abeba (AAAA), que surgió de la 3ª Conferencia Internacional sobre Financiamiento para el Desarrollo (2015), destacó la necesidad de que los países establezcan Marcos Nacionales Integrados de Financiamiento para aprovechar el potencial de todos los flujos financieros, públicos y privados, internacionales y nacionales, para el desarrollo sostenible.

Bolivia requiere nuevas herramientas financieras para cumplir con las metas de los ODS con alcance más allá de los ciclos de planificación a corto plazo y que puedan impulsar transformaciones más profundas para el desarrollo sostenible. El Equipo País en Bolivia podrá acceder, de forma coordinada y coherente, a una serie de herramientas globales de apoyo integrado de políticas financieras, incluido el uso de evaluaciones

financieras del desarrollo para vincular el financiamiento con resultados de desarrollo sustentable ¹¹.

5.3. Oportunidades de financiamiento de la Agenda 2030

El Marco de Complementariedad debe constituirse en un instrumento clave para la aceleración de los ODS. Las directrices del UNSDG enfatizan la importancia de organizar la contribución del SNU en los países desde la perspectiva de la Agenda 2030. En este sentido, los ODS priorizados por el PDES se convierten en oportunidades de financiamiento de la Agenda 2030, considerando que el Estado es el principal actor en el avance de la Agenda 2030 y el Presupuesto General del Estado es el principal catalizador de las finanzas para el desarrollo.

A continuación, se ha estructurado cuatro grupos de ODS a partir de las prioridades del PDES:



ODS 2. Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.

2.5 millones de bolivianos se dedican a prácticas agrícolas y, gracias a la diversidad biológica y cultural del país, se le ha dado un reconocimiento internacional. Las Unidades Productivas Agropecuarias (UPA) bolivianas han sabido crear sistemas de vida y sistemas alimentarios sostenibles. Por otro lado, los suelos, agua, lagos, bosques y biodiversidad están siendo rápidamente degradados. El

¹¹ [Achieving the Sustainable Development Goals - Progress on establishing integrated national financing frameworks in the Asia-Pacific region](#)

cambio climático está poniendo mayor presión y aumentan los riesgos asociados a desastres tales como sequías e inundaciones.

En este contexto, el fortalecimiento de los actores de la economía plural que integran los sistemas alimentarios resulta fundamental para elevar la productividad y la eficiencia a lo largo de las cadenas de valor y consolidar la seguridad y soberanía alimentaria del país. A través del Efecto 2.1 del Marco de Complementariedad se espera que los actores de la economía plural, con énfasis en los que componen los sistemas alimentarios y otros sectores productivos, incrementen su producción y su participación en los mercados con sostenibilidad y soberanía. Este efecto atiende al Eje 3 del PDES (2021-2025), el cual se refiere a la Seguridad Alimentaria con Soberanía, Promoción de Exportaciones con Valor Agregado y Desarrollo Turístico y, más específicamente, las Metas 3.1 y 3.2.

En el marco de la Cumbre sobre los Sistemas Alimentarios celebrada en el año 2021, proporcionó visibilidad al país y oportunidades excepcionales para la movilización de recursos a favor del ODS 2.

El ODS 2 en Bolivia tiene efectos directos sobre el ODS 1, por el vínculo directo que tienen los sistemas alimentarios con la pobreza extrema, y sobre el ODS 3, por las deficiencias en el acceso a servicios de salud entre los campesinos y por el impacto multidimensional que tuvo el COVID-19 en la pobreza extrema y los sistemas alimentarios.



ODS 5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas.

El Estado Plurinacional de Bolivia ha adquirido un compromiso para el logro de la igualdad de género. La Constitución Política del Estado Plurinacional integra la dimensión de género a través de todo el texto al establecer que la

equidad de género es un valor del Estado, forma parte del sistema de gobierno, y prohíbe y sanciona cualquier forma de discriminación e incorpora la igualdad de género como valor y parte de los contenidos del sistema educativo. Si bien el Estado boliviano cuenta con una amplia normativa que protege a las mujeres, sigue siendo el país sudamericano con el nivel más alto de violencia física y el segundo, a nivel de América Latina y Caribe, después de Haití, en violencia sexual.

Para responder a los desafíos que enfrentan niñas y mujeres en el país, la igualdad de género se ha plasmado como tema transversal en todas las Áreas Prioritarias, Efectos y Productos del Marco de Complementariedad. Además, la igualdad de género será fomentada específicamente a través de los siguientes productos: 1.3.1, 1.3.3, 2.4.1, 2.4.2. La transversalización del enfoque de género y la lucha por la igualdad de género también son un pilar fundamental del PDES (2021-2025) a través del concepto de “despatriarcalización”, el cual está transversalizado en los Ejes 1 (economía), 5 (educación), 6 (salud), 7 (justicia) y 10 (cultura), con especial énfasis en las siguientes metas: 1.3, 1.4, 5.1 y 7.3.

La igualdad de género es un tema prioritario y transversal en las políticas de cooperación de todas las principales agencias de cooperación bilateral, de la Unión Europea y de IFI. En este sentido, considerando la larga experiencia y posicionamiento destacado del SNU en este tema, existen numerosas oportunidades para promover acciones por el ODS 5 a través de alianzas con la cooperación tradicional.

El SNU puede contribuir al Estado con asistencia técnica especializada en sus esfuerzos por transversalizar el enfoque de género en las políticas públicas y avanzar en el horizonte de la despatriarcalización. De igual manera, puede apoyar a otras entidades en la inclusión de la perspectiva de género en sus estrategias de movilización de recursos, a través del desarrollo de propuestas, y finalmente, asegurar la incorporación de la

igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el desarrollo de programas conjuntos. Con diversidad en los niveles de prioridad, la igualdad de género también es un tema de especial interés entre ONG internacionales, agrupaciones empresariales y fundaciones. Las acciones con socios estratégicos pueden ayudar a apalancar los esfuerzos de este último grupo de actores con los que existe un espacio emergente de cooperación.



ODS 7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna.

Las dinámicas climáticas globales y los distintos conflictos por los que atraviesa el planeta desafían la seguridad energética del Estado Plurinacional de Bolivia. En este contexto, el fortalecimiento de los actores de la economía plural que integran los sistemas energéticos resulta fundamental para elevar la productividad y la eficiencia a lo largo de las cadenas de valor y consolidar la seguridad y soberanía energética del país. Con la rápida evolución y crecimiento de la industria de almacenamiento de energía, el litio boliviano se ha convertido en una oportunidad histórica para aumentar el espacio fiscal necesario para financiar la aceleración de los ODS, incluyendo la transición del país hacia una economía basada en energía limpia y sostenible.

El Marco de Complementariedad aborda este tema en su Efecto 2.3, y más específicamente el Producto 2.3.1, con el que serán mejorados los mecanismos de gobernanza y las capacidades de las instituciones y organizaciones sectoriales y territoriales en la gestión, entre otros, de la energía y los minerales, así como la gestión integral de riesgos de desastres, alerta temprana y transformación constructiva de conflictos en torno a la seguridad climática. Este efecto contribuirá al PDES (2021-2025) en sus metas 1.3 (acceso a energía), 4.2

(industrialización del litio) y 4.3 (energías renovables).

El SNU podrá apoyar al Estado boliviano, en todos sus niveles y sectores, así como a otros actores, promoviendo la cooperación técnica internacional en materia de universalización del acceso a energías renovables, la industrialización del litio y el cambio de matriz energética, anticipándose a la descarbonización global y al crecimiento de la demanda por fuentes renovables y por materias primas necesarias para su desarrollo, con las debidas salvaguardas sociales y ambientales. Este trabajo también contribuirá al ODS 10 (industria e infraestructura).



ODS 13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.

El Informe IPCC 2021 ubica al Estado Plurinacional de Bolivia entre los países más afectados por el cambio climático a nivel mundial. Se prevé que haya un incremento de las sequías prolongadas y severas en algunos territorios, como la Chiquitanía, y un incremento de las lluvias torrenciales en otros, con potenciales impactos en asentamientos humanos en situación de riesgo de deslave o inundación. Esta situación también pone en riesgo el acceso a agua segura para consumo humano, y también en los ecosistemas y en los sistemas de irrigación, amenazando la seguridad alimentaria del país. La Contribución Prevista Determinada Nacionalmente (CPDN) del Estado Plurinacional de Bolivia estima alcanzar los siguientes objetivos y resultados en mitigación y adaptación al año 2030:

- Agua. Incrementar de forma integral la capacidad de adaptación y reducir sistemáticamente la vulnerabilidad hídrica del país.



SECTOR PRIVADO

La OCR y el Pacto Global lideraron un reciente estudio sobre el papel del sector privado en la implementación de la Agenda 2030, presentando una propuesta para la creación del Observatorio de los ODS con el Sector Privado en Bolivia. El Observatorio ha sido incorporado como acción interagencial dentro del Plan de Acción de esta estrategia conjunta.

De este estudio cabe destacar la siguiente información, que resulta de especial interés considerando que el involucramiento del sector privado es esencial para el logro de los ODS y también genera nuevas oportunidades para fundear el Marco de Complementariedad. Para las empresas privadas consultadas, el reto de cumplir con la Agenda 2030 es prioritario. Existen sectores donde tiene un grado de cumplimiento alto con respecto a un determinado ODS y eso se debe a que cada modelo de negocio prioriza ODS específicos. De las empresas que han incorporado acciones de la Agenda 2030 en las gestiones 2020 a la 2022, sobresalen los ODS 3 (salud), 4 (educación), 8 (trabajo decente y economía) y 9 (industria, innovación e infraestructura). En este período las acciones para combatir el COVID-19 y atender las necesidades de sus colaboradores internos han sido prioritarias, repercutiendo en inversiones destinadas a capacitaciones e inversiones tecnológicas para mantener tanto la salud física como mental.

Para acelerar su contribución a los ODS, las empresas consultadas sugieren las siguientes acciones:

- Elaborar líneas estratégicas.
- Capacitaciones.
- Adoptar la temática de la sostenibilidad en la sociedad, socializar y sensibilizar a los grupos de interés.
- Apoyar a instituciones y alentar a las PyMEs.
- Mecanismos de reconocimiento y accesos a mayores beneficios.
- Priorizar objetivos y definir proyectos conjuntos.
- Sistema de indicadores y estructura para generar reportes.
- Canales de comunicación para apoyar emprendimientos sostenibles y visibilizarse.
- Liderazgo en los altos niveles.
- Hacer alianzas público-privadas.

Todas estas acciones pueden ser realizadas con apoyo del SNU y también pueden ser la base para establecer alianzas con actores del sector privado y, de esta forma, movilizar recursos para fundear el Marco de Complementariedad.

Este trabajo se priorizará y en alianza con el Pacto Global se trabajará en acelerar la implementación de los ODS con el sector privado ampliado y juntamente con las autoridades del sector público, la cooperación internacional y la sociedad civil, entre otros socios.

- **Energía.** Incrementar la capacidad de generación eléctrica a través de energías renovables para el desarrollo local y de la región.
- **Bosques y agricultura.** Incrementar la capacidad de mitigación y adaptación conjunta a través del manejo integral y sustentable de los bosques con la mejora de los sistemas de vida de las comunidades.

En apoyo al Estado boliviano en el cumplimiento de la CPDN, el Marco de Complementariedad aborda la acción climática, principalmente, a través de los productos 2.1.2 Fortalecida la resiliencia de los actores de la economía plural ante daños y pérdidas por eventos climáticos; 2.3.1 Mejorados los mecanismos de gobernanza y las capacidades de las instituciones y organizaciones sectoriales y territoriales en la gestión integral, entre otros, de riesgos de desastres, alerta temprana y transformación constructiva de

conflictos en torno a la seguridad climática; y 2.3.2 Fortalecidas las capacidades de mitigación, adaptación al cambio climático y de financiamiento.

La acción climática, ante el estado global de emergencia estimulado por la aceleración de los efectos del cambio climático, puede financiarse de diferentes modos, siendo los recursos nacionales el principal y para el cual el SNU puede prestar asistencia técnica.

Los mecanismos internacionales más destacados a los que se puede acceder de forma interagencial son los fondos globales, principalmente el GEF, el GCF y el *Adaptation Fund*.

También hay fuentes emergentes como las fundaciones filantrópicas, que están expresando interés en apoyar la conservación de la Amazonía y otros biomas esenciales para mantener el compromiso global de 1,5°C.

Este ODS tiene relación estrecha con el ODS 11, que motiva el apoyo a socios locales en su postulación a mecanismos como el *Cities Investment Facility* y el *City Climate Finance Gap Fund*, y el ODS 12 en lo referente a los residuos sólidos, que es prioridad nacional y existe interés específico de la UE.





VI. DE LA TEORÍA A LA ACCIÓN: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA



6.1. Análisis prospectivo para la implementación del UNSDCF

Esta estrategia conjunta de Alianzas y Movilización de Recursos está concebida para la promoción de la innovación como una de las maneras de generar valor como SNU. En este sentido, es de las primeras estrategias Conjuntas de Alianzas y Movilización de Recursos que amplía el trabajo realizado en otros UNSDCF y CCA, mediante la aplicación de *Foresight* a la concepción e implementación de la propia estrategia.

Como continuación del punto 3.3, el trabajo del Equipo Interagencial de Alianzas y Movilización de Recursos en la realización de ejercicios de prospectiva (*Foresight*) para la formulación de esta estrategia conjunta ha comenzado a generar resultados preliminares que se irán completando durante la implementación de la estrategia conjunta.

A medida que se avanza en la realización de los ejercicios, la estrategia conjunta va ganando capacidad anticipatoria y visión de futuro. Es un proceso iterativo integrado al sistema de planificación, monitoreo y evaluación de esta estrategia conjunta y del Marco de Complementariedad. De forma preliminar, antes de contar con escenarios prospectivos, la aplicación de las herramientas utilizadas generó propuestas concretas para promover las alianzas efectivas y la movilización de recursos, tanto en lo referente al fondeo del Marco de Complementariedad como al financiamiento de los ODS, las cuales se plasmaron en el Plan de Acción y Cronograma. Estas acciones estratégicas se basan en los siguientes supuestos:

- Si el SNU continúa fragmentado, disperso y muy focalizado, sin suficiente articulación a la visión conjunta del Marco de Complementariedad, con las AFP trabajando de manera unilateral salvo pocas excepciones, con trabajo en silos

en la formulación e implementación de programas conjuntos y la competición entre agencias, entre otras debilidades del SNU, la situación de las alianzas y la capacidad de movilización de recursos a 2027 podrían verse gravemente deterioradas.

- Con la coordinación mejorada entre AFP y con otros socios, a 2027 se habrán aprovechado mejor las oportunidades de fondeo del UNSDCF y de financiamiento de los ODS.
- Con una administración conjunta fortalecida, creando mecanismos conjuntos de inteligencia de tendencias y de actores estratégicos no tradicionales, y con la comunicación fortalecida, se puede lograr mejorar el interés del Estado y otros socios en trabajar con el SNU, aunque es probable que siga habiendo competencia entre las AFP.

A través de la aplicación de las diferentes herramientas de acción prospectiva el Equipo Interagencial de Alianzas y Movilización de Recursos identificó las siguientes tendencias:

- Creciente atención por parte de la comunidad internacional en el cambio climático y la biodiversidad,
- Cambios en las políticas de cooperación en los socios contribuyentes, con disminución de donaciones y aumento de la oferta de crédito para el desarrollo del Estado Plurinacional de Bolivia,
- Creciente nivel de informalidad y subempleo, especialmente entre las mujeres,
- Cambios de tendencias políticas en la región de América Latina y el Caribe, Creciente peso del escenario sociopolítico en periodo pre-electoral,
- Alineamiento gradual del sector empresarial con los ODS, y

- Creciente peso de la sociedad civil en la cooperación.

También como resultado de los ejercicios de prospectiva se identificó como principal señal de cambio que la juventud conoce y está alineada a los ODS. En este punto el Equipo Interagencial podrá identificar otras señales en los ejercicios a realizar en las sesiones periódicas. Igualmente, a través de los ejercicios de prospectiva se identificaron los siguientes impulsores o vectores de cambio:

- Conflicto entre Rusia y Ucrania, tensión geopolítica e inflación globalizada,
- Múltiples crisis humanitarias en África y Asia, como las inundaciones de Pakistán, el terremoto en Turquía y Siria y la perpetuación de la crisis en Siria,
- Crisis multidimensionales de agua, seguridad alimentaria y energía (HDP nexus),
- Países industrializados están acelerando el cambio de matriz energética,
- Economía del litio emergiendo,
- Efectos negativos del cambio climático en ciertas regiones,
- Trabajo en regiones priorizadas (p.e. Gran Chaco Americano),
- Crisis económica en el Estado Plurinacional de Bolivia en un contexto de crisis global,
- Censo 2024,
- Encuesta de Demografía y Salud (EDSA) en 2024,
- Elecciones generales de 2025,
- Comicios subnacionales de 2026,
- Elecciones de magistrados en el Órgano Judicial,
- Estatus de Bolivia como país de renta media,
- Presidencia del Estado Plurinacional de Bolivia en la Conferencia de Población y Desarrollo - Reunión de la Conferencia en Bolivia (junio-julio 2023).

El Equipo Interagencial de Alianzas y Movilización de Recursos, además, identificó y priorizó las siguientes incertidumbres:

- ¿En qué medida la estructura actual del SNU y de las AFP permitirá adaptarse al entorno cambiante?
- ¿Se cumplirán las expectativas del SNU de financiamiento del UNSDCF?
- ¿Se cumplirán las expectativas del Estado Plurinacional de Bolivia con relación al UNSDCF?
- ¿Cuáles serán las prioridades del Gobierno tras las elecciones del 2025?
- ¿Cómo afectarán los comicios subnacionales a la cooperación, a la red de aliados del SNU y a la capacidad del país de implementar la Agenda 2030?
- ¿Habrá cambio de orientación de las políticas y prioridades de cooperación de los socios estratégicos?
- ¿Las AFP seguirán apuntando a resultados de corto plazo y de menor escala?
- ¿Lograrán las AFP mejorar el alineamiento y la generación de sinergias?
- ¿Logrará nivelarse el acceso entre las AFP a oportunidades de financiamiento?
- ¿Se verá afectada la reputación del SNU en El Estado Plurinacional de Bolivia?
- ¿Se logrará evitar que se cuestione la Reforma de la ONU y que se generen efectos no previstos?
- ¿Logrará el SNU incrementar su relevancia y poder de convocatoria en favor de los ODS?
- ¿Se logrará ampliar el espectro de aliados del SNU?
- ¿Las AFP y sus socios lograrán cubrir las brechas de información?
- ¿Logrará el SNU incrementar el impacto y sostenibilidad a largo plazo de sus acciones y aumentar la eficiencia en el uso de recursos?
- ¿Se logrará cubrir la brecha de fondos del UNSDCF?

El Equipo Interagencial ha iniciado la elaboración de escenarios prospectivos sobre las alianzas y la movilización conjunta de recursos. Este ejercicio se completará durante la implementación del Plan de Acción. Además, los escenarios prospectivos se complementarán con los escenarios elaborados para el CCA y los que se vayan realizando a futuro en cercana colaboración con la Asesora de Paz y Desarrollo y la Unidad de Análisis Estratégico a disposición del Equipo País

La construcción de escenarios prospectivos responde a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los escenarios futuros posibles de las alianzas y de la disponibilidad de los recursos necesarios para la implementación del UNSDCF y de financiamiento de la Agenda 2030 en el Estado Plurinacional de Bolivia? Se está trabajando con cuatro escenarios. Dos escenarios son de un desarrollo económico sostenible, con un papel más o menos relevante del SNU.

Los otros dos escenarios son de declive e insustentabilidad de la economía en los que el SNU podrá jugar un papel más o menos activo en su enfrentamiento. Estos cuatro escenarios son el resultado de las tendencias e impulsores de cambio identificados y aquí presentados, y su consecución está sujeta a la lista de incertidumbres igualmente presentadas en las líneas precedentes. En cualquier caso, los escenarios deben ser plausibles, coherentes y útiles para la toma de decisiones.

La mirada a largo plazo y la comprensión aumentada de los elementos del presente que determinan el futuro generadas por los ejercicios de acción prospectiva han agregado valor estratégico a esta estrategia conjunta. Este ejercicio, además, ha fortalecido las capacidades del Equipo Interagencial de Alianzas y Movilización de Recursos en pensamiento sistémico en lo referente a las alianzas y la movilización de recursos. La continuación de este ejercicio, principalmente al responder a las preguntas sobre las

incertidumbres, permitirá a las AFP, conjuntamente, anticiparse y prepararse ante las potenciales crisis. De esta forma las AFP podrán adaptarse mejor a los cambios que, aunque son inciertos, llegarán de forma ineludible.

ESCENARIOS PROSPECTIVOS PRELIMINARES A MARZO DE 2023

Mediante la aplicación de las diferentes metodologías de *Foresight* y con el apoyo de UN Global Pulse y DCO en Nueva York, se han producido una serie de escenarios prospectivos preliminares que serán complementados por los escenarios prospectivos que se vayan elaborando con la Unidad de Análisis Estratégico y el Equipo del CCA. Los escenarios se han construido evaluando aspectos específicos para las Alianzas y Movilización de Recursos y otros aspectos relacionados a la política, economía y estado social del país.

Se identificaron algunos riesgos claves que se muestran en la Figura 14 y los cuatro escenarios considerados son: Línea de Base, Transformacional, Colapso y Reverso, que se describen en la Figura 15; sus principales elementos, en ambos casos, fueron definidos en un ejercicio de co-creación del Equipo AMR.

Este ejercicio innovador de aplicación de *Foresight* en la estrategia conjunta de Alianzas y Movilización de Recursos del UNSDCF ha generado algunas lecciones aprendidas que se quieren compartir para consideración del UNCT y de otros Equipos País:

- La aplicación de *Foresight* es una herramienta fundamental para aspirar a que la Estrategia Conjunta de Alianzas y Movilización de Recursos sea un documento vivo y de relevancia ante la situación del país.
- Es clave que la aplicación de *Foresight* se haga de manera planificada y alineada

con su aplicación para el CCA y para el Marco de Complementariedad. En el Estado Plurinacional de Bolivia el proceso no ha sido secuencial, pero se recomienda hacerlo para la revisión de medio término del Marco de Complementariedad.

- Es clave el involucramiento del Equipo País y de otros socios estratégicos en la aplicación de herramientas y metodologías de *Foresight*, además del Equipo AMR. La situación en Bolivia no ha permitido consultas amplias con socios o la dedicación de todo el Equipo País a este proceso, pero es importante que esto pueda producirse en futuras revisiones y formulaciones.
- La aplicación de otras herramientas de *Foresight* como *Scoping Circle* y *Three Horizons* ha sido muy importante para familiarizar al Equipo AMR con aspectos prácticos de *Foresight*.
- Es fundamental que la aplicación de *Foresight* sea participativa y un ejercicio de co-creación donde todas/os puedan ser escuchadas/os.
- Se debe evitar tener escenarios prospectivos construidos previamente a presentar al Equipo. Es mejor construir los escenarios desde cero con el Equipo fomentando la co-creación y la apropiación.
- Respecto a la definición de escenarios prospectivos, el trabajo de esta Estrategia Conjunta y del Marco de Complementariedad apunta a alcanzar el Escenario Transformacional. Por tanto, en la aplicación de *Foresight* para definir escenarios prospectivos, no se trata de predecir el futuro sino de encontrar elementos para adaptar la Estrategia y su implementación a la situación cambiante

del país y poder cumplir con la aspiración de contribuir a transformar positivamente el Sistema del Desarrollo Sostenible en Bolivia.

- El uso de herramientas digitales para la aplicación de *Foresight* es clave para la formulación y una actualización más eficaz en entornos dinámicos y cambiantes.
- Se debería fomentar el trabajo en una red o *Task Team* regional/global para la aplicación de *Foresight* en Estrategias Conjuntas de Alianzas y Movilización de Recursos, *Common Country Analysis* y UNSDCF, entre otros.
- Además del apoyo de *UN Global Pulse*, SOIF y DCO, es importante vincular el trabajo de *Foresight* con oficinas regionales y de Sede de AFP para asegurar el alineamiento y contribuir a la coherencia de UNSDCF, Programas País y sus herramientas de implementación.

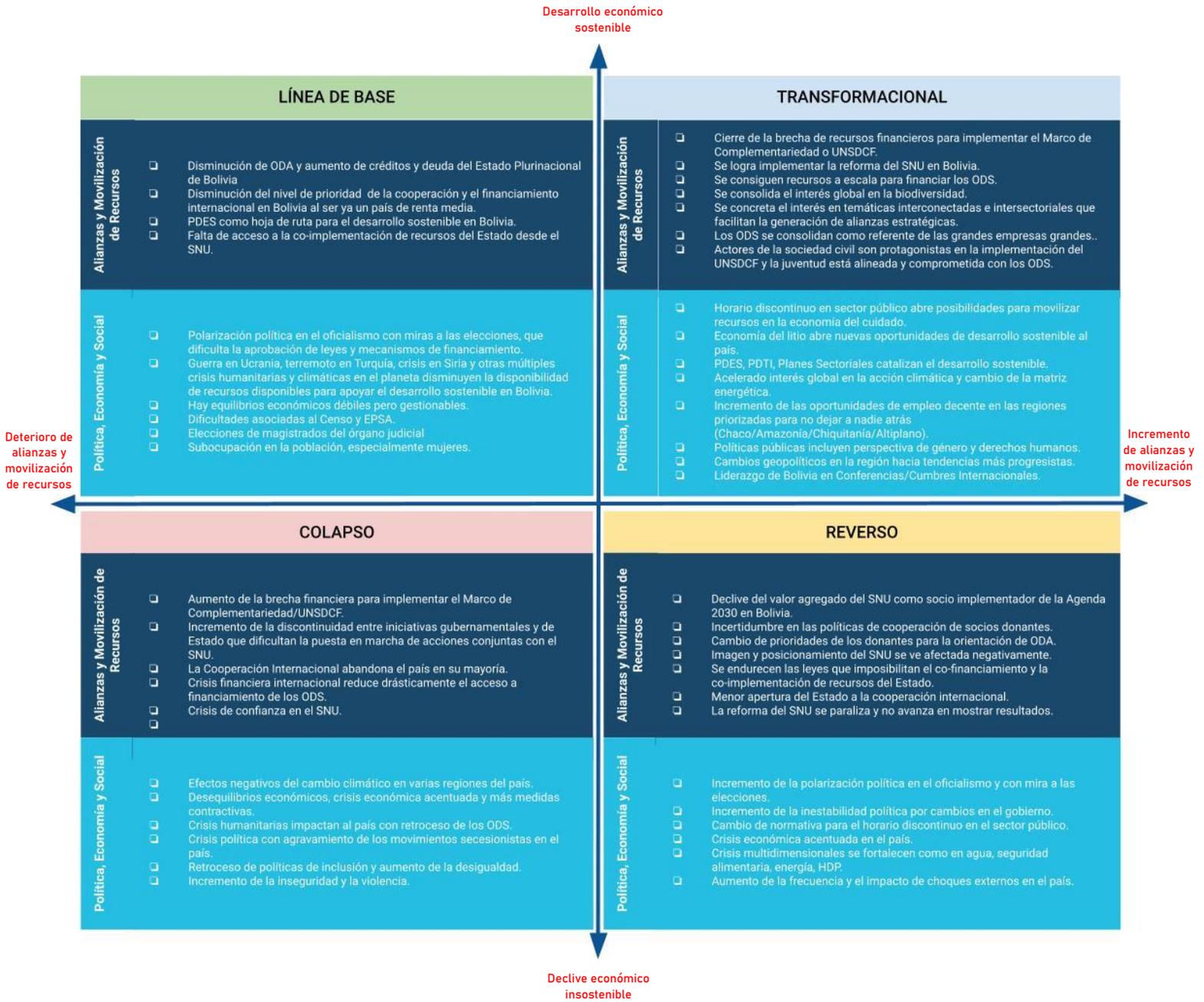


Figura 14. Mapeo de algunos riesgos claves



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ejercicio de mapeo de riesgos claves realizado por el equipo AMR (marzo de 2023), a partir de herramientas de DCO.

Figura 15. Escenarios prospectivos preliminares a marzo de 2023



Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados del ejercicio de mapeo de escenarios prospectivos realizado por el equipo AMR (marzo de 2023), a partir de herramientas de DCO.

6.2. Roles y responsabilidades

La responsabilidad de implementar la Estrategia Conjunta recae en el Equipo Interagencial de Alianzas y Movilización de Recursos (Equipo AMR) bajo la guía del Equipo País y/o su delegación en el PMT o entidades designadas. Esta Estrategia es la principal hoja de ruta del Equipo AMR, cuyo objetivo es proporcionar asistencia técnica, inteligencia e información especializada en el área temática de su competencia, además de contribuir a fortalecer las capacidades para la conformación y gestión de alianzas estratégicas y la movilización de recursos, particularmente en programas e iniciativas conjuntas en el Sistema de Naciones Unidas en El Estado Plurinacional de Bolivia. Para ello, el Equipo Interagencial AMR liderará la implementación de la Estrategia Conjunta de Alianzas y Movilización de Recursos para coadyuvar a hacer una realidad el Marco de Complementariedad o UNSDCF (2023-2027) y la Agenda 2030 en Bolivia sin dejar a nadie ni a ningún territorio atrás.

Las actividades específicas del Equipo AMR están definidas en la matriz resumen del marco lógico presentado en la sección anterior de este documento y, con más detalle, en el Plan de Acción de la estrategia conjunta de Alianzas y Movilización de Recursos. El Plan de Acción será revisado periódicamente por el Equipo AMR y las actividades serán adaptadas regularmente al contexto. Aunque se agrupan en dos clústeres principales referentes a las Alianzas y a la Movilización de Recursos, respectivamente, ambos temas se implementarán de forma integrada en lineamiento con el Marco de Complementariedad y el trabajo de los Grupos de Resultados y los Grupos Especializados, particularmente el GIC para trabajar en un mensaje conjunto del SNU con socios estratégicos.

El Equipo AMR estará conformado por los puntos focales/responsables de las actividades relacionadas con las alianzas estratégicas y/o movilización de recursos de todas las AFP interesadas del SNU en Bolivia. En caso de imposibilidad de participación por parte de las/ los Representantes de las AFPs líder y co-líder, se designará un punto focal alterna/o. El Equipo AMR será liderado por una AFP líder y otra AFP co-líder, con el apoyo del / de la Oficial de Coordinación de Movilización de Recursos y Alianzas de la OCR y personal de la OCR. Podrá conformar subgrupos temáticos (*task teams*) para tareas específicas, más allá de sus reuniones mensuales regulares, en caso de verse necesario, para ser más eficientes en el trabajo y la consecución de los objetivos propuestos.

A fin de enriquecer los espacios de colaboración y aprendizaje del Equipo AMR, se facilitará el establecimiento de espacios ad hoc con invitados de contrapartes gubernamentales, organismos internacionales, sociedad civil, instituciones académicas o de otra índole, así como espacios internos al grupo para compartir información y buenas prácticas en materia de generación de alianzas y movilización de recursos.

El Equipo AMR se reunirá de manera ordinaria mensualmente, con la posibilidad de convocar reuniones extraordinarias, según sea necesario. Se informará sobre el progreso del trabajo del Equipo AMR, incluyendo la estrategia conjunta de Alianzas y Movilización de Recursos, al Equipo País dos veces al año o a requerimiento.

6.3. Áreas de fortalecimiento de capacidades

Gestionar alianzas estratégicas y efectivas para el desarrollo sustentable desde una visión colectiva implica, para el SNU, fortalecer, en el nivel interno, procesos, mecanismos y

prácticas de inteligencia que favorezcan e impulsen su uso sistemático en distintos niveles y como base del trabajo conjunto y la coordinación interagencial. El fortalecimiento de capacidades es un requisito para que el SNU pueda consolidar una cultura organizacional interagencial para la gestión de alianzas.

Trabajar en alianza con enfoque transformador y de maximización de valor exige un cambio de perspectiva, una nueva forma de relacionarse con contrapartes, socios y aliados, y una manera diferente de dividir las responsabilidades, tomar decisiones y monitorear los resultados.

Promover, diseñar, generar, fortalecer y gestionar alianzas multiactor y multisector implica el despliegue de habilidades específicas, tanto de las personas como de las AFP y socios, a fin de convocar, traer a la mesa y colaborar con todas las partes interesadas para la implementación del Marco de Complementariedad.

Con la finalidad de avanzar hacia una cultura organizacional en materia de alianzas, resulta indispensable, por un lado, fortalecer el conocimiento, las capacidades y las habilidades de todo el personal en materia de gestión de alianzas; por otro lado, generar espacios que estimulen el diálogo, la reflexión y el intercambio de información entre colegas, a fin de fortalecer la base común de entendimiento y la toma de decisiones para construir alianzas efectivas sobre la base de la experiencia y los aprendizajes compartidos.

Con este propósito, se plantean las siguientes acciones de fortalecimiento de capacidades para todas las AFP del SNU en el Estado Plurinacional de Bolivia:

- a) Implementar un curso-taller de capacitación de capacitadores con el apoyo del “2030 *Agenda Partnership Accelerator*”, en materia de alianzas para la aceleración de los ODS, con énfasis en la creación y gestión de alianzas multiactor y

multisector. Esto permitirá que se generen las capacidades necesarias para implementar esta estrategia dentro de cada AFP del SNU en Bolivia.

- b) Compartir entre las AFP y socios principales, a través de las estructuras de gobernanza del Marco de Complementariedad, otras oportunidades de fortalecimiento de capacidades en materia de alianzas y movilización de recursos para el desarrollo sustentable.
- c) Generar y compartir un repositorio digital común para albergar información, materiales, herramientas y recursos sobre alianzas y movilización de recursos para el desarrollo sustentable, que sea accesible para las agencias y/o mecanismos interagenciales.
- d) Organizar encuentros interagenciales periódicos, a través del Equipo de Alianzas y Movilización de Recursos, para intercambiar información, buenas prácticas y lecciones aprendidas y generar recomendaciones en materia de gestión de alianzas y movilización de recursos, con la respectiva documentación y sistematización por parte de la OCR.

6.4. Comunicación estratégica para la implementación de la estrategia conjunta y del Marco de Complementariedad

La comunicación juega un papel central en casi todos los aspectos de una alianza exitosa, cualquiera que sea el tipo o la escala de la alianza. Las alianzas reúnen a personas y organizaciones de diferentes orígenes, sectores y culturas organizacionales, y son necesarias para formar una comprensión compartida del problema en cuestión y pensar

de manera creativa y ambiciosa sobre las posibles soluciones que generarán el mayor impacto y valor para todos. Todo esto requiere una comunicación efectiva. Cuando se utiliza el término "comunicación", a menudo se refiere a "escuchar": estar en modo receptivo en lugar de en modo de transmisión.

Diferentes niveles comunicacionales en las alianzas

Hay tres niveles clave en las comunicaciones de asociación efectivas:

- Comunicación en toda la alianza: Esto sustenta tanto una gestión eficaz de proyectos como una sólida relación de trabajo entre los socios. Se recomienda un enfoque de cartera para la comunicación: a) comunicación formal (informes, reuniones de proyectos, etc.); b) comunicación informal; y c) comunicación social - conocer a las contrapartes a mayor profundidad para establecer relaciones de confianza duraderas y efectivas;
- Comunicación interna dentro de las organizaciones socias individuales: Esto asegura la aceptación organizacional de la asociación, la sostenibilidad/participación a largo plazo y el aprendizaje organizacional;
- Comunicación fuera de la alianza: Esto es para las partes interesadas y el público en general con el fin de compartir el trabajo del consorcio, generar conciencia y legitimidad. Es importante tener en cuenta que existe una amplia gama de partes interesadas potenciales con las que será necesario comunicarse directamente y que indirectamente se involucrarán con la asociación.

Para el éxito de una alianza es crucial garantizar una comunicación sólida tanto dentro de la alianza (contribuyendo al proyecto y la gestión de relaciones) como externamente para continuar generando aceptación con otras partes interesadas y financiadores externos.

La clave de la comunicación en sociedad es mantenerla ágil y regular. Esto implica seleccionar el tipo de comunicación de acuerdo a las necesidades, oportunidades y contexto para asegurar que los principales canales de comunicación permanezcan activos y la información fluya en ambas direcciones.

Tipos de comunicación y desafíos

Al igual que con cualquier grupo profesional diverso, la comunicación sensible y eficaz requiere una apreciación de la variedad de estilos de comunicación utilizados por diferentes orígenes culturales, étnicos y lingüísticos. La comunicación se vuelve más compleja dentro de un contexto de asociación porque hay un factor de complicación adicional relacionado con la terminología y la jerga utilizada por los diferentes grupos de partes interesadas.

Las asociaciones también desarrollan su propio lenguaje, definiciones y estilo, dando ciertos significados definidos a palabras comunes genéricas.

Signos de una comunicación efectiva:

- ✓ Revisar constantemente las suposiciones acerca de los términos clave.
- ✓ No dar por sentado que todas las partes involucradas conocen la terminología del SNU.
- ✓ Sentirse lo suficientemente cómoda/o para pedir aclaraciones de términos aparentemente simples.
- ✓ Tomarse el tiempo para traducir materiales clave a varios idiomas y, cuando corresponda, utilizar intérpretes, particularmente en información para socios estratégicos dirigida a sus equipos en sede.

Signos de que hay desafíos en la comunicación:

- ✓ Uso frecuente de siglas y categorías abstractas.
- ✓ La opinión de que las "comunicaciones" son algo por lo que una persona en particular tiene que preocuparse, en lugar de una responsabilidad de todos los involucrados en una asociación.

Objetivos comunicacionales

Se trabajará de manera coordinada con el Grupo Interagencial de Comunicación y otros equipos para implementar acciones estratégicas dentro del Plan de Acción que definan los objetivos comunicacionales, entre otros:

- ✓ Contar con herramientas comunicaciones de *outreach* ad hoc para los socios estratégicos.
- ✓ Difusión del Marco de Complementariedad con socios estratégicos y potenciales aliados.
- ✓ Difundir los resultados logrados por las AFP de manera coordinada.
- ✓ Visibilizar la contribución y el apoyo de los socios estratégicos para que el trabajo realizado sea también parte de su historia de éxito.
- ✓ Fomento de la innovación y de herramientas digitales para la comunicación con socios y aliados estratégicos.

6.5. Sistema de monitoreo y evaluación

El Equipo de Alianzas y Movilización de Recursos hará seguimiento a los resultados y el avance en las alianzas e informará al Equipo País regular y oportunamente, trabajando de manera muy cercana con el Equipo Programático (PMT), los Grupos de Resultados y el Equipo de Gestión de Datos, Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje (MEL), entre otros. Una vez al año se realizará una evaluación usando el cuadro y criterios del Anexo 5 y se emitirá el informe correspondiente para presentar al Equipo País.

Por otro lado, se promoverá el uso de un espacio virtual compartido para el almacenamiento de documentos y la gestión de la información a la cual tendrán acceso el Equipo, UNCT y el PMT. Respecto al informe, éste contemplará los avances, resultados, seguimiento a riesgos y otros elementos relevantes a las alianzas y la movilización de recursos.

Respecto a los resultados se realizará una diferenciación entre atribución y contribución, con el fin de reportar apropiadamente los logros atribuidos directamente a determinadas alianzas, así como los logros a los que las alianzas han contribuido pero que no son atribuidos directamente.

En general, en las tres áreas, los factores clave a considerar incluyen:

- ◆ Asegurarse de que el proceso informe el futuro, en lugar de juzgar el pasado;
- ◆ Aclarar qué datos se requieren realmente y por parte de quién. Tratar de trabajar con un número limitado de indicadores esenciales para seguir el progreso e informar la toma de decisiones clave;

- ❖ Adoptar un enfoque participativo para el diseño y la implementación: involucrar a socios y partes interesadas para garantizar la máxima participación en el proceso y la propiedad de los resultados;
- ❖ Ser realistas acerca de los recursos disponibles para el seguimiento y la revisión;
- ❖ Evitar condicionar por adelantado en la identificación de indicadores y el establecimiento de protocolos de recopilación de datos, que podrían impedir la exploración y el aprovechamiento de oportunidades;
- ❖ Ser creativo/as en el uso de información y datos ya existentes y también considerar la información cualitativa como evidencia (actas de reuniones, materiales de comunicación, diarios de intermediación, historias de contribuciones, entre otros);
- ❖ Implementar la Teoría del Cambio no solo para el diseño de alianzas y la movilización de recursos, sino también como una herramienta de gestión con el objetivo de apoyar el pensamiento crítico sobre los procesos de cambio previstos y explorar el papel continuo que desempeñan las alianzas multiactor y multisector en la realización de este cambio;
- ❖ Vincularse a los marcos existentes siempre que sea posible (en particular, informar sobre el progreso en las Revisiones Nacionales Voluntarias);
- ❖ Ser transparentes: compartiendo los hallazgos y resultados con todas las partes interesadas relevantes, con la mayor frecuencia posible;
- ❖ Simplificar el proceso: haciéndolo lo más rápido y simple posible.

6.6. ONE UN Plan

El SNU reconfiguró la estructura interagencial para alinearla al Marco de Complementariedad (UNSDCF) y optimizar los espacios interagenciales para lograr resultados conjuntos. De tal forma, se dará continuidad a las diferentes estructuras de gobernanza del Marco de Complementariedad. A través de estas estructuras se coordinará el seguimiento a su implementación y a sus procesos relacionados, incluida la coordinación de la interlocución del SNU con contrapartes, socios y aliados y en temas generales de la Agenda 2030. El mecanismo definido para movilizar los esfuerzos del SNU hacia resultados conjuntos, colaborativos y coordinados, son los siete Grupos de Resultados (GdR) del Marco de Complementariedad. El Equipo de Alianzas y Movilización de Recursos, como uno de los Grupos Especializados, con el liderazgo de dos AFP y coordinado por la OCR, se encargará de la promoción, monitoreo, e implementación de las alianzas y la movilización de recursos siguiendo los criterios definidos en el Anexo 5.

En cumplimiento de la Reforma de la ONU impulsada por el Secretario General, el UNSDG y apoyada por los Estados Miembros, el trabajo programático y operativo conjunto se ha fortalecido de manera gradual, aunque siguen existiendo áreas de mejora. Lo anterior ha permitido identificar sinergias en las iniciativas, potenciar la complementariedad de las agencias, generar alianzas con actores y sectores, a la par de movilizar recursos financieros para su implementación. Las iniciativas interagenciales vigentes muestran los beneficios y los desafíos de transitar hacia una estrategia de trabajo conjunto más coherente e integrada, construida sobre la base de la colaboración entre las AFP y la generación de alianzas multiactor y multisector, con el fin de maximizar los resultados colectivos.

La coordinación interagencial, mediante el trabajo de los espacios interagenciales institucionalizados, con el acompañamiento de la OCR, ha permitido avanzar en el diálogo y en la reflexión técnica conjunta con la intención de generar aportes sólidos y estratégicos para tomar decisiones en aspectos normativos, operacionales, programáticos y transversales.

Entre otros aspectos internos que las AFP consideran indispensable resolver para conducir la gestión de alianzas con el enfoque ONE UN, se encuentra la necesidad de promover espacios de diálogo, vinculación e interlocución conjunta que permitan un acercamiento articulado con actores estratégicos para el desarrollo sustentable; establecer procedimientos flexibles que favorezcan la formalización de alianzas del SNU de manera colectiva; generar conocimiento y facilitar el intercambio de experiencias y buenas prácticas entre las agencias en materia de alianzas multiactor y multisector; fortalecer las capacidades y habilidades del personal para la generación, gestión, implementación, monitoreo y evaluación de alianzas para acelerar los ODS, así como para incrementar el diálogo entre los Equipos País para la atención y abordaje conjunto, con visión estratégica, de oportunidades y desafíos comunes.

Una parte medular del enfoque integral que plantea el Marco de Complementariedad es la optimización de esfuerzos y recursos en intervenciones e iniciativas en las que el SNU, desde una visión colectiva, puede favorecer alianzas multiactor y multisector, movilizar recursos financieros y con ello maximizar el impacto de sus acciones e iniciativas. El Marco de Complementariedad se conecta en este punto con el financiamiento de los ODS al apalancar recursos de fuentes no tradicionales, públicas o privadas, reembolsables o no-reembolsables, para combinarlas en una fórmula de financiamiento mixto (*blended finance*).

A partir de la Reforma de la ONU, el SNU en Bolivia se encuentra en una etapa de transición hacia un trabajo conjunto más eficiente que sume esfuerzos programáticos y operativos con la finalidad de optimizar el uso de los recursos y así contribuir, de mejor manera, a los esfuerzos nacionales para lograr los ODS.

La movilización conjunta de recursos en fondos concursables se convierte entonces en una práctica que gradualmente deberá incrementarse. Sin embargo, para ello se requiere invertir recursos, principalmente humanos y financieros, en la elaboración de propuestas sólidas e innovadoras con elementos diferenciadores que maximicen la creación de valor a través de alianzas multiactor y multisector, que permitan al Estado Plurinacional de Bolivia atraer recursos para la programación conjunta, en su calidad de país de renta media-alta

En todo caso, esta Estrategia Conjunta busca generar valor añadido a la suma de esfuerzos individuales de las AFP en lo referente a las alianzas y a la movilización de recursos que proviene de los efectos positivos (sinergias) de la colaboración entre AFP.

6.7. Cronograma e indicadores

En la siguiente página se presenta el cronograma e indicadores de las acciones estratégicas de cada uno de los productos del plan de acción (Figura 16).

Figura 16. Cronograma e indicadores del plan de acción de la estrategia.

Para ver el cronograma en mejor resolución puede hacer clic en el siguiente enlace: [CRONOGRAMA E INDICADORES DE LA ESTRATEGIA AMR](#)

CRONOGRAMA E INDICADORES DE LA ESTRATEGIA ALIANZAS Y MOVILIZACIÓN DE RECURSOS (2023-2027)																							
Productos y Acciones Estratégicas	STATUS	2023				2024				2025				2026				2027					
		Q1	Q2	Q3	Q4																		
Producto 1.1 - Se han fortalecido las capacidades del SNU de promoción y gestión de alianzas y movilización de recursos conjuntas para la implementación del UNSDCF y de la Agenda 2030.																							
Acción Estratégica 1.1.1 - Realizar un (1) curso al año para el fortalecimiento de las capacidades técnicas del Equipo AMR sobre alianzas y movilización de recursos con énfasis en innovación y pensamiento sistémico.																							
Acción Estratégica 1.1.2 - Realizar dos (2) talleres de monitoreo y planificación de la Estrategia AMR y para una gestión más eficiente del grupo intergeneracional AMR.																							
Indicador 1.1 Número de cursos o talleres para fortalecer las capacidades del SNU para la promoción y gestión de alianzas y movilización de recursos conjuntas para la implementación de UNSDCF y la Agenda 2030	Línea Base (2022): 0 Meta (2027): 15																						
Producto 1.2 - Se ha fortalecido la comunicación del SNU sobre alianzas y movilización de recursos de forma articulada a la Estrategia de Comunicación del GIC.																							
Acción Estratégica 1.2.1 - Crear un mecanismo de comunicación externa que cuente con distintos formatos que visibilizan el trabajo del SNU en Bolivia y fomentan la movilización de recursos para acciones conjuntas.																							
Acción Estratégica 1.2.2 - Crear un mecanismo comunicacional interno del SNU para compartir know-how, iniciativas, noticias e incentivar alianzas intergeneracionales.																							
Indicador 1.2 Número de mecanismos de comunicación (internos y externos) creados para fortalecer la comunicación del SNU sobre alianzas y movilización de recursos.	Línea Base (2022): 0 Meta (2027): 2																						
Producto 2.1 Se han establecido en el UNCT mecanismos y herramientas de información actualizada e inteligencia innovadora sobre el sistema de actores, socios estratégicos, alianzas y financiamiento.																							
Acción Estratégica 2.1.1 - Mantener y alimentar la plataforma ACTUA2025 con inteligencia e información compartida de presencia territorial, aliados, redes de actores, buenas prácticas, guías, cursos, convocatorias, mecanismos y herramientas para la articulación territorial, las alianzas y movilización de recursos, complementaria y vinculada a UN Info.																							
Acción Estratégica 2.1.2 - Realizar sesiones periódicas informativas con las AFP para alianzas y movilización de recursos en temas de desarrollo/ paz/ humanitario en Bolivia.																							
Indicador 2.1a Se mantiene y alimenta la plataforma ACTUA2025 con información compartida de presencia territorial, aliados, además de redes, buenas prácticas, guías, cursos, convocatorias, mecanismos y herramientas para las alianzas y movilización de recursos, complementaria y articulada a UN Info.	Línea Base (2022): No Meta (2027): SI																						
Indicador 2.1b Número de sesiones periódicas informativas con las AFP para alianzas y movilización de recursos en temas de desarrollo/paz/humanitario en Bolivia	Línea Base (2022): 0 Meta (2027): ????																						
Producto 2.2 Se han fortalecido los espacios existentes para las alianzas contribuyendo a maximizar sinergias y resultados.																							
Acción Estratégica 2.2.1 - Crear un Comité Técnico para generar espacios de diálogo, intercambio y articulación para el trabajo sobre alianzas y prioridades conjuntas con y entre actores del Estado a nivel nacional, subnacional y local para la implementación del UNSDCF																							
Acción Estratégica 2.2.2 - Crear un Foro ODS, celebrado cada 2 años, para el diálogo, intercambio y articulación con actores de la cooperación internacional, sector público, sociedad civil, sector privado y academia para los ODS.																							
Indicador 2.2.1 Comité técnico creado para generar espacios de diálogo, intercambio y articulación para el trabajo sobre alianzas y prioridades conjuntas con y entre actores del Estado a nivel nacional, subnacional y local para la implementación del UNSDCF	Línea Base (2022): No Meta (2027): SI																						
Indicador 2.2.2 Foro ODS creado para el diálogo, intercambio y articulación con actores de la cooperación internacional, sector público, sociedad civil, sector privado y academia para los ODS.	Línea Base (2022): No Meta (2027): SI																						
Producto 3.1 Se han establecido compromisos y acuerdos basados en evidencia con socios y en el SNU para el financiamiento y la aceleración de los ODS.																							
Acción Estratégica 3.1.2 - Crear un Observatorio de Financiamiento y Aceleración de los ODS, con participación del sector privado (Pacto Global y otros) y la academia, vinculado al GruS.																							
Acción Estratégica 3.1.3 - Fomentar y fortalecer las alianzas con y entre actores y socios estratégicos para el financiamiento y aceleración de los ODS a nivel local (ej. Localización ODS y LVR), nacional, subregional (ej. Foro Trinacional de El Gran Chaco), regional e internacional, incluida la Cooperación Sur-Sur y Triangular, incluyendo países de otras regiones del Sur Global.																							
Indicador 3.1.1 Observatorio de Financiamiento y Aceleración de los ODS creado con participación del sector privado (Pacto Global y otros) y la academia, vinculado al GruS.	Línea Base (2022): No Meta (2027): SI																						
Indicador 3.1.2 Número de alianzas fortalecidas con y entre actores y socios estratégicos para el financiamiento y aceleración de los ODS a nivel local (ej. Localización ODS y LVR), nacional, subregional (ej. Foro Trinacional de El Gran Chaco), regional e internacional, incluida la Cooperación Sur-Sur y Triangular, incluyendo países de otras regiones del Sur Global	Línea Base (2022): 0 Meta (2027): ???																						
Producto 3.2 Se han fortalecido las capacidades de actores y socios clave del desarrollo (Autoridades, Pacto Global, Sociedad Civil) para acceder al financiamiento de los ODS.																							
Acción Estratégica 3.2.1 - Asistencia técnica y divulgación de cursos y eventos dirigida a actores clave para fortalecer sus capacidades de para la reforma de la taxonomía (ej. Fondos de Impacto, Bonos Verdes/Sociales/Género) hacia una mayor disponibilidad de finanzas sostenibles para los ODS en el país.																							
Acción Estratégica 3.2.2 - Acompañar y prestar asistencia técnica a la Mesa de Finanzas Sostenibles del Pacto Global y a otros grupos del sector privado (de Bolivia y de otros países) para contribuir a escalar sus resultados y promover el compromiso del sector privado con las Finanzas Sostenibles y el financiamiento de la Agenda 2030, en coordinación con el GIC.																							

ESTRATEGIA CONJUNTA DE ALIANZAS Y MOVILIZACIÓN DE RECURSOS – ONU BOLIVIA

CRONOGRAMA E INDICADORES DE LA ESTRATEGIA ALIANZAS Y MOVILIZACIÓN DE RECURSOS (2023-2027)																					
Productos y Acciones Estratégicas	STATUS	2023				2024				2025				2026				2027			
		Q1	Q2	Q3	Q4																
Indicador 3.2.1 Número de cursos o procesos de asistencia técnica dirigidos a actores clave para fortalecer sus capacidades de para la reforma de la taxonomía (ej. Fondos de Impacto, Bonos Verdes/Sociales/Género) hacia una mayor disponibilidad de finanzas sostenibles para los ODS en el ...	Línea Base (2022) : 0 Meta (2027): ???																				
Indicador 3.2.2 Número de procesos de asistencia técnica brindados a la Mesa de Finanzas Sostenibles del Pacto Global y a otros grupos del sector privado (de Bolivia y de otros países) para contribuir a escalar sus resultados y promover el compromiso del sector privado con las Finanzas	Línea Base (2022) : 0 Meta (2027): ???																				
Producto 4.1 Se han desarrollado e implementado nuevos mecanismos y herramientas para el fondeo a escala del UNSDCF.																					
Acción Estratégica 4.1.1 - Gestionar la creación de un fondo a nivel país y/o subregional que permita el financiamiento de áreas o iniciativas temáticas priorizadas en el UNSDCF (ej. pooled-fund/MPTF)																					
Acción Estratégica 4.1.2 - Impulsar, junto con socios estratégicos, nuevos mecanismos de financiamiento para el UNSDCF basados en las oportunidades del entorno.																					
Indicador 4.1.1 Fondo a nivel país y/o subregional creado que permita el financiamiento de áreas o iniciativas temáticas priorizadas en el UNSDCF (ej. pooled-fund/MPTF)	Línea Base (2022) : No Meta (2027): SI																				
Indicador 4.1.2 Número de nuevos mecanismos de financiamiento impulsados, junto con socios estratégicos, para el UNSDCF basados en las oportunidades del entorno.	Línea Base (2022) : 0 Meta (2027): ???																				
Producto 4.2 Se han identificado y movilizado conjuntamente fondos de financiamiento tradicionales y no tradicionales para el UNSDCF.																					
Acción Estratégica 4.2.1 - Contar con un pipeline/cartera de programas conjuntos para presentar a diferentes socios y llamados, accesible a todas las AFP, incorporado en la plataforma creada en la Actividad 2.1.1.																					
Acción Estratégica 4.2.2 - Estructurar un paquete de inversiones de desarrollo integral para el mecanismo Global Gateway de la UE y movilizar recursos en la modalidad de cofinanciamiento del Estado, del sector privado (RSE, filantropía, etc) y socios de la cooperación atrayendo a la banca para el financiamiento del UNSDCF.																					
Acción Estratégica 4.2.3. - Trabajar hacia poder acceder a recursos públicos del Estado para el financiamiento del desarrollo y los ODS																					
Indicador 4.2.1 Pipeline/cartera de programas conjuntos creada para presentar a diferentes socios y llamados, accesible a todas las AFP, incorporado en la plataforma creada en la Actividad 2.1.1.	Línea Base (2022) : No Meta (2027): SI																				
Indicador 4.2.2.1 Paquete de inversiones de desarrollo integral estructurado para el mecanismo Global Gateway de la UE para el financiamiento del UNSDCF.	Línea Base (2022) : 0 Meta (2027): ???																				
Indicador 4.2.2.2 Cantidad de recursos movilizados en la modalidad de cofinanciamiento del Estado, del sector privado (RSE, filantropía, etc) y socios de la cooperación atrayendo a la banca para el financiamiento del UNSDCF.	Línea Base (2022) : 0 Meta (2027): ???																				
Indicador 4.1.2 Número de acciones dirigidas a acceder a recursos públicos del Estado para el financiamiento del UNSDCF y de los ODS.	Línea Base (2022) : 0 Meta (2027): ???																				

Fuente: Elaboración propia (2023).

Referencias Bibliográficas

- EFP (sin fecha) What is Foresight, Último acceso: 09 October 2022, en: <http://foresight-platform.eu/community/forlearn/what-is-foresight/>
- EFP (sin fecha) Why do Foresight?, Último acceso: 09 Octubre de 2022, en: <http://foresight-platform.eu/community/forlearn/why-do-foresight/>
- EFP (sin fecha) Scenario Method, Último acceso el de 09 Octubre de 2022, en: [Scenario Method - European Foresight Platform\(foresight-platform.eu\)](http://foresight-platform.eu/foresight-scenario-method/)
- Interaction Design Foundation (sin fecha), Complex Socio-Technical Systems, Último acceso: 05 de Octubre de 2022, en: [What are Complex Socio-Technical Systems? | Interaction Design Foundation \(IxDF\) \(interaction-design.org\)](https://www.interaction-design.org/lxdf/complex-socio-technical-systems/)
- Learning for sustainability supporting engagement, co-design and adaptation, Systems thinking, Último acceso: 05 de Octubre 2022, en: [Systems thinking - Learning for Sustainability](https://www.systemsthinking.com/learning-for-sustainability-supporting-engagement-co-design-and-adaptation/)
- UNSSC (2019) Mensaje del Secretario General de la ONU, António Guterres, sobre el Innovation Toolkit, Último acceso: 05 de octubre de 2022, en: <https://vimeo.com/374690521>
- WEF (18 de enero de 2021) What 'systems thinking' actually means - and why it matters for innovation today, Last accessed on Wednesday 05 October 2022, en: [What 'systems thinking' actually means - and why it matters today | World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org/agenda/2021/01/systems-thinking-actually-means-and-why-it-matters-for-innovation-today/)
- WIPO (2017) UN Secretary-General António Guterres on Innovation, Disponible en: <https://youtu.be/Zmltxzfb3ns>
- Directrices Internas del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Disponible en español en: https://unsdg.un.org/sites/default/files/2019-10/ES_UN%20Sustainable%20Development%20Cooperation%20Framework%20Guidance.pdf
- Management and Accountability Framework of the UN Development and Resident Coordinator System, disponible en: <https://unsdg.un.org/resources/management-and-accountability-framework-un-development-and-resident-coordinator-system>
- Common Minimum Standards for Multi-Stakeholder engagement in the UN Development Assistance Framework. Disponible en: [UNSDG-Common-Minimum-Standards-for-Multi-Stakeholder.pdf](https://unsdg.un.org/sites/default/files/2019-10/CMSEMS.pdf)
- Roadmap for Financing the 2030 Agenda for Sustainable Development. Disponible en: [UN-SG-Roadmap-Financing-the-SDGs-July-2019.pdf](https://unsdg.un.org/sites/default/files/2019-07/UN-SG-Roadmap-Financing-the-SDGs-July-2019.pdf)

- Financing the UN Development System Joint Responsibilities in a World of Disarray: [Joint Responsibilities in a World of Disarray: New Financing the UN Development System Report | MPTF Office \(undp.org\)](#)
- THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK: A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals, Darian Stibbe and Dave Prescott, The Partnering Initiative and UNDESA 2020, disponible en <https://sdgs.un.org/sites/default/files/2022-02/SDG%20Partnership%20Guidebook%201.11.pdf>



ANEXOS



Anexo 1. Metodología de desarrollo de la estrategia de Alianzas

La metodología que sustenta el presente documento se desprende de una propuesta de nota metodológica elaborada y validada con el *Task Team* de Alianzas y Movilización de Recursos (*Task Team* de ahora en adelante) entre octubre y noviembre de 2022. A partir de la nota metodológica se pretende crear un documento vivo, que sea actualizable, que se base en escenarios prospectivos que deberán ser revisados en el punto medio de vida del Marco de Complementariedad) y que promuevan el uso de la innovación y los medios de implementación complementarios y a escala.

La innovación debe estar centrada en las personas, particularmente las más vulnerables y sin dejar a nadie atrás. Este tipo de innovación significa solucionar un problema sufrido por un grupo de personas o por un ecosistema que no fue solucionado antes por falta de comprensión de cómo los que sufren el problema lo definen, porque la solución no es accesible y asequible a todos/as los/as que sufren el problema y/o porque las soluciones no han sido eficaces para la gran mayoría, es decir, implica hacer cosas diferentes y de manera diferente.

Es un requisito para escalar el impacto de las estrategias vigentes y las que se forjen bajo el liderazgo del SNU en los próximos años. En este sentido, cabe destacar dos factores de innovación que guiarán el trabajo interagencial del *Task Team*: teorías de pensamiento sistémico, con enfoque de co-creación de soluciones innovadoras, y aprovechamiento de la tecnología para la puesta en marcha de soluciones no lineales y escalables.

Pensar fuera de la caja - aprovechar el pensamiento sistémico y de diseño

Se han aplicado herramientas de *systems thinking* y *systems design* (pensamiento y diseño sistémicos), foresight (prospectiva) y otras herramientas que se apoyan en el uso de la tecnología. A tal propósito, cabe mencionar que entre abril y julio de 2021 el Equipo de País tuvo la oportunidad de participar en los *SDGs Leadership Labs* apoyado por la *Development Coordination Office* (UNDCO) y el *Presencing Institute*.

Eso permitió un acercamiento a diversas herramientas y técnicas que han sido utilizadas para dar forma a la presente estrategia. Adicionalmente, a lo largo de noviembre y comienzos de diciembre de 2022 el *Task Team* pudo participar de forma conjunta en una serie de talleres "*Action Foresight Labs*" ofrecidos por UNDCO, UN *Global Pulse*, *The School of International Futures* (SOIF) y el Centro de Formación Internacional de la OIT.

La definición que se muestra a continuación enfatiza los vínculos e interacciones entre los elementos que componen el conjunto de un sistema". En este sentido, en el desarrollo de la estrategia de Alianzas del nuevo Marco de Complementariedad (2023-27) para Bolivia, requiere mirar un sistema más que actores individuales. Hay que generar opciones en términos de forjar y fortalecer alianzas entre actores tradicionales y no tradicionales del panorama de la cooperación al desarrollo en Bolivia. Implica mirar a cada actor como parte de un todo mayor, que funciona a través de una lógica vertical micro-meso-macro, pero también horizontal.

El pensamiento sistémico es un enfoque integral que se basa en la creencia de que las partes que componen un sistema actuarán de forma diferente cuando estén aisladas del entorno del sistema o de otras partes de este. En contraste con el pensamiento positivista y reduccionista, el pensamiento sistémico se propone ver los sistemas de forma holística. En consonancia con la filosofía sistémica, el pensamiento sistémico trata de comprender un sistema examinando los vínculos e interacciones entre los elementos que componen el conjunto del sistema. En la práctica, el pensamiento sistémico nos anima a explorar las interrelaciones (contexto y conexiones), las perspectivas (cada actor tiene su propia percepción de la situación) y los límites (acordar el alcance, la escala y lo que podría constituir una mejora). El pensamiento sistémico es especialmente útil para abordar situaciones problemáticas complejas o perversas. Estos problemas no pueden ser resueltos por un solo actor, al igual que un sistema complejo no puede entenderse completamente desde una sola perspectiva. Además, dado que los sistemas adaptativos complejos evolucionan continuamente, el pensamiento sistémico está orientado al aprendizaje organizativo y aprendizaje social, y a la gestión adaptativa.

Fuente: Learning for sustainability supporting engagement, co-design and adaptation, Systems thinking, Último acceso: 12 de diciembre 2022, en: [Systems thinking - Learning for Sustainability](#)

Además, teniendo en cuenta los efectos de las recientes crisis mundiales, como la pandemia de COVID-19, la idea de sistemas y ecosistemas se ha generalizado en diferentes ámbitos (cfr. WEF, 2021)¹², hasta el punto de que hoy en día el pensamiento sistémico suele combinarse con el pensamiento de diseño en lo que el WEF define como "un dúo dinámico". Mientras que el pensamiento sistémico puede considerarse algo más que una herramienta de diagnóstico vital para abordar lo que Don Norman define como "sistemas sociotécnicos complejos"¹³, el "pensamiento de diseño", según Tim Brown, presidente ejecutivo de IDEO, "es un enfoque de la innovación centrado en el ser humano que recurre a la caja de herramientas del diseñador para integrar las necesidades de las personas, las posibilidades de la tecnología y los requisitos para el éxito empresarial" (IDEO, sin fecha)¹⁴.

Por lo tanto, al buscar soluciones incrementales para construir y reforzar las alianzas dentro del nuevo Marco de Complementariedad para Bolivia, también en vista de una movilización de recursos más eficaz, hay espacio para la innovación en términos de cómo se miran los problemas, y en consecuencia se abordan a través de enfoques múltiples. Además, dado que no existe una vía o solución única para abordar los apremiantes desafíos del desarrollo sostenible, no puede haber un único enfoque para crear asociaciones que permitan cumplir con la Agenda 2030 en Bolivia. Por ello, el presente documento considera la innovación como un catalizador para encontrar el punto de intersección entre las soluciones factibles, deseables y viables (Cfr. IDEO, sin fecha)¹⁵, aplicando al

¹² WEF (18 de enero de 2021) *What 'systems thinking' actually means - and why it matters for innovation today*, Último acceso: 05 de Octubre de 2022, en: [What 'systems thinking' actually means - and why it matters today | World Economic Forum \(weforum.org\)](#)

¹³ Según Don Norman, "Los sistemas sociotécnicos complejos son intrincados problemas sociales y globales: retos en los que los diseñadores se esfuerzan por definir los problemas humanos, comprender sus implicaciones de largo alcance y abordarlos con cuidado. Como son difíciles de abordar y comprender, los diseñadores intentan dar pasos graduales hacia soluciones sostenibles." Ver: Interaction Design Foundation (undated), *Complex Socio-Technical Systems*, Último acceso: 05 de octubre de 2022, en: [What are Complex Socio-Technical Systems? | Interaction Design Foundation \(IxDF\) \(interaction-design.org\)](#)

¹⁴ IDEO Design Thinking (undated) *Design Thinking Defined*, Último acceso: 05 de Octubre de 2022, en: [IDEO Design Thinking | IDEO | Design Thinking](#)

¹⁵ IDEO Design Thinking (sin fecha) *Design Thinking Defined*, Último acceso: 05 de Octubre de 2022, en: [IDEO Design Thinking | IDEO | Design Thinking](#)

mismo tiempo una serie de principios rectores que se incluirán en el correspondiente capítulo y que se analizarán con más detalle en la estrategia.

El "pensamiento sistémico" no tiene un conjunto de herramientas determinado, sino que puede variar según las distintas disciplinas; por ejemplo, en el diseño de servicios, algunos pueden considerar que un "plano" es una forma de alto nivel de investigar los propios "sistemas de interés". Lo más importante es que esta escuela de pensamiento es aún más poderosa cuando se combina con enfoques más comunes, como el diseño centrado en el ser humano (HCD, en inglés).

La segunda es ascendente: se trata de analizar en detalle el planteamiento de un problema concreto, empatizar con sus usuarios y desarrollar soluciones dirigidas a ellos. Mientras que el primero es descendente, es decir, comprende el panorama general, desde la política y la economía hasta las asociaciones y los flujos de ingresos. El pensamiento sistémico desentraña la cadena de valor dentro y fuera de una organización. Complementa el pensamiento de diseño: juntos forman un dúo dinámico.

Fuente: WEF (18 de enero de 2021) What 'systems thinking' actually means - and why it matters for innovation today, Último acceso: 12 de diciembre de 2022, en: [What 'systems thinking' actually means - and why it matters today | World Economic Forum \(weforum.org\)](https://www.weforum.org)

Usar la innovación para co-crear soluciones

Entre las directrices que conforman el marco conceptual de la innovación en este documento, se hace referencia a la idea de "hacer cosas diferentes y de forma diferente" para atender a la naturaleza rápidamente cambiante e incierta de los sistemas en los que operamos, en todo el SNU. Asimismo, como afirmó el Secretario General de la ONU, António Guterres, en 2017, una idea de universalidad en términos de usabilidad y facilidad de uso también guían el marco conceptual en la medida en que tratamos de "asegurar que la innovación funcione para todos y no solo para unos pocos"¹⁶ y cómo puede beneficiarse del uso de las tecnologías digitales.

"Sin innovación no podemos hacer frente a los retos de nuestro tiempo. [...] pero la voluntad de cambio debe ser permanente. Debemos aprender, no sólo cosas nuevas, sino cómo aprender. Debemos compartir ideas, superar los límites y avanzar más rápido. Debemos aprovechar las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales. La innovación en todo el sistema de las Naciones Unidas es esencial para que podamos alcanzar la escala y el ritmo necesarios para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030. Insto a todos ustedes a defender esta mentalidad indispensable en todas sus organizaciones."
António Guterres, Secretario General de las Naciones Unidas, 2019¹⁷.

¹⁶ WIPO (2017) UN Secretary-General António Guterres on Innovation, Disponible en: <https://youtu.be/Zmltxzfb3ns>

¹⁷ Transcrito de UNSSC (2019) Mensaje del Secretario General de la ONU, António Guterres, sobre [el Innovation Toolkit](https://www.un.org/development/dpd/destiny/innovation-toolkit), Último acceso: 05 de octubre de 2022, en: <https://vimeo.com/374690521>

¿Qué entendemos por co-creación?

En la óptica de poder hacer cosas diferentes y con una óptica innovadora y creativa sustentada en las oportunidades que el nuevo Marco de Complementariedad ofrece, se destaca como clave la participación activa multiactor y multisector para co-crear soluciones a fin de proponer soluciones hacia alianzas estratégicas genuinas y sostenibles que puedan contribuir a integrar a múltiples actores para trabajar más allá de los actores tradicionales, de los silos y atraer a nuevos socios estratégicos con recursos esenciales.

Equidad y concreción son esenciales para el éxito de las alianzas y deben estar desde la formulación de la estrategia de alianza. En este ejercicio de co-creación es importante centrarse en llegar al consenso de definición de alianza multiactor para la transformación de sistemas, es decir, cuáles son los elementos clave para que una alianza multiactor contribuya a transformar un sistema y optimizarlo. Y para ello es importante aplicar la metodología de análisis y diseño de sistemas y proponer soluciones conjuntas. Por ello, se conformó un *Task Team* y Comité Técnico para la elaboración de la estrategia y se asignó una distribución de clústeres de trabajo.

Tecnología para el desarrollo sostenible

Aprovechar la tecnología para reforzar el "enfoque de la innovación centrada en las personas" puede mejorar, no sólo la calidad y el alcance de las actividades de recopilación de datos, sino también fomentar procesos de validación más inclusivos en la medida en que la tecnología puede ayudar a superar las barreras geográficas, así como las incertidumbres que la evolución de la pandemia COVID-19 podría implicar durante el periodo de redacción de los documentos estratégicos.

Al considerar la tecnología como un factor de "innovación incremental", el Equipo de Trabajo ha aprovechado las soluciones digitales disponibles para reforzar los debates del grupo y crear conjuntamente la hoja de ruta del documento estratégico. A este respecto, la infografía que figura a continuación muestra algunas herramientas que se han identificado y utilizado teniendo en cuenta 4 rasgos básicos: i) interfaz fácil de usar, ii) compatible con canales de bajo ancho de banda, iii) no requiere suscripción y, por último, iv) aprovechamiento de la innovación mediante pasos secuenciados.

En cuanto a la innovación disruptiva, la tecnología se ha utilizado principalmente para desarrollar análisis de previsión y prospectiva en cuanto a los posibles escenarios que podrían afectar a las tendencias futuras de la Ayuda Oficial al Desarrollo (AOD), así como a los cambios en los socios de la cooperación al desarrollo en el Estado Plurinacional de Bolivia.

Anexo 2. Lecciones aprendidas relevantes

La Evaluación del UNDAF (2018-2021) presentó doce lecciones aprendidas, las cuales se pueden aplicar a esta estrategia de la siguiente forma:

- 1) Fortalecimiento de los Grupos de Resultados. Tanto el liderazgo y la gestión de las agencias responsables de los Grupos de Resultados, como sus Términos de Referencia (TdR) claros, sus planes de trabajo anuales consensuados y monitoreados y el acompañamiento sustantivo de la OCR, fueron factores de sostenibilidad y avance de la Reforma de la ONU, pero se requiere evitar que sean apenas espacios de reporte sin efectos sustanciales en la implementación coordinada entre AFP y con los socios compartidos.
- 2) Importancia de hacer programación conjunta interagencial, no sólo construir e implementar programas conjuntos. Continuar con esta práctica evitará duplicaciones y ubicará con claridad a los grupos en situación de vulnerabilidad, permitiendo una mejor coordinación de las acciones de las AFP, con un enfoque estratégico y técnico previamente discutido y acordado. Se deben fortalecer las distintas modalidades de acción y financiamiento interagencial:

Modalidades de acción y financiamiento interagencial



- 3) Reflexión sistemática sobre los abordajes y los aspectos estratégicos y técnicos en el territorio. Consolidar los Grupos de Resultados como espacio reflexivo sobre la localización de la Agenda 2030, más allá del seguimiento operativo, lo cual implica buscar alianzas conjuntas con actores locales y coordinar las agencias en el territorio. El enfoque territorial es una forma de articular las acciones sectoriales y las territoriales, incrementando la integralidad y eficacia en las intervenciones de la ONU. Los Planes Territoriales de Desarrollo Integral (PTDI) son el principal instrumento de planificación para coordinar las acciones del SNU en cada territorio, y existen precedentes de gobiernos municipales coordinando los proyectos y programas de cooperación internacional en sus territorios
- 4) Los temas transversales de igualdad de género e interculturalidad deben ser considerados de largo plazo. Es preciso prever que muchas de las transformaciones en el campo del género y las relaciones interculturales requieren de una perspectiva y un horizonte de largo plazo. Se debe pensar en el encadenamiento y pertinencia de las acciones para seguir produciendo conocimiento y encuentros de saberes a través de alianzas duraderas con organizaciones de la sociedad civil.
- 5) Promover que las agencias de cooperación bilateral amplíen la mirada amplia, prestando atención no solamente al estatus de país de renta media, sino a las brechas que aún existen para el cumplimiento de los ODS. En este sentido, se debe buscar el fortalecimiento del SNU

- en el GruS para intercambiar información y evitar superposición y duplicidad en los apoyos del SNU, las instituciones y las Organizaciones de Sociedad Civil (OSC) en el país.
- 6) Continuar contribuyendo al fortalecimiento de capacidades de los socios para la generación de datos estadísticos fiables y su análisis para contribuir al diseño, implementación y evaluación de políticas públicas basadas en evidencia. Este trabajo, como cualquier otro, debe ser coordinado entre las AFP. Asimismo, es estratégico establecer alianzas con la academia, centros de investigación, ONG, departamentos de gestión de información de entidades públicas, todo bajo el liderazgo del Instituto Nacional de Estadística.
 - 7) La búsqueda conjunta de recursos para financiar la cartera de proyectos de respuesta al COVID 19 contribuyó a la Reforma de la ONU. Este esfuerzo consideró ordenar el trabajo de cada AFP en torno a los desafíos sanitarios, sociales y económicos. Estos desafíos persisten y es fundamental fortalecer las alianzas con los diversos actores que contribuyeron y siguen trabajando en la recuperación.
 - 8) Las contrapartes nacionales y locales valoran el aporte de la ONU en recursos humanos y financieros, asistencia técnica y adquisición de equipamiento e insumos. La continuidad de la valoración positiva del SNU depende de la salud de las alianzas con las mismas contrapartes.
 - 9) Se requiere fortalecer los mecanismos de seguimiento (UN Info) para establecer relaciones de costo-efectividad del Marco de Complementariedad en su conjunto y, por lo tanto, para corregir o redireccionar recursos en caso de ser necesario. El costo-efectividad puede contribuir a fortalecer la confianza de contrapartes y socios estratégicos en el SNU.
 - 10) La implementación de estrategias de gestión integral puede materializarse a través de los Grupos de Resultados, los Grupos Transversales y los programas conjuntos. El enfoque territorial y la subsiguiente coordinación de las AFP en el territorio junto con las ETA son un elemento fundamental para dotar de integralidad a la implementación del Marco de Complementariedad.
 - 11) La alineación del Marco de Complementariedad con el PDES, así como los ejercicios de adaptación realizados por los equipos en respuesta a los desafíos de la coyuntura, permite suficiente flexibilidad para adaptar la respuesta del SNU a necesidades cambiantes y urgentes de forma coherente y oportuna, observándose una alta capacidad de coordinación. Esta capacidad de coordinación tiene el potencial de fortalecer o generar alianzas duraderas.
 - 12) Avanzar en la consolidación de los aprendizajes con respecto a las respuestas a crisis y oportunidades coyunturales en una propuesta programática que articule de forma coherente los enfoques y mandatos de las AFP con un horizonte de transformación consensuado entre las mismas, el Estado Plurinacional de Bolivia, en sus distintos niveles de gobierno y otros socios estratégicos tanto a nivel nacional como local.

En resumen, el principal aprendizaje se refiere a los avances en la Reforma de la ONU y a la necesidad de continuar avanzando, o de acelerar el avance, aprovechando la dinámica que se ha generado tanto en las relaciones interagenciales como en las relaciones con otras entidades. Se ha avanzado mucho a nivel de procedimientos (Grupos de Resultados, Grupo de Alianzas, programación conjunta, UN Info, Monitoreo y Evaluación, entre otros) y de tiempo dedicado por las AFP a todos estos espacios; el siguiente paso será trascender los procedimientos para dotar de más significado a estas relaciones, es decir, que las AFP interioricen los principios de la Reforma de la ONU.

Anexo 3. Las oportunidades, desafíos, fortalezas y debilidades

Oportunidades

La debilidad de las instituciones públicas sumada al incremento de los índices de pobreza en el país, generan oportunidades para proveer apoyo y asistencia técnica al estado y a las poblaciones más vulnerables. Lo anterior genera una voluntad política de los actores para generar alianzas que sumen valor agregado a sus intervenciones.

Las Instituciones Financieras Internacionales se constituyen hoy en día en una oportunidad para movilizar recursos en alianza con el Estado. Las IFI con presencia en Bolivia cuentan con programas de cooperación vigentes donde principalmente la recuperación económica, el cambio climático, los derechos humanos, los pueblos indígenas y la igualdad de género son prioridades para atender.

Si bien el universo de socios estratégicos tradicionales se ha reducido en Bolivia, existe aún un número relevante con el cual se puede gestionar la movilización de recursos y conocimientos de manera coordinada y priorizada por agencia y área de intervención. El contexto exige al SNU ser más eficiente en la conformación de alianzas y movilización de recursos.

Existe un universo de organizaciones de la sociedad civil, ONGs, y sector privado competente y con experiencia suficiente para conformar alianzas de ida y vuelta en las cuales ambas partes ganen en conocimiento y movilización de recursos. En los últimos años las asociaciones con el sector privado internacional, así como con fundaciones, nuevos filántropos, inversionistas de impacto y emprendedores sociales han tomado mayor relevancia en la persecución de los ODS.

La ONU hoy en día goza de una buena credibilidad con el Estado y la sociedad civil debido a su rol neutral, a la excelencia técnica, a la capacidad de gestión de programas y proyectos, a su trabajo hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y a su solvencia y transparencia en la gestión de recursos. Esta credibilidad ha de utilizarse al servicio de Bolivia a través de un posicionamiento estratégico que una a actores y asegure la diversidad y pluralidad de las soluciones a implementar

El Estado no sólo se constituye en un beneficiario del apoyo del SNU sino también en un socio potencial para apalancar recursos provenientes del presupuesto general del Estado, y también de créditos con garantía soberana canalizados a través de las IFI. La no objeción del Estado para acceder a fondos de crédito es esencial en este escenario.

Desafíos

Bolivia ha sido clasificada desde el año 2010 como un país de ingresos medios, hoy en día ingresos medios bajos, lo cual la califica para acceder a créditos y recursos no concesionales. Lo anterior significa que la comunidad de socios estratégicos con presencia en Bolivia ha disminuido considerablemente, lo cual hace que la movilización de recursos sea una tarea muy competitiva y compleja.

Considerando que cerca del 80% de la economía boliviana es informal y que cerca del 80% de las empresas constituidas son unipersonales, el universo empresarial boliviano es débil e incipiente. Lo anterior, representa que solo un número reducido de empresas cuenta con solvencia y con programas de responsabilidad social empresarial bien estructurados. En general, el empresariado local se encuentra gestionando su recuperación económica después de la crisis económica relacionada al

conflicto en Ucrania, la Pandemia y a la fluctuación de los precios de los *commodities* en el mundo, agravadas por los impactos de la crisis climática, particularmente en países vulnerables en enclave como Bolivia.

La volatilidad del contexto internacional y nacional también se constituye en desafío a enfrentar, ya que exige que las instituciones adopten la suficiente flexibilidad para responder en tiempos cortos a emergencias y situaciones inesperadas en lo referente a lo económico, político, y social. En el caso boliviano desde octubre del 2019 se viene viviendo en un contexto de inestabilidad política, institucional y social.

Si bien la debilidad de las instituciones públicas es una oportunidad para ofrecer asistencia técnica y apoyar al estado, es sobre todo un desafío para lograr la efectividad y sostenibilidad de las intervenciones de las Naciones Unidas. La ausencia de un servicio civil, la alta rotación de personal, y presupuestos limitados son también desafíos con los cuales se tiene trabajar en la persecución de los objetivos de desarrollo sostenible. La debilidad institucional es más sentida en los pequeños gobiernos municipales.

Por lo anterior, la participación del sector privado y de la sociedad civil es de marcada importancia en la implementación del Marco de Complementariedad. Ambos sectores juegan un rol importante en la sostenibilidad de las intervenciones y de la abogacía con los diferentes poderes del Estado. El mapeo de las instituciones con las cuales se pueden explorar oportunidades de alianzas debe ser inclusivo y actualizado periódicamente.

Fortalezas

Naciones Unidas tiene presencia en el país desde 1950. Desde entonces contribuye a la erradicación de la pobreza y en la elaboración de políticas públicas y leyes que velan por los derechos humanos de la población. La ONU destaca por su excelencia técnica, su capacidad de gestión de programas y proyectos, por ser la principal referencia en relación con los ODS, y por su solvencia y transparencia en la gestión de recursos.

Con los años el Sistema de Naciones Unidas ha acumulado experiencias exitosas, lecciones aprendidas y modelos replicables de desarrollo y promoción de los Derechos Humanos tanto a nivel nacional como internacional, lo cual la convierte en una fuente importante de conocimiento en beneficio de sus aliados y de la población boliviana en general. Cuenta con capacidades técnicas reconocidas en temas especializados como son la igualdad de género, migración, salud sexual reproductiva, niñez, asistencia en emergencias, planificación urbana, trabajo, y derechos humanos entre otros.

Su acceso al diálogo político con el Estado la convierte en un actor imprescindible para abordar, consensuar, y construir propuestas en temas de interés de la sociedad civil en general y de las poblaciones vulnerables en especial. Para la sociedad civil, y la comunidad de socios estratégicos lo anterior es una ventaja competitiva del SNU en la conformación de alianzas y movilización de recursos.

Debilidades

La coordinación entre las agencias del sistema de Naciones Unidas es aún incipiente, lo que genera una tendencia a la dispersión de los esfuerzos que se realizan para alcanzar los objetivos de

desarrollo sostenible. La falta de coordinación también es un riesgo para sobrecargar de trabajo a las ya debilitadas instituciones públicas u organizaciones de la sociedad civil. El reducido sector privado y comunidad de socios estratégicos también se puede ver abrumado por insistentes esfuerzos de varias agencias en gestionar alianzas. La falta de coordinación sin duda alguna puede empañar la imagen del SNU ante el universo de socios estratégicos.

Los procesos rígidos de programación y gestión administrativa le quitan flexibilidad al SNU para responder oportunamente a la volatilidad del contexto. La respuesta oportuna a las demandas del contexto es un indicador de la efectividad de la asistencia del SNU. La reducida capacidad de reacción es un obstáculo para acceder a oportunidades y promover la innovación en la implementación de programas.

La ausencia de una planificación participativa puede derivar en la aplicación de enfoques basados en la oferta y no en la demanda, además de generar brechas entre necesidades y soluciones con beneficiarios. Es importante mencionar que las demandas y necesidades de la población cambian en respuesta a la volatilidad del contexto.

La ausencia de presencia regional de la mayoría de las agencias en los departamentos del país es una debilidad en la conformación y gestión de alianzas con gobiernos y organizaciones locales. La presencia física es un factor relevante para afianzar alianzas y consolidar el diálogo y abogacía con la institucionalidad local.

Anexo 4. Definición: alianzas para el desarrollo sostenible

Desarrollo Sostenible (ODS) en el Estado Plurinacional de Bolivia requiere de alianzas estratégicas entre el Sistema de Naciones Unidas y actores del sector público en sus diferentes niveles, autonomías Indígenas, Sector Privado empresarial y filantrópico, Sociedad Civil y Academia entre otros.

Esta estrategia, se basa en la definición de las Naciones Unidas de una asociación de múltiples partes interesadas (MSP, *multi stakeholder partnership* en inglés) para los ODS de la siguiente manera:

“Una relación de colaboración continua entre organizaciones de diferentes tipos de partes interesadas que alinea sus intereses en torno a una visión común, combinando sus recursos y competencias complementarios y compartiendo riesgos, para maximizar la creación de valor hacia los Objetivos de Desarrollo Sostenible y brindar beneficios a cada uno de los socios”¹⁸.

4 alcances de las alianzas para los ODS (programático, institucional, jurídico, geográfico)



Fuente: elaboración propia a partir de THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK: A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the SDGs.

¹⁸ THE SDG PARTNERSHIP GUIDEBOOK: A practical guide to building high impact multi-stakeholder partnerships for the Sustainable Development Goals, Darian Stibbe and Dave Prescott, The Partnering Initiative and UNDESA 2020

Esta definición tiene las siguientes implicaciones: a) Las alianzas son más que un proyecto único y rápido; por lo general, requieren un tiempo y un esfuerzo considerable para desarrollarse y el compromiso de todos los socios para trabajar juntos. b) Las MSP sólo pueden ocurrir donde hay una clara alineación de intereses. c) Los MSP pueden ofrecer más, incluida una mayor innovación, a través de la complementariedad y la diversidad de recursos que los diferentes sectores pueden aportar. d) Compartir el riesgo dentro de los MSP ayuda a garantizar el compromiso y generar equidad y confianza entre los socios. e) Los MSP tienen que ver con la creación de valor: ser capaces de generar beneficios e impacto mucho mayores que la suma de las partes. f) Para que los socios sigan comprometidos, todos deben obtener valor de su participación.

Se entiende que una alianza es una de las formas más efectivas de incrementar la visibilidad, llegar a un mayor número de poblaciones vulnerables, desarrollar proyectos, fortalecer el sistema organizacional y construir rápidamente confianza y credibilidad. Sin embargo, pese a la importancia que las alianzas tienen, no siempre logran constituirse como una fuente efectiva de generación de valor compartido. Para que una alianza tenga mayores probabilidades de éxito se seguirá un proceso que permita su permanencia en el tiempo y que arroje resultados tangibles.

Una vez que se cuenta con el Marco de Complementariedad (2023-2027, UNSDCF por sus siglas en inglés), donde se han identificado lineamientos estratégicos y áreas de trabajo para el Desarrollo Sostenible de Bolivia, se deben identificar y definir las necesidades estratégicas a abordar a través de alianzas. Por concepto, una alianza se enfoca en una necesidad o prioridad que estratégicamente se necesita cubrir para lograr objetivos comunes o complementarios, razón por la cual debe ir más allá de una iniciativa o relación temporal de compartir conocimiento, servicios, o recursos.

Para iniciar el proceso de identificación y gestión de alianzas de forma eficaz es necesario contar con un mapeo de actores potenciales y/o vigentes que sirvan como un punto de partida para posteriormente conformar un portafolio o cartera de alianzas que traiga valor agregado a las operaciones del SNU. El objetivo es tener una buena cartera de alianzas que balancee el riesgo mediante una razonable mezcla de alto riesgo - alta recompensa y bajo riesgo - baja recompensa. Es importante considerar que el mapeo debe ser un instrumento vivo que merece ser actualizado periódicamente.

Anexo 5. Criterios de priorización

Las Alianzas son críticas para lograr los ODS, y es por ello que a través del ODS 17 se persigue conseguir la participación activa de todos los sectores estratégicos del país para potenciar y contribuir a la sostenibilidad de las transformaciones propuestas en el Marco de Complementariedad de la ONU en Bolivia (UNSDCF por sus siglas en inglés). Con este objetivo, la coordinación activa con otras entidades sectoriales y técnicas de gobierno, tanto del nivel nacional como de los niveles subnacionales, será fundamental para la implementación y ejecución del presente Marco. La generación de alianzas con otros actores del desarrollo, sector privado, organizaciones de la sociedad civil, academia y medios de comunicación, también son fundamentales para la implementación efectiva de planes y programas. En este sentido, el SNU brindará su capacidad de convocatoria para la movilización de dichas alianzas, así como para la consulta con territorios y comunidades.

El SNU trabaja en Bolivia en conjunto con múltiples actores. Su capacidad de generación de alianzas le permite convocar a una red de socios para construir puentes y conjugar esfuerzos en distintos ámbitos, desde la instalación en agenda pública de temas complejos, la diplomacia preventiva y la mediación constructiva de conflictos, hasta la movilización e implementación de recursos de forma rápida y eficiente.

Algunos actores tienen más peso que otros en la implementación del UNSDCF. Algunos tienen más potencial que otros de generar las condiciones necesarias para acelerar el avance hacia el logro de los ODS. La forma de escoger estos actores debe seguir criterios estratégicos, los cuales serán utilizados para mapearlos e involucrarlos en la implementación del UNSDCF.

A continuación, se presentan un conjunto de criterios definidos en la reunión del Equipo Interagencial de Alianzas y Movilización de Recursos del día 08/12/2022. Estos criterios han sido utilizados para analizar los resultados de la encuesta sobre actores y proponer al UNCT un conjunto de actores priorizados. Estos criterios de priorización de los socios del UNSDCF han sido estructurados en 6 bloques, como se muestra a continuación:

1) Rol estratégico

- Capacidad de generar efectos multiplicadores y sinérgicos a largo plazo más allá de los resultados inmediatos de las actividades de los proyectos.
- Capacidad de influencia, de movilización de actores y de generación de sinergias hacia la implementación del UNSDCF.
- Número de AFP para las cuales un actor es importante o estratégico.
- Capacidades técnicas y operativas para contribuir a los resultados esperados del UNSDCF.
- Capacidad de apalancar recursos de otras organizaciones.
- Capacidad de incidencia en la visión de desarrollo de otras entidades.
- Capacidad de incidencia en la formulación, implementación y evaluación de planes de desarrollo (principalmente PDES, PTDI, PSDI).
- Capacidad de intermediación entre el SNU, el Estado (central y local), otros actores y sociedad civil.
- Efecto multiplicador y de sostenibilidad de las acciones de un actor.

2) Mandato/misión institucional

- Alineamiento de las políticas y objetivos de la entidad con el UNSDCF y la Agenda 2030.
- Visión de desarrollo alineada a los principios de la Agenda 2030.
- Integración de los ODS en su planificación y/o previsión de impacto en las metas de los ODS (de forma explícita o implícita).

3) Principio No Dejar a Nadie Atrás (LNOB por sus siglas en inglés)

- Atiende la población en situación de mayor pobreza/vulnerabilidad.
- Incorpora el Enfoque Basado en Derechos Humanos en su planificación y acciones.
- Atiende los grupos priorizados en el UNSDCF.
- Entidades que atienden grupos en situación de vulnerabilidad con potencial de ampliar la escala de su trabajo y su impacto positivo en estos grupos.

4) Territorio

- Actores territoriales que son socios de más de una AFP y que pueden hacer con que las acciones de diferentes AFP confluyan en lugares específicos.
- GAD, GAM y Autonomías Indígenas donde trabaja más de una AFP (ver mapas de UN Info).
- Socios de programas conjuntos en territorios específicos.
- Organizaciones de la Sociedad Civil y actores de desarrollo trabajando en territorios donde se concentra la población en situación de vulnerabilidad o pobreza extrema (no dejar a nadie ni a ningún lugar atrás).
- Entidades que están levantando o cuentan con información de territorios invisibilizados por fuentes de información o plataformas estadísticas convencionales.
- Entidades que trabajan con la localización de los ODS.

5) Recursos

- Agencias de la cooperación bilateral y descentralizada.
- Instituciones Financieras Internacionales.
- Sector Privado (inversores que contribuyen a los ODS):
 - Nacional (Pacto Global - CEPB)
 - Multinacionales
 - Fundaciones (p.e. Bill & Melinda Gates Foundation).
- Estado (Central, Departamental, Municipal, Empresas públicas)
- Con capacidad de movilizar/captar recursos para el UNSDCF y los ODS.
- Tiene recursos no financieros que pueden contribuir a los resultados esperados del UNSDCF.
 - Recursos técnicos (humanos, equipamientos)
 - Tierra
 - Información (estudios, datos)

6) Inclusión y diversidad

- Capacidad de levantar información cualitativa de los impactos de políticas y programas en grupos en situación de pobreza y vulnerabilidad.
- Capacidad de comunicar de forma que incrementa el potencial de impacto (comunicación para el desarrollo, redes, visibilidad, abogacía, incidencia).
- Capacidad de comunicar a públicos tradicionalmente discriminados.
- Capacidad de escalar los proyectos inclusivos tradicionalmente pequeños.
- Socios comunes de las AFP que atienden grupos tradicionalmente excluidos o en riesgo de exclusión.

Anexo 6. Escenarios prospectivos para las alianzas: un breve análisis

Con apoyo de UN Global Pulse del Secretariado de Naciones Unidas y de la School of International Futures (SOIF) y de UNDCO e inspirados en la Plataforma Europea de Foresight (EFP, por sus siglas en inglés) de la UE¹⁹, el Equipo Interagencial de Alianzas y Movilización de Recursos trabajó en un ejercicio de prospectiva (foresight) para entender cuáles son los futuros posibles de las alianzas necesarias para la implementación del UNSDCF y de la Agenda 2030 en Bolivia. La Prospectiva es un proceso sistemático y participativo de recopilación de información sobre futuros posibles y de construcción de una visión a medio y largo plazo, cuyo objetivo es permitir la toma de decisiones en el presente y movilizar acciones conjuntas. Se ha trabajado en el triángulo "Pensar el futuro", "Debatir el futuro" y "Formar el futuro", no como una profecía ni predicción del futuro a desvelarse como si estuviera predeterminado, sino para ayudar al Equipo a planificar acciones futuras basadas en un análisis sistemático de los futuros posibles. El propósito fue considerar el futuro como algo que podemos influir o moldear, y no como algo ya decidido.

Elementos de la prospectiva o foresight



Las principales características de la prospectiva / foresight realizada fueron²⁰:

Orientada a la acción, en la medida en que "la prospectiva no se limita a analizar o contemplar la evolución futura, sino que apoya a los actores para que den forma al futuro de manera activa". A partir de un mapeo de actores y de reflexiones colectivas se discutieron acciones con potencial de fortalecer las alianzas necesarias para una implementación eficaz y eficiente del Marco de Complementariedad.

Abierta a futuros alternativos, considerando que "la prospectiva parte de la base de que el futuro no está predeterminado y los actores tienen cierto grado de libertad para elegir entre los futuros alternativos y factibles", el equipo pensó y debatió las acciones teniendo en cuenta la incertidumbre, de modo que el SNU esté preparado ante eventuales cambios de rumbo de la coyuntura social, ambiental, económica y política del país.

¹⁹ Fuente: JRC-ITPS, in EFP, What is Foresight?

²⁰ Fuente: EFP (sin fecha) What is Foresight, Último acceso en 12 de diciembre de 2022, <http://foresight-platform.eu/community/forlearn/what-is-foresight/>

Participativa, buscando involucrar a un mayor número de "grupos de actores relacionados con el futuro en cuestión", inicialmente se trabajó de forma participativa con las AFP para asegurar la cohesión del SNU como punto de partida en la búsqueda de alianzas con otros actores. El siguiente paso será involucrar al Estado Plurinacional para analizar juntos los futuros posibles y cómo estos requieren la conformación de alianzas amplias para implementar el Marco de Complementariedad y acelerar los ODS, y definir juntos los formatos y condiciones de estas alianzas. Subsiguientemente, se promoverá la participación de otros actores para profundizar todavía más el análisis de los futuros posibles y motivar su involucramiento en la implementación del Marco de Complementariedad.

Multidisciplinar porque "la prospectiva proporciona un enfoque que capta las realidades en su totalidad con todas las variables que influyen en ellas, independientemente del tipo (cuantitativo y cualitativo)". El equipo interagencial de alianzas es multidisciplinar, así como lo es la red de socios tradicionales con los que trabaja el SNU. Una vez reconocida y valorada esta realidad, el Equipo ha analizado el contexto complejo y multidimensional en que se inscribirán estas alianzas.

El ejercicio de prospectiva se ha aplicado a través de diferentes metodologías para profundizar en un reto concreto mediante "un proceso de razonamiento sistemático para desarrollar visiones, entendidas como posibles estados de cosas futuros que pueden alcanzarse (o evitarse) mediante la acción en el presente. Cada ejercicio de prospectiva se ha basado en sus propias premisas específicas y con sus propios objetivos, funciones, limitaciones, resultados esperados y beneficios"²¹.

En el marco de la co-creación de una visión compartida para la estrategia de Alianzas, la metodología de prospectiva que se ha priorizado es el método de escenarios. Este método propone tres etapas, aunque es un proceso iterativo, vivo y flexible. Estas son:

Divergencia: En esta etapa se genera un espectro amplio de opciones, se complejiza el contexto. Inicia con una serie de preguntas sobre factores importantes y el alcance del proyecto, pudiendo usar la herramienta *Scoping Circle*. Después se ordena la información a través de diferentes herramientas, como el *Scanning* sistemático de tendencias, señales, vectores de cambio y posibles eventos bruscos en todos los temas (STEEP+V - sociedad, tecnología, economía, medio ambiente y política, y valores) para darnos un panorama completo del contexto. Esta etapa concluye delineando futuros contrastados coherentes a partir de los vectores de cambio (*drivers of change*) identificados.

Inflexión: En esta etapa se analizan los vínculos en el sistema para escoger las mejores opciones. Se elaboran diagramas de sistemas conectando todos los temas y actores destacados, creando un mapa amplio y detallado de posibilidades a medio y largo plazo. Se empieza trabajando en las consecuencias de los diferentes posibles futuros.

Convergencia: En esta etapa se integran los futuros, se escogen las opciones con mayor potencial. Se elaboran 4 posibles escenarios con la información sistematizada, ubicados en un cuadrante adaptado al proyecto. Con estos escenarios el equipo puede elaborar las estrategias mejor informadas y considerando diferentes futuros posibles, lo que les otorga una mayor posibilidad de éxito.

Cada una de estas tres etapas puede desarrollarse haciendo uso de diferentes herramientas según sea la necesidad. La lista y descripción de estas herramientas se encuentra en el Anexo 1.

Un elemento fundamental de todo este proceso es hacer la pregunta a partir de la cual se abren las diferentes opciones de acción. De forma tentativa, se propone las siguientes preguntas:

²¹ Fuente: EFP (sin fecha) Why do Foresight?, Último acceso: 09 Octubre de 2022, en: <http://foresight-platform.eu/community/forlearn/why-do-foresight/>

- ¿Cómo diferentes futuros posibles restringen o favorecen las alianzas necesarias para implementar el Marco de Complementariedad y la Agenda 2030 en Bolivia?
- ¿Cuáles son los futuros posibles de las alianzas necesarias para la implementación del Marco de Complementariedad y de la Agenda 2030 en Bolivia?

El Equipo de Alianzas, hasta diciembre de 2022, trabajó parcialmente en la primera y la segunda etapa, aplicando algunas de las herramientas presentadas en el curso. El principal producto de la primera etapa se obtuvo usando la herramienta *Scoping Circle* (Círculo de Alcance), la cual funciona como una lente para ser utilizada como base de una conversación profunda con un cliente o como ejercicio interno de una organización o consorcio. Tiene 6 casillas alrededor de un círculo, cada una sobre una dimensión o aspecto diferente. Su propósito es definir las preguntas específicas que el proyecto pretende responder y comprender el contexto y los problemas a resolver de forma consensual y profunda. El Equipo se reunió para debatir y llenar las seis casillas, con el siguiente resultado:

Círculo de Alcance de la estrategia



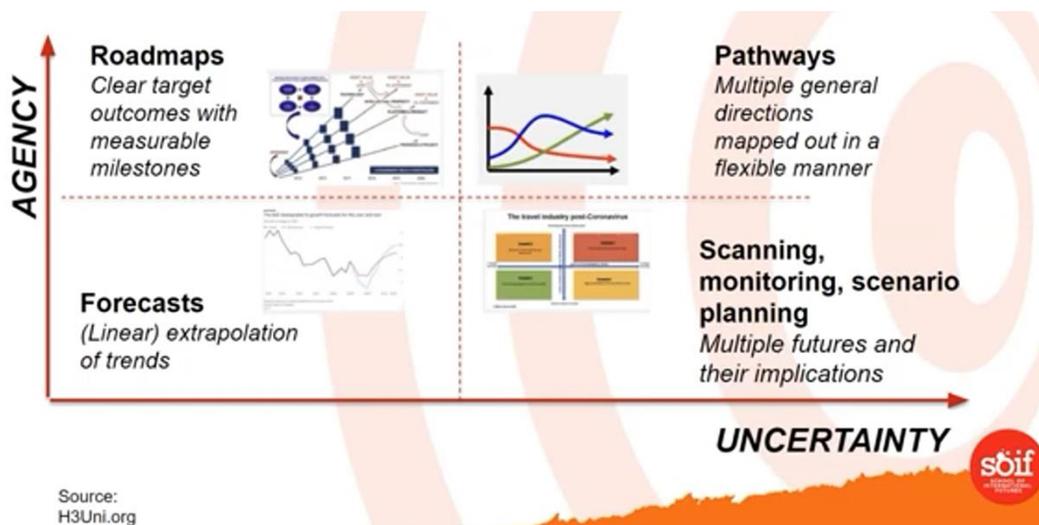
La primera etapa es fundamental y requiere un trabajo extenso. A la fecha el equipo todavía tiene pendiente trabajar en otras herramientas recomendadas por los instructores del curso, como por ejemplo el *Scanning*.

La última etapa, realizada hasta marzo de 2023, fue la construcción de escenarios. Este es un ejercicio estrictamente cualitativo, no es medible con números, y se desarrolla a través de una reflexión colectiva. Sirve para probar (hipotéticamente) estrategias en diferentes escenarios. En términos generales, la construcción de escenarios se realiza a partir del análisis de los niveles de incertidumbre ante la capacidad de acción (agencia); cuanto mayor la incertidumbre menor es la agencia.

Tradicionalmente, los ejercicios de planificación se sitúan al lado izquierdo entre los cuadrantes inferior y superior del gráfico de la imagen. Para facilitar su trabajo, los planificadores asumen que la incertidumbre es baja y que la agencia es razonablemente alta, definiendo metas numéricas. El ejercicio de identificar riesgos y planificar medidas de mitigación o respuesta es un paso importante

a la hora de reconocer y definir algunas medidas ante la incertidumbre como parte del ejercicio. El ejercicio de Acción Prospectiva del curso impartido por SOIF y el UN Global Pulse va más allá y centra la discusión en un contexto de mayor incertidumbre, y se evalúa el contexto y se trabaja la estrategia considerando cuatro posibles escenarios. Para cada cuadrante se pueden aplicar diferentes herramientas.

Scanning y construcción de escenarios en Foresight



El día 25 de enero de 2023 el Equipo Interagencial de Alianzas y Movilización de Recursos realizó un taller en el que, entre otras actividades, se llevó a cabo un ejercicio de prospectiva utilizando la herramienta Tres Horizontes, explicada en el Anexo 6. Los resultados de este ejercicio fueron se presentan a continuación:

El primer perfil con el que se trabajó es el del gestor, representando la visión más dominante, de carácter más conservador, defensor del estatus-quo o de cambios graduales. Tiene recursos, capacidades técnicas y estructura relativamente sólida.

Situación actual. Pregunta: ¿cómo funcionan hoy las alianzas y movilización de recursos del SNU y cuál será la situación en 2027 si todo sigue igual?

- 1) SNU fragmentado, disperso y muy focalizado, sin articulación a la visión conjunta
- 2) Agencias trabajan de manera unilateral salvo pocas excepciones (ej. ECHO)
- 3) Iniciativas de programas conjuntos
- 4) Nuevo UNSDCF
- 5) estrategias conjuntas: alianzas, comunicación
- 6) Silos en la formulación e implementación de programas conjuntos
- 7) Competición entre agencias

El segundo perfil es el visionario, poco dominante, de carácter más intelectual, que percibe los cambios emergentes y tiene una visión a largo plazo de cómo cambiarán las cosas, no tiene los recursos ni la estructura para impulsar el cambio, pero con capacidad de comprensión crítica y de planificar.

Situación a largo plazo (2027-2030). Pregunta: consolidándose los cambios emergentes y con la Reforma de la ONU completa en 2027, ¿cómo se conformarán y gestionarán las alianzas y la movilización de recursos?

- 1) Si se sigue igual no habría una buena perspectiva al 2027
- 2) Si se implementa la Reforma de la ONU habrá una coordinación mejorada
- 3) Intervenciones coordinadas
- 4) Se aprovechan mejor las oportunidades
- 5) Administración mejorada
- 6) Algunas agencias siguen trabajando de forma aislada
- 7) Trabajar de forma tradicional (BAU) lleva al declive y a un SNU debilitado

El tercer perfil es el de emprendedor, con una cierta visibilidad, pero sin ser dominante, con carácter innovador, entiende los cambios emergentes y aprovecha las oportunidades, promueve cambios para lograr resultados rápidos, tiene pocos recursos, pero con capacidad de movilizar recursos de otros.

Situación a medio plazo. Pregunta: ¿qué acciones inmediatas se deben tomar para aprovechar los cambios emergentes y lograr más aliados y más recursos en poco tiempo?

- 1) Mecanismos de inteligencia – tendencias
- 2) Identificar actores estratégicos diferentes
- 3) Comunicación fortalecida
- 4) Interés del Estado en trabajar con el SNU
- 5) Sigue habiendo competición entre AFP

Acciones propuestas para el Plan de Acción:

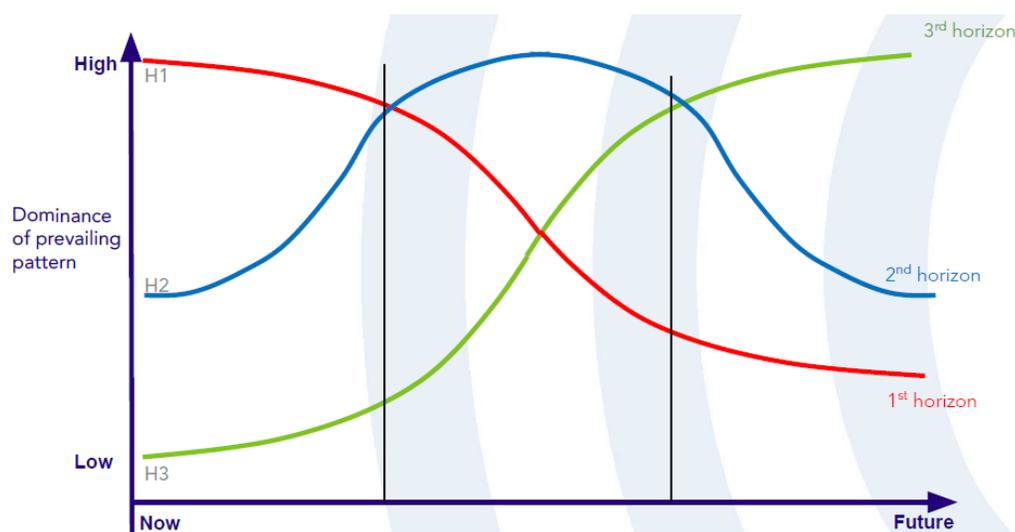
- Reflexionar y definir claramente cómo el trabajo conjunto genera valor.
- Diseño e implementación de la estrategia conjunta.
- Identificar *pain-points* para mejorarlos.
- Mecanismos de inteligencia y síntesis de tendencias.
- Revisión de las estrategias.
- Flexibilizar, unificar y simplificar los procesos de programas conjuntos.
- Fortalecer la difusión de los resultados de los programas conjuntos.
- Espacios de diálogo constituidos sobre cómo mejorar.
- Incentivos para estimular los programas conjuntos.
- Mapeo de municipios y gobernaciones con agencias de cooperación.
- Explorar herramientas a nivel temático con modelos de cooperación Sur-Sur y Triangular.
- Cambiar “chip” sobre visión de desarrollo + enfoque humanitario + *mega-trends*.
- Generación de capacidades multiactor, mainstreaming de problemáticas.
- Trabajo en perspectiva metropolitana y aglomeraciones poblacionales.
- Incentivar mayor acción interagencial a partir de fuentes de financiamiento.
- Crear plataformas de gobernanza local.
- Estudiar el estado de situación de presencia de las AFP para garantizar el alcance: ampliar enfoque de análisis.
- Trabajar más con el Nexo Humanitario-Paz-Desarrollo.
- Visibilizar beneficios e impactos compartidos.
- Contemplar y mostrar el logro de acciones interagenciales desde un punto de vista territorial holístico.

- En el escenario ideal, logramos tener una incidencia territorial y bajar agendas de desarrollo a niveles subnacionales y locales.
- Fortalecer la complementariedad con herramientas y plataformas: UN Info, Actúa 2025.
- Impulsar la cooperación Sur-Sur.
- Movilizar recursos soberanos del Gobierno provenientes del financiamiento externo.
- Asegurar la participación de todas las agencias para optar a los recursos y fondos.
- Crear un fondo a nivel país (MPTF *Country-Level Pooled Fund*).
- Fortalecer alianzas entre niveles de gobierno (nacional-departamental- municipal).
- Impulsar alianzas multisectoriales.
- Promover la organización de Conferencias de Donantes.

Anexo 7. Herramientas de Acción Prospectiva empleadas en la formulación de la estrategia conjunta

- **Mapeo de socios estratégicos:** esta herramienta permite conocer qué socios vigentes o potenciales tiene el SNU en Bolivia, las características y el tipo y calidad de relación que se tiene.
- **Scoping Circle:** herramienta heurística, una lente para ser utilizada como base de una conversación profunda con un cliente o como ejercicio interno de una organización o consorcio. Tiene 6 casillas alrededor de un círculo, cada una de una dimensión o aspecto diferente. Su propósito es definir las preguntas específicas que el proyecto pretende responder y comprender el contexto y los problemas a resolver de forma consensual y profunda.
- **Futures Triangle:** este es un método de prospectiva que se utiliza para identificar futuros plausibles que surgen entre tres esquinas que tiran y empujan, cada una con su propio conjunto de impulsores e inhibidores. La matemática entre los vectores de potencia de cada esquina define el futuro plausible. En otras palabras, si cambia la potencia de una esquina, eso afectará la dinámica de todo el triángulo, afectará sus ángulos y, por lo tanto, resultará en un probable cambio de dirección para el futuro plausible. El método original fue desarrollado por el profesor Sohail Inayatullah con el objetivo final de mapear la situación general del juego antes de que pueda comenzar un proceso de previsión transformadora.
- **Three Horizons:** hay tres formas de entender los elementos que informan sobre futuros posibles (visión de gestor, de emprendedor, de visionario). El secreto es lograr un diálogo constructivo entre ellos y que los tres contribuyan a planificar de forma más realista, considerando lo siguiente: el gestor tiene los recursos y una estructura más sólida, el emprendedor tiene la energía y la capacidad de provocar cambios, el visionario ayuda a estructurar un nuevo contexto equilibrado y sostenible.

Gráfico del ejercicio Tres Horizontes



- H1: gestor conservador en contexto de crisis, sistema insostenible, buscando mantener el status quo, predictibilidad, confort.
- H2: emprendedor en un contexto de turbulencia y transición, experimentación, innovación ambigua, aprovechando las oportunidades del momento.
- H3: visionario buscando una transformación profunda a largo plazo, viable, liderazgo fuerte y estable.

Otras herramientas que se aplicarán para actualizar y fortalecer esta estrategia durante su implementación son:

- *Scanning for Change (STEEP+v)*
- *7 Questions*
- *S-Curves*
- *Feedback Loops and Leverage Points*
- *Scenario Mapping*
- *Constructive Conversations*
- *Wind Tunneling (implication tools)*
- *Agency vs. Uncertainty Graph*
- *Dilemma Resolution Model*
- *Foresight Experiments Framework*
- *Capacity Matrix*

Anexo 8. Ingredientes clave para las alianzas efectivas

- *Comprender la naturaleza del trabajo de cada socio*, ser transparente y compartir información: es necesario comprender en profundidad el contexto y el rol que juega cada socio, y qué tipo de necesidades tiene a corto y largo plazo. Es necesario trazar escenarios en función de estos conocimientos. No esconder que el SNU en Bolivia también está pasando por una situación difícil. Para identificar soluciones conjuntas, las AFP deben ser transparentes con sus socios sobre cómo estas dificultades afectan la capacidad de alcanzar los objetivos. Cuanta más información se tenga y más se comparta, más valioso y confiable será el SNU para sus socios.
- *Escuchar las necesidades de los socios en lugar de enseñarles qué hacer*: es común suponer que se sabe exactamente lo que necesitan los socios en tiempos de crisis. Sin embargo, es importante comprender que las principales preocupaciones de los socios tal vez no sean institucionales sino personales. Algunos incluso están profundamente moldeados por el trasfondo político o social en los que operan. Vale la pena mostrar que se escucha y se trata de comprender verdaderamente no solo lo que dicen, sino también cómo lo dicen. Tener soluciones a corto plazo a la mano es clave.
- *Concéntrase en fortalecer las relaciones existentes antes de extenderlas y explotar otras*: acercarse a los socios y brindarles ayuda debe ser la principal preocupación, en lugar de buscar oportunidades con otros socios. Demostrar verdaderamente que te preocupas por el futuro de tu socio es crucial para fortalecer la alianza. De esta fortaleza surgirán nuevas oportunidades de crecimiento, quizás no ahora, pero sí en un futuro cercano.
- *El tiempo es clave y la comunicación adecuada es crucial*: en tiempos de incertidumbre es necesario intensificar la comunicación con los socios. Sin embargo, se debe tener en cuenta que podría ser considerado como oportunista. En este sentido es clave comunicarse con la más alta sensibilidad y de forma individual, por ejemplo, a través de llamadas telefónicas o correos electrónicos personales. Los problemas de los socios del SNU son (o serán) los problemas del SNU también.
- *Ajustarse rápidamente a los cambios sin perder de vista los objetivos de las alianzas*: Las asociaciones estratégicas siempre se tratan de dar y recibir. Si bien los momentos difíciles o de transición obligan a ajustar las actividades a corto plazo, no se debe perder de vista los objetivos conjuntos a largo plazo. Habrá un tiempo después en el que las actividades conjuntas deberán recuperarse rápidamente. Si se ponen en marcha acciones que ayuden de inmediato a los socios, al tiempo que se siguen impulsando los objetivos a mediano y largo plazo, más poderosa será la asociación en el futuro. Tomar las acciones correctas en el momento adecuado requiere conciencia situacional e inteligencia emocional. El comportamiento desconsiderado puede dañar las relaciones a largo plazo, esto implica ser especialmente cuidadosos con las comunicaciones.

Anexo 9. Aliados no tradicionales potenciales para la promoción de los ODS

Durante el Retiro del Equipo Interagencial de Alianzas y Movilización de Recursos realizado el 25 de enero de 2023 se propuso la siguiente lista de actores no tradicionales, a priorizar en una primera fase de la implementación con los que sería estratégico establecer alianzas para la aceleración de los ODS:

- Líderes de opinión
- Medios de comunicación
- Redes de medios de comunicación: TV Red UNO
- Jóvenes, youtubers, tiktokers
- CEUB - Comité Ejecutivo de la Universidad Boliviana
- FBF - Federación Boliviana de Fútbol
- Centros de investigación (ej. Centro de estudios jurídicos e investigación social)
- Asociación de folklore boliviano
- OSC de pueblos indígenas amazónicos

Anexo 10. Fuentes e instrumentos de financiamiento de los ODS

UNEP Finance Initiative - Iniciativa Financiera del PNUMA



La Iniciativa Financiera del PNUMA reúne a una gran red de bancos, aseguradoras e inversores que colectivamente cataliza la acción en todo el sistema financiero para generar economías globales más sostenibles.

Durante más de 30 años, la iniciativa ha estado conectando a la ONU con instituciones financieras de todo el mundo para dar forma a la agenda de finanzas sostenibles. Se han establecido los marcos de sostenibilidad que ayudan a la industria financiera a abordar los desafíos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) globales.

Convocados por una secretaría con sede en Ginebra, Suiza, más de 450 bancos y aseguradoras con activos que superan los 100 billones de dólares estadounidenses trabajan juntos para facilitar la implementación de los Principios para la banca responsable y los Principios para los seguros sostenibles de UNEP FI, así como tres alianzas de "cero neto" convocadas por la ONU. Las instituciones financieras trabajan con UNEP FI de forma voluntaria y UNEP FI las ayuda a aplicar los marcos de la industria y desarrollar guías y herramientas prácticas para posicionar sus negocios para la transición hacia una economía sostenible e inclusiva.



<https://www.unepfi.org/>

Global Investors for Sustainable Development (GISD)



A fines de 2019, el Secretario General de la ONU lanzó oficialmente la Alianza Global de Inversores para el Desarrollo Sostenible (GISD), con el objetivo de movilizar financiamiento a largo plazo, identificar y lanzar instalaciones de financiamiento innovadoras y mejorar el impacto del desarrollo sostenible de la inversión privada. Si bien GISD consta de solo 30 instituciones financieras globales importantes (administradores de activos, propietarios de activos y bancos comerciales), ha producido y actualmente está desarrollando una serie de productos importantes diseñados para ayudar a los inversores y prestamistas a crear estrategias alineadas con los ODS. Estos incluyen el establecimiento de una definición de 'inversión en desarrollo sostenible', el desarrollo de un 'mandato modelo' con la Red Internacional de Gobierno Corporativo para brindar orientación sobre las relaciones contractuales entre propietarios y administradores de activos en relación con la inversión en ODS, y el lanzamiento (probablemente en 2022) de una plataforma de financiación combinada para dirigir la inversión hacia proyectos de infraestructura sostenibles y resilientes al clima.



<https://www.gisdalliance.org/>

UN Global Compact's new CFO Coalition for the SDGs



Otro esfuerzo originado por la ONU consiste en movilizar a los directores financieros corporativos (CFO) hacia la inversión y el financiamiento de los ODS. De hecho, la nueva Coalición de CFO para los ODS del Pacto Mundial de las Naciones Unidas tiene metas ambiciosas y potencialmente revolucionarias: movilizar a 1000 CFO comprometidos con la implementación de estrategias y planes de negocios que dirigirán la inversión corporativa hacia sectores críticos de los ODS. El mérito de la Coalición CFO radica en su reconocimiento de que los jefes de finanzas corporativas se han mantenido en gran medida al margen del movimiento de sostenibilidad, a pesar de ser administradores de billones de dólares en finanzas corporativas. En septiembre de 2021, un grupo de CFO de 60 empresas de apoyo se comprometió a invertir una suma inicial de USD 500 mil millones hacia los ODS en los próximos cinco años. Cuando uno contempla la noción de 1.000 directores financieros asumiendo compromisos similares, está claro que este movimiento es muy prometedor.



<https://www.cfocoalition.org/>

The Glasgow Financial Alliance for Net Zero (GFANZ)



Un gran esfuerzo se relaciona con la acción climática. La Alianza Financiera de Glasgow para el Cero Neto (GFANZ), lanzada en abril de 2021 por el Enviado Climático de la ONU, Mark Carney, reúne a bancos, aseguradoras y otros propietarios de activos que representan más de 130 billones de dólares estadounidenses en capital privado. En la COP26, los miembros de GFANZ se comprometieron a lograr emisiones netas de gases de efecto invernadero cero para 2050 y reducciones del 50 % en comparación con los niveles preindustriales para 2030.



<https://www.gfanzero.com/>

City Climate Finance Gap Fund



En un entorno donde los recursos y la experiencia son limitados, *City Gap Fund* apoya a las ciudades y los gobiernos locales en la preparación y priorización de planes e inversiones climáticamente inteligentes con el objetivo de atraer más financiamiento y apoyo para la implementación. El *Gap Fund* tiene como objetivo una financiación total de al menos 100 millones de euros, una financiación que, a su vez, puede movilizar más de 4000 millones de euros en inversiones para la acción climática urbana.



<https://www.citygapfund.org/>

C40 Cities Finance Facility



El C40 CFF es un mecanismo de preparación de proyectos galardonada por la UNFCCC que se centra en tres componentes: preparación para el "*financial readiness*", acceso a financiamiento y replicación y escalamiento de proyectos. El CFF se enfoca en los sectores de movilidad, energía renovable, gestión de desechos y soluciones basadas en la naturaleza, brindando beneficios que incluyen oportunidades de empleo, mejorando la salud de los ciudadanos y la equidad social.

Las ciudades lideran todos los proyectos y las decisiones se basan en sus prioridades. El apoyo de CFF empodera a la administración de la ciudad a través de eventos de aprendizaje y capacitación dirigidos por la ciudad, intercambios entre pares y la incorporación de la equidad y la inclusión en todas las etapas. Se aspira a que el CFF reduzca más de 2,5 millones de toneladas de emisiones de GEI en 30 ciudades de todo el mundo, aumente la resiliencia de 2 millones de personas frente al cambio climático y aproveche un volumen de inversión de USD 1000 millones en financiación climática para 2025.



<https://www.c40cff.org/>

Cities Investment Facility (CIF)



El Fondo de Inversiones en Ciudades (CIF por sus siglas en inglés) es una iniciativa multiactor que tiene como objetivo aprovechar los recursos y la capacidad de diferentes actores para apoyar el desarrollo urbano sostenible. El Mecanismo de Inversiones en Ciudades se esfuerza por desbloquear importantes flujos de capital para proyectos de urbanización sostenibles e inclusivos. A través de tres instrumentos multiactor, el Portal de Inversión en Ciudades (CI Portal), la Plataforma de Asesoría en Inversión en Ciudades (CIAP), los Vehículos de Inversión en Ciudades (CI Vehicles), el CIF brinda apoyo integral a proyectos de urbanización en los procesos de prefactibilidad, SDG perfilamiento y financiación.



<https://citiesinvestmentfacility.org/>

Inclusive Green Financing Initiative (IGREENFIN I)



Un ejemplo de este trabajo se puede ver en la Iniciativa de Financiamiento Verde Inclusivo (IGREENFIN I), un nuevo proyecto que se está implementando en asociación con el Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola. IGREENFIN I proporcionará líneas de crédito dedicadas a los bancos agrícolas locales, mejorando así el acceso al crédito y la asistencia técnica para los agricultores locales, las organizaciones de agricultores, las cooperativas y las micro y pequeñas empresas. El proyecto es parte de la ambiciosa iniciativa de la Gran Muralla Verde para revertir la degradación de la tierra en África.



<https://www.greenclimate.fund/project/fp183>

International Fund for Agricultural Development (IFAD)



El Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) está en una posición única para la movilización de recursos. Su función principal es apoyar a las personas que viven en la pobreza en las zonas rurales mediante la concesión de préstamos y subvenciones a los países miembros. Estos son préstamos sin ataduras con términos financieros favorables, tales como largos períodos de préstamo (por ejemplo, un plazo de pago de 40 años) y tasas de interés favorables.

Los términos de pago dependen de la capacidad del prestatario para pagar el préstamo, mientras que se tiene mucho cuidado para garantizar que los países que no pueden pagar el principal no tomen préstamos. Además, los prestatarios deben cumplir con los indicadores de sobreendeudamiento y los criterios de proyección reconocidos internacionalmente.

Los reembolsos o reflujos de préstamos se han convertido, con el tiempo, en una fuente clave de financiación renovada para el FIDA, que puede permitirse ofrecer condiciones de préstamo favorables debido a la calificación crediticia AA+ -una de las más altas posibles- ha sido otorgada por dos de las agencias de calificación crediticia mundiales, Standard & Poors Global Ratings y Fitch Ratings. Esta calificación permite a la organización tomar fondos prestados a bajo costo mediante la emisión de bonos, por ejemplo, en una oferta de colocación privada, y luego volver a prestar estos fondos a tasas de interés ligeramente más altas.



<https://www.ifad.org/es/>

IKI – International Climate Initiative



La Iniciativa Climática Internacional (IKI por sus siglas en alemán) del gobierno alemán, a través del Ministerio Federal de Asuntos Económicos y Acción Climática (BMWK), el Ministerio Federal de Medio Ambiente, Conservación de la Naturaleza, Seguridad Nuclear y Protección del Consumidor (BMUV) y el Ministerio Federal de Relaciones Exteriores (AA), apoya a países en desarrollo y emergentes para implementar y desarrollar las Contribuciones Nacionalmente Determinadas (NDC) ancladas en el Acuerdo de París.

Esto incluye medidas de adaptación al cambio climático y de conservación y reconstrucción de los sumideros naturales de carbono, teniendo en cuenta las cuestiones ambientales, económicas y sociales. El IKI también apoya a sus países socios en el logro de los objetivos del Convenio sobre la Diversidad Biológica (CDB).



<https://www.international-climate-initiative.com/en/find-funding/>

Euroclima+



EUROCLIMA+ es el programa insignia de la UE sobre sostenibilidad ambiental y cambio climático con América Latina. Su objetivo es reducir el impacto del cambio climático y sus efectos en América Latina promoviendo la mitigación y adaptación al cambio climático, la resiliencia y la inversión. Este programa implementa acciones de importancia estratégica para la implementación y/o actualización de las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC). Apoya el diálogo y la cooperación intrarregionales sobre cuestiones climáticas en América Latina. Apoya el diálogo birregional y la cooperación entre América Latina y la Unión Europea (UE) en foros internacionales sobre el clima, en torno a intereses estratégicos compartidos, guiados por el Acuerdo de París y los ODS. Proporciona la experiencia complementaria de siete agencias: AECID, AFD / *Expertise France*, FIIAPP, GIZ, CEPAL y ONU Medio Ambiente.



<https://www.euroclima.org/>

Hermanamiento de ciudades

Los hermanamientos son entendidos como un proceso formalizado de cooperación entre dos ciudades que buscan un objetivo en común y sobre todo que ello impacte en el beneficio de sus poblaciones. “Todo divide a los Estados y todo une a los municipios”, fue la frase que pronunció Edouard Herriot, alcalde de la ciudad de Lyon, el 28 de enero de 1951 en lo que podría considerarse el inicio de lo que hoy conocemos como Ciudades Hermanas, una estrategia pensada desde 1947 por los ideólogos Lucien Sargent, Jean Bareth, Umberto Serafini y Jacques Chaban.

El objetivo de esa iniciativa era crear una red de ciudades y municipios – Consejo de Municipios y Regiones de Europa (CMRE)–, unidos por el objetivo de evitar cualquier conflicto y promover el ideal de un continente basado en la autonomía y que, dados sus resultados positivos, ha podido extenderse al mundo entero. Otro gran hito de este modelo fue el movimiento de Ciudades Hermanas Internacional creado en 1956 por el presidente de Estados Unidos, Dwight D. Eisenhower en la conferencia de la Casa Blanca sobre la diplomacia ciudadana.

En Bolivia las 10 capitales departamentales y El Alto tienen decenas de acuerdos de hermanamiento con ciudades alrededor del mundo. Tarija tiene más de 40 hermanamientos, La Paz más de 30. Cada hermanamiento representa una oportunidad para realizar cooperación técnica e incluso para acceder a recursos de la cooperación descentralizada.

En este [link](#) se puede ver la lista de hermanamientos en Bolivia.

Bonos climáticos



Los bonos verdes, sociales y temáticos son instrumentos financieros de renta fija emitidos con el objetivo de abordar el cambio climático y facilitar soluciones medioambientales y sociales. El mercado mundial de bonos verdes, que comenzó en 2007, alcanzó en 2021 un récord de 517.400 millones de dólares, según *Climate Bonds Market Intelligence*. La cifra anual es la más alta desde el inicio del mercado y mantiene la tendencia de 10 años consecutivos de expansión. El crecimiento sustancial de los bonos sociales, de sostenibilidad, ligados a la sostenibilidad (SLB) y de los sellos de transición impulsó la emisión de 2021 en estos temas hasta los 646.500 millones de dólares en 2021.

La emisión de bonos verdes en la región se ha más que duplicado en menos de dos años, pasando de 13.600 millones de dólares en septiembre de 2019 a 30.200 millones de dólares a finales de junio de 2021. En el caso de los bonos sociales y de sostenibilidad este crecimiento es aún más notable, con 18.300 millones de dólares en emisiones acumuladas hasta el final del primer semestre de 2021 desde el inicio de este segmento del mercado en 2016. A pesar del impacto de la pandemia de COVID-19, el mercado de deuda sostenible de LAC continuó creciendo a lo largo de 2020 y 2021 en todos los temas principales. Cualquier tipo de instrumento de bonos en el que los ingresos se aplicarán exclusivamente a financiar o refinanciar, en parte o en su totalidad, Proyectos Verdes elegibles nuevos y/o existentes y que están alineados con los cuatro componentes básicos de los Principios de los Bonos Verdes.



<https://www.climatebonds.net/market/best-practice-guidelines>

LEAF Coalition



El objetivo de la Coalición de Reducción de Emisiones Acelerando el Financiamiento Forestal (*Lowering Emissions by Accelerating Forest finance* - LEAF, por sus siglas en inglés) es detener la deforestación financiando la protección de los bosques tropicales a gran escala. En 2021, la Coalición movilizó USD 1.000 millones en financiamiento, lo que dio inicio al esfuerzo público-privado más grande jamás realizado para proteger los bosques tropicales. La Coalición LEAF en la COP 27 aumentó la cantidad total de compromisos financieros para la compra de créditos de reducción de emisiones de alta integridad a más de USD 1.5 mil millones. Esto representa un aumento del 100 % en los compromisos financieros del sector privado desde la COP26. La República de Corea, Reino Unido, EE. UU. y Noruega son contribuyentes de la Coalición. Ecuador es la primera nación forestal en firmar un memorando de acuerdo LEAF. Esto establece los próximos pasos y una hoja de ruta clara para la firma de un Acuerdo de Compra de Reducción de Emisiones vinculante para abril de 2023.



<https://leafcoalition.org/>

Forest Carbon Partnership Facility - FCPF



El *Forest Carbon Partnership Facility* (FCPF, por sus siglas en inglés) es una asociación mundial de gobiernos, empresas, sociedad civil y pueblos indígenas centrada en la reducción de las emisiones derivadas de la deforestación y la degradación forestal, la conservación de las reservas de carbono forestal, la gestión sostenible de los bosques y la mejora de las reservas de carbono forestal en los países en desarrollo, actividades comúnmente denominadas REDD+. El FCPF trabaja con 47 países en desarrollo de África, Asia y América Latina y el Caribe, junto con 17 socios estratégicos que han realizado contribuciones y compromisos por un total de USD 1300 millones. El FCPF apoya los esfuerzos de REDD+ a través de sus Fondos de Preparación y Carbono.



<https://www.forestcarbonpartnership.org/>

Bill & Melinda Gates Foundation

BILL & MELINDA
GATES foundation

La Fundación Bill y Melinda Gates (B&MGF o Fundación Gates) es una fundación privada con sede en la ciudad de Seattle, Washington creada en 1994, dirigida por Bill Gates, Melinda Gates y Warren Buffett. Según la OCDE, entre año 2013 y el 2020, la Fundación Gates ha encabezado la lista de entidades filantrópicas de carácter privado que mayor dotación económica ha destinado a la cooperación y al desarrollo. A nivel internacional, brindan ayuda a más de 100 países. Algunas de las principales iniciativas son:

Trabajan con saneamiento, con vacunación de niños, vacunación contra la malaria, erradicación de la polio, reducir las tasas de mortalidad infantil, apoyo a pequeños agricultores y ganaderos, acceso de la población en situación de pobreza a acceder a servicios financieros y a las tecnologías de la información.

Un ejemplo de alianza de esta fundación con la ONU es FP2030, una asociación global que respalda los derechos reproductivos de las mujeres y las niñas. El evento en el lanzamiento de FP2030 fue en 2021, donde más de USD 3.1 mil millones en fondos se comprometieron para ampliar el acceso a la planificación familiar durante los próximos 5 años junto con UNFPA y la Federación Internacional de Planificación Familiar (IPPF por sus siglas en inglés). Se establecieron compromisos con los gobiernos nacionales de Benin, Burkina Faso, Etiopía, Guinea, India, Kenia, Madagascar, Malí, Mauritania, Níger, Nigeria, Pakistán, Senegal, Tanzania, Togo y Uganda.



<https://www.gatesfoundation.org/>

Fundación Rockefeller



La Fundación Rockefeller es una fundación privada estadounidense y una organización de financiación de las artes y la investigación médica filantrópica con sede en Nueva York. A fines de 2016, los activos se contabilizaron en USD 4.1 mil millones, con subvenciones anuales de USD 173 millones. Según la OCDE, la fundación aportó 103,8 millones de dólares para el desarrollo en 2019.  <https://www.rockefellerfoundation.org/>

Open Society



Las *Open Society Foundations*, fundadas por George Soros, son el financiador privado más grande del mundo de grupos independientes que trabajan por la justicia, la gobernabilidad democrática y los derechos humanos. Brindan miles de subvenciones cada año a través de una red de fundaciones y oficinas nacionales y regionales, financiando una amplia gama de proyectos, muchos de ellos ahora moldeados por los desafíos de la pandemia de COVID-19. Trabajan con la promoción de prácticas democráticas, con equidad y justicia económica, educación, igualdad y contra la discriminación, salud y derechos, movimientos e instituciones de defensa de derechos humanos, derechos digitales y a la información, periodismo, reforma de la justicia y estado de derecho.



<https://www.opensocietyfoundations.org/>

Ford Foundation



Es una fundación filantrópica de EE.UU. dedicada a reducir la pobreza y la injusticia, fortalecer los valores democráticos, promover la cooperación internacional y promover los logros humanos. La Fundación Ford trabaja en la Región Andina con el objetivo de fortalecer el poder de comunidades en Colombia, Perú y Venezuela, para que puedan proteger sus derechos y moldear las decisiones sociales, políticas y económicas que les afectan. En Colombia y Perú, donde la preservación de los recursos naturales es de vital importancia, trabajan para amplificar la voz y aumentar la influencia de las comunidades marginadas. Defienden que las comunidades, en particular los pueblos indígenas y los afrodescendientes, mantengan sus tierras tradicionales, participen plenamente en proyectos extractivos y aseguren los beneficios que les corresponden. Están asociados a *Climate and Land Use Alliance*, que trabaja para proteger los bosques de la región, asegurar los derechos territoriales y hacer cumplir los estándares socioambientales en el sector extractivo.



<https://www.fordfoundation.org/>

Fundación McKnight

McKNIGHT FOUNDATION

La Fundación McKnight, una fundación familiar con sede en Minnesota, EE.UU., promueve un futuro más justo, creativo y abundante donde las personas y el planeta prosperan. Establecida en 1953, la Fundación McKnight está profundamente comprometida con el avance de las soluciones climáticas en el Medio Oeste de EE.UU. y tiene algunos programas globales. Por ejemplo, trabaja con un modelado cuantitativo y conocimientos fundamentales para identificar acciones de acciones globales socialmente responsables y reducir la exposición de fondos de inversión a empresas intensivas en carbono.



<https://www.mcknight.org/impact-investing/where-we-invest/>

Bonos de biodiversidad

Actualmente, los gobiernos de la OECD gastan aproximadamente USD 500 mil millones por año en apoyo que es potencialmente dañino para la biodiversidad, es decir, cinco a seis veces más que el gasto total para proteger la biodiversidad. Es probable que el volumen total de los flujos financieros que son perjudiciales para la biodiversidad (es decir, que abarcan todos los gastos públicos y privados) sea mucho mayor.

Las nuevas estructuras financieras que conectan los mercados de capital con la conservación tienen un gran potencial para cerrar la brecha de financiamiento global para la biodiversidad, los inversores y los expertos ambientales compartidos durante la Conferencia de Biodiversidad de la ONU en Montreal.

Nuveen fue el inversor principal en el [bono de conservación de la vida silvestre](#), conocido como el "bono de rinoceronte", que fue emitido por el Banco Mundial en marzo de 2022 con un pago futuro financiado por el FMAM. El primer bono de su tipo vincula los rendimientos de los inversores con la supervivencia de una especie en peligro de extinción, el rinoceronte negro, al mismo tiempo que apoya actividades de conservación en dos reservas naturales en Sudáfrica.

Greening Sovereign Debt en *The Nature Conservancy* trabaja en [conversiones de deuda soberana](#) en las que sus organizaciones han trabajado, incluso en Barbados y Belice. para este mecanismo es el importante valor de tales transacciones, que dan como resultado niveles más bajos de deuda pública además de un mayor gasto en biodiversidad.

Otras fuentes y mecanismos son:

- Michael Kors
- Fundación Lego
- Fundación Ikea
- ONGs internacionales (ej. KOIKS)
- Entidades religiosas
- Sistema Integral de Pensiones
- Remesas
- Medios de pago digitales, crowdfunding, etc.

Anexo 11. Fuentes e instrumentos para el fondeo del UNSDCF

Global Gateway de la Unión Europea

Global Gateway es el nombre de la nueva política de la Unión Europea (UE). A través de esta política se busca impulsar conexiones inteligentes, limpias y seguras en los sectores digital, energético y de transporte. También busca fortalecer los sistemas de salud, educación e investigación en todo el mundo. Tiene un fuerte enfoque en la inversión en infraestructura que mejora la conectividad a diferentes escalas territoriales.

Un ejemplo reciente de la participación de la ONU en el Global Gateway es Kenia. El paquete de inversión Global Gateway África-Europa valorado en 150 mil millones de euros se entregará a través de las iniciativas del Equipo Europa: la UE, sus Estados miembros y las instituciones financieras europeas trabajarán juntos para apoyar proyectos concretos y de transformación identificados conjuntamente en áreas prioritarias. En el marco de esta iniciativa, un grupo de AFP en Kenia están participando en un programa de grandes dimensiones, aprovechando que el país es el principal hub de la cooperación a nivel global. La ONU se posicionó de forma unida y útil en la estructuración de un gran paquete de inversión, aprovechando el poder de convocatoria, relaciones institucionales y conocimiento del terreno y actores locales.

En Bolivia la ONU puede actuar como facilitadora o estructuradora de un pipeline de proyectos como parte de este paquete de inversiones y subsidios, donde la mayor cantidad de recursos debe ser destinada a infraestructura con créditos de bancos europeos. El enfoque intersectorial del Global Gateway implica que la UE no se asociará con AFP individuales de forma separada. La iniciativa trinacional de El Chaco puede ser una buena oportunidad para unir actores en un gran paquete que junte infraestructura (p.e. carreteras, fibra óptica, centros educativos y de salud, etc.) y acciones sociales, institucionales, económicas y ambientales vinculadas directamente a los ODS.



https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/stronger-europe-world/global-gateway_es

MPTF Country-Level Pooled Fund

Los Fondos Mancomunados a Nivel País (*Country-Level Pooled Funds*) es una de las modalidades de fondos mancomunados interagenciales utilizados para acelerar la acción conjunta acordada en los Marcos de Cooperación del SNU en los países y son complementarios a otras fuentes de financiamiento local. Los Equipos País aplican las características comunes de gestión solicitadas por el Pacto de Financiación: una estrategia bien articulada, una teoría clara del cambio, un sistema de gestión basado en resultados sólido, un sistema de gobernanza que funcione bien y los más altos estándares de eficacia operativa, informes, visibilidad y transparencia. Las características del mecanismo son:

Diseño y administración del fondo: El fondo mancomunado está diseñado para respaldar un propósito programático claramente definido y un marco de resultados a través de contribuciones, generalmente

recibidas de más de un contribuyente, que se mezclan, no están asignadas a una entidad específica de la ONU y están en manos de un administrador de un fondo de la ONU.

Gobernanza conjunta/operaciones de fondos: Las decisiones sobre las asignaciones de proyectos/programas las toma un mecanismo de gobernanza dirigido por la ONU, teniendo en cuenta el propósito programático y el marco de resultados del fondo.

Implementación de fondos: La implementación de fondos se confía (en su totalidad o en gran parte) a entidades de la ONU que asumen la responsabilidad programática y financiera de los recursos recibidos.

Agente Administrativo: Designación de una única interfaz administrativa de la ONU con los socios estratégicos y las organizaciones participantes de la ONU para administrar el fondo común.

Se puede encontrar más información en el "*Guidance Note for UN Country Teams UN Country-level Pooled Funds*", UNSDG y UN MPTF Office, 2020.



<https://unsdg.un.org/sites/default/files/2020-05/Guidance-Country-Level-Pooled-Funds.pdf>

Global Environment Facility - GEF

El Fondo Mundial para el Medio Ambiente (en inglés *Global Environment Facility*) es una asociación de 18 entidades (agencias de la ONU, bancos multilaterales de desarrollo, entidades nacionales y ONG internacionales) que trabaja con 183 países para abordar los problemas medioambientales más urgentes, tanto a través de instituciones internacionales como de organizaciones de la sociedad civil y del sector privado. También apoya iniciativas nacionales de desarrollo sostenible. Proporciona fondos para proyectos relacionados con 7 áreas principales: biodiversidad, cambio climático, aguas internacionales, degradación del suelo, capa de ozono, gestión forestal sostenible y compuestos orgánicos persistentes.



<https://www.thegef.org/>

Global Climate Facility - GCF

El Fondo Verde para el Clima (GCF, por sus siglas en inglés) es un elemento fundamental del histórico Acuerdo de París y es el fondo climático más grande del mundo, con el mandato de ayudar a los países en desarrollo a aumentar y realizar sus ambiciones de Contribuciones determinadas a nivel nacional (NDC, por sus siglas en inglés) hacia caminos de bajas emisiones y resiliencia climática.

El GCF invierte en cuatro transiciones: entorno construido; Industria energética; seguridad humana, medios de subsistencia y bienestar; y uso de la tierra, bosques y ecosistemas, y empleando un enfoque de cuatro vertientes:

Planificación y programación transformadora: mediante la promoción de estrategias, planificación y formulación de políticas integradas para maximizar los beneficios colaterales entre la mitigación, la adaptación y el desarrollo sostenible.

Catalizar la innovación climática: invirtiendo en nuevas tecnologías, modelos comerciales y prácticas para establecer una prueba de concepto.

Reducir el riesgo de inversión para movilizar financiación a escala: mediante el uso de recursos públicos escasos para mejorar el perfil de riesgo-recompensa de la inversión resiliente al cambio climático de bajas emisiones y atraer financiación privada, en particular para la adaptación, soluciones basadas en la naturaleza, países menos adelantados y pequeños estados insulares en desarrollo.

Integración de los riesgos y oportunidades climáticos en la toma de decisiones de inversión para alinear las finanzas con el desarrollo sostenible: mediante la promoción de metodologías, estándares y prácticas que fomenten nuevas normas y valores.



<https://www.greenclimate.fund/>

Fondo de Adaptación - Adaptation Fund

El Fondo de Adaptación financia proyectos y programas que ayudan a las comunidades vulnerables de los países en desarrollo a adaptarse al cambio climático. Las iniciativas se basan en las necesidades, puntos de vista y prioridades de los países.

Desde 2010, el Fondo de Adaptación ha comprometido USD 998 millones para proyectos y programas hasta la fecha, incluidos 139 proyectos concretos. Esto abarca casi 100 países, incluidos 15 pequeños estados insulares en desarrollo y 30 países menos adelantados, que atienden a unos 38 millones de beneficiarios en total. También fue pionera en Acceso Directo, empoderando a los países para acceder a financiamiento y desarrollar proyectos directamente a través de entidades implementadoras nacionales acreditadas.

El Fondo está financiado en gran parte por socios estratégicos gubernamentales y privados, y también por una participación del dos por ciento de los ingresos de las Reducciones de Emisiones Certificadas (CER) emitidas bajo los proyectos del Mecanismo de Desarrollo Limpio del Protocolo.



<https://www.adaptation-fund.org/>

Fondo de Paz de la ONU - UN Peacebuilding Fund

El Fondo para la Consolidación de la Paz del Secretario General de las Naciones Unidas es el instrumento financiero de primer recurso de la organización para mantener la paz en países o situaciones en riesgo o afectados por conflictos violentos. El Fondo invierte con entidades de la ONU, gobiernos, organizaciones regionales, bancos multilaterales, fondos fiduciarios nacionales de socios estratégicos múltiples u organizaciones de la sociedad civil. El Fondo trabaja en todos los pilares y

apoya las respuestas integradas de la ONU para llenar los vacíos críticos; responder rápidamente y con flexibilidad a las oportunidades de consolidación de la paz; y catalizar procesos y recursos de manera tolerante al riesgo.



<https://www.un.org/peacebuilding/fund>

Fondo Fiduciario de Socios Múltiples de la ONU - UN MPTF

La Oficina del Fondo Fiduciario de Socios Múltiples de las Naciones Unidas (MPTF) es el centro de experiencia en financiamiento mancomunado. Es la única entidad de las Naciones Unidas dedicada al diseño y la administración de instrumentos financieros mancomunados de múltiples partes interesadas y, desde 2004, ha apoyado a la ONU en el lanzamiento de más de 150 fondos mancomunados que cubren todo el espectro humanitario, de desarrollo y de paz.

El MPTF administra y gestiona fondos mancomunados que ayudan a abordar, a escala, los desafíos humanitarios, de paz, seguridad, desarrollo sostenible y climáticos de manera contextualmente relevante. Al hacerlo, es la única oficina de las Naciones Unidas dedicada exclusivamente al diseño y la administración de vehículos sólidos de financiación mancomunada en todo el sistema que cubren el diseño, la administración, la recopilación de datos, el apoyo a la gestión de fondos, así como otros servicios integrados.



<https://mptf.undp.org/>

SDG Fund

El Fondo Conjunto para los Objetivos de Desarrollo Sostenible es un instrumento innovador para incentivar los cambios de política transformadores y estimular las inversiones estratégicas necesarias para que el mundo vuelva a encarrilarse para cumplir los ODS. El Secretario General de las Naciones Unidas considera que el Fondo Conjunto de los ODS es una parte clave de la reforma del trabajo de desarrollo de las Naciones Unidas al proporcionar el "músculo" para una nueva generación de Coordinadores Residentes (CR) y Equipos de País de las Naciones Unidas (UNCT) para acelerar realmente la implementación de los ODS.

Hasta la fecha, ha financiado 200 programas conjuntos centrados en la protección social integrada o la financiación de los ODS, ha estimulado más de 1000 asociaciones que trabajan juntas junto con las Naciones Unidas para apoyar los ODS y ha probado más de 300 soluciones innovadoras para acelerar la Agenda 2030.

El Fondo Conjunto para los ODS es un fondo fiduciario de múltiples socios. Esto significa que las contribuciones que recibe no son específicas de la entidad, sino que tienen como objetivo apoyar funciones más amplias a nivel del sistema de la ONU. De esta manera, se diferencia de la financiación específica restrictiva que puede fomentar la competencia y obstaculizar la cooperación entre las entidades de la ONU. Este tipo de financiamiento común utilizado por fondos fiduciarios de múltiples

socios, como el Fondo Conjunto de los ODS, se considera ampliamente "amigable con el multilateralismo" y es mucho más adecuado para el apoyo integrado a escala esencial para lograr la Agenda 2030. La flexibilidad en la reasignación de fondos también ha demostrado ser fundamental para las respuestas rápidas a la pandemia de COVID-19.



<https://jointsdgfund.org/>

UN Page

La asociación reúne a cinco agencias de las Naciones Unidas; PNUMA, PNUD, OIT, ONUDI y UNITAR, cuya experiencia y apoyo ayudan y guían a los países socios hacia su transición hacia una Economía Verde Inclusiva (IGE, por sus siglas en inglés) al brindar asesoramiento sobre políticas, evaluaciones, desarrollo de capacidades y resultados de herramientas analíticas. Gracias a este enfoque integrado y al apoyo de una amplia gama de socios, PAGE se reconoce cada vez más como un modelo para brindar apoyo coordinado de la ONU a los países para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las metas del Acuerdo de París.

Desde 2013, PAGE ha trabajado con 22 países socios, entre ellos los vecinos Argentina, Brasil y Perú, para crear un cambio duradero integrado en las políticas e instituciones nacionales. El apoyo integrado y holístico permite que los países reduzcan la pobreza, aumenten el empleo y la equidad social, y fortalezcan los medios de vida y la administración ambiental al mismo tiempo que sostienen el crecimiento económico.



<https://www.un-page.org/>

UNTFHS

El Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para la Seguridad Humana financia programas que llevan a la práctica el enfoque de la seguridad humana y ofrecen beneficios concretos y sostenibles a las personas y comunidades vulnerables cuya supervivencia, medios de subsistencia y dignidad se ven amenazados.

La seguridad humana es un enfoque que ayuda a los Estados Miembros a determinar y superar las dificultades generalizadas e intersectoriales que afectan a la supervivencia, los medios de subsistencia y la dignidad de sus ciudadanos.



<https://www.un.org/humansecurity/es/>

ESTRATEGIA CONJUNTA DE ALIANZAS Y MOVILIZACIÓN DE RECURSOS PARA EL MARCO DE COMPLEMENTARIEDAD DE NACIONES UNIDAS PARA EL VIVIR BIEN EN BOLIVIA (2023-2027)

Equipo Interagencial de
Alianzas y Movilización de Recursos del
Sistema de las Naciones Unidas en Bolivia





**NACIONES
UNIDAS
BOLIVIA**

