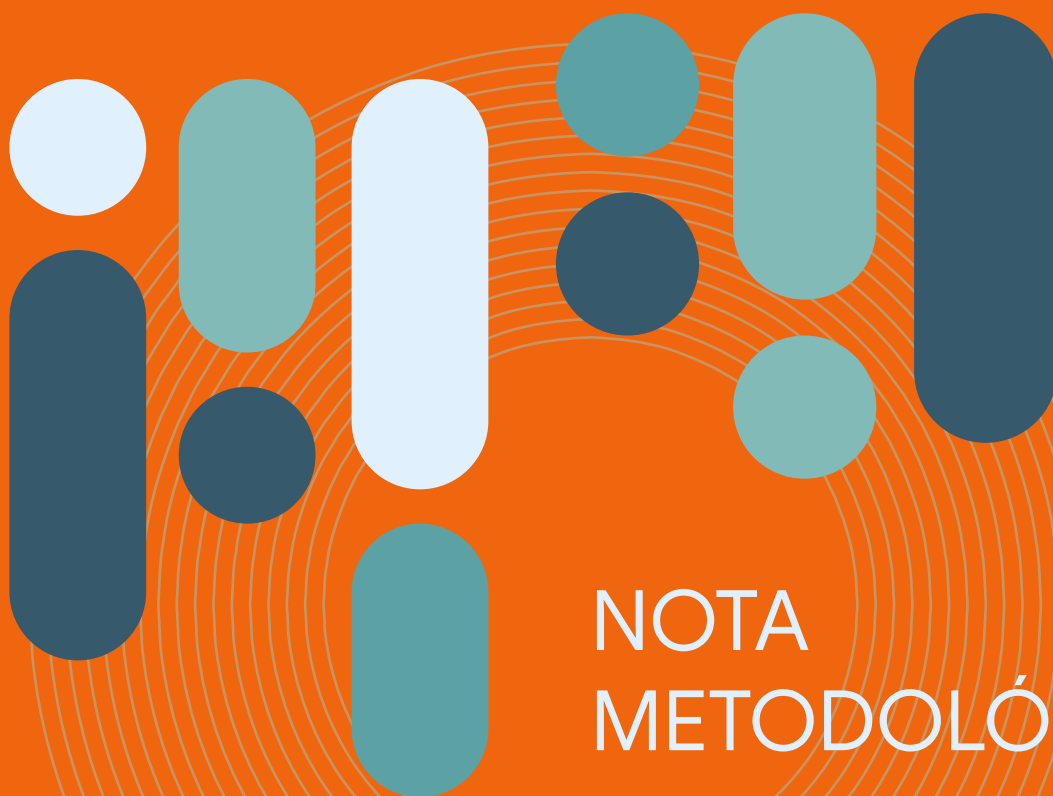




Instituciones Democráticas para el Futuro



NOTA
METODOLÓGICA

Copyright @ 2026

Por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

One United Nations Plaza New York, NY 10017 Estados Unidos.

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial de esta publicación, así como su almacenamiento en un sistema de recuperación de datos o su transmisión, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin consentimiento previo.

Cláusulas generales de exención de responsabilidad. Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no entrañan, por parte del Buró Regional para América Latina y el Caribe (RBLAC) del PNUD, juicio alguno sobre la condición jurídica de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto del trazado de sus fronteras o límites. Las líneas discontinuas y de puntos en los mapas representan de manera aproximada fronteras respecto de las cuales puede que no haya pleno acuerdo.

Las conclusiones, análisis y recomendaciones de este documento, como las de documentos anteriores, no representan la posición oficial del PNUD ni de ninguno de los Estados Miembros de las Naciones Unidas que forman parte de su Junta Ejecutiva. Tampoco reflejan necesariamente la postura oficial de las personas, entidades u organismos que se citan en el texto o figuran en los agradecimientos. La mención de empresas específicas no implica que el PNUD las apoye o recomiende prioritariamente frente a otras de naturaleza similar que no se mencionan. Cuando así se indique, algunos de los datos incluidos en la parte analítica del informe han sido estimados por RBLAC u otros colaboradores que han participado en su elaboración, por lo que no se trata necesariamente de estadísticas oficiales del país, zona o territorio en cuestión, que puede utilizar métodos diferentes. Todos los datos incluidos en el informe proceden de fuentes oficiales. RBLAC ha adoptado todas las precauciones razonables para verificar la información que contiene esta publicación. Sin embargo, su distribución se realiza sin garantía de ninguna clase, sea expresa o tácita. La responsabilidad de la interpretación y utilización del material recae exclusivamente en el lector. RBLAC y el PNUD no asumen responsabilidad alguna por los daños que puedan derivarse de su uso.



Instituciones Democráticas para el Futuro



AGRADECIMIENTOS

Queremos expresar nuestro profundo agradecimiento a Alexander De Croo, Administrador del PNUD; Michelle Muschett, Directora Regional del PNUD para América Latina y el Caribe; Bettina Woll, Directora Regional Adjunta a.i. en el momento de elaboración de esta Guía Estratégica, y Almudena Fernandez, Economista Jefe y Lyes Ferroukhi, Gerente del Centro Regional del PNUD para América Latina y el Caribe, quienes, con su liderazgo y orientación, guiaron el proceso de elaboración de este documento.

Extendemos un reconocimiento especial a la coordinación de Moema Freire, Líder del Equipo Regional de Gobernabilidad a.i., Narue Shiki, Líder del Equipo de Estrategia y Futuros y Asesora Senior del Bureau para América Latina y el Caribe, así como a Isabel Saint Malo y Eileen Ng, quienes generosamente ofrecieron su tiempo y conocimiento, y aportaron ideas y comentarios a lo largo de este proceso.

Agradecemos también a los expertos que han actuado en la redacción del documento, Monica Prieto y Wilmer Castañeda, así como a los aportes de Enrique Crespo, Jairo Acuña-Alfaro, María Eugenia Boza y al apoyo de Marianela Vega y Camila da Rocha.

Agradecemos también por sus generosas contribuciones al proceso de revisión del documento y visión estratégica a Alissar Chaker, Claudio Providas, Richard Barathe, Silvia Morimoto y Stefano Pettinato, así como a colegas de las oficinas país que han aportado valiosos insumos al largo del proceso de preparación del documento.

Nuestro especial agradecimiento a quienes contribuyeron al proceso de revisión por pares de la guía estratégica, Alejandro Blancas, Aleida Ferreyra, Andy Hines, Cristina Ramirez Pabon, Emanuele Sapienza, Felipe Bosch, Gabriel Medeiros, Gemma Aguado, Nathalie Gerbasi, Pablo Reyes Arellano y Patrick Duong, cuyos aportes han sido fundamentales para el resultado final del documento.

Agradecemos también a los profesionales que han colaborado con el diseño gráfico del documento, Lidia Alarcón, Aura Romualdo y Sandra Perez.

Este documento es el resultado de un proceso profundamente colaborativo. Expresamos nuestro más sincero agradecimiento a todas las personas e instituciones que, con su conocimiento, tiempo y compromiso, hicieron posible este trabajo. Sus aportes permitieron articular una visión compartida sobre la democracia y el desarrollo en la región, y han enriquecido este informe con una mirada diversa, rigurosa y conectada con los desafíos del presente.

La presente nota metodológica desarrolla el detalle operativo de la guía estratégica: Instituciones democráticas para el futuro. Provee a las oficinas de país del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) un marco para acompañar a instituciones públicas en la aplicación de las dos herramientas descritas en la guía: el Radar de capacidades estratégicas y el Plan de Aceleración Institucional.

Tabla de Contenido

Bloque I: Marco metodológico general	6		
1. Propósito y alcance de la nota metodológica.....	6		
2. Enfoques que orientan la metodología.....	6		
2.1 Innovación pública como función estructural.....	6		
2.2 Cambio sistémico	6		
2.3 Gobernanza anticipatoria integrada.....	7		
3. Arquitectura operativa de la ruta de acompañamiento	8		
4. Actores y gobernanza operativa del proceso	9		
4.1 Perfiles recomendados del equipo de acompañamiento del PNUD	9		
5. Principios metodológicos que orientan la aplicación	9		
6. Criterios metodológicos transversales del acompañamiento.....	10		
6.1 Densidad de evidencia	10		
6.2 Balance entre agencia y entorno habilitante.....	10		
6.3 Lectura de capacidades para la aceleración	10		
6.4 Portafolio equilibrado en el plan de aceleración..	10		
6.5 Participación significativa con perspectiva de género e intergeneracional	10		
Bloque II. Fases, productos e instrumentos.....	11		
Fase 0. Alistamiento del proceso	11		
Fase 1: Radar de Capacidades Estratégicas	13		
Momento 1. Escaneo de señales	14		
Momento 2. Análisis estratégico de capacidades institucionales.....	16		
Momento 3. Informe de horizonte de aceleración.....	20		
		Instrumento I-04. Estructura del Informe de horizonte de aceleración.....	20
		Fase 2. Plan de Aceleración Institucional.....	21
		Momento 1. Lectura estratégica de hallazgos	22
		Momento 2. Diseño del plan de aceleración	23
		Momento 3. Monitoreo, evaluación y aprendizaje adaptativo.....	28
		Instrumento I-08. Mecanismo MEL del Plan de Aceleración Institucional	29
		Fase 3. Iteración y sostenibilidad.....	30
		Tres rutinas operativas de la Fase 3.....	30
		ANEXOS: Instrumentos de trabajo.....	32
		Instrumento I-01. Ficha de caracterización institucional	32
		Instrumento I-02. Cuestionario previo de exploración.....	33
		Instrumento I-03. Matriz de Aceleradores	36
		Instrumento I-04. Informe de horizonte de aceleración.....	55
		Instrumento I-05. Mapa estratégico de prioridades	57
		Instrumento I-06. Plantilla del Plan de Aceleración	57
		Instrumento I-07. Marco operativo de costeo del Plan de Aceleración.....	58
		Instrumento I-08. Mecanismo MEL del Plan de Aceleración Institucional	58
		Referencias.....	59



Bloque I: Marco metodológico general

1. PROPÓSITO Y ALCANCE DE LA NOTA METODOLÓGICA

La presente nota traduce las dos herramientas propuestas en la guía estratégica en un itinerario práctico de momentos, productos e instrumentos de trabajo. Su finalidad es habilitar a las oficinas de país del PNUD para desplegar un acompañamiento técnico a instituciones públicas, nacionales o subnacionales, interesadas en fortalecer sus capacidades en los seis aceleradores de la gobernanza estratégica.

El énfasis de este documento es metodológico y práctico: los fundamentos conceptuales de la transformación institucional y la caracterización de cada acelerador se encuentran desarrollados en las Partes I y II de la guía. Esta nota metodológica se concentra en el cómo: la secuencia de momentos, las dinámicas de facilitación, los instrumentos aplicables, los criterios de calidad y las decisiones de diseño que permiten llevar al terreno el marco de la guía estratégica. El documento está dirigido principalmente a las oficinas de país del PNUD, junto con los equipos consultores que colaboran en la implementación del acompañamiento.

2. ENFOQUES QUE ORIENTAN LA METODOLOGÍA

La metodología integra tres enfoques contemporáneos que convergen en cómo acompañar procesos de transformación institucional: la innovación pública como función estructural, el cambio sistémico (systems change) y la gobernanza anticipatoria. Estos enfoques operan como criterios activos de diseño de los instrumentos y dinámicas que se presentan en este documento.

2.1 Innovación pública como función estructural

La innovación pública se entiende, en esta metodología, como una forma de organizar la acción estatal para explorar soluciones, gestionar la incertidumbre, articular actores y anticipar disrupciones (CEPAL, 2025; Kaur et al., 2022). Esta comprensión tiene dos consecuencias operativas directas sobre los instrumentos que se presentan en esta nota.

En primer lugar, el acompañamiento se diseña para activar cuatro facetas complementarias de la innovación pública (Kaur et al., 2022), que coexisten en instituciones maduras y que el plan de aceleración debe articular:

- **Innovación orientada a la mejora:** optimización de procesos y servicios existentes; responde a la pregunta operativa sobre cómo hacer mejor lo que ya se hace.
- **Innovación adaptativa:** respuesta ágil a cambios del entorno; responde a la pregunta sobre cómo ajustar rápidamente frente a lo que emerge.
- **Innovación anticipatoria:** exploración proactiva de futuros posibles; responde a la pregunta sobre cómo prepararse para lo que puede venir.

- **Innovación orientada por misiones:** movilización institucional en torno a objetivos de transformación; responde a la pregunta sobre cómo articular el conjunto del Estado para avanzar hacia una meta compartida.

En segundo lugar, la innovación pública requiere atender simultáneamente la agencia (las capacidades individuales y organizacionales para innovar) y el entorno habilitante (las condiciones institucionales que legitiman y sostienen la innovación) (Tönurist y Hanson, 2020). Los instrumentos propuestos están diseñados para trabajar sobre ambos planos: no solo se construyen equipos y métodos, sino también liderazgos, alianzas y reconocimiento institucional del proceso.

Para robustecer la capacidad de agencia de las personas servidoras públicas, la metodología asimila el concepto de Alfabetización de Futuros (Futures Literacy) propuesto en la publicación: El uso de futuros en los parlamentos: guía para la acción transformativa (PNUD, 2024). Esta alfabetización se define como una competencia cognitiva y práctica que capacita a las personas tomadoras de decisiones para utilizar la anticipación como recurso activo hacia una cultura de preparación, aprendizaje permanente y experimentación continua, fortaleciendo el liderazgo estratégico.

2.2 Cambio sistémico

Los procesos de transformación institucional que esta metodología acompaña son procesos de cambio sistémico: transformaciones que articulan ajustes normativos, estructurales, de procesos, de talento, tecnológicos y culturales que operan en distintos horizontes temporales (CEPAL, 2025). Esta mirada orienta tres decisiones metodológicas centrales.

- **Portafolio de iniciativas de distinto tipo.** El plan de aceleración no se limita a un tipo único de intervención. Combina deliberadamente experimentos acotados que generan aprendizaje, consolidaciones que anclan capacidades en estructuras estables, transiciones que reconfiguran arreglos institucionales y acciones de institucionalización que aseguran sostenibilidad más allá de los ciclos políticos.
- **Identificación de puntos de apalancamiento.** El radar de capacidades orienta a las personas participantes a identificar no todas las posibles mejoras, sino aquellas donde una inversión focalizada puede producir efectos de mayor alcance. Esta lógica de apalancamiento es consistente con la noción de aceleradores que articula la guía estratégica.
- **Ciclos iterativos de análisis, acción y aprendizaje.** El acompañamiento se concibe como una secuencia de ciclos más que como un proyecto cerrado. La institución puede abordar aceleradores sucesivos, volver a estándares trabajados previamente y ajustar el plan a medida que aprende de su propia implementación.

2.3 Gobernanza anticipatoria integrada

La mirada anticipatoria atraviesa toda la metodología y no se limita al acelerador de gobernanza anticipatoria. Su función es ayudar a que las instituciones públicas fortalezcan su capacidad para leer cambios del entorno, reconocer señales tempranas, actuar frente a escenarios de incertidumbre y ajustar sus decisiones a medida que emergen nuevos aprendizajes.

Este enfoque se alinea con la orientación estratégica reciente del PNUD, que plantea la necesidad de apoyar cambios sistémicos mediante soluciones integradas, adaptadas a las prioridades nacionales y capaces de responder a contextos complejos y cambiantes (PNUD, 2025a). En la misma línea, el enfoque de portafolios del PNUD propone superar intervenciones fragmentadas y avanzar hacia formas de trabajo más coherentes, sistémicas y adaptativas, en las que la acción pública se nutre de información, experimentación, aprendizaje y ajuste continuo (PNUD, 2025b).

La metodología dialoga con marcos internacionales sobre innovación pública, gobernanza anticipatoria y administración pública. En particular, toma como referencia el enfoque sistémico e integrado del PNUD para el periodo 2026–2029; la aproximación de portafolios del PNUD como forma de trabajo adaptativa frente a problemas complejos; las capacidades técnicas, operativas, políticas y prospectivas desarrolladas por CEPAL; las facetas de la innovación pública del Observatorio OPSI de la OCDE; el modelo de Gobernanza Anticipatoria de la Innovación; y los principios SIGMA de Administración Pública.

Esta convergencia permite robustecer la gobernanza pública a través de tres dimensiones críticas extraídas del trabajo de prospectiva del PNUD:

- **Legitimidad democrática y participación ciudadana:** De acuerdo con *El uso de futuros en los parlamentos* (2024), la gobernanza anticipatoria efectiva es un mecanismo para reconstruir la confianza social, reducir la polarización y cocrear agendas compartidas mediante la inteligencia colectiva multiactor.
- **Equidad intergeneracional:** Siguiendo el marco metodológico de *Democratizando futuros: cocrear políticas públicas con juventudes* (PNUD, 2025), la metodología incorpora dinámicas participativas específicas para integrar a las nuevas generaciones en el diseño de las políticas públicas a largo plazo. Esto asegura que las decisiones tomadas en el presente resguarden los derechos y aspiraciones de la ciudadanía del mañana, superando el cortoplacismo de los ciclos electorales.
- **Resiliencia humana en contextos de alta volatilidad:** El diseño metodológico integra los aprendizajes de las oficinas de país del PNUD en la región en la aplicación de prospectiva en contextos complejos. La práctica demuestra que los talleres de futuros, ofrecen un espacio de contención y diálogo que ayuda a los equipos a procesar la incertidumbre profesional y personal, fortaleciendo su sentido de agencia y resiliencia colectiva frente a las crisis.

La siguiente tabla sistematiza las principales publicaciones, metodologías e instrumentos de prospectiva del PNUD, detallando su enfoque conceptual, las herramientas operativas que proponen y cómo se integran como referentes directos dentro de la metodología de aceleración institucional:

Recurso	Enfoque Conceptual	Herramientas Destacadas	Integración en la Metodología
UN Strategic Foresight Guide (UN Futures Lab, 2023)	Democratización y aplicación práctica de la prospectiva en el sistema multilateral y gubernamental bajo la agenda UN 2.0.	Horizon Scanning, Three Horizons, Backcasting, Análisis de Capas Causales (Causal Layered Analysis).	Estructuración de las dinámicas de transición institucional y diseño del portafolio estratégico de largo plazo.
The Foresight Manual (PNUD, 2018)	Vinculación de la prospectiva estratégica con el desarrollo sostenible, la coherencia de políticas y el diseño de visiones nacionales propias.	Las tres “P” de la prospectiva (Posible, Probable, Preferible), metodologías de planificación resiliente de políticas.	Criterio de diseño para asegurar que las reformas institucionales respondan a narrativas locales de desarrollo.
Future Trends and Signals System (FTSS) y Signals Spotlight (PNUD, 2023-2024)	Monitoreo continuo de señales de cambio globales y regionales categorizadas bajo el marco STEEP.	Repositorio activo de más de 2000 señales de cambio, metodologías de contextualización y localización de tendencias.	Operativización del radar de innovación anticipatoria y provisión de insumos informativos para el análisis de riesgo.
El uso de futuros en los parlamentos (PNUD, 2024)	Institucionalización de la prospectiva en los poderes del Estado y fomento de la confianza democrática.	Futures Literacy (Alfabetización de futuros), metodologías de Inteligencia Colectiva y diseño de comisiones de futuro.	Fortalecimiento de la capacidad de agencia de los equipos públicos y diseño de liderazgos y alianzas habilitantes.
Explorando futuros: Guía para impulsar el cambio (PNUD Argentina, 2022)	Adaptación práctica y territorial de herramientas de prospectiva para talleres y laboratorios de aceleración.	Lienzos interactivos de mapeo de futuros (Fase 1: Señales; Fase 2: Impactos multinivel; Fase 3: Respuestas estratégicas).	Guía metodológica para los talleres de cocreación con equipos técnicos y funcionales de las instituciones socias.
Democratizando futuros: cocrear políticas con juventudes (PNUD, 2025)	Incorporación del enfoque intergeneracional en el diseño estratégico y democratización de los procesos de toma de decisión.	Metodologías participativas de prospectiva inclusiva y codiseño de escenarios deseados con jóvenes.	Estrategias de sostenibilidad democrática e inclusión social.

3. ARQUITECTURA OPERATIVA DE LA RUTA DE ACOMPAÑAMIENTO

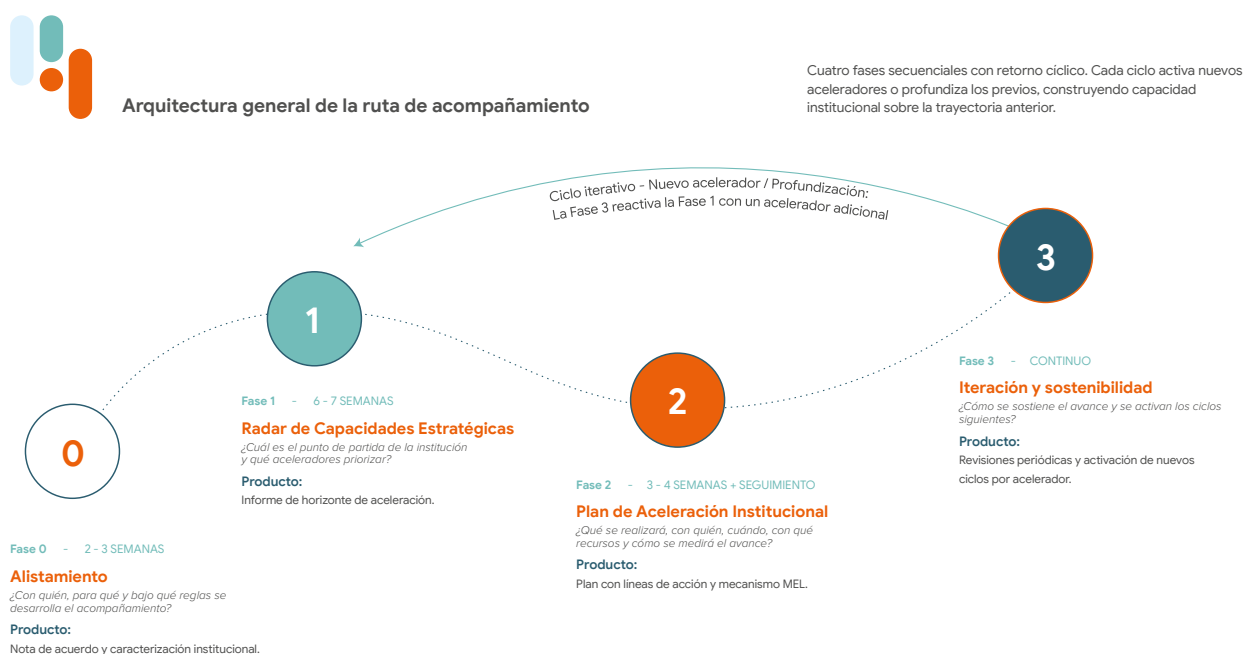
El acompañamiento se estructura en cuatro fases. Las Fases 1 y 2 corresponden a las dos herramientas de la guía estratégica. Las Fases 0 y 3 enmarcan el proceso operativo: la Fase 0

establece las condiciones de despliegue, y la Fase 3 sostiene la iteración y la sostenibilidad del proceso en el tiempo.

Fase	Pregunta orientadora	Producto principal	Tiempo indicativo
Fase 0 Alistamiento	¿Con quién, para qué y bajo qué reglas se desarrolla el acompañamiento?	Nota de acuerdo (MOU o prodoc) y caracterización institucional inicial	2 a 3 semanas
Fase 1 Radar de capacidades estratégicas (Herramienta 1)	¿Cuál es el punto de partida de la institución y qué aceleradores priorizar?	Informe de horizonte de aceleración validado con la institución	Momento 1. Escaneo de señales institucionales: aproximadamente 1 semana. Momento 2. Análisis estratégico de capacidades institucionales: 3 a 4 semanas. Momento 3. Informe de horizonte de aceleración: 2 semanas
Fase 2 Plan de Aceleración Institucional (Herramienta 2)	¿Qué se realizará, con quién, cuándo, con qué recursos y cómo se medirá el avance?	Plan de aceleración con líneas de acción y mecanismo de seguimiento	Momento 1: Lectura estratégica de hallazgos: 1 semana Momento 2: Diseño del plan de aceleración: 2 semanas Momento 3: Monitoreo, evaluación y aprendizaje adaptativo
Fase 3 Iteración y sostenibilidad	¿Cómo se sostiene el avance y se activan los ciclos siguientes?	Revisiones bimestrales por acelerador y revisión anual estratégica; activación de nuevos aceleradores	Variable, conducida por la institución con soporte continuo del PNUD

A partir de la Fase 1, la institución dispone de una visión de conjunto que le permite definir el orden, el ritmo y el nivel de profundidad con el que abordará cada acelerador. El diseño admite abordar un acelerador por ciclo, trabajar dos o tres en

paralelo según capacidades, o retomar un acelerador trabajado previamente para profundizar estándares específicos. El registro sistemático de estos ciclos permite trazar la evolución de cada institución en el tiempo.



SECUENCIA 0 -> 1 -> 2 -> 3 CON RETORNO ITERATIVO A LA FASE 1

4. ACTORES Y GOBERNANZA OPERATIVA DEL PROCESO

El acompañamiento se estructura como una colaboración, con roles técnicos claramente diferenciados. La distribución de responsabilidades que se presenta orienta la gobernanza del

proceso y facilita la coordinación entre las partes durante todo el ciclo.

Actor	Aporte al proceso	Momentos de mayor implicación
Liderazgo institucional	Aporta visión estratégica y respaldo político al proceso, define prioridades institucionales, avala los hitos principales y asigna recursos.	Fase 0 (suscripción del acuerdo), cierre de la Fase 1 (validación de prioridades), cierre de la Fase 2 (aprobación del plan), revisiones de la Fase 3.
Equipo contraparte institucional (punto focal y grupo técnico)	Conduce internamente el proceso, convoca a las áreas, aporta conocimiento del contexto y lidera la elaboración del plan y el seguimiento.	Todas las fases. El punto focal opera como interlocutor principal del PNUD.
Áreas sustantivas de la institución	Aportan conocimiento experto, validan hallazgos desde su campo de competencia y se corresponsabilizan de las líneas de acción que les conciernen.	Fase 1 (Momento 2, taller de análisis conjunto) y Fase 2 (Momento 2, diseño del plan de aceleración).
Oficina de país del PNUD	Aporta metodología, evidencia comparada, experticia técnica, facilitación de procesos deliberativos y acompañamiento sostenido durante el ciclo.	Todas las fases, con mayor intensidad en la Fase 1 y acompañamiento continuo en Fases 2 y 3.
Actores externos estratégicos	Academia, sociedad civil, sector productivo y poblaciones usuarias, invitados selectivamente según la naturaleza de los aceleradores priorizados.	Análisis estratégico de capacidades institucionales (Fase 1, Momento 2) y sesiones específicas para la construcción de alianzas.
Equipos regionales del PNUD y redes especializadas	Aportan experiencia comparada, acompañamiento metodológico especializado y vinculación con redes regionales y globales de intercambio de prácticas.	Consultas puntuales, validación técnica de productos clave y apoyo en temas especializados.

4.1 Perfiles recomendados del equipo de acompañamiento del PNUD

La conducción efectiva del proceso requiere la articulación de varios perfiles profesionales complementarios. Según la escala del acompañamiento, estos perfiles pueden concentrarse en un número reducido de personas o distribuirse en un equipo ampliado.

- **Cluster lead:** oficial senior del área de gobernabilidad lidera la relación con el liderazgo institucional y asume la responsabilidad política del acompañamiento por parte del PNUD.
- **Coordinación metodológica:** responsable técnico de la aplicación de la metodología, articula a los referentes temáticos y coordina la elaboración del informe de horizonte de aceleración.
- **Equipo de facilitación (idealmente dos personas):** aporta experticia en técnicas deliberativas, métodos participativos y conducción de talleres con diversidad de actores.
- **Experticia temática del acelerador priorizado:** aporta profundidad específica en el contenido del acelerador.
- **Soporte analítico y documental:** sistematiza evidencias, administra el repositorio del proceso y apoya la producción de los informes.

5. PRINCIPIOS METODOLÓGICOS QUE ORIENTAN LA APLICACIÓN

La aplicación de la ruta se orienta por seis principios metodológicos que dan forma a la manera en que el PNUD acompaña a cada institución y que operan como criterios transversales de calidad del proceso.

1. **Reconocimiento de lo existente.** El punto de partida es el reconocimiento explícito de las capacidades, las prácticas y los aprendizajes ya instalados en la institución. Toda ruta de transformación se construye sobre fundamentos existentes, y su identificación temprana orienta decisiones estratégicas sobre dónde concentrar esfuerzos de consolidación, escala o reconfiguración.
2. **Cocreación e inteligencia colectiva.** El proceso se desarrolla como colaboración: la institución aporta conocimiento del contexto, sus capacidades y sus prioridades; el PNUD aporta metodología, evidencia comparada y facilitación técnica. Las valoraciones se construyen de manera deliberativa, sustentadas en evidencia y orientadas a la acción.
3. **Evidencia triangulada y análisis situado.** Las lecturas sobre capacidades se sustentan en la convergencia de fuentes diversas: documentación estratégica, datos disponibles, percepciones de actores clave y prácticas observables. Esta triangulación, compartida con los marcos de referencia internacionales, permite construir lecturas robustas y contextualizadas (OCDE, 2024a).

4. **Proporcionalidad y viabilidad.** El proceso prioriza la obtención de información suficiente y pertinente para fundamentar decisiones, sin exigir niveles de exhaustividad que puedan afectar la viabilidad operativa del acompañamiento. La modularidad de las herramientas permite ajustar la intensidad del análisis a las condiciones de cada institución.
5. **Respeto por la autonomía institucional.** Las decisiones sobre prioridades, alcance, secuencia y ritmo del proceso corresponden a la institución. El PNUD aporta acompañamiento técnico, metodológico y comparado, sin sustituir la toma de decisiones institucional.
6. **Protección y uso responsable de la información.** Desde el inicio del proceso se acuerdan criterios de uso, acceso, reserva y divulgación de la información. Estos acuerdos incluyen medidas específicas para proteger la confidencialidad de las personas consultadas y para asegurar el uso ético de la información recabada.

6. CRITERIOS METODOLÓGICOS TRANSVERSALES DEL ACOMPAÑAMIENTO

Para operativizar los principios anteriores, se proponen cinco criterios transversales que orientan tanto el diseño de cada instrumento como su aplicación en el terreno.

6.1 Densidad de evidencia

Cada valoración producida durante el proceso se sustenta en evidencia específica, identificable y verificable. Los instrumentos prevén espacios explícitos para registrar la evidencia que respalda cada afirmación: documentos institucionales, datos disponibles, prácticas observables o testimonios. Cuando la evidencia resulta insuficiente, la valoración se acompaña de la indicación expresa de que se trata de una lectura preliminar sujeta a confirmación.

6.2 Balance entre agencia y entorno habilitante

Cada fase del proceso trabaja deliberadamente sobre los dos planos: la construcción de agencia institucional (equipos, métodos, herramientas, datos) y la consolidación del entorno habilitante (liderazgo comprometido, alianzas, participación pública, aprendizaje documentado). La revisión de calidad verifica que ninguno de los dos planos quede desatendido, en tanto la experiencia comparada indica que la transformación unilateral tiende a no sostenerse en el tiempo.

6.3 Lectura de capacidades para la aceleración

El análisis por estándar incorpora una lectura integral de capacidades habilitantes para la aceleración institucional. La matriz de aceleradores permite analizar si la institución cuenta con las condiciones necesarias para utilizarla, sostenerla y convertirla en resultados.

Para ello, cada estándar se revisa desde dos dimensiones complementarias: las capacidades técnico-operativas, asociadas a recursos humanos, financieros, tecnológicos, metodológicos y procedimentales; y las capacidades político-institucionales, relacionadas con liderazgo, toma de decisiones, legitimidad, coordinación, respaldo normativo y sostenibilidad

de las prioridades. Esta lectura permite construir planes de aceleración que sean técnicamente sólidos, operativamente viables y políticamente sostenibles.

6.4 Portafolio equilibrado en el plan de aceleración

El plan de aceleración articula deliberadamente iniciativas de distinto horizonte temporal y distinta naturaleza: acciones de mejora inmediata, experimentos controlados, consolidaciones estructurales y transiciones de mediano plazo.

6.5 Participación significativa con perspectiva de género e intergeneracional

Los momentos participativos del proceso incorporan criterios explícitos de composición equilibrada: representación de áreas técnicas y estratégicas, presencia de la alta dirección y de los equipos operativos, representación equilibrada de género, grupos vulnerables, indígenas y grupos subrepresentados, a lanes institucionales, marcos normativos, informes de gestión, evaluaciones además de la invitación a voces juveniles cuando el acelerador trabajado lo amerita. Los instrumentos registran la composición de cada espacio para facilitar el seguimiento de este criterio.



Bloque II. Fases, productos e instrumentos

El Bloque II presenta el detalle operativo de cada una de las cuatro fases de la ruta de acompañamiento, indicando para cada una de ellas los objetivos específicos, los productos esperados,

los instrumentos aplicables, las dinámicas recomendadas y los criterios de calidad.



FASE 0. ALISTAMIENTO DEL PROCESO

La Fase 0 establece las condiciones operativas de legitimidad, claridad y disponibilidad de información necesarias para el despliegue efectivo del acompañamiento. Tiene una duración aproximada de dos a tres semanas y concluye con la suscripción de la nota de acuerdo y la construcción de la caracterización institucional inicial.

Objetivos operativos de la fase

- **Precisar el alcance del acompañamiento:** acordar qué aporta cada parte, cuáles son los resultados esperados y qué está fuera del alcance del proceso.
- **Definir la gobernanza operativa:** identificar los equipos responsables, los puntos focales y los mecanismos de coordinación y comunicación durante todas las fases.
- **Construir la caracterización institucional inicial:** elaborar una comprensión común sobre el mandato, la estructura, los instrumentos de planeación vigentes y el momento institucional.
- **Establecer los acuerdos sobre gestión de información:** definir reglas operativas de uso, acceso, resguardo y eventual divulgación de la información generada.
- **Acordar el alcance del primer ciclo de aplicación:** confirmar que la institución desarrollará la secuencia completa (escaneo de señales seguido de análisis en

profundidad del acelerador priorizado e iteración) y precisar los tiempos disponibles para cada momento.

Productos esperados de la fase

- Nota de acuerdo (MOU o prodac) suscrita entre el PNUD y la institución.
- Ficha de caracterización institucional completa (Instrumento I-01).
- Cronograma operativo del proceso con matriz de roles y responsabilidades.
- Repositorio compartido de documentación inicial.
- Acta de acuerdo sobre el cronograma de aplicación y los tiempos previstos para los momentos 1 y 2 de la Fase 1.

Secuencia operativa de la Fase 0

Paso 1. Reunión inicial de acercamiento

Primera reunión entre el equipo técnico del PNUD y el equipo directivo y técnico de la institución. Presentación de la guía estratégica, exploración de intereses institucionales, identificación de motivaciones y del factor disparador del proceso (formulación de un nuevo plan estratégico, recambio directivo, reforma en curso, entre otros). Duración: 2 horas.

Paso 2. Designación formal de contrapartes

La institución designa al punto focal con respaldo expreso del liderazgo. El PNUD designa al Cluster lead, a la coordinación metodológica y al equipo de facilitación. Se comparten los contactos de los equipos ampliados y se establece el canal principal de comunicación.

Paso 3. Caracterización institucional

El punto focal, con el acompañamiento del PNUD, completa la Ficha de caracterización (Instrumento I-01). Este ejercicio opera como primer insumo analítico del proceso.

Paso 4. Acuerdo de alcance y gestión de información

Suscripción de la nota de acuerdo. Define objetivos, fases y productos, cronograma, roles, criterios de manejo de

información, fuentes de financiamiento y reglas de comunicación externa.

Paso 5. Acuerdo sobre cronograma del primer ciclo

Definición conjunta del cronograma operativo del primer ciclo de aplicación. La Fase 1 se desarrolla en tres momentos secuenciales (escaneo de señales, análisis estratégico de capacidades institucionales e informe de horizonte de aceleración); en este punto se acuerdan las fechas tentativas de los talleres y el tiempo institucional disponible para cada uno.

Paso 6. Socialización interna en la institución

La institución comunica el inicio del proceso a las áreas que serán convocadas durante la Fase 1. El PNUD provee materiales de apoyo para esta socialización.

Instrumento I-01. Ficha de caracterización institucional

La ficha se concibe como base analítica mínima para el trabajo posterior. Se completa al inicio del proceso y se actualiza cuando ocurren cambios institucionales relevantes. Sus diez campos organizan la información necesaria para contextualizar adecuadamente el acompañamiento.

Campo	Contenido
1. Identificación	Nombre de la institución, sigla, sector o rama, nivel de gobierno (nacional, subnacional, municipal), ciudad sede, año de creación, cobertura geográfica.
2. Mandato y atribuciones	Norma de creación, funciones principales, políticas o programas bandera, población usuaria.
3. Estructura organizacional	Organigrama vigente, número de áreas o direcciones sustantivas, presencia de órganos colegiados, unidades de apoyo (planeación, tecnología, comunicación, control interno, talento humano).
4. Recursos humanos y presupuestales	Planta ocupada, tipo de vinculación predominante, rotación aproximada, presupuesto anual vigente, fuentes principales de financiamiento.
5. Instrumentos de planeación vigentes	Plan estratégico institucional, plan operativo, plan sectorial, articulación con el plan de desarrollo nacional o subnacional; año de vigencia.
6. Relacionamiento externo	Espacios de coordinación en los que la institución participa; alianzas relevantes; actores externos clave (sociedad civil, academia, sector privado, gremios, poblaciones usuarias, entidades de cooperación).
7. Antecedentes de transformación	Procesos previos de modernización, evaluaciones externas, certificaciones, reformas en curso, asistencias técnicas recientes.
8. Contexto político y temporal	Ubicación en el ciclo de gobierno (inicio, intermedio, cierre), cambios directivos recientes o previsibles, reformas normativas en curso o en discusión.
9. Motivación para el proceso	Factor disparador del interés por el proceso de transformación institucional, dimensiones que emergen como prioritarias, restricciones o sensibilidades relevantes.
10. Información documental de partida	Listado de documentos disponibles para consulta: planes, informes, reglamentos, estudios previos, evaluaciones.

FASE 1: RADAR DE CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

La Fase 1 operacionaliza la Herramienta 1 de la guía estratégica. Su propósito operativo es generar una visión compartida entre el PNUD y la institución sobre el punto de partida del proceso de transformación: cuáles son las capacidades existentes, dónde resulta conveniente reforzarlas y en qué ámbitos una inversión focalizada puede producir mayor efecto. Se concibe como un proceso colaborativo de análisis institucional, diseñado para que el PNUD y la institución trabajen como socios con aportes complementarios.

Arquitectura de la Fase 1

La Fase 1 se desarrolla mediante tres momentos secuenciales y articulados. El **Momento 1, escaneo de señales**, ofrece a la institución una lectura panorámica de los seis aceleradores y permite priorizar el acelerador o los aceleradores con los que iniciará el proceso de transformación. El **Momento 2, análisis estratégico de capacidades institucionales**, profundiza en el acelerador o los aceleradores priorizados, revisa sus

estándares e indicadores, y permite construir una comprensión compartida sobre las capacidades existentes, los ámbitos que requieren fortalecimiento, las restricciones institucionales y las oportunidades de acción. El **Momento 3, Informe de horizonte de aceleración**, sintetiza los hallazgos del cuestionario previo y del taller en un documento breve, orientador y accionable, elaborado por el PNUD y validado por la institución. Este informe organiza los hallazgos, identifica ventanas de oportunidad y establece el punto de partida para el diseño del Plan de Aceleración Institucional en la Fase 2.

Como producto de esta fase, la institución cuenta con un **Informe de horizonte de aceleración**, que recoge capacidades existentes, ámbitos de fortalecimiento, restricciones institucionales, oportunidades y prioridades, y delimita el alcance inicial de capacidades que se desarrollará mediante el Plan de Aceleración Institucional.

Momento	Contenido operativo	Producto e instrumento
Momento 1. Escaneo de señales	Aplicación del cuestionario digital previo para obtener una lectura inicial sobre los seis aceleradores: qué existe, cómo funciona en la práctica y qué factores facilitan o dificultan su desarrollo. En paralelo, el PNUD realiza la revisión documental estratégica de planes, marcos normativos, informes, evaluaciones u otros insumos disponibles. Este momento culmina con una sesión de acuerdo de alcance para definir el acelerador o aceleradores que serán abordados, las personas participantes, la agenda, la logística y los insumos requeridos para el taller del Momento 2.	Producto 1: Escaneo de señales institucionales, integrado por el cuestionario previo respondido, la revisión documental estratégica y la delimitación acordada del alcance del taller. Instrumento: I-02. Cuestionario previo de exploración. Insumo complementario: ficha o registro de acuerdo de alcance del taller.
Momento 2. Análisis estratégico de capacidades institucionales	Desarrollo de un taller facilitado por el PNUD con participación de equipos técnicos, áreas relevantes y, cuando corresponda, actores externos estratégicos. El taller profundiza en el acelerador o aceleradores priorizados, revisa estándares e indicadores, identifica evidencia disponible, valora el nivel de desarrollo de las capacidades y registra factores facilitadores, limitantes y hallazgos clave. La deliberación permite construir una lectura compartida sobre capacidades existentes, brechas, restricciones, oportunidades y prioridades.	Producto 2: Matriz de análisis del acelerador o aceleradores priorizados, completada y validada de forma colaborativa, junto con la relatoría operativa del taller, la síntesis de hallazgos por acelerador y un acuerdo preliminar de prioridades. Instrumento: I-03. Matriz de Aceleradores.
Momento 3. Informe de horizonte de aceleración	Elaboración, por parte del PNUD y con validación de la institución, de un informe breve, estratégico y accionable que sintetiza los resultados del cuestionario previo, la revisión documental y el taller de análisis conjunto. El informe organiza los hallazgos en torno a cinco claves de decisión: capacidades existentes, brechas principales, restricciones institucionales, oportunidades de transformación y prioridades. También define los aceleradores y estándares que pasarán a la Fase 2.	Producto 3: Informe de horizonte de aceleración validado por la institución, como punto de partida para la formulación del Plan de Aceleración Institucional. Instrumento: I-04. Estructura del Informe de horizonte de aceleración.

Los apartados siguientes desarrollan la secuencia operativa del Radar de Capacidades Estratégicas. Cada momento cumple una función específica dentro del proceso: preparar la conversación, construir una lectura compartida de capacidades y consolidar una síntesis de acciones para orientar el Plan de Aceleración Institucional.

MOMENTO 1. ESCANEO DE SEÑALES

Propósito operativo

Se busca activar la reflexión interna de la institución antes del encuentro colaborativo que se plantea en el momento 2 y permitir al equipo PNUD llegar con una lectura contextualizada de la situación de partida.

Actividades del Momento 1

En esta fase, el equipo PNUD comparte con la institución un cuestionario digital, diseñado para ser respondido de forma autónoma por los equipos técnicos. Combina respuestas estructuradas con espacios abiertos para que la institución

pueda matizar y contextualizar. Este trabajo previo moviliza el conocimiento situado de quienes trabajan en la institución y genera un primer insumo que enriquece el diálogo posterior.

Paralelamente, el equipo PNUD revisa la documentación estratégica disponible (planes institucionales, marcos normativos, informes de gestión, evaluaciones) para contrastar lo que la institución declara con lo que la evidencia muestra y preparar el taller con preguntas pertinentes al contexto específico.

El Momento 1 articula tres actividades complementarias, que se desarrollan en paralelo a lo largo de dos semanas.

Actividad	Descripción operativa	Responsable principal
Aplicación del cuestionario previo	El equipo PNUD entrega al punto focal el Cuestionario previo (I-02), diseñado para ser respondido de forma autónoma por los equipos técnicos. Se recomienda que lo completen entre seis y diez personas de áreas clave (dirección, planeación, áreas sustantivas, comunicación, sistemas, control interno). El cuestionario se administra en formato de plantilla editable.	Institución contraparte
Revisión documental estratégica	El equipo PNUD revisa la documentación estratégica disponible (planes institucionales, marcos normativos, informes de gestión, evaluaciones previas) para contrastar las respuestas del cuestionario con lo que la evidencia muestra y preparar preguntas específicas para el taller.	Oficina de país del PNUD
Reunión de acuerdo de alcance para el taller del momento 2	Definición conjunta de los participantes del taller (composición, número, invitación a actores externos si corresponde), la agenda, la logística y los criterios operativos. Este acuerdo se documenta y queda registrado en el repositorio compartido del proceso.	Ambos equipos

Instrumento I-02. Cuestionario previo de exploración

El cuestionario es completado por la institución de forma autónoma, antes del taller de análisis conjunto planteado en el momento 2.

Se aplica el semáforo al conjunto de los seis aceleradores. Para cada uno se solicita una valoración global con tres posibles niveles, una nota justificativa breve y la identificación de un factor facilitador y uno limitante. El tiempo total estimado de aplicación es de 30 a 45 minutos.

Nivel	Denominación	Descriptor operativo
	No existe o es muy incipiente	La capacidad, práctica o estructura referida no se ha identificado en la institución o se observan únicamente esfuerzos aislados y discontinuos.
	Existe, pero de forma irregular o parcial	Se identifican iniciativas concretas en la materia, aunque sin formalización estable, cobertura completa o aplicación sistemática.
	Existe y funciona regularmente	La capacidad, práctica o estructura se aplica de manera regular, produce resultados verificables y sostiene aprendizajes institucionales.

EJEMPLO:**Acelerador 1: Gobernanza Anticipatoria**

Estándar	 No existe / muy incipiente	 Existe, pero irregular	 Existe y funciona
1.- Existencia de un equipo o punto focal responsable de la prospectiva.	☐	☐	☐
2.- La institución dispone de mecanismos para escanear tendencias, señales y riesgos	☐	☐	☐
3. Las personas servidoras públicas aprenden sobre prácticas de futuro.	☐	☐	☐
4. Se incorpora la anticipación en procesos participativos de decisión	☐	☐	☐
5. Las decisiones e instrumentos institucionales reflejan los hallazgos de la prospectiva	☐	☐	☐
6. La institución integra una perspectiva de largo plazo y equidad intergeneracional en sus decisiones estratégicas.	☐	☐	☐

Valoración global del acelerador: ☐ No existe / muy incipiente ☐ Existe, pero irregular ☐ Existe y funciona

Principal fortaleza observada: _____

Principal brecha identificada: _____

Prioridad para el Plan de Aceleración: ☐ Alta ☐ Media ☐ Baja

Nota: el instrumento completo con todos los aceleradores se relaciona como anexo en este documento.

Estructura del taller de acuerdo de alcance. (2 horas)

La sesión de acuerdo de alcance cierra el Momento 1 y permite dejar definidas las condiciones operativas y metodológicas del taller de análisis estratégico de capacidades institucionales del Momento 2. No se trata todavía de analizar en profundidad los estándares e indicadores, sino de revisar las señales iniciales recogidas en el cuestionario previo y en la revisión documental para tomar decisiones sobre el foco, la participación y la organización del Momento 2.

En esta sesión, el equipo PNUD presenta una síntesis preliminar de los hallazgos identificados durante la preparación: aceleradores con mayor nivel de desarrollo, áreas que requieren profundización, capacidades existentes, posibles restricciones y temas que conviene explorar con mayor detalle. A partir de esta lectura inicial, la institución y el PNUD acuerdan el alcance del taller siguiente: qué acelerador o aceleradores serán trabajados, qué áreas deberán participar, si conviene invitar actores externos, qué información adicional debe prepararse y cómo se organizará la jornada de análisis.

Bloque	Contenido
1. Apertura y propósito de la sesión	Presentación del objetivo de la sesión, aclaración de su carácter preparatorio y confirmación de los productos esperados.
2. Presentación del escaneo de señales	El equipo PNUD comparte una síntesis del cuestionario previo y de la revisión documental: señales relevantes, coincidencias, vacíos de información y asuntos que requieren profundización.
3. Delimitación del foco del Taller de análisis conjunto	La institución y el PNUD acuerdan el acelerador o los aceleradores que serán abordados en el Momento 2, considerando relevancia estratégica, oportunidad institucional, factibilidad y disponibilidad de información.
4. Definición de participantes y roles	Identificación de áreas, perfiles y niveles jerárquicos que deben participar en el taller; definición del punto focal institucional, equipo facilitador del PNUD y posibles actores externos.
5. Ajuste de agenda, logística e insumos	Confirmación de fecha, duración, modalidad, metodología de trabajo, documentos requeridos, información pendiente y condiciones logísticas.
6. Formalización de acuerdos	Validación de la Ficha de alcance, registro de compromisos preparatorios y cierre de la sesión.

MOMENTO 2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE CAPACIDADES INSTITUCIONALES

Propósito operativo

Se plantea un taller de trabajo conjunto, en el que los equipos del PNUD y de la institución analizan los resultados del Momento 1, contrastan perspectivas y construyen una visión compartida sobre las capacidades institucionales en cada acelerador seleccionado.

La lógica del taller es colaborativa: el equipo del PNUD actúa como facilitador y aporta metodología, evidencia comparada y experiencia regional; la institución aporta conocimiento del contexto, de sus capacidades reales, de sus restricciones y de sus oportunidades.

Estructura del taller. (5 horas)

El taller realiza un análisis en profundidad del acelerador o los aceleradores priorizados durante el Momento 1. Cuando la institución decide trabajar más de un acelerador en la misma iteración, se recomienda dedicar una jornada específica a cada acelerador, de manera que el análisis de sus estándares e indicadores pueda desarrollarse con suficiente profundidad, participación y calidad deliberativa. La estructura general del taller para un acelerador es la siguiente:

Bloque	Descripción operativa	Técnica
Apertura y encuadre	Bienvenida del liderazgo, presentación del propósito, reglas de deliberación, presentación de la síntesis del cuestionario previo y de la revisión documental.	Exposición guiada + ronda inicial
Estándar X (1,2...6)	Revisión del Estándar X: indicadores, evidencia disponible, deliberación sobre el nivel de desarrollo (C-L-A-V-E), factores facilitadores y limitantes, registro del hallazgo clave.	Mesa deliberativa
Síntesis y cierre	Completar la síntesis de hallazgos (capacidades existentes, brechas, restricciones, oportunidades, prioridades). Valoración global del acelerador. Acuerdos operativos para la elaboración del Informe de horizonte de aceleración	Plenaria estructurada

Composición recomendada del taller

- **Número de participantes:** entre 12 y 20 personas. Con menos de 10 se compromete la representatividad; con más de 25 se dificulta la deliberación.
- **Diversidad de rol:** alta dirección (2 a 4 personas), subdirecciones (6 a 10 personas), equipos técnicos (4 a 6 personas).
- **Áreas relevantes al acelerador:** presencia siempre del área de planeación, complementada con áreas específicas según el acelerador abordado. Área de tecnología para Gobernanza Digital, área de comunicaciones para Gobernanza Comunicacional, área de control interno para Gobernanza Íntegra, entre otras.
- **Participación externa selectiva:** entre dos y cuatro personas de academia, sociedad civil, sector productivo o poblaciones usuarias, especialmente para los aceleradores de Gobernanza Colaborativa, Comunicacional, Íntegra y Digital. Su aporte contribuye a contrastar la percepción institucional.
- **Equilibrio de género y presencia intergeneracional:** composición balanceada entre mujeres y hombres; invitación a voces juveniles cuando el acelerador abordado así lo amerita (especialmente Gobernanza Intergeneracional y Gobernanza Anticipatoria).

Reglas de deliberación del taller

- Todas las voces cuentan: las jerarquías no determinan el turno de palabra.
- Las valoraciones se sustentan en ejemplos concretos o en evidencia documental, no exclusivamente en percepciones generales.
- Se buscan consensos cuando resultan posibles y se registran los disensos cuando no lo son; ambos son insumos válidos para el Informe de horizonte de aceleración.
- El material producido en el taller es de uso del proceso; los elementos de eventual publicación se acuerdan explícitamente antes de su difusión.

Síntesis de hallazgos por acelerador (al cierre del taller)

Al terminar el trabajo con los estándares correspondientes del acelerador o aceleradores priorizados, el equipo completa la síntesis estructurada de hallazgos. Esta síntesis constituye la base directa del Informe de horizonte del Momento 3.

Categoría	Pregunta operativa
Capacidades existentes	Aquello que ya funciona o sobre lo que es posible construir.
Brechas principales	Lo que aún no existe o requiere fortalecimiento.
Restricciones institucionales	Factores que dificultan avanzar en este acelerador.
Oportunidades de transformación	Acciones o líneas de trabajo que podrían abrir mejoras.
Prioridades	Ámbitos que conviene atender primero, por su relevancia y factibilidad. Dado el enfoque de aceleración, se definen cuáles acciones generan impactos reconocibles de forma temprana.

El bloque de síntesis cierra con la valoración global del acelerador (Incipiente / En desarrollo / Consolidado / Avanzado) y las notas del equipo facilitador. Esta estructura se replica para cada acelerador.

Producto del Momento 2

Matrices completas del Instrumento I-03, relatoría operativa del taller y síntesis de hallazgos por acelerador. Todo el material queda registrado en el repositorio compartido del proceso.

Instrumento I-03. Matriz de Aceleradores

En el momento 2 se aplica una valoración estándar por estándar del acelerador o aceleradores priorizados. Para cada uno de los estándares del acelerador o aceleradores priorizados se solicita la valoración en **escala C–L–A–V–E**, el registro de evidencia disponible, y la identificación de factores facilitadores y limitantes. Esta matriz se completa conjuntamente entre el equipo PNUD y la institución **durante** el taller de análisis

conjunto. Para cada estándar se revisan los indicadores, se valora el nivel de desarrollo y se registra evidencia y factores facilitadores o limitantes.

La escala de valoración incorpora cinco niveles de madurez que permiten una lectura más granular del estado de cada estándar.

Nivel	Denominación	Descriptor
C	Capacidad no evidenciada	No se identifican evidencias suficientes de que la capacidad, práctica o estructura esté instalada en la institución.
L	Latente	Existen señales, iniciativas puntuales o prácticas informales relacionadas con la capacidad, pero dependen de personas específicas y aún no cuentan con respaldo institucional estable.
A	Activa	La capacidad existe y se aplica en algunos procesos, áreas o equipos, aunque con cobertura parcial, regularidad variable o resultados todavía no consolidados.
V	Vigente	La capacidad está institucionalizada, cuenta con procedimientos o mecanismos establecidos y se aplica de manera regular y sistemática.
E	Evolutiva	La capacidad funciona de manera sistemática, genera resultados documentados y la institución utiliza la evidencia y el aprendizaje para ajustarla, mejorarla y sostenerla en el tiempo.

Nota: El instrumento completo se encuentra como anexo a esta nota metodológica. En esta sección encontrará un ejemplo para un estándar:

ACELERADOR 1: GOBERNANZA ANTICIPATORIA

Estándar 1: Existencia de un equipo o punto focal responsable de la prospectiva.

La institución cuenta con capacidades, o con potencial para desarrollarlas, para coordinar ejercicios de anticipación, organizar insumos, convocar a las áreas relevantes y dar

continuidad al trabajo. Cuando es posible, puede adoptar la forma de un equipo de trabajo, en otros casos, deberá existir una responsabilidad formalmente definida.

Indicador	Valoración (C–L–A–V–E)	Evidencia disponible
La institución tiene nombrada, en documento oficial, a la persona o equipo encargado de los temas de futuro.		
En el perfil de puesto u otro documento se indica que la persona responsable debe coordinar ejercicios de anticipación, reunir información y dar seguimiento.		
La persona o equipo reserva horas de trabajo (por ejemplo, un porcentaje de su jornada) para actividades de futuro, y esto está acordado con su jefatura.		
El responsable participa o convoca a reuniones internas donde se comparten señales, riesgos o temas de futuro con otras unidades de la institución.		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Aceleradores y estándares

La versión completa de la matriz para el Momento 2 incluye los estándares de cada acelerador. A continuación, se presentan los estándares por acelerador tal como se formulan en el cuestionario:

Acelerador 1. Gobernanza Anticipatoria

- Estándar 1: Existencia de un equipo o punto focal responsable de la prospectiva.
- Estándar 2: La institución dispone de mecanismos para escanear tendencias, señales y riesgos.
- Estándar 3: Las personas servidoras públicas desarrollan capacidades sobre prácticas de futuro.
- Estándar 4: Se incorpora la anticipación en procesos participativos de decisión.
- Estándar 5: Las decisiones e instrumentos institucionales reflejan los hallazgos de la prospectiva.
- Estándar 6: La institución integra una perspectiva de largo plazo y equidad intergeneracional en sus decisiones estratégicas.

Acelerador 2. Gobernanza Colaborativa

- Estándar 1: La institución cuenta con un mecanismo formal de diálogo.
- Estándar 2: Se dispone de metodologías para asegurar participación significativa e inclusiva.
- Estándar 3: Cocreación de agendas y respuestas compartidas.
- Estándar 4: Participación con seguimiento.

Acelerador 3. Gobernanza Comunicacional

- Estándar 1: Se cuenta con una estrategia o plan de comunicación pública.
- Estándar 2: La comunicación pública cuenta con personas, tiempo y presupuesto.
- Estándar 3: Están previstos lineamientos para comunicar con claridad, accesibilidad y coherencia.
- Estándar 4: Se dispone de mecanismos permanentes de escucha, retroalimentación y deliberación.
- Estándar 5: Capacidad institucional para enfrentar la desinformación que afecta el mandato público.

Acelerador 4. Gobernanza Íntegra

- Estándar 1: La institución dispone de un marco de integridad aprobado y operativo.
- Estándar 2: Existe una instancia responsable del sistema de integridad con funciones, recursos definidos y autonomías suficientes.
- Estándar 3: Se aplican mecanismos de transparencia activa que habilitan escrutinio efectivo.
- Estándar 4: Se aplican mecanismos de rendición de cuentas con respuesta institucional verificable.
- Estándar 5: La integridad institucional se sostiene

en decisiones concretas y produce consecuencias verificables.

Acelerador 5. Gobernanza Digital

- Estándar 1: La institución cuenta con una estrategia de transformación digital.
- Estándar 2: Se dispone de un servicio o trámite digitalizado con criterios de interoperabilidad, inclusión y diseño centrado en las personas.
- Estándar 3: La institución cuenta con un marco de garantías para proteger derechos, datos y confianza en los sistemas digitales.
- Estándar 4: La institución desarrolla talento digital y criterios para el uso responsable de la inteligencia artificial.

Acelerador 6. Gobernanza Intergeneracional

- Estándar 1: La institución cuenta con mecanismos para representar y salvaguardar los intereses de las generaciones futuras en sus procesos de decisión.
- Estándar 2: Se integran herramientas de prospectiva participativa con las juventudes en el ciclo de políticas públicas.
- Estándar 3: La institución activa mecanismos de participación intergeneracionales.
- Estándar 4: La comunicación pública se diseña en diálogo intergeneracional con la ciudadanía.
- Estándar 5: Los sistemas de integridad incorporan lentes generacionales para fortalecer la confianza.
- Estándar 6: El desarrollo y gestión de soluciones de gobernanza digital incluye a las juventudes.

MOMENTO 3. INFORME DE HORIZONTE DE ACELERACIÓN

Propósito operativo

El informe de horizonte de aceleración es un producto técnico elaborado por el equipo PNUD, con la validación de la institución, a partir de los resultados del cuestionario previo y del análisis estratégico de capacidades institucionales realizado en el taller de análisis conjunto. Es el punto de partida del Plan de Aceleración de la Fase 2.

El informe se concibe como un documento orientador de acciones concretas, que sintetiza los hallazgos del proceso y fundamenta las decisiones estratégicas sobre el alcance del acompañamiento posterior.

Instrumento I-04. Estructura del Informe de horizonte de aceleración

El informe se organiza en siete apartados que recogen y estructuran la información producida durante los Momentos 1 y 2.

Apartado	Contenido
1. Identificación	Nombre de la institución, país, nivel de gobierno, equipo PNUD a cargo, punto focal institucional y acelerador o aceleradores priorizados en la fase 1.
2. Contexto institucional	Breve descripción del mandato, prioridades estratégicas y contexto relevante de la institución. Factores del entorno que condicionan el proceso de transformación
3. Valoración global por acelerador	Valoración consolidada de cada acelerador abordado, con su nivel de desarrollo (Incipiente / En desarrollo / Consolidado / Avanzado) y la síntesis cualitativa correspondiente.
4. Síntesis de hallazgos	Presentación estructurada según las cinco categorías trabajadas en el taller: capacidades existentes, brechas principales, restricciones institucionales, oportunidades de transformación y prioridades.
5. Aceleradores y estándares priorizados para el Plan de Aceleración	Indicación expresa de los aceleradores y estándares específicos que se propone abordar en la Fase 2, ordenados por prioridad y con la justificación técnica correspondiente.
6. Condiciones para avanzar	Factores favorables del contexto institucional, restricciones que el Plan de Aceleración deberá considerar, y recursos disponibles o movilizables para su implementación.
7. Próximos pasos acordados	Compromisos concretos acordados entre el PNUD y la institución para avanzar hacia el diseño del Plan de Aceleración, con cronograma tentativo y responsables.

El informe se cierra con las firmas del PNUD y de la institución, y la fecha de validación. Esta firma formaliza el cierre de la Fase 1 y habilita el inicio de la Fase 2.

Criterios de calidad del informe

- Brevedad: privilegiar la síntesis orientadora sobre la descripción exhaustiva.
- Trazabilidad de las afirmaciones: cada elemento del informe se respalda en el material del Momento 1 y del Momento 2.
- Reconocimiento de avances y prácticas valiosas, no únicamente de brechas.
- Tono constructivo y de socio estratégico: el informe habla desde la colaboración.
- Llamado a la acción: cada apartado debe orientar decisiones concretas para la Fase 2.

Validación del informe

Antes de considerarse final, el informe se remite al punto focal con una semana de plazo para observaciones. Las diferencias que persistan se registran como posiciones distintas; el informe no se edita para omitir hallazgos técnicamente sustentados, pero se acompaña de las precisiones que la institución considere necesarias.

Producto del Momento 3

Informe de horizonte de aceleración validado, registrado en el repositorio compartido del proceso, que constituye el punto de partida operativo del Plan de Aceleración Institucional de la Fase 2.

FASE 2. PLAN DE ACELERACIÓN INSTITUCIONAL

La Fase 2 operacionaliza la Herramienta 2 de la guía estratégica. Su propósito es traducir los hallazgos del Informe de horizonte de aceleración de la Fase 1 en una agenda de transformación concreta, priorizada y factible: un itinerario de cambio que la institución y el PNUD construyen conjuntamente, con horizonte temporal definido, responsabilidades asignadas y criterios claros de seguimiento.

Arquitectura de la Fase 2

La Fase 2 se organiza en tres momentos secuenciados que articulan la lectura estratégica del Informe de horizonte de aceleración, el diseño del plan y el seguimiento operativo del proceso. Los tres momentos no son fases cerradas: se retroalimentan y se adaptan al ritmo y las condiciones de cada institución.

Momento	Contenido operativo	Producto e instrumento
Momento 1 Lectura estratégica de hallazgos	Revisión conjunta del informe de horizonte de aceleración con la dirección institucional. Confirmación de prioridades, análisis de interrelaciones entre aceleradores y evaluación de factibilidad política, técnica y presupuestaria.	Producto 1: Mapa estratégico de prioridades validado (I-05).
Momento 2 Diseño del plan de aceleración	Taller de trabajo conjunto para definir las líneas de acción del plan, con cinco elementos por línea: resultado esperado, acciones clave, indicadores de seguimiento, condiciones habilitantes y rol del PNUD.	Producto 2: Plan de aceleración por acelerador (I-06), con líneas de acción, responsables, plazos, indicadores y rol del PNUD. Instrumento I-07. Matriz de costeo del Plan de Aceleración
Momento 3 Seguimiento y revisión	Activación del mecanismo de revisión periódica. Monitoreo del avance, gestión de obstáculos, actualización del plan a la luz de los aprendizajes y documentación del proceso en el repositorio compartido.	Producto 3: Mecanismo MEL del Plan de Aceleración Institucional, primeras revisiones bimestrales documentadas, sesión de aprendizaje y plan actualizado (I-08).

Alcance del Plan de Aceleración en cada iteración

La Herramienta 2 se aplica sobre el acelerador o aceleradores priorizados en la Fase 1. El alcance del plan se ajusta al contexto institucional, al tiempo disponible y al nivel de respaldo político del proceso, manteniendo en todos los casos la estructura metodológica de tres momentos. La extensión del portafolio (número de líneas de acción), la duración del taller de diseño y el nivel de detalle del mecanismo de seguimiento son los elementos que se definen en la Fase 0.

Configuración del plan	Alcance metodológico	Cuando se recomienda
Plan focalizado	Líneas de acción del acelerador priorizado, con horizonte corto y medio plazo (6 a 12 meses). Una jornada para el taller de diseño.	Cuando la institución requiere resultados visibles en plazos acotados o se encuentra en su primera iteración con la guía estratégica
Plan integrado	Plan articulado para varios aceleradores cuando la institución cuenta con capacidad para abordarlos en paralelo. Portafolio equilibrado de mejora, adaptación, anticipación y, cuando corresponda, líneas orientadas por misión. Horizonte de 12 a 24 meses. Dos jornadas para el taller de diseño.	Cuando la institución cuenta con respaldo político sólido y equipos diferenciados para el trabajo en los aceleradores.

La lógica iterativa de la ruta hace innecesario decidir desde el inicio si el plan será focalizado o integrado: la institución comienza con un plan focalizado en el acelerador priorizado, y a medida que consolida sus avances puede ampliar el alcance a un plan integrado en iteraciones posteriores.

MOMENTO 1. LECTURA ESTRATÉGICA DE HALLAZGOS

Propósito operativo

El punto de partida del plan de aceleración es el Informe de horizonte producido en la Fase 1. Antes de diseñar acciones específicas, el equipo PNUD y la institución realizan una lectura estratégica conjunta de ese informe, comprendiéndolo como un mapa de oportunidades desde el cual orientar el cambio institucional.

Este momento tiene tres propósitos específicos: confirmar las prioridades, analizar las interrelaciones entre aceleradores y evaluar la factibilidad de cada línea de trabajo. Su producto, el Mapa estratégico de prioridades, alimenta directamente el diseño del plan en el Momento 2.

Actividades del Momento 1

Actividad	Descripción operativa
Confirmación de prioridades	Revisión conjunta de los aceleradores y estándares priorizados en el Informe de horizonte de aceleración, verificando su pertinencia a la luz de la agenda institucional vigente y de cualquier cambio de contexto ocurrido entre las dos fases.
Análisis de interrelaciones	Identificación de cómo se articulan los aceleradores priorizados entre sí, qué cambios en uno pueden desbloquear avances en otros y qué sinergias resultan estratégicas para el plan de aceleración.
Evaluación de factibilidad	Análisis para cada prioridad de las condiciones políticas, técnicas, presupuestarias y de gobernanza que existen para avanzar, y de aquellas que deben construirse o negociarse en el marco del plan.

Composición del espacio de lectura estratégica

La lectura estratégica es un ejercicio técnico participativo, en el cual es importante involucrar a las personas con responsabilidad de decisión en la institución y a los equipos técnicos. El plan de aceleración necesita respaldo para ser viable, y ese respaldo se consolida cuando quienes deciden han participado en la construcción del mapa de prioridades.

Se recomienda la siguiente composición operativa: el liderazgo institucional o su representación de alto nivel, el punto focal del proceso, las personas responsables de las áreas que aparecen mencionadas en el Informe de horizonte de aceleración y el equipo del PNUD (Cluster lead, coordinación metodológica y experticia temática).

Producto del Momento 1

Mapa estratégico de prioridades validado con la dirección de la institución.

Instrumento I-05. Mapa estratégico de prioridades

El Mapa estratégico de prioridades es el instrumento que permite leer de manera estratégica los hallazgos del informe de horizonte de aceleración producido en la fase 1. Su función es pasar de una descripción de contexto a una priorización de acciones, es decir, es necesario determinar qué hallazgos requieren atención, qué capacidades institucionales deben fortalecerse primero, qué oportunidades pueden activarse y qué temas tienen condiciones reales para entrar al diseño del Plan de Aceleración Institucional. Para aplicar esta herramienta se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Tomar los hallazgos consolidados en el informe de horizonte de aceleración (en particular la sección de síntesis, prioridades y próximos pasos).
2. Relacionar cada hallazgo con el acelerador, estándar e indicador correspondiente del Radar de Capacidades Estratégicas.
3. Identificar el indicador o indicadores que sustentan la acción.
4. Interpretar qué significa el hallazgo para la institución (capacidad existente, brecha, restricción u oportunidad).
5. Discutir, con la dirección institucional y el equipo PNUD, si ese hallazgo se convierte en prioridad para el plan o queda para un ciclo posterior.
6. Recoger información sobre la decisión tomada.
7. Completar la matriz hasta obtener una lista breve de prioridades viables.

Hallazgo del Informe de horizonte de aceleración	Acelerador / estándar asociado	Indicador de la Herramienta 1 que lo sustenta	Lectura estratégica (capacidad - brecha - oportunidad)	Prioridad para acelerar	Decisión
EJEMPLO: El personal reconoce la importancia del código de ética, pero no sabe a qué instancia acudir cuando enfrenta un dilema ético o necesita orientación.	Acelerador 4 Gobernanza Íntegra Estándar 2 - Existe una instancia responsable del sistema de integridad con funciones y recursos definidos.	Existencia de Comité de Ética u oficina de integridad; mandato formal; recursos mínimos para operar; reporte periódico sobre integridad	Brecha y oportunidad: hay base normativa, pero falta una instancia que conecte el Código de Ética con las decisiones cotidianas. El desafío es la apropiación institucional. Se requiere activar un mecanismo cercano, confiable y operativo para que el código de ética sea usado en decisiones cotidianas.	Alta	Diseñar y probar el funcionamiento inicial del Comité de Ética. Entra al Plan de Aceleración como prioridad para la creación o fortalecimiento del Comité de Ética.

MOMENTO 2. DISEÑO DEL PLAN DE ACELERACIÓN

Propósito operativo

El diseño del plan es el núcleo de la Herramienta 2. Es el momento en que los hallazgos de la exploración se traducen en compromisos de acción: se decide qué se hará, quién lo hará, con qué recursos, en qué plazo y con qué apoyo del PNUD. El plan se organiza en torno a los aceleradores priorizados; para cada uno se definen líneas de acción específicas, entendidas como conjuntos coherentes de intervenciones orientadas a fortalecer uno o varios estándares del acelerador.

Estructura de las líneas de acción del plan

Cada línea de acción del plan se construye con cinco elementos operativos. Esta estructura común facilita la comparación, el seguimiento y la articulación entre líneas, y asegura que cada compromiso del plan cuente con todos los componentes necesarios para su implementación.

Elemento	Contenido y criterio operativo
Resultado esperado	Capacidad concreta que se habrá fortalecido al finalizar la intervención, formulada en términos observables. Responde a la pregunta: ¿qué será diferente en la institución cuando se complete esta línea de acción?
Acciones clave	Pasos específicos que la institución y el PNUD realizarán para alcanzar el resultado, con responsables, plazos y productos verificables. Se recomienda entre tres y siete acciones por línea.

Indicadores de seguimiento	Criterios que permitirán verificar si se está avanzando en la dirección correcta y en qué medida. Se sugieren al menos un indicador de proceso (avance) y uno de resultado (capacidad efectivamente instalada) por línea.
Condiciones habilitantes	Factores políticos, técnicos, normativos o presupuestarios que deben estar presentes para que la acción sea posible. Se identifica explícitamente qué condiciones existen y cuáles deben construirse o negociarse, con responsables.
Rol del PNUD	Forma concreta en que el PNUD acompaña la línea de acción: asistencia técnica, formación, facilitación de intercambios, apoyo a la generación de evidencia, movilización de recursos, articulación con redes regionales, entre otros.

Banco regional de experiencias inspiradoras

Durante el diseño del Plan de Aceleración, los equipos podrán consultar un banco regional de experiencias inspiradoras de América Latina y el Caribe. Este banco reúne **104 registros de prácticas institucionales**, provenientes de experiencias vinculadas al PNUD y de otras fuentes regionales e internacionales, organizadas según los seis aceleradores del marco metodológico y que han sido desarrolladas en los últimos 5 años.

El banco permite acceder a ejemplos concretos de cómo gobiernos e instituciones públicas de la región han activado capacidades relacionadas con gobernanza anticipatoria, colaborativa, comunicacional, íntegra, digital e intergeneracional. Las experiencias provienen de **17 países de América Latina y el Caribe** y combinan iniciativas nacionales, territoriales, municipales, regionales y de alcance interinstitucional.

Su valor metodológico está en ofrecer una herramienta de experiencia comparada regional para alimentar la creatividad institucional durante el diseño del plan. Las experiencias incluidas muestran una diversidad de prácticas: plataformas digitales, sistemas de información pública, procesos participativos, mecanismos de transparencia y rendición de cuentas, estrategias de comunicación pública, planes de largo plazo, laboratorios de innovación, iniciativas de juventud, ejercicios prospectivos, modelos de interoperabilidad, reformas institucionales y mecanismos de articulación entre Estado, ciudadanía, academia, sociedad civil y cooperación internacional.

En el taller de diseño, este banco puede utilizarse como insumo de inspiración para formular líneas de acción más concretas, identificar alternativas viables y reconocer condiciones de implementación que ya han sido ensayadas en

contextos institucionales similares. Su consulta permite que el Plan de Aceleración no parta únicamente de la identificación de brechas, sino también de un repertorio amplio de posibilidades, aprendizajes y soluciones adaptables a la realidad de cada institución.

El banco permite filtrar las experiencias por acelerador, país, nivel de gobierno, tipo de institución y naturaleza de la práctica. De esta manera, el banco funciona como un recurso para orientar la formulación del plan, enriquecer el diálogo técnico entre el PNUD y la institución, y fortalecer la calidad de las decisiones sobre qué acciones priorizar, adaptar o escalar.

Lógica de portafolio en el diseño del plan

Una decisión metodológica central del Momento 2 es la composición del portafolio de líneas de acción. La experiencia comparada y la literatura sobre cambio sistémico (Kaur et al., 2022) coinciden en que los planes que solamente incorporan acciones de un mismo tipo tienden a no producir transformación sostenida. El plan de aceleración articula cuatro tipos de líneas de acción, aunque su distribución específica varía según el momento institucional.

A la composición del portafolio se suma la secuenciación estratégica: dentro del acelerador priorizado, el plan define el orden de abordaje de los estándares seleccionados, distinguiendo qué debe activarse primero, qué puede desarrollarse en paralelo y qué requiere condiciones previas para avanzar. Esta lógica permite mantener foco operativo, sentido estratégico y capacidad de adaptación al contexto institucional, evitando el despliegue simultáneo de acciones que el sistema institucional no está aún en condiciones de absorber.

Tipo de línea	Características y horizonte	Aporte al plan
Líneas de mejora	Optimización de procesos y servicios existentes; horizonte corto (3 a 9 meses); resultados visibles tempranos.	Generan tracción y demuestran valor del proceso a la dirección institucional.
Líneas adaptativas	Respuestas a problemas emergentes o cambios del entorno; horizonte corto y medio (6 a 12 meses); ciclos rápidos de aprendizaje.	Aumentan la agilidad institucional y construyen capacidad para responder a contextos cambiantes.
Líneas anticipatorias	Construcción de capacidades para la acción de mediano y largo plazo; horizonte 12 a 24 meses; productos prospectivos.	Preparan a la institución para escenarios emergentes y consolidan la mirada de futuro.
Líneas orientadas por misión	Movilización institucional en torno a una meta estructural; horizonte largo (18 a 36 meses); articulación entre aceleradores.	Articulan el conjunto del plan en torno a una visión compartida y consolidan la transformación sistémica.

Verificación del balance del portafolio

Como criterio operativo de calidad del plan, se recomienda revisar al cierre del Momento 2 que el portafolio incluya al menos una línea de mejora (con resultados visibles a corto plazo), una línea anticipatoria o de horizonte medio (que sostenga la transformación más allá del ciclo inmediato) y una línea de fortalecimiento del entorno habilitante (liderazgo, alianzas, legitimidad).

Cuando el plan se concentra exclusivamente en líneas operativas o exclusivamente en líneas estratégicas, el equipo facilitador propone explícitamente la incorporación de líneas complementarias antes del cierre.

Estructura del taller de diseño

El taller de diseño se desarrolla en una jornada cuando la configuración del plan es focalizada y en dos jornadas cuando se opta por un plan integrado. La facilitación del PNUD es central: ofrece orientación técnica para que el plan sea factible y ajustado a las capacidades reales de la institución.

La agenda sugerida para una jornada del taller de diseño es la siguiente:

Bloque	Descripción operativa
Apertura y reencuadre	Bienvenida, repaso del Mapa estratégico de prioridades, presentación de la lógica de portafolio y de la plantilla del plan.
Diseño de líneas de acción: acelerador A	Trabajo en mesa para diseñar las líneas de acción del primer acelerador priorizado. Cada línea se construye con la plantilla operativa I-06.
Diseño de líneas: acelerador B (si aplica)	Trabajo equivalente para el segundo acelerador priorizado, si lo hay. Si solo hay un acelerador, este bloque se dedica a profundizar en condiciones habilitantes y en el cronograma.
Verificación del portafolio	Revisión del balance del portafolio: distribución por tipos de línea, distribución por horizonte temporal, equilibrio entre agencia y entorno habilitante. Ajustes operativos.
Acuerdos de seguimiento y cierre	Definición del mecanismo de seguimiento, frecuencia de las reuniones, responsables del reporte y compromisos para la documentación del plan.

La configuración integrada distribuye estos bloques en dos jornadas, lo que permite mayor profundidad en el diseño de cada línea, la incorporación de un bloque dedicado a la articulación entre aceleradores y un análisis más detallado de las condiciones habilitantes.

Costeo orientativo del Plan de Aceleración

Definidas las líneas de acción, se acompaña el plan con un ejercicio de costeo orientativo de las intervenciones priorizadas. Este ejercicio permite que el Plan de Aceleración dialogue de manera informada con las autoridades fiscales y presupuestarias de la institución y con los socios de cooperación, traduciendo las prioridades acordadas en una estimación de los recursos que su implementación requiere.

Dada la heterogeneidad de mandatos, escalas y contextos fiscales de la región, el costeo prescinde de parámetros numéricos estandarizados. Se propone, en su lugar, una estructura modular de cinco categorías de costo (personas; procesos y herramientas; participación y articulación; gestión del cambio y aprendizaje; contingencias y sostenibilidad), que cada institución define según la escala de su mandato y el nivel de detalle pertinente en cada fase. El **Instrumento I-07** desarrolla esta estructura y orienta su aplicación.

El nivel de detalle se modula según el momento del proceso: una estimación indicativa por categoría y franja temporal suele ser suficiente como punto de partida para el diálogo presupuestario, mientras que las etapas de implementación pueden requerir una mayor desagregación. Tres distinciones cualifican el ejercicio: la separación entre costos de instalación y costos recurrentes (donde se juega la sostenibilidad de la reforma más allá del ciclo inicial); la identificación de los recursos que pueden cubrirse mediante reasignación de capacidades ya instaladas, junto a los que requieren financiamiento incremental; y el dimensionamiento explícito de la gestión del cambio, partida que tiende a quedar absorbida por el funcionamiento ordinario cuando no se reconoce como rubro propio.

En todos los casos, la cooperación del PNUD puede acompañar el ejercicio aportando referencias comparadas de la región y metodologías adaptables al contexto institucional.

Producto del Momento 2

Plan de aceleración por acelerador, con líneas de acción estructuradas según la plantilla I-06, responsables, plazos, indicadores y rol del PNUD.

Instrumento I-06. Plantilla del Plan de Aceleración

El Plan de Aceleración Institucional es la matriz que traduce cada prioridad validada en líneas de acción concretas. Para cada prioridad se define un resultado, las acciones clave, los indicadores de seguimiento, las condiciones habilitantes necesarias, el rol específico del PNUD, los responsables dentro de la institución y el plazo estimado. Es, en términos prácticos, la hoja de ruta del proceso de transformación institucional. Se recomienda seguir los siguientes pasos para su aplicación:

1. Seleccionar una prioridad del Mapa estratégico de prioridades (momento 1).
2. Identificar el acelerador.
3. Redactar una línea de acción concreta, evitando formulaciones demasiado generales.
4. Definir el resultado esperado en términos observables de capacidad fortalecida.
5. Identificar las acciones clave que se realizarán para lograr ese resultado, con responsables y plazos.
6. Utilizar los estándares e indicadores ya definidos en la Herramienta 1 como base para los indicadores de seguimiento.
7. Identificar las condiciones habilitantes (políticas, técnicas, normativas o presupuestarias) que se requieren y cómo se gestionarán.
8. Precisar equipos o responsables del Plan en la institución.
9. Precisar el rol del PNUD (asistencia técnica, formación, facilitación, evidencia, intercambio de experiencias, etc.).
10. Fijar plazo. Corto plazo de 3 a 6 meses. Medio plazo de 6 meses a 1 año.
11. Completar la matriz con toda esta información y revisar que las líneas de acción sean realistas y manejables.

Prioridad del mapa estratégico	Acelerador	Línea de acción	Resultado esperado (capacidad a fortalecer)	Acciones Clave	Indicadores de seguimiento (basados en Herramienta 1)	Condiciones habilitantes	Responsable institucional	Rol del PNUD	Plazo (corto - medio)
EJEMPLO: Crear una instancia funcional de integridad que conecte el Código de Ética con la práctica diaria.	Acelerador 4. Gobernanza Íntegra. Estándar 2: Instancia responsable del sistema de integridad institucional.	Diseñar e instalar un Comité de Ética institucional con mandato claro, integrantes definidos y una ruta básica de actuación.	La institución cuenta con un Comité de Ética operativo, con funciones definidas y capacidad para orientar dilemas éticos y coordinar el sistema de integridad.	a) Elaborar propuesta de mandato y reglamento básico del Comité. b) Definir composición e integrantes. c) Realizar al menos un taller de dilemas éticos sobre el Código de Ética con jefaturas y mandos medios, facilitado por el Comité. d) Comunicar internamente la existencia y rol del Comité (y los canales de consulta ante dilemas éticos).	- Comité de Ética formalmente creado. - Mandato y reglamento aprobados. - Número de sesiones realizadas. - Número de personas que participaron en talleres de dilemas éticos. - Porcentaje de personal que sabe a quién acudir ante un dilema ético.	Respaldo de la alta dirección. - Tiempo asignado a integrantes del Comité. - Articulación con unidad jurídica y recursos humanos. - Difusión interna del Código de ética.	Secretaría General - Unidad Jurídica – Unidad de recursos humanos.	- Asesoría en diseño de mandato y reglamento del Comité de ética. - Facilitación del primer taller de dilemas éticos. - Provisión de ejemplos y buenas prácticas de comités de ética en la región (banco de experiencias).	Corto plazo (3–4 meses), para crear el Comité, aprobar mandato y realizar el primer taller.

Instrumento I-07. Marco operativo de costeo del Plan de Aceleración

Este instrumento desarrolla, en clave operativa, el marco de costeo referido en el Momento 2 de la Fase 2. Su propósito es ofrecer una estructura modular que permita a cada institución traducir las prioridades del Plan de Aceleración en un diálogo presupuestario informado, tanto a nivel interno como con autoridades fiscales y socios de cooperación.

El marco se organiza en cinco categorías de costo, presentadas en la tabla siguiente. Para cada categoría se sugiere una consideración estratégica que orienta cómo aproximarse al ejercicio, más allá del registro contable. El nivel de detalle puede modularse según la fase del proceso: una estimación indicativa por categoría y franja temporal suele ser suficiente como punto de partida para el diálogo, mientras que las fases posteriores de implementación pueden requerir mayor desagregación.

Categoría	Qué incluye	Consideración estratégica
Personas	Dedicaciones del equipo existente, perfiles nuevos requeridos, asistencia técnica especializada, capacidades a contratar o movilizar vía cooperación.	Identificar qué capacidades pueden cubrirse con reasignación interna antes de plantear contrataciones nuevas.
Procesos y herramientas	Plataformas tecnológicas, metodologías, licencias, infraestructura de datos, adecuaciones normativas y procedimentales.	Distinguir entre inversión inicial y costos recurrentes de operación y mantenimiento.
Participación y articulación	Espacios de diálogo con sociedad civil, academia, sector privado y otros niveles de gobierno; coordinación interinstitucional; sostenimiento de estos espacios en el tiempo.	Reconocer el costo real de procesos participativos significativos.
Gestión del cambio y aprendizaje	Formación y desarrollo de capacidades del personal, comunicación interna, acompañamiento al liderazgo, monitoreo, evaluación y aprendizaje.	Visibilizar esta partida como rubro propio para que no quede absorbida por el funcionamiento ordinario.
Contingencias y sostenibilidad	Márgenes para ajustes ante cambios de contexto; horizonte de financiamiento que trascienda el ciclo presupuestario inicial.	Plantear desde el inicio el horizonte plurianual de la inversión y los escenarios de continuidad.

MOMENTO 3. MONITOREO, EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE ADAPTATIVO

Propósito operativo

El plan de aceleración debe tener la capacidad de orientar la acción a lo largo del tiempo y de ajustarse cuando el contexto cambia o aparecen nuevos aprendizajes. El Momento 3 instala el mecanismo operativo que sostiene el plan en el tiempo: revisiones periódicas, gestión de obstáculos, actualización del plan a la luz de los aprendizajes y documentación del proceso. El enfoque se inspira en la propuesta MEL 360: Monitoring, Evaluation and Learning for Systems Change desarrollada por el PNUD (UNDP, 2025), que complementa las prácticas tradicionales de seguimiento y evaluación con marcos informados por sistemas, capaces de leer cambios complejos, reconocer patrones, aprender durante la implementación y ajustar el curso de acción sin descartar las herramientas conocidas de gestión basada en resultados.

Componentes del seguimiento

El seguimiento se organiza alrededor de tres preguntas orientadoras: qué está avanzando según lo previsto, qué señales de cambio comienzan a observarse y qué ajustes conviene introducir para mantener la coherencia entre el propósito del plan, las capacidades reales de la institución y el contexto en el que opera. Bajo esta lógica, el seguimiento no se limita a verificar actividades cumplidas: ayuda a reconocer patrones, cuellos de botella, oportunidades emergentes y efectos no previstos. En la práctica, esta orientación se traduce en tres tipos de actividades complementarias que la institución sostiene de manera periódica.

- **Verificación de avance:** comprobación de que las acciones se están ejecutando, los resultados esperados se están logrando y los indicadores se mueven en la dirección prevista.

- **Detección y gestión de obstáculos:** identificación de cambios de contexto, limitaciones de recursos o brechas de capacidad que afectan la implementación, con definición de respuestas operativas.
- **Actualización del plan:** ajuste de prioridades cuando es necesario e incorporación de nuevas líneas de acción a medida que las capacidades se consolidan.

El proceso distingue, asimismo, entre aquello que la institución puede controlar directamente, aquello sobre lo que puede influir y aquello que debe observar como parte del entorno. Esta distinción permite construir expectativas realistas, formular indicadores pertinentes y evitar que el plan asuma responsabilidades que exceden el margen de acción institucional. El seguimiento se concentra, en consecuencia, en los compromisos bajo control directo; las señales de cambio en actores, relaciones, prácticas o condiciones externas se incorporan como información estratégica para la adaptación del plan.

Mecanismo de revisión periódica

El PNUD y la institución acuerdan, al final del taller de diseño, el mecanismo operativo de revisión periódica. Este mecanismo define la frecuencia de las reuniones de seguimiento, la información que se compartirá, las personas responsables del reporte y la forma en que se documentarán los ajustes.

La recomendación metodológica es establecer dos niveles de revisión articulados.

Nivel	Frecuencia y duración	Foco operativo
Revisión bimestral de avance	Cada 2 meses por acelerador priorizado, sesiones de 2 horas con el punto focal y los responsables de las líneas activas, con espacios breves de revisión durante la implementación y una sesión de aprendizaje al cierre del ciclo.	Verificación operativa del avance, identificación de obstáculos y acuerdos de ajuste de corto plazo. Actualización del tablero MEL.
Revisión anual estratégica	Una vez por año, sesión de jornada completa con la dirección institucional.	Lectura estratégica del avance del plan, balance de los aprendizajes acumulados, decisión sobre la activación de nuevos aceleradores y, si corresponde, formulación de un nuevo ciclo del plan.

Producto del Momento 3

Mecanismo MEL del Plan de Aceleración Institucional acordado.

Instrumento I-08. Mecanismo MEL del Plan de Aceleración Institucional

El mecanismo de seguimiento y revisión es una matriz simple que permite ver cómo avanza cada línea de acción del plan, qué evidencia existe, qué dificultades han surgido, qué se está aprendiendo y qué ajustes se acuerdan para el siguiente periodo. Se concibe como una herramienta de aprendizaje y ajuste continuo del Plan de Aceleración Institucional. Se recomiendan los siguientes pasos:

1. Fijar una periodicidad de revisión
2. Antes de cada reunión, los responsables de cada línea de acción actualizan la información sobre avances, evidencia disponible y obstáculos encontrados.
3. En la reunión conjunta (institución - PNUD), se revisan los datos, se identifican aprendizajes y se discuten posibles ajustes.
4. Para cada línea de acción, se acuerda una decisión

concreta: mantener como está, ajustar, escalar, pausar o cerrar.

5. Registrar la persona responsable y la fecha de la próxima revisión.

Documentación del proceso

La documentación del seguimiento (actas de revisión, registros de avance, ajustes al plan) forma parte del acervo institucional del proceso de transformación. Esta memoria acumulada es un activo institucional: permite aprender de la experiencia propia, demostrar el valor del proceso ante autoridades y ciudadanía, y orientar futuros ciclos de transformación sobre la base de evidencia.

Esta documentación se registra de manera estructurada, asegurando trazabilidad y permitiendo el análisis comparado entre instituciones acompañadas en distintos países y sectores.

Línea de acción	Hito esperado	Avance observado	Evidencia -indicador de referencia	Aprendizaje principal	Ajuste acordado	Responsable y próxima revisión
EJEMPLO — Crear o fortalecer un Comité de Ética institucional.	Comité de Ética constituido y realización de al menos un taller de dilemas éticos sobre el Código de Ética institucional.	El Comité de Ética fue formalmente constituido y se realizó un primer taller de dilemas éticos con jefaturas y mandos medios; la participación fue alta, pero se identificó que muchas personas no conocían a quién dirigirse cuando enfrentan dudas éticas.	Acta de constitución del Comité de Ética. - Programa y lista de asistencia del taller de dilemas éticos. - Encuesta breve de percepción antes y después del taller sobre conocimiento del Código y del rol del Comité.	El taller es una buena herramienta para acercar el Código de Ética a la práctica cotidiana y para posicionar al Comité como espacio de orientación, pero se requiere mayor comunicación interna y más ejercicios prácticos vinculados a situaciones reales de la institución.	Ajustar: programar una serie de talleres breves por áreas con casos propios de la institución y difundir de forma simple los canales de contacto con el Comité de Ética para consultas sobre dilemas.	Responsable: Comité de Ética / Unidad de recursos humanos. Próxima revisión: 3 meses.

Fase 3. Iteración y sostenibilidad

La Fase 3 traduce la noción de circularidad de la ruta en una práctica institucional concreta. Constituye una fase de acompañamiento que se sostiene en el largo plazo y habilita ciclos sucesivos de transformación. La Fase 3 se activa al cabo del primer año del plan y opera de manera continua mientras la institución decida mantener su vínculo con el proceso de transformación institucional propuesto.

Tres rutinas operativas de la Fase 3

• Rutina 1. Ciclos de iteración por acelerador

La institución puede activar nuevos ciclos de exploración estratégica para abordar aceleradores no trabajados previamente, o retomar aceleradores ya analizados con una mirada renovada. Cada nuevo ciclo recorre la lógica secuencial de la Herramienta 1 y finaliza en una actualización del plan o en un nuevo plan de aceleración. El registro sistemático de los ciclos sucesivos permite comparar la evolución de las capacidades a lo largo del tiempo.

• Rutina 2. Memoria institucional del proceso

La oficina de país del PNUD, en colaboración con el punto focal institucional, mantiene la memoria documental del proceso. Esta memoria incluye los productos de cada fase, las actas de las revisiones, las lecciones aprendidas, las prácticas valiosas identificadas y los ajustes metodológicos que la institución haya introducido. La memoria opera como un activo que sostiene la continuidad del proceso ante cambios de equipo o de liderazgo.

• Rutina 3. Articulación con redes regionales y globales

Las instituciones acompañadas pueden articularse con las redes regionales y globales de prácticas de gobernanza estratégica que el PNUD sostiene en distintas materias. El PNUD facilita esta articulación mediante intercambios entre pares, comunidades de práctica, eventos regionales y publicaciones que documentan los aprendizajes acumulados. Esta dimensión de la Fase 3 multiplica el valor del proceso para cada institución acompañada.

7. GESTIÓN OPERATIVA DE RIESGOS DEL PROCESO

Esta sección anticipa situaciones operativas que la oficina de país puede encontrar a lo largo del acompañamiento y propone líneas de acción para gestionarlas.

Situación operativa	Gestión recomendada
Cambio de liderazgo institucional durante el proceso	Activar la memoria documental del proceso. Solicitar reunión inicial con el nuevo liderazgo para reencuadrar el alcance y obtener respaldo. Si el cambio es próximo, ajustar el cronograma para asegurar productos cerrados antes de la transición.
Disponibilidad limitada del punto focal institucional	Acordar con el liderazgo el respaldo formal al punto focal. Proponer una contraparte adicional para distribuir la carga. Ajustar el cronograma del primer ciclo o la configuración del plan si el tiempo institucional resulta insuficiente.

Información sensible o reservada	Aplicar los acuerdos de gestión de información establecidos en la Fase 0. Generar versiones diferenciadas del informe (interna y pública) cuando corresponda. Consignar la existencia del material sin reproducirlo en los documentos del proceso.
Diferencias persistentes entre PNUD e institución sobre hallazgos	Documentar las dos posiciones con sus respectivos sustentos. Solicitar evidencia adicional cuando sea viable. El informe registra ambas lecturas; las decisiones del plan se toman sobre los puntos en los que existe acuerdo.
Cambios significativos de contexto durante la implementación del plan	Convocar revisión estratégica fuera de los ciclos regulares. Reactivar elementos del Momento 1 de la Fase 2 (lectura estratégica) para reconfirmar prioridades. Actualizar el plan con los acuerdos de la sesión.
Sobrecarga del equipo institucional con líneas activas	Revisar la secuenciación del plan. Suspender temporalmente líneas de menor criticidad. Movilizar acompañamiento adicional del PNUD si la situación lo amerita.
Limitaciones presupuestarias para implementar líneas comprometidas	Articular con el área de planeación de la institución la incorporación de las líneas en los procesos presupuestarios formales. Explorar la movilización de recursos complementarios a través del PNUD o de cooperación regional.

8. AUTOEVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL ACOMPAÑAMIENTO

La oficina de país realiza una autoevaluación al cierre de cada fase y al cierre del primer ciclo completo del plan. Este ejercicio tiene una doble función: verificar la calidad del acompañamiento y alimentar el aprendizaje del PNUD a nivel regional. La autoevaluación no produce calificaciones; produce señales operativas para el ajuste de la práctica.

Criterios de calidad del acompañamiento

Los siguientes diez criterios operacionalizan los principios metodológicos del Bloque I y se aplican como lista de verificación al cierre de cada fase.

- 1. Reconocimiento de lo existente.** El proceso identificó explícitamente las capacidades, prácticas valiosas y aprendizajes previos de la institución, antes de abordar las brechas.
- 2. Densidad de evidencia.** Las valoraciones realizadas se sustentan en evidencia específica registrada en los instrumentos. Las afirmaciones sin sustento se identificaron como tales.
- 3. Triangulación de fuentes.** El análisis combinó documentación, datos disponibles, percepciones de actores y prácticas observables. No se utilizó una única fuente como base de las valoraciones.
- 4. Balance entre agencia y entorno habilitante.** Los productos atendieron tanto la construcción de capacidades

operativas como la consolidación de las condiciones de legitimación del cambio.

5. **Lectura de capacidades para la aceleración.** El análisis por estándar consideró tanto las capacidades técnico-operativas (recursos humanos, financieros, tecnológicos, metodológicos y procedimentales) como las capacidades político-institucionales (liderazgo, legitimidad, coordinación, respaldo normativo, participación y sostenibilidad de las prioridades). El estándar fue valorado en función de revisar las condiciones necesarias para activarlas, sostenerlas y convertirlas en resultados.
6. **Composición equilibrada de los espacios participativos.** Los talleres reunieron diversidad jerárquica, presencia de áreas relevantes, equilibrio de género y, cuando correspondió, presencia intergeneracional.
7. **Portafolio equilibrado en el plan.** El plan articula líneas de mejora, adaptativas, anticipatorias y, cuando aplica, orientadas por misión, distribuidas en distintos horizontes temporales.
8. **Trazabilidad documental.** Todos los productos del proceso están registrados con trazabilidad completa de versiones y validaciones.
9. **Tono institucional adecuado.** El lenguaje del proceso fue formal, preciso y constructivo. Los productos se leen como insumos para la decisión institucional, no como evaluaciones externas.
10. **Aprendizaje sistematizado.** El proceso generó al menos una lección operativa o un ajuste metodológico documentado, que alimenta la práctica del PNUD a nivel regional.

9. ÍNDICE OPERATIVO DE INSTRUMENTOS

Los instrumentos referenciados en esta nota se identifican con un código operativo, que facilita su seguimiento a lo largo de la ruta. Todos los instrumentos están disponibles en formato de plantilla editable y se encuentran como anexo en este documento.

Código	Nombre del instrumento	Fase / Momento	Aplicación principal
I-01	Ficha de caracterización institucional	Fase 0 · Alistamiento	Caracterización del mandato, estructura, planeación y momento institucional.
I-02	Cuestionario previo de exploración	Fase 1 · Momento 1	Priorización del acelerador o aceleradores que la institución trabajará.
I-03	Matriz de Aceleradores	Fase 1 · Momento 2	Análisis del nivel de desarrollo de los estándares por acelerador en el taller de análisis conjunto.

I-04	Informe de horizonte de aceleración	Fase 1 · Momento 3	Estructura en siete apartados que sintetiza los hallazgos y orienta la Fase 2.
I-05	Mapa estratégico de prioridades	Fase 2 · Momento 1	Validación de prioridades, mapa de interrelaciones y análisis de factibilidad.
I-06	Plantilla del Plan de Aceleración	Fase 2 · Momento 2	Estructura por línea de acción con cinco elementos: resultado, acciones, indicadores, condiciones y rol del PNUD.
I-07	Marco operativo de costeo del Plan de Aceleración	Fase 2 · Momento 2	Traduce las prioridades del Plan de Aceleración en una estimación de recursos, organizada en cinco categorías para sustentar el diálogo con autoridades fiscales y socios de cooperación.
I-08	Mecanismo MEL del Plan de Aceleración Institucional	Fase 2 · Momento 3	Vista única de avance, indicadores actualizados, obstáculos, acuerdos de ajuste, preguntas de aprendizaje, señales de cambio y síntesis para el siguiente ciclo.

El uso de los instrumentos se complementa con recursos de apoyo: guías de facilitación, ejemplos aplicados, repositorio de evidencia comparada por acelerador y comunidades de práctica entre oficinas de país. Estos recursos están disponibles para los equipos del PNUD que lideran procesos de acompañamiento en cada país.



ANEXOS: Instrumentos de trabajo

Instrumento I-01. Ficha de caracterización institucional

Campo	Contenido
1. Identificación	Nombre de la institución, sigla, sector o rama, nivel de gobierno (nacional, subnacional, municipal), ciudad sede, año de creación, cobertura geográfica.
2. Mandato y atribuciones	Norma de creación, funciones principales, políticas o programas bandera, población usuaria.
3. Estructura organizacional	Organigrama vigente, número de áreas o direcciones sustantivas, presencia de órganos colegiados, unidades de apoyo (planeación, tecnología, comunicación, control interno, talento humano).
4. Recursos humanos y presupuestales	Planta ocupada, tipo de vinculación predominante, rotación aproximada, presupuesto anual vigente, fuentes principales de financiamiento.
5. Instrumentos de planeación vigentes	Plan estratégico institucional, plan operativo, plan sectorial, articulación con el plan de desarrollo nacional o subnacional; año de vigencia.
6. Relacionamiento externo	Espacios de coordinación en los que la institución participa; alianzas relevantes; actores externos clave (sociedad civil, academia, sector privado, gremios, poblaciones usuarias, entidades de cooperación).
7. Antecedentes de transformación	Procesos previos de modernización, evaluaciones externas, certificaciones, reformas en curso, asistencias técnicas recientes.
8. Contexto político y temporal	Ubicación en el ciclo de gobierno (inicio, intermedio, cierre), cambios directivos recientes o previsibles, reformas normativas en curso o en discusión.
9. Motivación para el proceso	Factor disparador del interés por el proceso de transformación institucional, dimensiones que emergen como prioritarias, restricciones o sensibilidades relevantes.
10. Información documental de partida	Listado de documentos disponibles para consulta: planes, informes, reglamentos, estudios previos, evaluaciones.

Instrumento I-02. Cuestionario previo de exploración

ACELERADOR 1. GOBERNANZA ANTICIPATORIA

Estándar	 No existe / muy incipiente	 Existe, pero irregular	 Existe y funciona
Existencia de un equipo o punto focal responsable de la prospectiva.	☐	☐	☐
La institución dispone de mecanismos para escanear tendencias, señales y riesgos	☐	☐	☐
Las personas servidoras públicas desarrollan capacidades sobre prácticas de futuro.	☐	☐	☐
Se incorpora la anticipación en procesos participativos de decisión	☐	☐	☐
Las decisiones e instrumentos institucionales reflejan los hallazgos de la prospectiva	☐	☐	☐
La institución integra una perspectiva de largo plazo y equidad intergeneracional en sus decisiones estratégicas	☐	☐	☐

Valoración global del acelerador: ☐ Incipiente ☐ En desarrollo ☐ Consolidado ☐ Avanzado

Principal fortaleza observada: _____

Principal brecha identificada: _____

Prioridad para el Plan de Aceleración: ☐ Alta ☐ Media ☐ Baja

ACELERADOR 2. GOBERNANZA COLABORATIVA

Estándar	 No existe / muy incipiente	 Existe, pero irregular	 Existe y funciona
La institución cuenta con un mecanismo formal de diálogo	☐	☐	☐
Se dispone de metodologías para asegurar participación significativa e inclusiva	☐	☐	☐
Cocreación de agendas y respuestas compartidas	☐	☐	☐
Participación con seguimiento	☐	☐	☐

Valoración global del acelerador: ☐ Incipiente ☐ En desarrollo ☐ Consolidado ☐ Avanzado

Principal fortaleza observada: _____

Principal brecha identificada: _____

Prioridad para el Plan de Aceleración: ☐ Alta ☐ Media ☐ Baja

ACELERADOR 3. GOBERNANZA COMUNICACIONAL ORIENTADA A LA CIUDADANÍA

Estándar	 No existe / muy incipiente	 Existe, pero irregular	 Existe y funciona
Se cuenta con una estrategia o plan de comunicación pública	☐	☐	☐
La comunicación pública cuenta con personas, tiempo y presupuesto	☐	☐	☐
Están previstos lineamientos para comunicar con claridad, accesibilidad y coherencia	☐	☐	☐
Se dispone de mecanismos permanentes de escucha, retroalimentación y deliberación	☐	☐	☐
Capacidad institucional para enfrentar la desinformación que afecta el mandato público.	☐	☐	☐

Valoración global del acelerador: ☐ Incipiente ☐ En desarrollo ☐ Consolidado ☐ Avanzado

Principal fortaleza observada: _____

Principal brecha identificada: _____

Prioridad para el Plan de Aceleración: ☐ Alta ☐ Media ☐ Baja

ACELERADOR 4. GOBERNANZA ÍNTEGRA

Estándar	 No existe / muy incipiente	 Existe, pero irregular	 Existe y funciona
La institución dispone de un marco de integridad aprobado y operativo	☐	☐	☐
Existe una instancia responsable del sistema de integridad con funciones, recursos y autonomías suficientes.	☐	☐	☐
Se aplican mecanismos de transparencia activa que habilitan escrutinio efectivo	☐	☐	☐
Se aplican mecanismos de rendición de cuentas con respuesta institucional verificable	☐	☐	☐
La integridad institucional se sostiene en decisiones concretas y produce consecuencias verificables	☐	☐	☐

Valoración global del acelerador: ☐ Incipiente ☐ En desarrollo ☐ Consolidado ☐ Avanzado

Principal fortaleza observada: _____

Principal brecha identificada: _____

Prioridad para el Plan de Aceleración: ☐ Alta ☐ Media ☐ Baja

ACELERADOR 5. GOBERNANZA DIGITAL

Estándar	 No existe / muy incipiente	 Existe, pero irregular	 Existe y funciona
La institución cuenta con una estrategia de transformación digital	☐	☐	☐
Se dispone de un servicio o trámite digitalizado con criterios de interoperabilidad, inclusión y diseño centrado en las personas.	☐	☐	☐
La institución cuenta con garantías para proteger derechos, datos y confianza en los sistemas digitales.	☐	☐	☐
La institución desarrolla talento digital y criterios para el uso responsable de la inteligencia artificial.	☐	☐	☐

Valoración global del acelerador: ☐ Incipiente ☐ En desarrollo ☐ Consolidado ☐ Avanzado

Principal fortaleza observada: _____

Principal brecha identificada: _____

Prioridad para el Plan de Aceleración: ☐ Alta ☐ Media ☐ Baja

ACELERADOR 6. GOBERNANZA INTERGENERACIONAL

Estándar	 No existe / muy incipiente	 Existe, pero irregular	 Existe y funciona
La institución cuenta con mecanismos para representar y salvaguardar los intereses de las generaciones futuras en sus procesos de decisión.	☐	☐	☐
Se integran herramientas de prospectiva participativa con las juventudes en el ciclo de políticas públicas.	☐	☐	☐
La institución activa mecanismos de participación intergeneracionales.	☐	☐	☐
La comunicación pública se diseña en diálogo intergeneracional con la ciudadanía.	☐	☐	☐
Los sistemas de integridad incorporan lentes generacionales para fortalecer la confianza.	☐	☐	☐
El desarrollo y gestión de soluciones de gobernanza digital incluye a las juventudes.	☐	☐	☐

Valoración global del acelerador: ☐ Incipiente ☐ En desarrollo ☐ Consolidado ☐ Avanzado

Principal fortaleza observada: _____

Principal brecha identificada: _____

Prioridad para el Plan de Aceleración: ☐ Alta ☐ Media ☐ Baja

Instrumento I-03. Matriz de Aceleradores**ACELERADOR 1. GOBERNANZA ANTICIPATORIA**

Esta matriz se completa conjuntamente entre el equipo PNUD y la institución durante el taller. Para cada estándar se revisan los indicadores, se valora el nivel de desarrollo y se registra evidencia y factores facilitadores o limitantes.

Estándar 1. Existencia de un equipo o punto focal responsable de la prospectiva.

La institución cuenta con capacidades, o con potencial para desarrollarlas, para coordinar ejercicios de anticipación, organizar insumos, convocar a las áreas relevantes y dar continuidad al trabajo. Cuando es posible, puede adoptar la forma de un equipo de trabajo, en otros casos, al menos debería existir una responsabilidad formalmente definida.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
La institución tiene nombrada, en documento oficial, a la persona o equipo encargado de los temas de futuro.		
En el perfil de puesto u otro documento se indica que la persona responsable debe coordinar ejercicios de anticipación, reunir información y dar seguimiento.		
La persona o equipo reserva horas de trabajo (por ejemplo, un porcentaje de su jornada) para actividades de futuro, y esto está acordado con su jefatura.		
El responsable participa o convoca a reuniones internas donde se comparten señales, riesgos o temas de futuro con otras unidades de la institución.		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 2. La institución dispone de mecanismos para escanear tendencias, señales y riesgos.

La institución puede incorporar un informe trimestral o una matriz de señales y riesgos, para identificar cambios emergentes y dar seguimiento a sus posibles efectos sobre políticas, programas o mandatos institucionales. La institución puede aplicar escenarios para la mejora del análisis y gestión del riesgo en su planificación.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
La institución mantiene una matriz, actualizada al menos una vez al año, donde anota cambios relevantes.		
Existe al menos una rutina (boletín, reporte, revisión de fuentes, uso de herramientas como UNDP Signals) para traer información del contexto a la institución.		
Parte de los hallazgos sobre tendencias y riesgos se utiliza para ajustar planes o proyectos y se registra.		
Está definido quién recopila, organiza y comparte esta información (un área, una persona o un pequeño equipo).		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 3. Las personas servidoras públicas desarrollan capacidades sobre prácticas de futuro.

La institución trabaja en el fortalecimiento de conocimientos y habilidades para entender la incertidumbre, cuestionar supuestos y usar el futuro como apoyo para decidir mejor.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Al menos una parte del personal ha participado en cursos sobre prospectiva o gobernanza anticipatoria.		
La institución cuenta con guías o documentos breves que explican de forma sencilla qué son las prácticas de futuro y cómo usarlas.		
Se han usado herramientas sencillas de futuros (por ejemplo, escenarios, líneas de tiempo, mapas de riesgos)		
Hay reuniones, comunidades de práctica u otros espacios donde el personal comenta experiencias o dudas sobre el uso del futuro en su trabajo.		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 4. Se incorpora la anticipación en procesos participativos de decisión.

Este estándar supone que la institución use la prospectiva para apoyar procesos de planificación y decisión con participación de actores diversos, incluyendo juventudes cuando sea pertinente.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Al menos un proceso de consulta, diálogo o participación ciudadana ha incorporado ejercicios o preguntas sobre escenarios futuros, riesgos, oportunidades.		
En estos espacios participan diversidad de actores y se incluye de forma explícita a juventudes.		
Las visiones de futuro, preocupaciones y propuestas recogidas en estos procesos quedan sistematizadas.		
Hay evidencias de que las ideas surgidas en estos ejercicios (por ejemplo, prioridades o escenarios) se tomaron en cuenta para definir planes, políticas o proyectos.		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 5. Las decisiones e instrumentos institucionales reflejan los hallazgos de la prospectiva.

Existe evidencia documentable de que los insumos de anticipación —escenarios, escaneos de señales, análisis de tendencias— han influido en decisiones concretas: planes estratégicos, políticas, programas, presupuestos o ajustes a marcos normativos.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Existen documentos de política, planificación o programación que citan o incorporan explícitamente insumos prospectivos producidos por la institución.		
Se identifican casos en los que un escenario, una señal o un análisis de tendencia provocó un ajuste, una pausa, una innovación o una nueva línea de acción.		
La institución somete planes o estrategias clave a pruebas de resistencia (stress-testing) frente a escenarios futuros antes de aprobarlos o renovarlos.		
Existen pilotos, experimentos o nuevos instrumentos diseñados como respuesta a señales identificadas en ejercicios de prospectiva.		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 6. La institución integra una perspectiva de largo plazo y equidad intergeneracional en sus decisiones estratégicas.

La institución cuenta con instrumentos —planes plurianuales, evaluaciones de impacto intergeneracional, hojas de ruta, estrategias de largo plazo— que sostienen la dirección estratégica más allá del ciclo electoral o de los liderazgos en curso, y que evalúan explícitamente cómo las decisiones de hoy afectan a las generaciones futuras.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
La institución cuenta con visiones, estrategias o planes con horizonte superior a un ciclo electoral (10 años o más).		
Existen mecanismos de gestión del conocimiento o de traspaso institucional que protegen la continuidad de las prioridades estratégicas frente a cambios de liderazgo.		
Las decisiones de mayor impacto incluyen alguna forma de evaluación explícita sobre cómo afectan a las generaciones futuras (impacto fiscal, ambiental, social de largo plazo).		
Las decisiones presupuestarias y operativas del corto plazo se alinean con las visiones y compromisos de largo plazo de la institución.		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

SÍNTESIS DE HALLAZGOS — ACELERADOR 1: GOBERNANZA ANTICIPATORIA

→ **Capacidades existentes:** aquello que ya funciona o sobre lo que es posible construir:

→ **Brechas principales:** lo que aún no existe o requiere fortalecimiento:

→ **Restricciones institucionales:** los factores que dificultan avanzar:

→ **Oportunidades de fortalecimiento:** acciones o líneas de trabajo que podrían abrir mejoras:

→ **Prioridades:** ámbitos que conviene atender primero por relevancia y factibilidad:

Estándar	Prioridad	Justificación
1.- Existencia de un equipo o punto focal responsable de la prospectiva.	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
2.- La institución dispone de mecanismos para escanear tendencias, señales y riesgos	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
3. Las personas servidoras públicas aprenden sobre prácticas de futuro.	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
4. Se incorpora la anticipación en procesos participativos de decisión	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
5. Las decisiones e instrumentos institucionales reflejan los hallazgos de la prospectiva.	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
6. La institución integra una perspectiva de largo plazo y equidad intergeneracional en sus decisiones estratégicas.	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	

Valoración global del acelerador GOBERNANZA ANTICIPATORIA

☐ Incipiente
☐ En desarrollo
☐ Consolidado
☐ Avanzado

Notas del equipo facilitador: _____

ACELERADOR 2. GOBERNANZA COLABORATIVA

Esta matriz se completa conjuntamente entre el equipo PNUD y la institución durante el taller. Para cada estándar se revisan los indicadores, se valora el nivel de desarrollo y se registra evidencia y factores facilitadores o limitantes.

Estándar 1. La institución cuenta con un mecanismo formal de diálogo

Existe un espacio estable de intercambio con actores clave (sociedad civil, academia, sector privado, territorios u otras instituciones) con objetivo definido, convocatoria regular y registro de acuerdos.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Existe un espacio formal de intercambio con actores externos con mandato definido		
El mecanismo tiene convocatoria regular y periodicidad establecida		
Existe registro sistemático de sesiones y acuerdos		
El mecanismo está respaldado por normativa o instrumento institucional vigente		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 2. Se dispone de metodologías para asegurar participación significativa e inclusiva

La institución cuenta con criterios o metodologías para convocar de forma amplia y diversa e incorporar voces habitualmente excluidas.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Existen criterios explícitos para garantizar diversidad de actores		
Se utilizan metodologías de facilitación deliberativa (asambleas, mini-públicos, codiseño)		
Los espacios incorporan a poblaciones habitualmente excluidas		
Se destinan recursos humanos, técnicos y presupuestarios a los procesos participativos		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 3. Cocreación de agendas y respuestas compartidas

La institución transforma el diálogo en trabajo conjunto: convenios, comités o planes con responsabilidades compartidas entre múltiples actores.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Existen convenios, comités o acuerdos formales de trabajo conjunto con otros actores		
Los procesos de diálogo se traducen en planes de acción con responsabilidades compartidas		
La institución coordina con otras entidades para diseñar o implementar políticas integradas		
Actores externos participan más allá de la consulta inicial en el ciclo de política		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 4. Participación con seguimiento

La institución informa cómo los aportes ciudadanos se incorporaron, documenta resultados y sostiene los procesos colaborativos en el tiempo.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
La institución informa a participantes cómo sus aportes fueron considerados		
Existen canales accesibles para dar seguimiento público a acuerdos y compromisos		
Los resultados de procesos participativos se documentan y publican		
Los procesos colaborativos se sostienen más allá de ciclos políticos o proyectos		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

SÍNTESIS DE HALLAZGOS —ACELERADOR 2: GOBERNANZA COLABORATIVA

→ **Capacidades existentes:** aquello que ya funciona o sobre lo que es posible construir:

→ **Brechas principales:** lo que aún no existe o requiere fortalecimiento:

→ **Restricciones institucionales:** los factores que dificultan avanzar:

→ **Oportunidades de fortalecimiento:** acciones o líneas de trabajo que podrían abrir mejoras:

→ **Prioridades:** ámbitos que conviene atender primero por relevancia y factibilidad:

Estándar	Prioridad	Justificación
1. La institución cuenta con un mecanismo formal de diálogo	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
2. Se dispone de metodologías para asegurar participación significativa e inclusiva	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
3. Cocreación de agendas y respuestas compartidas	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
4. Participación con seguimiento	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	

Valoración global del acelerador GOBERNANZA COLABORATIVA

☐ Incipiente
 ☐ En desarrollo
 ☐ Consolidado
 ☐ Avanzado

Notas del equipo facilitador: _____

ACELERADOR 3. GOBERNANZA COMUNICACIONAL

Esta matriz se completa conjuntamente entre el equipo PNUD y la institución durante el taller. Para cada estándar se revisan los indicadores, se valora el nivel de desarrollo y se registra evidencia y factores facilitadores o limitantes.

Estándar 1. Se cuenta con una estrategia o plan de comunicación pública

La institución cuenta con un plan que ordena objetivos, públicos, mensajes, acciones y seguimiento, y que orienta la comunicación más allá de la reacción cotidiana.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Existe un plan o estrategia de comunicación institucional vigente y documentado		
El plan define públicos, mensajes clave, canales y mecanismos de evaluación		
La estrategia se actualiza periódicamente y está alineada con las prioridades institucionales		
El plan incluye protocolos para situaciones de crisis		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 2. La comunicación pública cuenta con personas, tiempo y presupuesto

Existe un área o equipo responsable con mandato claro, participación en decisiones estratégicas y recursos suficientes para actuar más allá de las tareas reactivas.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Existe un área o equipo dedicado a comunicación con mandato institucional definido		
El equipo participa en el diseño de políticas, no solo en su difusión		
Se cuenta con presupuesto específico para actividades de comunicación		
El personal tiene formación en comunicación pública, lenguaje claro o accesibilidad		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 3. Están previstos lineamientos para comunicar con claridad, accesibilidad y coherencia

La institución cuenta con criterios claros para el uso de lenguaje claro, accesibilidad, tono institucional y producción de contenidos en distintos canales.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Existen lineamientos o guías de estilo para la comunicación institucional		
Se aplican criterios de lenguaje claro y accesibilidad en documentos y publicaciones		
Los contenidos institucionales son verificados antes de su publicación		
Se utilizan formatos accesibles para distintos públicos (lectura fácil, formatos visuales, etc.)		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 4. Se dispone de mecanismos permanentes de escucha, retroalimentación y deliberación

Existen canales para recibir preguntas, sugerencias o percepciones de la ciudadanía y espacios de diálogo que permiten responder y aprender de esa interacción.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Existen canales formales y accesibles para recibir retroalimentación ciudadana		
La institución responde de forma sistemática a las consultas y sugerencias recibidas		
Se realizan ejercicios periódicos de escucha o consulta ciudadana		
Los insumos de la retroalimentación ciudadana se incorporan en la mejora de políticas o servicios		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 5. Capacidad institucional para enfrentar la desinformación que afecta el mandato público.

La institución cuenta con mecanismos para detectar narrativas falsas o engañosas que afectan sus políticas, programas o servicios; responde de forma oportuna y proporcional con información verificable; previene su circulación mediante comunicación anticipatoria, alianzas con verificadores independientes y educación cívica; y opera bajo marcos transparentes que protegen la libertad de expresión y distinguen entre desinformación verificable y crítica legítima.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
La institución cuenta con prácticas sistemáticas para monitorear narrativas que afectan su mandato en redes sociales, medios y otros canales relevantes.		
Existen procedimientos definidos —con tiempos, responsables y canales— para responder a contenidos virales falsos o engañosos sobre las políticas o servicios de la institución.		
La institución comunica de forma proactiva (pre-bunking) sobre temas técnicamente complejos o socialmente sensibles antes de que se llenen de desinformación, especialmente en momentos críticos.		
Existen alianzas con organizaciones de verificación independiente o con instituciones educativas para fortalecer la alfabetización mediática de la ciudadanía sobre los temas de competencia institucional.		
La institución cuenta con criterios públicos sobre qué considera desinformación, cómo distingue entre contenidos falsos y crítica legítima, y mecanismos de rendición de cuentas sobre el uso de estas capacidades.		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

SÍNTESIS DE HALLAZGOS — ACELERADOR 3: GOBERNANZA COMUNICACIONAL

→ **Capacidades existentes:** aquello que ya funciona o sobre lo que es posible construir:

→ **Brechas principales:** lo que aún no existe o requiere fortalecimiento:

→ **Restricciones institucionales:** los factores que dificultan avanzar:

→ **Oportunidades de fortalecimiento:** acciones o líneas de trabajo que podrían abrir mejoras:

→ **Prioridades:** ámbitos que conviene atender primero por relevancia y factibilidad:

Estándar	Prioridad	Justificación
1. Se cuenta con una estrategia o plan de comunicación pública	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
2. La comunicación pública cuenta con personas, tiempo y presupuesto	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
3. Están previstos lineamientos para comunicar con claridad, accesibilidad y coherencia	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
4. Se dispone de mecanismos permanentes de escucha, retroalimentación y deliberación	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
5. Capacidad institucional para enfrentar la desinformación que afecta el mandato público'	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	

Valoración global del acelerador GOBERNANZA COMUNICACIONAL

☐ Incipiente
 ☐ En desarrollo
 ☐ Consolidado
 ☐ Avanzado

Notas del equipo facilitador: _____

ACELERADOR 4. GOBERNANZA ÍNTEGRA

Esta matriz se completa conjuntamente entre el equipo PNUD y la institución durante el taller. Para cada estándar se revisan los indicadores, se valora el nivel de desarrollo y se registra evidencia y factores facilitadores o limitantes.

Estándar 1. La institución dispone de un marco de integridad aprobado y operativo

El marco incluye política o plan de integridad, código de ética o conducta, estructura y órganos responsables, canales internos de denuncia, reglas sobre conflictos de interés, plan de formación y lineamientos para la actuación del personal. Más allá de su existencia formal, este estándar valora si el marco se aplica de forma consistente.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Existe un código de ética o conducta aprobado, conocido y aplicado por el personal.		
Hay canales internos de denuncia operativos y conocidos y con tratamiento documentado de los casos recibidos.		
Existen reglas formales sobre conflictos de interés y se gestionan cuando aparecen, con registros trazables.		
Se realiza formación periódica del personal en integridad y ética pública y llega de forma efectiva a los niveles relevantes.		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

ESTÁNDAR 2. EXISTE UNA INSTANCIA RESPONSABLE DEL SISTEMA DE INTEGRIDAD CON FUNCIONES, RECURSOS DEFINIDOS Y AUTONOMÍAS SUFICIENTES.

Hay responsabilidades claras en el organigrama para coordinar, implementar y dar seguimiento al sistema de integridad, con respaldo institucional, recursos mínimos para operar y un grado de independencia respecto del nivel jerárquico que pueda ser objeto de control.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Existe un comité de ética, oficina de integridad o función equivalente con mandato formal		
La instancia cuenta con recursos humanos y presupuestarios para operar		
La instancia tiene un grado de autonomía respecto del nivel jerárquico que pueda ser objeto de control.		
Se reporta periódicamente sobre el funcionamiento del sistema de integridad, con publicación de resultados.		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

ESTÁNDAR 3. SE APLICAN MECANISMOS DE TRANSPARENCIA ACTIVA QUE HABILITAN ESCRUTINIO EFECTIVO.

Se publica información relevante —decisiones, presupuestos, contratos, resultados— en formatos utilizables por ciudadanía, periodismo, academia y órganos de control. La transparencia activa requiere capacidad institucional para responder a preguntas que surjan del escrutinio.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Se publica información presupuestaria, contractual y de gestión de forma regular y accesible		
La información está disponible en formatos utilizables (datos abiertos, formatos comprensibles para distintos públicos, no solo PDF)		
La institución responde a las solicitudes de información y a las preguntas que surgen del escrutinio externo dentro de plazos razonables		
Existe evidencia de que el escrutinio externo (ciudadano, periodístico, académico, fiscal) ha generado mejoras en la gestión		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

ESTÁNDAR 4. SE APLICAN MECANISMOS DE RENDICIÓN DE CUENTAS CON RESPUESTA INSTITUCIONAL VERIFICABLE.

Existen espacios concretos, periódicos y trazables de control social —auditorías sociales, veedurías ciudadanas, audiencias públicas con seguimiento de compromisos, comités ciudadanos— con respuesta institucional documentada a las recomendaciones.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Se realizan ejercicios periódicos de rendición de cuentas pública (audiencias, informes ciudadanos) con calendario establecido.		
Participan organizaciones de sociedad civil en el monitoreo de compromisos institucionales		
Existe trazabilidad de las recomendaciones recibidas: qué se aceptó, qué se rechazó con justificación pública, qué se modificó como consecuencia.		
Los resultados del control social se incorporan documentalmente en la mejora de la gestión		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

ESTÁNDAR 5. LA INTEGRIDAD INSTITUCIONAL SE SOSTIENE EN DECISIONES CONCRETAS Y PRODUCE CONSECUENCIAS VERIFICABLES.

Existe evidencia documentable de que el sistema de integridad ha generado correcciones reales: investigaciones internas con resolución, sanciones aplicadas cuando corresponden, ajustes a procesos a partir de hallazgos de control, modificaciones de prácticas como respuesta a recomendaciones de fiscalización o control social. Este estándar valora si la integridad opera bajo presión —cuando hay incentivos para desviarse— o solo se declara cuando no hay riesgo.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
En los últimos años, denuncias internas o investigaciones de integridad han concluido con resoluciones documentadas (sanciones, archivos motivados, ajustes a procesos)		
Hallazgos de fiscalización externa o de control social han producido modificaciones documentables en prácticas, procesos o políticas institucionales		

Existen ejemplos en los que la institución sostuvo decisiones consistentes con el interés público frente a presiones políticas, económicas o jerárquicas en sentido contrario		
Las recomendaciones reiteradas no atendidas son escasas o se justifican públicamente		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

SÍNTESIS DE HALLAZGOS — ACELERADOR 4: GOBERNANZA ÍNTEGRA

→ **Capacidades existentes:** aquello que ya funciona o sobre lo que es posible construir:

→ **Brechas principales:** lo que aún no existe o requiere fortalecimiento:

→ **Restricciones institucionales:** los factores que dificultan avanzar:

→ **Oportunidades de fortalecimiento:** acciones o líneas de trabajo que podrían abrir mejoras:

→ **Prioridades:** ámbitos que conviene atender primero por relevancia y factibilidad:

Estándar	Prioridad	Justificación
1. La institución dispone de un marco de integridad aprobado y operativo	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
2. Existe una instancia responsable del sistema de integridad con funciones, recursos y autonomía suficientes	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
3. Se aplican mecanismos de transparencia activa que habilitan escrutinio efectivo	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
4. Se aplican mecanismos de rendición de cuentas con respuesta institucional verificable.	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	

5. La integridad institucional se sostiene en decisiones concretas y produce consecuencias verificables	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
---	--	--

Valoración global del acelerador GOBERNANZA ÍNTEGRA

☐ Incipiente
 ☐ En desarrollo
 ☐ Consolidado
 ☐ Avanzado

Notas del equipo facilitador: _____

ACELERADOR 5. GOBERNANZA DIGITAL

Esta matriz se completa conjuntamente entre el equipo PNUD y la institución durante el taller. Para cada estándar se revisan los indicadores, se valora el nivel de desarrollo y se registra evidencia y factores facilitadores o limitantes.

Estándar 1. La institución cuenta con una estrategia de transformación digital

Existe un plan o hoja de ruta que orienta el uso de tecnología para mejorar la prestación de servicios, la gestión interna y la participación ciudadana.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Existe una estrategia o plan de transformación digital aprobado e implementado		
La estrategia incluye objetivos, plazos y responsables		
Asignación presupuestaria específica para iniciativas de transformación digital		
Se realizan revisiones periódicas del avance de la transformación digital		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 2. Se dispone de un servicio o trámite digitalizado con criterios de interoperabilidad, inclusión y diseño centrado en las personas.

Este estándar se enfoca en que la institución pueda ofrecer, o esté en condiciones de desarrollar, servicios digitales seguros, accesibles y conectados con otros sistemas, usando estándares abiertos y una lógica de bien público digital.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Porcentaje de servicios prioritarios disponibles en canales digitales para la ciudadanía.		
Uso de estándares de interoperabilidad y conexión con al menos un sistema externo clave.		
Aplicación de criterios de accesibilidad universal y diseño centrado en las personas en los servicios digitales.		
Disponibilidad de mecanismos de retroalimentación de personas usuarias para la mejora continua de los servicios digitales.		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 3. La institución cuenta con un marco de garantías para proteger derechos, datos y confianza en los sistemas digitales.

Se refiere a la existencia de reglas, protocolos y mecanismos para proteger datos, gestionar riesgos, prevenir exclusiones y asegurar rendición de cuentas en el ciclo de vida de los sistemas digitales.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Existe una política de protección de datos personales aprobada e implementada		
Se realizan evaluaciones periódicas de seguridad de los sistemas de información		
Mecanismos formales de atención de reclamaciones, auditoría y rendición de cuentas sobre el uso de datos.		
Lineamientos para la identificación y mitigación de sesgos y exclusiones en los sistemas y servicios digitales		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 4. La institución desarrolla talento digital y criterios para el uso responsable de la inteligencia artificial

Este estándar supone que la institución cuente con personal, formación o alianzas que le permitan usar datos y tecnologías de manera efectiva, y que además pueda evaluar, adquirir o aplicar herramientas de IA con criterios de ética, seguridad y rendición de cuentas.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Perfil y número de personas con funciones asignadas en gestión de datos, tecnología y analítica digital.		
Programas o planes de capacitación continua en competencias digitales para el personal institucional.		
Directrices institucionales para la evaluación, adquisición y uso responsable de herramientas de inteligencia artificial.		
Mecanismos de supervisión ética, revisión técnica y rendición de cuentas para proyectos que incorporan IA.		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

SÍNTESIS DE HALLAZGOS — ACELERADOR 5: GOBERNANZA DIGITAL

→ **Capacidades existentes:** aquello que ya funciona o sobre lo que es posible construir:

→ **Brechas principales:** lo que aún no existe o requiere fortalecimiento:

→ **Restricciones institucionales:** los factores que dificultan avanzar:

→ **Oportunidades de fortalecimiento:** acciones o líneas de trabajo que podrían abrir mejoras:

→ **Prioridades:** ámbitos que conviene atender primero por relevancia y factibilidad:

Estándar	Prioridad	Justificación
1. La institución cuenta con una estrategia de transformación digital	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
2. Se dispone de un servicio o trámite digitalizado con criterios de interoperabilidad, inclusión y diseño centrado en las personas	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
3. La institución cuenta con un marco de garantías para proteger derechos, datos y confianza en los sistemas digitales	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
4. La institución desarrolla talento digital y criterios para el uso responsable de la inteligencia artificial	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	

Valoración global del acelerador GOBERNANZA DIGITAL

☐ Incipiente
 ☐ En desarrollo
 ☐ Consolidado
 ☐ Avanzado

Notas del equipo facilitador: _____

ACELERADOR 6 — GOBERNANZA INTERGENERACIONAL

Esta matriz se completa conjuntamente entre el equipo PNUD y la institución durante el taller. Para cada estándar se revisan los indicadores, se valora el nivel de desarrollo y se registra evidencia y factores facilitadores o limitantes.

Estándar 1. La institución cuenta con mecanismos para representar y salvaguardar los intereses de las generaciones futuras en sus procesos de decisión.

Las generaciones que aún no han nacido no pueden defender sus intereses por sí mismas. Este estándar valora si la institución ha incorporado mecanismos específicos para esa representación: figuras de defensoría o comisionados de las generaciones futuras (como en Gales o, a nivel multilateral, el Enviado Especial de la ONU para las Generaciones Futuras creado por el Pacto para el Futuro en 2024); comités parlamentarios o institucionales con mandato explícito de cuestionar decisiones desde una perspectiva de largo plazo (como el Comité para el Futuro del Parlamento de Finlandia); evaluaciones de impacto intergeneracional sistemáticas (como las desarrolladas por SOIF y la Fundação Calouste Gulbenkian, pilotadas en Portugal y en el Parlamento del Reino Unido); o cláusulas de salvaguarda intergeneracional en planes plurianuales y marcos fiscales.

Indicador	Valoración (C–L–A–V–E)	Evidencia disponible
Existencia de una figura institucional (defensoría, comisionado, comité o equivalente) con mandato explícito para representar los intereses de generaciones futuras en los procesos de decisión.		
Aplicación de evaluaciones de impacto intergeneracional sobre las decisiones de mayor consecuencia futura (presupuesto, deuda, infraestructura, ambiente, transición energética, pensiones)		
Existencia de cláusulas de salvaguarda intergeneracional o reglas en planes plurianuales y marcos fiscales que protejan la capacidad de decisión de generaciones futuras.		
Trazabilidad pública de cómo se han aplicado las cinco preguntas de evaluación de equidad intergeneracional del marco SOIF a decisiones específicas: 1. ¿la política aleja a la sociedad de su visión de futuro?; 2. ¿perjudica a alguna generación hoy o en el futuro?; 3. ¿perjudica a personas en alguna etapa específica de vida?; 4. ¿refuerza la transmisión de desigualdad entre generaciones?; 5. ¿restringe las opciones de las generaciones futuras?		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 2. Se integran herramientas de prospectiva participativa con las juventudes en el ciclo de políticas públicas.

La institución incorpora análisis de escenarios, evaluaciones de impacto intergeneracional y metodologías de futuros en su planificación estratégica, para anticipar consecuencias, reducir riesgos y cocrear con las juventudes visiones de gobernanza más inclusivas y sostenibles.

Indicador	Valoración (C–L–A–V–E)	Evidencia disponible
Inclusión de análisis de escenarios y futuros intergeneracionales en documentos de planificación estratégica institucional.		
Ejercicios de prospectiva participativa realizados con juventudes en las distintas fases del ciclo de políticas.		
Existencia de metodologías o guías institucionalizadas para aplicar herramientas de futuros con equidad intergeneracional.		
Incorporación explícita de recomendaciones generadas por juventudes en los planes o programas.		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 3. La institución activa mecanismos de participación intergeneracionales.

Este estándar exige que la institución haya diseñado espacios de diálogo, consulta o cocreación en los que diferentes generaciones, y en particular las juventudes, pueden aportar en condiciones de igualdad. Es importante que sean adaptados a las condiciones, lenguajes y prioridades específicas de las personas jóvenes.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Existencia de espacios formales de participación que integran representantes de distintas generaciones.		
Frecuencia de sesiones intergeneracionales realizadas en procesos de diseño, implementación o evaluación de políticas.		
Diversidad etaria de las personas participantes registrada en los mecanismos de participación institucional.		
Protocolos para garantizar condiciones equitativas de voz y escucha entre generaciones en dichos espacios.		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 4. La comunicación pública se diseña en diálogo intergeneracional con la ciudadanía.

La institución diseña sus estrategias de comunicación, es decir, mensajes, narrativas, canales o los formatos, mediante procesos de codiseño con personas jóvenes y otros grupos generacionales. Se refleja este estándar en campañas que explican los efectos a largo plazo de las decisiones públicas, pero también en el uso combinado de medios tradicionales y digitales.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Segmentación de contenidos de comunicación pública considerando distintos grupos etarios.		
Participación de juventudes y personas mayores en el codiseño y validación de campañas de comunicación.		
Uso de canales y formatos diferenciados (digitales y no digitales) apropiados para varias generaciones.		
Mecanismos de retroalimentación ciudadana que recogen percepciones intergeneracionales sobre la comunicación pública.		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 5. Los sistemas de integridad incorporan lentes generacionales para fortalecer la confianza.

La institución gestiona su sistema de integridad interno, su política de transparencia y rendición de cuentas, considerando explícitamente el enfoque de equidad intergeneracional.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Existencia de plan de integridad institucional que incorpora enfoques generacionales y es conocido por el personal y las juventudes vinculadas a la institución.		
Formación y sensibilización en programas sobre integridad institucional, difusión del código de ética de la institución, realizadas anualmente con participación de distintas generaciones, incluidas juventudes.		
Publicación de información institucional desagregada por grupos etarios, en formatos accesibles y comprensibles para las juventudes.		
Implementación de ejercicios de auditoría social en los que participen activamente juventudes para monitorear el uso de recursos públicos.		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

Estándar 6. El desarrollo y gestión de soluciones de gobernanza digital incluye a las juventudes.

El desarrollo y la gestión de soluciones de gobernanza digital, tales como plataformas de servicios, sistemas de datos, herramientas de participación y rendición de cuentas, se realizan con la participación significativa de personas jóvenes en todas las fases.

Indicador	Valoración (C-L-A-V-E)	Evidencia disponible
Participación de juventudes en equipos de diseño y gestión de soluciones de gobernanza digital, con roles y responsabilidades definidos.		
Cocreación de plataformas, sistemas de datos y herramientas digitales con grupos de personas jóvenes usuarias en etapas de diseño, pilotaje y mejora continua.		
Disponibilidad de datos desagregados por edad sobre el uso, acceso y satisfacción de las juventudes con las soluciones de gobernanza digital.		
Programas de fortalecimiento de habilidades digitales y de gobernanza dirigidos específicamente a juventudes.		

¿Qué lo facilita?: _____

¿Qué lo dificulta?: _____

Hallazgo clave: _____

SÍNTESIS DE HALLAZGOS — ACELERADOR 6: GOBERNANZA INTERGENERACIONAL

→ **Capacidades existentes:** aquello que ya funciona o sobre lo que es posible construir:

→ **Brechas principales:** lo que aún no existe o requiere fortalecimiento:

→ **Restricciones institucionales:** los factores que dificultan avanzar:

→ **Oportunidades de fortalecimiento:** acciones o líneas de trabajo que podrían abrir mejoras:

→ **Prioridades:** ámbitos que conviene atender primero por relevancia y factibilidad:

Estándar	Prioridad	Justificación
La institución cuenta con mecanismos para representar y salvaguardar los intereses de las generaciones futuras en sus procesos de decisión	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
Se integran herramientas de prospectiva participativa con las juventudes en el ciclo de políticas públicas.	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
La institución activa mecanismos de participación intergeneracionales.	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
La comunicación pública se diseña en diálogo intergeneracional con la ciudadanía.	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
Los sistemas de integridad incorporan lentes generacionales para fortalecer la confianza.	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
El desarrollo y gestión de soluciones de gobernanza digital incluye a las juventudes.	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	

Valoración global del acelerador GOBERNANZA INTERGENERACIONAL:

☐ Incipiente
 ☐ En desarrollo
 ☐ Consolidado
 ☐ Avanzado

Notas del equipo facilitador: _____

Instrumento I-04. Informe de horizonte de aceleración

1. Identificación

Institución
País / nivel de gobierno
Fecha del taller
Equipo PNUD
Participantes de la institución
Aceleradores explorados

2. Contexto institucional

Breve descripción del mandato, prioridades estratégicas y contexto relevante de la institución:

Factores del entorno que condicionan el proceso de fortalecimiento:

3. Valoración global por acelerador

Acelerador	Nivel de desarrollo	Prioridad	Observaciones
1. Gobernanza Anticipatoria	☐ Incipiente ☐ En desarrollo ☐ Consolidado ☐ Avanzado	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
2. Gobernanza Colaborativa	☐ Incipiente ☐ En desarrollo ☐ Consolidado ☐ Avanzado	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
3. Gobernanza Comunicacional	☐ Incipiente ☐ En desarrollo ☐ Consolidado ☐ Avanzado	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
4. Gobernanza Íntegra	☐ Incipiente ☐ En desarrollo ☐ Consolidado ☐ Avanzado	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	

5. Gobernanza Digital	☐ Incipiente ☐ En desarrollo ☐ Consolidado ☐ Avanzado	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	
6. Gobernanza Intergeneracional	☐ Incipiente ☐ En desarrollo ☐ Consolidado ☐ Avanzado	☐ Alta ☐ Media ☐ Baja	

4. Síntesis de hallazgos

→ **Capacidades existentes:** aquello que ya funciona o sobre lo que es posible construir:

→ **Brechas principales:** lo que aún no existe o requiere fortalecimiento:

→ **Restricciones institucionales:** los factores que dificultan avanzar:

→ **Oportunidades de fortalecimiento:** acciones o líneas de trabajo que podrían abrir mejoras:

→ **Prioridades:** ámbitos que conviene atender primero por relevancia y factibilidad:

5. Aceleradores y estándares priorizados para el Plan de Aceleración

Indique los aceleradores y estándares específicos que se propone abordar en el Plan de Aceleración, ordenados por prioridad:

Orden	Acelerador	Estándar específico	Justificación
1			
2			
3			
4			
5			

6. Condiciones para avanzar

Factores favorables del contexto institucional:

Restricciones que el Plan de Aceleración deberá tener en cuenta:

Recursos disponibles o movilizables:

7. Próximos pasos acordados

Este apartado recoge los compromisos concretos acordados entre el PNUD y la institución para avanzar hacia el diseño del Plan de Aceleración.

Acción acordada	Responsable	Plazo	Observaciones

Instrumento I-05. Mapa estratégico de prioridades

Hallazgo del Informe de horizonte de aceleración	Acelerador / estándar asociado	Indicador de la Herramienta 1 que lo sustenta	Lectura estratégica (capacidad - brecha - oportunidad)	Prioridad para acelerar	Decisión

Instrumento I-06. Plantilla del Plan de Aceleración

Prioridad del mapa estratégico	Acelerador	Línea de acción	Resultado esperado (capacidad a fortalecer)	Acciones Clave	Indicadores de seguimiento (basados en Herramienta 1)	Condiciones habilitantes	Responsable institucional	Rol del PNUD	Plazo (corto - medio)

Instrumento I-07. Marco operativo de costeo del Plan de Aceleración

Categoría de costo	Qué incluye (referencia)	Conceptos identificados por la institución	Costo de instalación (estimación)	Costo recurrente anual (estimación)	¿Cubrible por reasignación? (Sí / Parcial / No)	Observaciones
Personas	Dedicaciones del equipo existente, perfiles nuevos requeridos, asistencia técnica especializada, capacidades a movilizar vía cooperación.	p. ej. asistencia técnica externa				
Procesos y herramientas	Plataformas tecnológicas, metodologías, licencias, infraestructura de datos, adecuaciones normativas y procedimentales.					
Participación y articulación	Espacios de diálogo con sociedad civil, academia, sector privado y otros niveles de gobierno; coordinación interinstitucional y su sostenimiento.					
Gestión del cambio y aprendizaje	Formación y desarrollo de capacidades del personal, comunicación interna, acompañamiento al liderazgo, monitoreo, evaluación y aprendizaje.					
Contingencias y sostenibilidad	Márgenes para ajustes ante cambios de contexto; horizonte de financiamiento que trascienda el ciclo presupuestario inicial.					

Instrumento I-08. Mecanismo MEL del Plan de Aceleración Institucional

Línea de acción	Hito esperado	Avance observado	Evidencia -indicador de referencia	Aprendizaje principal	Ajuste acordado	Responsable y próxima revisión



Referencias

Documentos base de la guía estratégica y marcos del PNUD

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2025b). *Plan estratégico del PNUD 2026-2029*. <https://www.undp.org/es/guatemala/noticias/plan-estrategico-del-pnud-2026-2029>

United Nations Development Programme. (2025a). *MEL 360: Monitoring, evaluation and learning for systems change*. <https://360systemsguide.com/>

United Nations Development Programme. (2025b). *Modernizing development: Introducing portfolios. A new systems-led way of working for today's uncertain world, built for greater impact*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-08/undp_modernizing_development_introducing_portfolios_2025.pdf

Innovación pública, portafolios y cambio sistémico

Kaur, M., Buisman, H., Bekker, A., & McCulloch, C. (2022). *Innovative capacity of governments: A systemic framework* (OECD Working Papers on Public Governance No. 51). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/52389006-en>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022). *Tackling policy challenges through public sector innovation: A strategic portfolio approach*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/052b06b7-en>

United Nations Development Programme. (2022). *System change: A guidebook for adopting portfolio approaches*.

United Nations Development Programme. (2024a). *Portfolio policy*. Programme and Operations Policies and Procedures.

Marcos de gobernanza anticipatoria y prospectiva

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2025). *Gobernanza anticipatoria para América Latina y el Caribe: Una herramienta para fortalecer las capacidades institucionales en la toma de decisiones*.

Medina Vásquez, J. E., Pizarro, P., & Bustamante, A. (2025). *Gobernanza anticipatoria y prospectiva legislativa: Un imperativo para América Latina y el Caribe* (LC/TS.2025/34). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/81899-gobernanza-anticipatoria-prospectiva-legislativa-un-imperativo-america-latina>

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025c). *Strategic foresight toolkit for resilient public policy: A comprehensive foresight methodology to support sustainable and future-ready public policy*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/bcdd9304-en>

ParlAmericas. (2025). *Perspectiva de futuro en el trabajo parlamentario*.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2024).

El uso de futuros en los parlamentos: Guía para la acción transformativa (Serie de Documentos de Política Pública No. 54). https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-09/pds-number54_uso_de_futuros_parlamentos_es.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2025a). *Democratizando futuros: Herramientas para anticipar y co-crear políticas públicas con juventudes*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-05/democratizando_futuros-herramientas_para_anticipar_y_co-crear_politicas_publicas_con_juventudes.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo Argentina. (2022). *Explorando futuros: Guía para impulsar el cambio, anticipándose a tendencias*. <https://www.undp.org/es/argentina/publicaciones/explorando-futuros-guia-para-impulsar-el-cambio-anticipandose-tendencias>

Tönurist, P., & Hanson, A. (2020). *Anticipatory innovation governance: Shaping the future through proactive policy making* (OECD Working Papers on Public Governance No. 44). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/cce14d80-en>

Tönurist, P., & Orlik, J. (2025). *Towards anticipatory governance guidelines for public sector organisations* (OECD Working Papers on Public Governance No. 82). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a5203d0b-en>

United Nations Development Programme. (2018). *The foresight manual: Empowered futures for the 2030 Agenda*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/UNDP_ForesightManual_2018.pdf

United Nations Development Programme. (2023). *Signals Spotlight 2023: Illuminating futures trends*. <https://www.undp.org/future-development/signals-spotlight>

United Nations Development Programme. (2024b). *Signals Spotlight 2024: Hope for all generations*. <https://www.undp.org/future-development/signals-spotlight>

United Nations Futures Lab Network. (2023). *UN strategic foresight guide*. https://sdgs.un.org/sites/default/files/2025-08/UN-Futures-Lab_UN-Strategic-Foresight-Guide-2023.pdf

Vargas, F., Rosado, J., & Oddone, N. (2025). *Guía básica de gobernanza anticipatoria*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Open Society Foundations.

Evaluación de capacidades institucionales y administración pública

Departamento Administrativo de la Función Pública. (2026). *Manual operativo del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG)* (Versión 6.1). Gobierno de Colombia.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025b). *OECD Recommendation on Public Policy Evaluation: Implementation toolkit*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/77faa4fe-en>

Organisation for Economic Co-operation and Development, & European Commission, Directorate-General for Structural

Reform Support. (2024). *LIMinal Lithuania assessment and actions: Enhancing anticipatory governance for innovation*. OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development, & Support for Improvement in Governance and Management (SIGMA). (2024a). *Assessment methodology: Principles of Public Administration*. OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development, & Support for Improvement in Governance and Management (SIGMA). (2024b). *Top public management toolkit: Governance of the TPM system* (SIGMA Training Resources). OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development, & Support for Improvement in Governance and Management (SIGMA). (2024c). *Top public management toolkit: Recruitment, selection and appointment* (SIGMA Training Resources). OECD Publishing.

Organisation for Economic Co-operation and Development, & Support for Improvement in Governance and Management (SIGMA). (2024d). *Top public management toolkit: Scope and legal status* (SIGMA Training Resources). OECD Publishing.

Gobernanza digital e inteligencia artificial

Banco Interamericano de Desarrollo. (2025). *Modelo de referencia para políticas de inteligencia artificial en el sector público de América Latina y el Caribe*.

Organisation for Economic Co-operation and Development. (2025a). *Governing with artificial intelligence: The state of play and way forward in core government functions*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/795de142-en>

Soto, Á., Durán, R., Moreno, A., Adasme, S., Rovira, S., Jordán, V., & Poveda, L. (Coords.). (2025). *Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA) 2025* (Documentos de Proyectos, LC/TS.2025/68). Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Centro Nacional de Inteligencia Artificial.

Transiciones de gobierno y gestión de la adaptación

Alessandro, M., Arrieta, P., & Naranjo Bautista, S. (2026). *Gestionar y comunicar las transiciones de gobierno: Una guía de herramientas*. Banco Interamericano de Desarrollo.

Beauchamp, E., Leiter, T., Pringle, P., Brooks, N., Masud, S., & Guerdat, P. (2024). *Caja de herramientas para el monitoreo, la evaluación y el aprendizaje de los procesos del Plan Nacional de Adaptación*. Comité de Adaptación y Red Global del PNA e International Institute for Sustainable Development.

Referencias complementarias y comparadas

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2021). *Anticipatory governance: UNESCO open learning*.

Torres, M., et al. (2025). *Gobernanza anticipatoria en América Latina y el Caribe: Experiencias y aprendizajes institucionales*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

Unión Interparlamentaria. (2025). *Declaración final de la Tercera Cumbre Mundial de Comisiones de Futuro: Legislando para el futuro*.