



Instituciones Democráticas para el Futuro



Guía
Estratégica

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





Prólogo

Instituciones Democráticas para el Futuro: una apuesta regional por la innovación institucional hacia el avance integrado de Democracia, Desarrollo y Estado

América Latina y el Caribe se encuentran en un momento decisivo de su historia. La región ha logrado consolidarse como uno de los espacios más democráticos del mundo en desarrollo, con avances significativos en materia de derechos, reducción de la pobreza y desarrollo humano. Sin embargo, estos logros conviven con desafíos que ponen a prueba la resiliencia de nuestras instituciones: la erosión de la confianza ciudadana, la proliferación de la desinformación, la polarización política y social, las desigualdades y la presión de fenómenos globales que reconfiguran las condiciones del desarrollo y la gobernanza.

En esta Guía, la resiliencia institucional se entiende en un sentido amplio: no solo como la capacidad de resistir perturbaciones o de volver al estado anterior tras una crisis, sino como la capacidad de absorber impactos, adaptarse y transformarse sosteniendo las funciones esenciales de la institución. Esta lectura es coherente con el concepto de desarrollo humano resiliente propuesto por el Informe Regional sobre Desarrollo Humano 2025 del PNUD —proteger los logros alcanzados, evitar retrocesos y adaptarse a transformaciones profundas y a presiones cada vez más interconectadas— y con la literatura sobre resiliencia que distingue entre capacidades de absorción, adaptación y transformación.

En este contexto, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) impulsa la iniciativa **Instituciones Democráticas para el Futuro**, concebida como una plataforma regional de acompañamiento a los Estados en sus procesos de transformación institucional. Su propósito es fortalecer las capacidades críticas de gobernanza para que las instituciones públicas puedan anticipar el cambio, dialogar con la ciudadanía, comunicar con propósito, actuar con integridad y aprovechar las tecnologías al servicio de las personas.

La iniciativa propone un marco de trabajo sustentado en cinco aceleradores de gobernanza (anticipatoria, colaborativa, comunicacional, íntegra y digital) y un eje transversal centrado en la gobernanza intergeneracional. En su conjunto, se conciben como palancas críticas para reconstruir la legitimidad democrática y fortalecer la eficacia del Estado. Cada acelerador responde a una necesidad impostergable que consiste en prepararse para lo incierto y moldear futuros deseables, ampliar la participación ciudadana, enfrentar la desinformación, sostener la integridad institucional bajo presión, gobernar lo digital con enfoque de derechos y garantizar que las decisiones públicas de hoy no comprometan el bienestar de las generaciones futuras.

La **Guía Estratégica** que aquí se presenta es un instrumento central de esta apuesta. Se trata de un marco flexible y modular que permite a cada institución definir su propio itinerario de

transformación, ya sea mediante una hoja de ruta integral o a través de bloques específicos de aceleración. Articula evidencia, estándares internacionales y experiencias innovadoras de la región, ofreciendo un recurso práctico para orientar la acción institucional en escenarios de creciente complejidad.

La Guía se organiza en tres partes complementarias: la **Parte I** invita a comprender el contexto y el enfoque necesario de las Instituciones Democráticas para el Futuro; la **Parte II** desarrolla conceptualmente los aceleradores de gobernanza, enriquecido con experiencias regionales y publicaciones relevantes; y la **Parte III** presenta una hoja de ruta para los procesos de transformación institucional a través de instrumentos concretos como el *Radar de Capacidades Estratégicas* y el *Plan de Aceleración Institucional*. Esta articulación entre marco conceptual, referencias prácticas y herramientas de implementación es la que da sentido a la Guía y busca hacerla verdaderamente útil para las instituciones que decidan prepararse para el futuro.

La propuesta es una invitación política y ética a repensar el papel de las instituciones en la vida democrática de la región. Sumarse a esta iniciativa significa integrarse a una red regional de instituciones innovadoras, comprometidas con la construcción de un nuevo paradigma de gobernanza. Significa también asumir la responsabilidad de fortalecer la democracia y el desarrollo mediante capacidades observables, medibles y sostenibles en el tiempo.

Este prólogo pretende abrir el camino hacia una lectura activa de la Guía, que se presenta como una herramienta para la acción, diseñada para acompañar a los Estados en la tarea de reinventarse frente a los desafíos del presente y del futuro. La invitación no es otra que construir colectivamente la primera generación de **Instituciones Democráticas para el Futuro** en América Latina y el Caribe, capaces de anticipar, innovar y generar resultados que renueven la confianza ciudadana y afiancen la democracia como motor del desarrollo.

En suma, esta Guía es una apuesta regional por un Estado más preparado, más íntegro y cercano a las personas. Una hoja de ruta para que democracia, desarrollo y Estado avancen de manera integrada, en plena coherencia con las prioridades del Pacto para el Futuro y las recomendaciones del Informe sobre Democracia y Desarrollo del PNUD.



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, Maria 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.



SIGLAS

Sigla	Definición
AILA	AI Landscape Assessment (Evaluación del Panorama de Inteligencia Artificial)
ALC	América Latina y el Caribe
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
DPI	Digital Public Infrastructure (Infraestructura Pública Digital)
DRA	Digital Readiness Assessment (Evaluación de Preparación Digital)
EFS	Entidad Fiscalizadora Superior
IA	Inteligencia Artificial
ICP	Índice de Capacidad Preventiva
IDD	Informe sobre Democracia y Desarrollo
JPS	Juventud, Paz y Seguridad (Agenda JPS)
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OHCHR	Office of the High Commissioner for Human Rights (Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos)
ONU	Organización de las Naciones Unidas
OPSI	Observatory of Public Sector Innovation (Observatorio de Innovación del Sector Público, OCDE)
OUR data	Open, Useful and Re-usable Data Index
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
TCU	Tribunal de Contas da União (Brasil)
UE	Unión Europea

Tabla de Contenido

Prólogo.....	4
Agradecimientos.....	5
SIGLAS	6
PARTE I. INTRODUCCIÓN	8
1.1. De las presiones sobre la democracia hacia los impulsos de renovación.....	9
1.2. Instituciones democráticas para el futuro	11
1.3. Objetivo.....	13
1.4. Estructura de la guía.....	14
PARTE II. ACELERADORES QUE IMPULSAN A LAS INSTITUCIONES DEMOCRÁTICAS PARA EL FUTURO	17
2.1. Gobernanza anticipatoria.....	19
2.1.1. ¿De qué trata?.....	19
2.1.2. ¿Por qué importa?.....	20
2.1.3. ¿Qué capacidades implica?.....	20
2.1.4. ¿Qué papel juega la gobernanza anticipatoria en el ciclo de las políticas públicas?	22
2.1.5. ¿Cómo se ha puesto en práctica?	23
2.1.6. Para saber más.....	24
2.2. Gobernanza colaborativa.....	25
2.2.1. ¿De qué trata?.....	25
2.2.2. ¿Por qué importa?.....	26
2.2.3. ¿Qué capacidades implica?	27
2.2.4. ¿Qué papel juega la gobernanza colaborativa en el ciclo de las políticas públicas?.....	27
2.2.5. ¿Cómo se ha puesto en práctica?.....	29
2.2.6. Para saber más	30
2.3. Gobernanza comunicacional orientada a la ciudadanía.....	31
2.3.1. ¿De qué trata?.....	31
2.3.2. ¿Por qué importa?.....	32
2.3.3. ¿Qué capacidades implica?	33
2.3.4. ¿Qué papel juega la gobernanza comunicacional en el ciclo de las políticas públicas?.....	34
2.3.5. ¿Cómo se ha puesto en práctica?	36
2.3.6. Para saber más	36
2.4. Gobernanza íntegra	38
2.4.1. ¿De qué trata?.....	38
2.4.2. ¿Por qué importa?.....	39
2.4.3. ¿Qué capacidades implica?	40

2.4.4. ¿Qué papel juega la gobernanza íntegra en el ciclo de las políticas públicas?	41
2.4.5. ¿Cómo se ha puesto en práctica?	43
2.4.6. Para saber más	44
2.5. Gobernanza digital.....	46
2.5.1. ¿De qué trata?.....	46
2.5.2. ¿Por qué importa?.....	47
2.5.3. ¿Qué capacidades implica?	48
2.5.4. ¿Qué papel juega la gobernanza digital en el ciclo de las políticas públicas?.....	49
2.5.5. ¿Cómo se ha puesto en práctica?	51
2.5.6. Para saber más	52
2.6. Gobernanza intergeneracional	54
2.6.1. ¿De qué trata?.....	54
2.6.2. ¿Por qué importa?.....	55
2.6.3. ¿Qué capacidades implica?	56
2.6.4. ¿Qué papel juega la gobernanza intergeneracional en el ciclo de las políticas públicas?	58
2.6.5. ¿Cómo se ha puesto en práctica?	60
2.6.6. Para saber más	61

PARTE III. TRANSFORMACIÓN DE CAPACIDADES HACIA INSTITUCIONES DEMOCRÁTICAS PARA EL FUTURO: HERRAMIENTAS DE ACCIÓN ESTRATÉGICA 64

3.1. Radar de capacidades estratégicas.....	66
3.2. Plan de aceleración institucional	67
3.3. El ciclo completo - del análisis a la acción	69

Anexo 1: Banco de experiencias de gobernanza pública en América Latina y el Caribe 71

Anexo 2: Nota metodológica..... 71



PARTE I. INTRODUCCIÓN



1.1. De las presiones sobre la democracia hacia los impulsos de renovación

El Informe sobre Democracia y Desarrollo (IDD) 2026¹ documenta una América Latina y Caribe en un punto de inflexión. La región llega a este momento con activos democráticos y sociales reconocibles y se mantiene como la más democrática del mundo en desarrollo y como la tercera región más democrática a nivel global, solo por detrás de Europa Occidental y América del Norte². Se destacan avances importantes en desarrollo humano, ampliación de derechos, acceso a servicios, reducción de distintas formas de pobreza y en definitiva un acceso más equitativo a recursos y oportunidades. La democracia en la región ha consolidado avances muy concretos que es conveniente preservar. A medida que las sociedades alcanzan mayores niveles de desarrollo humano, la demanda por una gobernanza participativa crece; en consecuencia, la democracia y el desarrollo operan como procesos que se refuerzan mutuamente.³

Sin embargo, ese progreso convive hoy con señales de desgaste, una de ellas, la disminución – sostenida en el tiempo – de la confianza en las instituciones, el aumento de la polarización y la acumulación de desafíos complejos, como la desinformación, el avance del crimen organizado o los efectos de la crisis climática.

El último Informe Regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe⁴ nos recuerda que la región atraviesa un panorama complejo, caracterizado por una creciente incertidumbre, crisis recurrentes y superpuestas, y múltiples factores interrelacionados, como tecnologías en rápida

evolución, profundización de la fragmentación social y un clima cada vez más cambiante, factores que dejan al descubierto vulnerabilidades estructurales en la trayectoria de desarrollo. El informe propone colocar la resiliencia como un eje central, imprescindible para potenciar el desarrollo humano de manera sostenible, lo que a su vez requiere construir futuro, es decir, instituciones democráticas más sólidas, innovadoras, capaces de adaptarse y de responder eficazmente a las crisis, solo así se generará la confianza, que se requiere en un contexto democrático.

La confianza es un indicador clave sobre cómo las personas se relacionan con las instituciones públicas y perciben su desempeño en los sistemas democráticos⁵. La evidencia demuestra que la confianza en las instituciones públicas ha disminuido significativamente en los últimos años. Se trata de uno de los desafíos de la democracia actual: la tensión entre la pérdida de confianza⁶ en los procesos e instituciones y el deterioro de la calidad de la representación política, que se retroalimentan y moldean las expectativas ciudadanas.

A esta presión se suman fenómenos que agravan la vulnerabilidad democrática en la región, la polarización y la fragmentación del espacio público generadas por la propaganda, las noticias falsas y la desinformación, con efectos en la erosión de la confianza. No se trata únicamente de problemas comunicacionales, sino de transformaciones que afectan las condiciones mismas de la deliberación democrática. PNUD advierte que la región vive una paradoja, y es que

Referencias

- 1 PNUD (2026). *Informe sobre Democracia y Desarrollo. Democracias bajo presión: reimaginar los futuros de la democracia en América Latina*. Oficina Regional para América Latina y el Caribe, PNUD. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/informe-sobre-democracia-y-desarrollo-democracias-bajo-presion-reimaginar-los-futuros-de-la-democracia-en-america-latina>
- 2 Our World in Data, 2024, *Democracy Index (EIU)*, <https://ourworldindata.org/grapher/democracy-index-eiu>.
- 3 UNDP, 2026, *Democracia: una piedra angular para el desarrollo humano*, <https://www.undp.org/es/latin-america/blog/democracia-una-piedra-angular-para-el-desarrollo-humano>
- 4 UNDP, 2025, *Informe Regional sobre Desarrollo Humano: Bajo presión, recalibrando el futuro del desarrollo en América Latina y el Caribe*, <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-bajo-presion-recalibrando-el-futuro-del-desarrollo-en-america-latina-y-el-caribe>
- 5 OECD (2025), *Encuesta de la OCDE sobre los determinantes de la confianza en las instituciones públicas de América Latina y el Caribe Resultados 2025*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b4dea13c-es>.
- 6 Casi la mitad (48%) de las personas encuestadas manifiesta baja o falta de confianza en el gobierno nacional, mientras que los gobiernos locales inspiran niveles de confianza ligeramente superiores (37%), las administraciones públicas (32%) y las legislaturas (27%) nacionales muestran, en promedio, niveles de confianza más bajos. OECD (2025), *Encuesta de la OCDE sobre los determinantes de la confianza en las instituciones públicas de América Latina y el Caribe Resultados 2025*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/b4dea13c-es>.

mientras aumentan los canales para expresarse e informarse, se debilitan las condiciones para deliberar con base en hechos compartidos, escuchar al otro, dialogar y construir consensos que hagan posible la acción colectiva⁷. Los nuevos ecosistemas informativos no son un asunto baladí, hoy condicionan la posibilidad de sostener pluralismo y reconstruir confianza.

El panorama actual nos lleva a repensar la democracia, que requiere ser cuidada más que nunca. Si no se quiere vaciar de contenido a la democracia ni declararla estéril frente al malestar contemporáneo, **las instituciones públicas deben fortalecer sus resultados hacia el desarrollo**. En este sentido, el IDD 2026 subraya que Democracia, Desarrollo y Estado no son agendas separadas, sino dimensiones que se potencian mutuamente. Solo instituciones capaces de responder a las expectativas sociales, articular consensos y gestionar transformaciones complejas pueden sostener la legitimidad democrática en contextos de incertidumbre.

A los efectos de esta Guía, y en línea con el IDD 2026, la democracia se entiende como un sistema político en el que los gobiernos se forman mediante elecciones competitivas, inclusivas, limpias y periódicas; ejercen el poder conforme a reglas preestablecidas y con respeto al pluralismo político; y garantizan las libertades fundamentales, como las de expresión, asociación y prensa. Su función central es procesar pacíficamente los conflictos sociales sobre la base de marcos institucionales compartidos. Las Instituciones Democráticas para el Futuro que propone esta Guía son, precisamente, las capacidades institucionales que permiten a ese sistema cumplir esa función —representar, deliberar, decidir y entregar resultados— en condiciones de cambio acelerado.

El IDD 2026 plantea si las instituciones democráticas serán capaces de responder a estas tensiones no solo conteniéndolas, sino aprovechándolas como oportunidad para renovarse⁸. Dicha renovación exige una transformación deliberada de capacidades institucionales clave: las capacidades de anticipar el cambio, dialogar con la ciudadanía, comunicar con propósito público, actuar con integridad y aprovechar las tecnologías al servicio de las personas. En esa transformación se juega la posibilidad de reconstruir la legitimidad democrática y la eficacia del Estado para entregar resultados de desarrollo que respondan a las expectativas ciudadanas y así empezar a recuperar la confianza deteriorada.

En esta línea se plantea la pregunta que trata de responder esta Guía: **¿cómo construir las capacidades y procesos para que las instituciones, orientadas a mejorar la vida de las personas, estén preparadas para el futuro en términos de democracia y desarrollo?** La presente Guía busca acompañar a las instituciones públicas proponiendo soluciones transformadoras e innovadoras que puedan responder mejor a las sociedades de hoy mucho más complejas y exigentes y también a las necesidades emergentes y futuras de la población.

⁷ PNUD (2026), *Democracias resilientes: el papel del ecosistema informativo para recuperar el diálogo y generar puentes*. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/dialogo-regional-democracias-resilientes-el-papel-del-ecosistema-informativo-para-recuperar-el-dialogo-y-generar-puentes>

⁸ PNUD (2026), *Informe sobre Democracia y Desarrollo. Democracias bajo presión: reimaginar los futuros de la democracia en América Latina*. Oficina Regional para América Latina y el Caribe, PNUD. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/informe-sobre-democracia-y-desarrollo-democracias-bajo-presion-reimaginar-los-futuros-de-la-democracia-en-america-latina>



1.2 Instituciones democráticas para el futuro

Como se ha señalado, la democracia en la región enfrenta desafíos que ponen a prueba su capacidad para responder a las expectativas actuales de la ciudadanía. Entre ellos se encuentran la persistencia de profundas desigualdades, la erosión de la confianza en las instituciones públicas, la creciente polarización y la percepción de que los procesos democráticos no siempre se traducen en mejoras concretas en la vida de las personas. Irremediablemente estos desafíos afectan a la legitimidad y capacidad de respuesta de la democracia a las demandas de la ciudadanía, enfrentarse a ello requiere **repensar de manera estratégica las capacidades de las instituciones públicas para su transformación**.

Cuando PNUD se refiere a las **capacidades institucionales**⁹ y su desarrollo, está hablando sobre el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las habilidades necesarias, para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo. Además, este enfoque pone el énfasis en una transformación sostenida que se sustente desde adentro y en la modificación de las mentalidades y actitudes. En coherencia con este enfoque, promovido históricamente por el PNUD, las **Instituciones Democráticas para el Futuro** son aquellas que desarrollan y fortalecen de forma sostenida sus capacidades técnicas para actuar en contextos marcados por una creciente complejidad e incertidumbre, y que también logran adaptarse y **transformarse** frente a la aceleración del cambio. Ya sea a través del fortalecimiento de capacidades o de la transformación institucional, las **Instituciones Democráticas para el Futuro** transforman las presiones en impulso para su renovación.

En la práctica conviene distinguir entre capacidades instaladas y capacidades adaptativas. Las capacidades instaladas se refieren a la existencia formal de estructuras, equipos, normas, metodologías o mecanismos; las capacidades adaptativas se refieren a la habilidad de la institución para aprender, procesar el conflicto, cuestionar rutinas heredadas, ajustar su comportamiento y sostener el cambio bajo presión. Una institución puede contar ya con equipos, protocolos, plataformas, mecanismos de participación o planes estratégicos y, aun así, operar mediante rutinas defensivas, culturas jerárquicas, baja confianza o escasa apertura a la incertidumbre. Por ello la Guía atiende no solo a si una capacidad existe formalmente, sino a si efectivamente moldea el comportamiento de la institución, pues es esta capa cultural y adaptativa la

que determina si los aceleradores pasan del diseño formal a una renovación institucional sostenida. Construir *Instituciones Democráticas para el Futuro* exige **innovar en las capacidades institucionales y en los procesos de la acción pública**, de modo que las instituciones sean capaces de generar resultados más eficientes y tangibles que mejoren la vida de las personas y, en consecuencia, refuercen la confianza ciudadana que se está perdiendo. La evidencia¹⁰ muestra que esta confianza no depende únicamente de los resultados de las políticas públicas, sino también de la forma en que los procesos se deciden y se implementan. En este mismo sentido, las Instituciones Democráticas para el Futuro deben combinar eficacia en la entrega de resultados de desarrollo humano con procesos inclusivos y participativos, de modo que la acción institucional responda con capacidad y de manera coherente a las prioridades de la sociedad.

Para avanzar en esta dirección, el PNUD ha identificado **cinco aceleradores clave que impulsan las Instituciones Democráticas para el Futuro - y uno transversal -**, entendidos como **ámbitos estratégicos de acción institucional** en los que es posible concentrar esfuerzos para mejorar el desempeño público y generar resultados más efectivos para la ciudadanía.

Los aceleradores que se presentan coinciden con las áreas de práctica institucional donde la inversión focalizada puede mejorar sustancialmente el desempeño de las instituciones y sus políticas públicas y generar mejores resultados para la ciudadanía.

Cada acelerador identifica un **dominio de gobernanza y el resultado** que posibilita:

⁹ PNUD. (2009). *Desarrollo de capacidades: un manual del PNUD. Texto básico del PNUD*. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf

¹⁰ PNUD–IDEA, 2025, *Gobernanza democrática, gobernanza efectiva y desigualdad en América Latina*; <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/gobernanza-democratica-gobernanza-efectiva-y-desigualdad-en-america-latina> <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/gobernanza-democratica-gobernanza-efectiva-y-desigualdad-en-america-latina>

Número	Acelerador	Qué permite
1	Gobernanza anticipatoria	Anticipar cambios, prepararse para escenarios emergentes e incidir en la configuración del futuro.
2	Gobernanza colaborativa	Construir coaliciones y acuerdos multiactor que amplíen la inclusión y la participación ciudadana y sostengan las reformas más allá de los ciclos electorales.
3	Gobernanza comunicacional	Sostener una comunicación pública estratégica, accesible y resiliente frente a la desinformación.
4	Gobernanza íntegra	Sostener la integridad bajo presión y producir resultados que generen confianza pública verificable.
5	Gobernanza digital	Gobernar datos y tecnologías en rápida evolución para servir mejor a las personas y proteger sus derechos.
6	Gobernanza intergeneracional	Asegura que las decisiones públicas respondan a las necesidades del presente sin comprometer las de las generaciones futuras. Reconoce también a las juventudes como actores políticos estratégicos, con capacidades clave para innovar la democracia, fortalecer la confianza institucional y transformar la participación ciudadana



Los aceleradores propuestos recogen ámbitos que el PNUD identifica como claves en la transformación de la **capacidad de las instituciones públicas** para anticipar el cambio, mejorar los servicios y la capacidad de respuesta, relacionarse de manera más efectiva con la ciudadanía, fortalecer la confianza pública, promover la participación y aprovechar la transformación digital al servicio del desarrollo humano.¹¹

De esta manera, los seis aceleradores propuestos no solo impulsan transformaciones específicas, sino que también fortalecen de manera directa la capacidad de las instituciones para ofrecer bienes y servicios públicos de mayor calidad. Al hacerlo, contribuyen a la construcción de instituciones democráticas más sólidas, capaces de responder de manera justa, inclusiva, eficaz y sostenible a las necesidades de la ciudadanía. En este sentido, los aceleradores actúan como catalizadores de una gobernanza preparada para el futuro, donde el verdadero valor de la democracia se mide por su capacidad de generar confianza, garantizar equidad y promover el bienestar colectivo en el largo plazo.

Desde el enfoque de capacidades institucionales, estos aceleradores expuestos no constituyen un listado exhaustivo ni responden a una lógica sectorial. Su selección se basa en la evidencia de que la legitimidad democrática y la eficacia del Estado para generar resultados dependen de cómo las instituciones trabajan en estas áreas de la gobernanza.

¹¹ PNUD (2026). Informe sobre Democracia y Desarrollo. Democracias bajo presión: reimaginar los futuros de la democracia en América Latina. Oficina Regional para América Latina y el Caribe, PNUD. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/informe-sobre-democracia-y-desarrollo-democracias-bajo-presion-reimaginar-los-futuros-de-la-democracia-en-america-latina>



1.3. Objetivo

El propósito de la presente Guía es acompañar a las instituciones públicas en el proceso de transformación e innovación institucional para fortalecer de manera estratégica las capacidades críticas de gobernanza en relación con los aceleradores clave de las *Instituciones Democráticas para el Futuro*. El objetivo primordial es mejorar los resultados de desarrollo, fortalecer la confianza ciudadana y preparar al Estado para actuar en contextos de complejidad e incertidumbre.

La Guía no se concibe como un instrumento de evaluación externa ni como una autoevaluación aislada, sino como un **marco de trabajo conjunto** entre el PNUD y las contrapartes institucionales. El objetivo que se persigue es facilitar una conversación estructurada, basada en evidencia y orientada a resultados, que permita primero una comprensión de la situación institucional en cada contexto, que reconoce las capacidades existentes, para después identificar prioridades y acordar rutas de acción viables. En definitiva, se trata de convertir la evidencia en una agenda de cambio e innovación orientada a construir capacidades de gobernanza.

Con esta iniciativa se pretende apoyar de manera estratégica **procesos de transformación institucional e innovación (social y digital)** que vayan más allá de intervenciones puntuales o exclusivamente formativas. No se limita a desarrollar habilidades individuales, sino que comprende también un proceso dinámico de fortalecimiento de habilidades, estructuras, procesos, recursos y formas de relacionarse de una institución, con el propósito de que pueda cumplir de manera más eficiente, eficaz y sostenible su mandato, adaptarse a los cambios del entorno y generar resultados de valor público.¹²

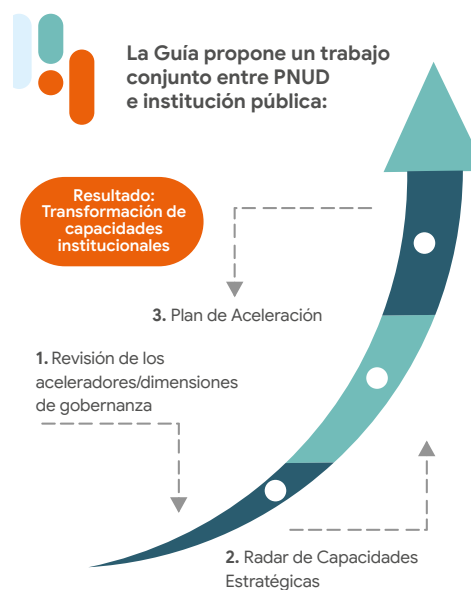
La Guía se ha creado para que pueda aplicarse tanto a instituciones del **nivel nacional como subnacional**, y se organiza en torno a ámbitos estratégicos de la gobernanza democrática en los que una inversión focalizada puede generar mejoras relevantes en el desempeño público y resultados concretos para la ciudadanía.

La aplicación es **adaptable**, de modo que pueda ser utilizada por instituciones de distintos niveles de gobierno y con diferentes grados de madurez institucional. Sus herramientas pueden emplearse de manera integral o por módulos, enfocándose en cada ámbito o acelerador, según las necesidades, prioridades y los contextos donde se encuentren las instituciones.

El itinerario que se propone con esta Guía atiende a una lógica de cocreación y acompañamiento a lo largo de la

implementación. Por una parte, el PNUD aporta evidencia, metodología y experiencia comparada. Por otra parte, la institución pública aporta conocimiento del contexto, de sus capacidades, restricciones y oportunidades. El resultado es un proceso compartido que permite convertir el análisis conjunto de capacidades en acciones que redunden directamente en la transformación institucional, mediante dos herramientas innovadoras, el Radar de Capacidades Estratégicas y el Plan de Aceleración Institucional.

El alcance y el ritmo de este itinerario dependen de un conjunto de condiciones habilitantes que conviene reconocer desde el inicio del proceso. Entre ellas se encuentran la existencia de un mandato institucional claro, un mínimo de continuidad en los equipos directivos y técnicos, un respaldo político explícito al proceso de transformación, y un marco normativo y presupuestario que permita sostener decisiones en el tiempo. Cuando alguna de estas condiciones es incipiente, la Guía sigue siendo aplicable, pero el trabajo inicial puede orientarse a fortalecer esas bases, por ejemplo, mediante acuerdos internos, hojas de ruta acotadas o pilotos demostrativos, antes de avanzar hacia transformaciones de mayor envergadura. Identificar estas condiciones de partida no es un requisito de entrada; se trata de un insumo para definir, junto con el PNUD, un ritmo de aceleración realista y adecuado a cada contexto institucional.



¹² Esta concepción se apoya en el enfoque de *capacity-building* de las Naciones Unidas, que describe dicho proceso como el desarrollo y consolidación de capacidades que permiten a las organizaciones prosperar y cumplir sus funciones en contextos cambiantes. Naciones Unidas, s.f., *Capacity-building: desarrollo y consolidación de capacidades organizacionales en contextos cambiantes*, <https://www.un.org/en/academic-impact/capacity-building>



1.4. Estructura de la guía

Concebida como un recurso de acción, la Guía acompaña a las instituciones públicas en los distintos ámbitos para activar y hacer evolucionar sus capacidades de gobernanza, ofreciendo orientaciones concretas basadas en evidencia, herramientas y experiencias regionales que la vuelven útil tanto como insumo de consulta como recurso de trabajo idóneo para equipos técnicos, instituciones públicas y las oficinas de país de PNUD.

La estructura en tres partes responde a ese propósito y funciona como una manera de acompañar un recorrido lógico. En la **primera parte**, el documento sitúa el debate y construye una base común de comprensión. La **segunda parte** desarrolla los aceleradores que permiten traducir esa visión en ámbitos concretos de trabajo. La **tercera parte** pone a disposición instrumentos para facilitar la puesta en marcha del cambio institucional.

LA PRIMERA PARTE CUMPLE UNA FUNCIÓN DE ENCUADRE.

Presenta el contexto en el que surge la propuesta, explica por qué hoy resulta necesario repensar las capacidades de las instituciones democráticas y define el enfoque general de la Guía. Esta sección permite ubicarse antes de entrar en los contenidos más operativos, entender desde qué mirada se organiza el documento y compartir un lenguaje básico sobre los retos que enfrentan las instituciones públicas en un escenario marcado por la incertidumbre, la presión por responder mejor y la necesidad de estas de adaptarse y renovarse.

LA SEGUNDA PARTE CONCENTRA EL DESARROLLO SUSTANTIVO.

Se organizan los aceleradores clave que estructuran la propuesta y que, en conjunto, ofrecen una visión amplia de lo que significa avanzar hacia Instituciones Democráticas para el Futuro. Cada dimensión sigue una secuencia pensada para facilitar su uso:

- **¿De qué trata?**

Este subapartado define en qué consiste el acelerador,

su alcance y presenta los conceptos clave que permiten comprender de qué se está hablando exactamente en cada área.

- **¿Por qué importa?**

Expone la relevancia del acelerador en el contexto actual y explica por qué su fortalecimiento resulta importante para poder mejorar la capacidad de respuesta, la legitimidad y el desempeño de las instituciones públicas.

- **¿Qué capacidades implica?**

Se presenta una introducción a los estándares, desde el enfoque de las capacidades que una institución debería desarrollar en esta dimensión, como referencia para orientar su fortalecimiento. Su desarrollo se presenta posteriormente en la Parte III.

- **¿Qué papel juega en el ciclo de las políticas públicas?**

Explica cómo la aplicación de cada acelerador se integra en las distintas etapas del ciclo de las políticas públicas, desde la definición del problema hasta la implementación, el seguimiento y la evaluación de las decisiones.

- **¿Cómo se ha puesto en práctica?**

Presenta experiencias destacadas de países de la región, que muestran cómo otras instituciones públicas se encuentran desarrollando estas capacidades en contextos reales, ofreciendo ejemplos útiles y referencias concretas que pretenden inspirar procesos de adaptación o réplica en las instituciones interesadas.¹³

- **Para saber más**

Se ofrece información práctica sobre recursos y publicaciones que pueden ser útiles para avanzar en los distintos aceleradores propuestos.

En esta **segunda parte**, el documento ofrece una base conceptual, pero esa base no aparece aislada, está puesta al servicio de una metodología de trabajo. El objetivo es que cada dimensión permita abrir preguntas, reconocer brechas, identificar capacidades existentes y orientar acciones posibles.

¹³ La información sobre las experiencias recogida en esta Guía se ha identificado a partir de una revisión de fuentes institucionales y públicas verificables. Entre ellas se incluyen aportes de oficinas de país del PNUD y de otros equipos del PNUD a nivel regional y global, así como experiencias adicionales de instituciones públicas de América Latina y el Caribe documentadas por organismos y redes especializadas como la OCDE, OPSI, la OEA, la DGPE, OLACEFS, el CLAD y la CELAC. Se han consultado webs oficiales de instituciones públicas, marcos normativos, informes, evaluaciones, publicaciones especializadas y otros materiales disponibles en sitios web institucionales. Las experiencias presentadas buscan ofrecer referencias útiles para su adaptación a distintos contextos.

Las experiencias incluidas no tienen solo un valor ilustrativo, ayudan también a imaginar cómo determinados estándares pueden traducirse en medidas concretas y reales, aun cuando las condiciones de partida sean distintas.

LA TERCERA PARTE DESARROLLA LOS INSTRUMENTOS QUE PERMITEN DAR EL PASO HACIA LA IMPLEMENTACIÓN.

Se trata de una sección especialmente importante, porque es la que conecta la base desarrollada en cada uno de los aceleradores presentados en la segunda parte con la acción. Se proponen dos herramientas que resultan imprescindibles para poner en funcionamiento el cambio: en primer lugar, la exploración estratégica de capacidades institucionales y después, la ruta de aceleración institucional.

- **Radar de Capacidades Estratégicas.**

Este instrumento permite analizar el punto de partida, reconocer fortalezas y áreas de mejora, y generar una visión compartida sobre las capacidades que conviene reforzar.

- **Plan de Aceleración Institucional.**

Se ofrecen las pautas metodológicas para convertir el análisis de capacidades en una secuencia de prioridades, acciones, responsables y decisiones de implementación.

Puede ser útil recordar que no se pretende que todas las instituciones utilicen la Guía de la misma manera. En algunos casos podrá emplearse de principio a fin, como una Guía integral. En otros, será más útil como documento de consulta para trabajar en un acelerador concreto, apoyar un taller determinado, orientar una conversación interna o acompañar la formulación de una hoja de ruta. Esa flexibilidad forma parte de su diseño, proporciona versatilidad y sobre todo responde a la diversidad de contextos institucionales en los que puede aplicarse el presente documento.

Esta versatilidad responde también a la heterogeneidad de situaciones que coexisten en América Latina y el Caribe. La Guía ha sido pensada para acompañar a instituciones que operan en condiciones de gobernabilidad relativamente estables, pero también para aquellas que enfrentan entornos de mayor volatilidad, como territorios afectados por la violencia, transiciones tras conflictos o crisis políticas, presión de economías ilícitas o procesos de reconstrucción institucional.

En estos contextos, los aceleradores conservan su pertinencia, aunque su aplicación adopta formas distintas: secuencias más graduales y alcance acotado, priorización de medidas que produzcan resultados visibles en plazos cortos, articulación con autoridades subnacionales y actores locales que sostienen la presencia institucional cuando el nivel central está más tensionado, atención a la protección y a la continuidad de los equipos técnicos que llevan adelante las reformas, y aprovechamiento de espacios de cooperación regional y entre pares para acceder a aprendizajes de instituciones que han transitado situaciones análogas.

Cuanto mayor es la incertidumbre del entorno, mayor es también el valor de capacidades como la anticipación estratégica,

la deliberación con múltiples actores y la comunicación pública orientada a sostener confianza.

De manera transversal, la Guía parte del reconocimiento de que las capacidades de gobernanza no se construyen solo desde el aparato estatal. La sociedad civil, la academia, el sector privado, los medios de comunicación, las organizaciones comunitarias, los pueblos indígenas y afrodescendientes, y la propia ciudadanía son actores indispensables en cada uno de los aceleradores, ya sea como interlocutores en procesos de anticipación y deliberación, como contralores sociales en la integridad y la transparencia, como aliados en la comunicación pública frente a la desinformación, o como coproductores de soluciones en lo digital y en lo intergeneracional.

Dada la persistencia, documentada en la región, de brechas de género en la participación política, en el liderazgo público y en el acceso a los espacios de decisión, la composición equilibrada de los espacios deliberativos y la incorporación de la perspectiva de género en cada acelerador deben entenderse como criterios sustantivos de calidad de la gobernanza, no como elementos accesorios. La lógica multiactor que recorre la Guía debe entenderse, por tanto, como una invitación explícita a abrir cada proceso institucional a esas voces, reconociendo su aporte y los espacios cívicos en los que operan. Los datos del IDD 2026 ilustran la magnitud de estas brechas: aunque la región es líder mundial en representación femenina en los parlamentos, la paridad sigue pendiente —36,5% en los parlamentos nacionales, 30,4% en los gabinetes ministeriales, 28,2% en las cortes supremas, 26,2% en los concejos municipales y 15,9% en las alcaldías (2024)—. **PARTE I:** Comprender el contexto y el enfoque necesario de las Instituciones Democráticas para el Futuro



La estructura de la Guía busca acompañar tres movimientos:

PARTE I COMPRENDER CONTEXTO Y ENFOQUE DE LAS INSTITUCIONES DEMOCRÁTICAS PARA EL FUTURO

PARTE II ORIENTAR DESARROLLO CONCEPTUAL DE LOS SEIS ACCELERADORES DE GOBERNANZA

anticipatoria, colaborativa, comunicacional, íntegra, digital y intergeneracional -

PARTE III ACTIVAR DESARROLLO DE LAS HERRAMIENTAS PARA LA TRANSFORMACIÓN INSTITUCIONAL

- Radar de capacidades estratégicas y Plan de aceleración institucional -

- **PARTE II:** Orientar la reflexión mediante el desarrollo conceptual de los cinco aceleradores y un enfoque transversal y la presentación de experiencias regionales y diversas publicaciones en relación con el acelerador correspondiente.
- **PARTE III:** Activar procesos de transformación institucional y cambio a través de los instrumentos concretos: Radar de Capacidades Estratégicas y Plan de Aceleración Institucional.

Esa articulación entre marco conceptual, referencias prácticas y herramientas de implementación es la que da sentido a la Guía Estratégica y la que busca hacerla útil para las instituciones que se propongan avanzar en su preparación para el futuro.



**PARTE II.
ACELERADORES
QUE IMPULSAN A
LAS INSTITUCIONES
DEMOCRÁTICAS
PARA EL FUTURO**

El marco de acción presentado en esta Parte II se estructura en cinco aceleradores y uno transversal, enfocados en fortalecer capacidades institucionales clave para una gobernanza efectiva y mejorar los resultados públicos.

Los aceleradores incorporan una perspectiva de innovación institucional orientada a desarrollar capacidades de gobernanza adaptativas, capaces de responder a contextos de creciente complejidad e incertidumbre. De forma integrada, constituyen palancas críticas para mejorar el desempeño institucional, reforzar la confianza ciudadana, y asegurar la sostenibilidad y el impacto de las políticas públicas en el largo plazo.

Cada acelerador se sustenta en tres componentes: un **análisis de evidencia regional y nacional** apoyado en datos del **Informe de Democracia y Desarrollo 2026**, una selección de **prácticas innovadoras de América Latina y el Caribe** y de otras regiones, y un **menú de herramientas y metodologías basadas en evidencia** para orientar la acción hacia la transformación institucional.

Avanzar en cada uno de los aceleradores implica más que ajustes normativos o la introducción de nuevas herramientas; supone procesos de cambio que involucran a las personas, las culturas organizacionales y las rutinas instaladas en las instituciones.

La experiencia muestra que las reformas tienden a sostenerse cuando se acompañan de una gestión del cambio explícita, es decir, liderazgo activo de la alta dirección, sentido compartido del propósito de la transformación, incentivos coherentes con las nuevas prácticas, espacios para procesar resistencias legítimas, formación continua de los equipos y comunicación interna que reconozca avances y aprendizajes.

Por ello, a lo largo de los aceleradores que siguen, la dimensión de cambio cultural y de apropiación interna se entiende como parte indisociable de la construcción de capacidades, y no como una tarea posterior a la decisión técnica.

La renovación institucional también supone momentos de transición en los que las rutinas antiguas pierden eficacia mientras las nuevas aún no se han estabilizado. Estos momentos no deberían leerse únicamente como resistencia, fracaso o falta de capacidad: también pueden entenderse como estados de transición adaptativa que requieren acompañamiento, producción de sentido, aprendizaje y una secuenciación cuidadosa. Reconocerlos así ayuda a las instituciones a evitar soluciones técnicas prematuras cuando lo que se necesita es un proceso más deliberado de adaptación cultural e institucional.



2.1. Gobernanza anticipatoria

Usar el futuro como insumo del presente para decidir mejor en condiciones de incertidumbre

de tendencias, el escaneo de horizonte y la construcción de escenarios— que se presentan a continuación:

2.1.1. ¿DE QUÉ TRATA?

La **gobernanza anticipatoria** se refiere a la institucionalización de prácticas (coordinadas) de prospectiva en las instituciones públicas para mejorar la planificación, la formulación de políticas y la toma de decisiones frente a desafíos emergentes y mejor preparando los caminos hacia un futuro más justo, inclusivo y sostenible¹⁴. Este enfoque se diferencia de la gobernanza tradicional al privilegiar modelos de anticipación, aprendizaje continuo y adaptación frente a la incertidumbre, en lugar de reaccionar únicamente ante eventos ya acontecidos.

No estamos hablando de predecir el futuro, sino de usarlo de manera informada en el presente. Se trata de leer señales de cambio, explorar escenarios plausibles, identificar riesgos y oportunidades, y traducir esa lectura en decisiones más sólidas, inclusivas y sostenibles. Esta dimensión o acelerador parte de una constatación sencilla: los desafíos que enfrentan las instituciones están cada vez más interconectados, y sus consecuencias se propagan con más rapidez y alcance de lo que las instituciones están preparadas para absorber. Las transformaciones demográficas, climáticas, fiscales y tecnológicas rara vez llegan sin aviso —sus motores se gestan a lo largo de años, incluso décadas—, pero los efectos en cascada que desencadenan avanzan deprisa y hoy lo hacen de forma simultánea y entrelazada. La tarea no consiste en seguirle el paso a un mundo que se acelera, sino en leer estas señales con suficiente antelación para actuar mientras todavía hay margen de maniobra. Eso es lo que distingue a la gobernanza anticipatoria de la gestión pública convencional.

En la literatura reciente del PNUD, la prospectiva estratégica integra un conjunto de metodologías —entre ellas la lectura

La **prospectiva estratégica** es la disciplina encargada de explorar posibles futuros para anticipar cambios, desarrollar rutas de transición y gestionar riesgos, permitiendo actuar en el presente para construir el futuro deseado. Consiste en ofrecer alertas tempranas estratégicas y preparar a las instituciones para oportunidades y desafíos emergentes, más que en predecir eventos.¹⁵

Escaneo de horizonte es el proceso de observar de manera sistemática el entorno para identificar cambios, tendencias, riesgos, innovaciones y temas emergentes que pueden afectar a una institución. Este tipo de análisis del contexto permite no quedarse solo con el corto plazo y mejora la capacidad de reacción temprana.¹⁶

Las **señales de cambio** son indicios tempranos de transformaciones que todavía no están plenamente consolidadas, pero que pueden anticipar cambios relevantes en el futuro. El sistema de señales del PNUD se basa en capturar esas señales y convertirlas en insumos útiles para una toma de decisiones más sólida.¹⁷

Los **escenarios** son descripciones estructuradas de futuros plausibles. No buscan acertar qué va a pasar; se enfocan en ayudar a pensar qué podría pasar y cómo responder en cada caso. Son útiles para ampliar la mirada, comparar opciones y poner a prueba decisiones antes de implementarlas.¹⁸

¹⁴ PNUD, *Gobernanza anticipatoria en el Poder Legislativo: un camino para un futuro más inclusivo y sostenible*, <https://www.undp.org/es/latin-america/blog/gobernanza-anticipatoria-en-el-poder-legislativo-un-camino-para-un-futuro-mas-inclusivo-y-sostenible>

¹⁵ PNUD (2026). *UNDP's Foresight for CPD Toolkit*. <https://www.undp.org/future-development/foresight-cpd-toolkit>

¹⁶ PNUD, *Foresight in CPD Toolkit, Chapter 1: "Horizon Scanning"* donde define el horizon scanning como una metodología de prospectiva orientada a explorar sistemáticamente tendencias emergentes, señales de cambio e incertidumbres, con el fin de anticipar riesgos y oportunidades. <https://www.undp.org/future-development/foresight-cpd-toolkit/chapter-1/chapter-1/chapter-1/horizon-scanning>

¹⁷ PNUD, *Future Trends and Signals System - Base de inteligencia continuamente actualizada sobre cambios emergentes*. Proporciona las "señales de cambio" y los destacados de innovación que nutren cada acelerador con ideas accionables. <https://signals.data.undp.org>

¹⁸ PNUD, "Chapter 2" del *Foresight in CPD Toolkit*; "Creative approach – Archetype Scenarios", <https://www.undp.org/foresight-in-cpd-toolkit/chapter-2>; y *PNUD Foresight Manual* (2018).

La **cocreación de futuros** sitúa a la ciudadanía y a los distintos actores sociales como participantes activos en la construcción de visiones compartidas. A través de procesos colaborativos, las instituciones democráticas fortalecen su capacidad para integrar conocimientos diversos, reducir la fragmentación del debate público y generar mayor apropiación social de las decisiones colectivas.¹⁹

La **alfabetización de futuros** se refiere al desarrollo de conocimientos, habilidades y prácticas que permiten a las personas y a las instituciones comprender, imaginar y utilizar el futuro de manera informada en la toma de decisiones del presente. Implica fortalecer la capacidad para reconocer supuestos, explorar escenarios alternativos, gestionar la incertidumbre y ampliar el espacio de posibilidades, con el fin de mejorar la pertinencia de las decisiones públicas.²⁰

y ciudadanía en la cocreación de soluciones, reduciendo la fragmentación del debate público y fortaleciendo la legitimidad democrática.²²

La pertinencia de la gobernanza anticipatoria aumenta a medida que se incrementa la volatilidad del entorno. En contextos marcados por alta incertidumbre, transiciones políticas rápidas, presión de economías ilícitas, situaciones de posconflicto o crisis recurrentes, la capacidad de leer señales tempranas, explorar escenarios alternativos y preparar respuestas adaptativas — junto con la co-construcción de futuros compartidos, entendida como ejercicio de responsabilidad hacia las generaciones presentes y futuras— no es un complemento, sino una condición para evitar decisiones improvisadas y para sostener el horizonte estratégico cuando los ciclos de corto plazo se aceleran.

Cuanto más frágil o volátil es el contexto institucional, mayor es el valor que aportan las prácticas de futuros: como herramienta de preparación, para construir los acuerdos mínimos desde los cuales actores divididos pueden actuar en conjunto, y para proteger la dirección estratégica frente a las presiones de corto plazo. Una lectura compartida de futuros plausibles ofrece a actores ideológicamente opuestos algo en lo que pueden converger —lo que podría ocurrir— aun cuando discrepen en valores. Identificar el cambio a tiempo desplaza a la organización de absorber el cambio una vez que llega a moldear su respuesta antes de que las opciones se estrechen. La anticipación cumple, así, una doble función. Tiene una función protectora —gestionar riesgos, prepararse ante crisis y evitar decisiones improvisadas— y, a la vez, una función generativa: imaginar y co-construir, junto a la ciudadanía, los futuros que se desean. La Declaración sobre las Generaciones Futuras (2024) refuerza esta segunda dimensión al concebir el futuro no solo como fuente de amenazas, sino como un ámbito de responsabilidad compartida hacia las generaciones presentes y futuras. Esta doble lectura conecta la gobernanza anticipatoria con el acelerador de equidad intergeneracional (sección 2.6), de modo que ambos se refuerzan mutuamente.

2.1.2. ¿POR QUÉ IMPORTA?

América Latina y el Caribe se enfrenta a múltiples presiones que reconfiguran las bases de la democracia y del desarrollo: polarización, desinformación, cambios tecnológicos acelerados, crimen organizado, migración y cambio climático, entre otros. Todos son fenómenos que no operan de forma aislada, sino entrelazados que alteran el entorno en el que actúan las instituciones públicas. En este contexto, los enfoques lineales y reactivos resultan a menudo inadecuados frente a problemas que son sistémicos, interdependientes y de evolución rápida.

La gobernanza anticipatoria y el uso estratégico de prácticas de futuros permiten a las instituciones pasar de una **lógica reactiva a una lógica de preparación**. Incorporar la prospectiva en la planificación y en la gestión pública amplía el horizonte de análisis, ayuda a identificar riesgos emergentes y a reconocer oportunidades, y reduce la improvisación al orientar la acción estatal hacia respuestas más sostenibles e inclusivas frente a contextos inciertos.²¹

Las prácticas de futuros ofrecen un marco facilitador para la construcción de **agendas comunes** en contextos de alta polarización. Cuando el diálogo se centra en desafíos compartidos y en aspiraciones colectivas hacia el futuro, estos enfoques habilitan procesos colaborativos que involucran a instituciones públicas, sociedad civil, sector privado, academia

2.1.3. ¿QUÉ CAPACIDADES IMPLICA?

En esta Guía, los estándares de gobernanza anticipatoria deben entenderse como capacidades institucionales observables que permiten pasar de una acción predominantemente reactiva a una acción estratégica. Estas capacidades combinan **arreglos institucionales, métodos y herramientas**, como escaneo de horizonte, identificación de factores de cambio, construcción de escenarios, gestión de riesgos y monitoreo del progreso y

¹⁹ PNUD 2025, *Democratizar los futuros: herramientas para anticipar y cocrear políticas públicas con juventudes*. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/democratizando-futuros-herramientas-para-anticipar-y-cocrear-politicas-publicas-con-juventudes>

²⁰ PNUD 2025, *Democratizar los futuros: herramientas para anticipar y cocrear políticas públicas con juventudes*. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/democratizando-futuros-herramientas-para-anticipar-y-cocrear-politicas-publicas-con-juventudes> La guía *Democratizando futuros* pone especial énfasis en este punto y propone herramientas para que la anticipación sea un proceso participativo, no solo un ejercicio técnico.

²¹ PNUD 2025, *Democratizar los futuros: herramientas para anticipar y cocrear políticas públicas con juventudes*. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/democratizando-futuros-herramientas-para-anticipar-y-cocrear-politicas-publicas-con-juventudes>

²² PNUD (2025), *Exploring insights from HDR 2023/24 for innovative governance* <https://www.undp.org/publications/exploring-insights-hdr-2023-24-innovative-governance>

una **transformación de mentalidad institucional**, basada en la disposición a operar con incertidumbre, cuestionar supuestos y explorar futuros alternativos²³. Sin esta dimensión cultural, las herramientas de prospectiva tienden a aplicarse de forma puntual y pierden su potencial transformador.²⁴

Conviene recordar, además, que la anticipación nunca es un ejercicio neutral. Las instituciones leen las señales de cambio a través de marcos culturales preexistentes, supuestos institucionales e imaginarios compartidos que determinan qué se considera relevante, creíble o posible. Una institución puede aplicar con rigor las herramientas de prospectiva y, aun así, reproducir los mismos supuestos que limitan su capacidad de imaginar alternativas. Una lente cultural de prospectiva —atenta no solo a las señales externas, sino a los filtros internos con que esas señales se interpretan, seleccionan o descartan— fortalece este acelerador al hacer explícita la cultura desde la cual la institución anticipa el futuro.

Los estándares valoran en qué medida una institución puede incorporar el análisis de futuro como una capacidad rutinaria para su funcionamiento, sus decisiones y su relación con otros actores. Reconocen tanto las capacidades ya instaladas como el potencial existente para desarrollarlas. Se organizan en dos grupos complementarios: capacidades habilitantes (estándares 1 a 4), que crean las condiciones para hacer prospectiva; y resultados observables (estándares 5 y 6), que evidencian que la prospectiva incide efectivamente en las decisiones e instrumentos de la institución²⁵.

Capacidades habilitantes

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.²⁶

2.- LA INSTITUCIÓN DISPONE DE MECANISMOS PARA ESCANEAR Y MONITOREAR TENDENCIAS, SEÑALES Y RIESGOS.

La institución dispone de instrumentos sistemáticos —por ejemplo, una matriz de señales y riesgos o reportes periódicos de inteligencia anticipatoria— para escanear el entorno en busca de cambios emergentes y monitorear la evolución de aquellos que ya ha priorizado, dando seguimiento a sus efectos sobre políticas, programas o mandatos institucionales²⁷. Estos insumos pueden alimentar la planificación mediante el uso de escenarios para fortalecer el análisis y la gestión del riesgo.

3.- EL PERSONAL SERVIDOR PÚBLICO DESARROLLA CAPACIDADES EN PRÁCTICAS DE FUTURO.

La institución fortalece conocimientos y habilidades para entender la incertidumbre, cuestionar supuestos y usar el futuro como apoyo para decidir mejor. Esto incluye tanto formación en métodos específicos (escaneo de horizonte, escenarios, backcasting, etc.) como en competencias más amplias para operar en condiciones de complejidad²⁸.

4.- LA ANTICIPACIÓN SE INCORPORA EN PROCESOS PARTICIPATIVOS DE DECISIÓN.

La institución usa la prospectiva para apoyar procesos de planificación y decisión con participación de actores diversos, incluyendo juventudes cuando sea pertinente, asegurando la participación equilibrada de mujeres y promoviendo la representación de diversidades, dadas las brechas de género documentadas en la región en los espacios de decisión pública. Esta participación amplía la base de evidencia, reduce sesgos y aumenta la legitimidad de las visiones de futuro construidas²⁹.

Resultados observables

5.- LAS DECISIONES E INSTRUMENTOS INSTITUCIONALES REFLEJAN LOS HALLAZGOS DE LA PROSPECTIVA.

Existe evidencia documentable de que los insumos de anticipación (análisis de escenarios, escaneos de señales,

²³ PNUD (2026). *UNDP's Foresight for CPD Toolkit*. <https://www.undp.org/future-development/foresight-cpd-toolkit>. Véase también Smith, S. y Cox-Smith, S. (2023). *Future Cultures: How to Build a Future-Ready Organization Through Leadership*.

²⁴ PNUD (2026). *UNDP's Foresight for CPD Toolkit*. <https://www.undp.org/future-development/foresight-cpd-toolkit>

²⁵ La distinción entre capacidades habilitantes y resultados observables se inspira en el marco FIELD/SCOPES de la OCDE. Véase OCDE (2025). *Towards Anticipatory Governance Guidelines for Public Sector Organisations*. OECD Working Papers on Public Governance, No. 82. <https://doi.org/10.1787/a5203d0b-en>

²⁶ PNUD (2026). *UNDP's Foresight for CPD Toolkit*. <https://www.undp.org/future-development/foresight-cpd-toolkit>

²⁷ PNUD (2026). <https://www.undp.org/future-development/foresight-cpd-toolkit/chapter-1/chapter-1/chapter-1/horizon-scanning/undps-future-trends-signals-system>

²⁸ PNUD (2026). *UNDP's Foresight for CPD Toolkit*. <https://www.undp.org/future-development/foresight-cpd-toolkit>

²⁹ PNUD 2025, *Democratizar los futuros: herramientas para anticipar y cocrear políticas públicas con juventudes*. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/democratizando-futuros-herramientas-para-anticipar-y-cocrear-politicas-publicas-con-juventudes>

análisis de tendencias) han influido en decisiones concretas: planes estratégicos, políticas, programas, presupuestos o ajustes a marcos normativos. Este estándar valora el cierre del ciclo entre análisis y acción, evitando que la prospectiva se convierta en un ejercicio paralelo sin conexión con la toma de decisiones³⁰.

6.- LA INSTITUCIÓN INTEGRA UNA PERSPECTIVA DE LARGO PLAZO Y EQUIDAD INTERGENERACIONAL EN SUS DECISIONES ESTRATÉGICAS.

La institución cuenta con instrumentos, como 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. Este estándar conecta directamente con el enfoque transversal de Gobernanza

Intergeneracional desarrollado en la sección 2.6.³¹

Los parámetros de identificación y evaluación conjunta de cada uno de estos estándares orientadores están detallados en la Nota Metodológica que acompaña a la Guía.

2.1.4. ¿QUÉ PAPEL JUEGA LA GOBERNANZA ANTICIPATORIA EN EL CICLO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS?

La gobernanza anticipatoria puede integrarse de manera transversal en todo el ciclo de las políticas públicas, permitiendo incorporar una visión estratégica orientada al largo plazo y sensible a escenarios de futuro. Desde la etapa de planificación estratégica y/o formulación de políticas, facilita la identificación de tendencias emergentes, riesgos y oportunidades,



Fuente: elaboración propia

³⁰ OCDE (2025). Towards Anticipatory Governance Guidelines for Public Sector Organisations. OECD Working Papers on Public Governance, No. 82. Este estándar corresponde a las dimensiones de future-readiness, innovation y endurance del marco FIELD. <https://doi.org/10.1787/a5203d0b-en>

³¹ OCDE (2025), op. cit. Este estándar corresponde a las dimensiones de long-term perspective y dirección del marco FIELD

promoviendo decisiones más informadas y resilientes. A lo largo de la implementación, contribuye a ajustar las intervenciones en función de cambios en el contexto, manteniendo la coherencia con los objetivos estratégicos.

Finalmente, en las fases de monitoreo y evaluación, la gobernanza anticipatoria fortalece los procesos de aprendizaje continuo, permitiendo retroalimentar las políticas con evidencia, explorar escenarios alternativos y adaptar las acciones de manera dinámica. De este modo, no solo mejora la capacidad de respuesta institucional, sino que también impulsa una cultura de innovación y adaptación permanente en la gestión pública.

2.1.5. ¿CÓMO SE HA PUESTO EN PRÁCTICA?

Las experiencias incluidas en este apartado muestran que la gobernanza anticipatoria puede traducirse en prácticas concretas para fortalecer la capacidad institucional de leer el entorno, prepararse para la incertidumbre y orientar mejor la toma de decisiones.

Experiencia 1: Chile

Título: Comisión Desafíos del Futuro

Institución: Senado de la República de Chile

País: Chile

Nivel de gobierno: Nacional

Año o período: 2011 - actualidad

Actores principales: Senado de la República; Comisión Desafíos del Futuro, Ciencia, Tecnología e Innovación; comunidad científica y académica; centros de investigación; organizaciones de la sociedad civil; ciudadanía.

Descripción: La Comisión Desafíos del Futuro es la principal instancia parlamentaria en Chile dedicada a incorporar una mirada de largo plazo en la toma de decisiones políticas. Su objetivo principal es conocer y debatir sobre posibles desafíos futuros que afectan a Chile y el mundo e incorporarlos en el trabajo legislativo del Senado, transformándolos en iniciativas de ley que favorezcan las necesidades de desarrollo socioeconómico del país. Entre otros objetivos se encuentran promover la ciencia, tecnología e innovación y permitir el debate mancomunado de ellas en la esfera política, académica, privada y social.

Destacamos: Muestra cómo un parlamento puede usar el futuro como insumo del presente, instalando capacidades estables para leer tendencias, explorar escenarios y anticipar riesgos y oportunidades antes de legislar. La experiencia de la comisión ejemplifica la gobernanza anticipatoria en acción, integra evidencia científica, diálogo con actores diversos y reflexión estratégica de largo plazo para orientar decisiones que afectan el desarrollo del país más allá de un ciclo electoral. Ha sido reconocida por PNUD como una de las experiencias más avanzadas en relación con la gobernanza anticipatoria en el poder legislativo.

Para saber más:

<https://consejofuturo.senado.cl/home/comision-desafios-del-futuro/>

Experiencia 2: República Dominicana

Título: Meta RD 2036 - Hoja de ruta para duplicar el PIB con visión de largo plazo

Institución: Consejo Nacional de Competitividad (CNC), en coordinación con Ministerio de la Presidencia y Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo

País: República Dominicana

Nivel de gobierno: Nacional

Año o período: 2024 - actualidad

Actores principales: Presidencia de la República; Ministerio de la Presidencia; Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo; Consejo Nacional de Competitividad; Consejo Nacional de la Empresa Privada (CONEP); sectores productivos; academia y sociedad civil; acompañamiento técnico de PNUD.

Descripción: Meta RD 2036 es una iniciativa estratégica del Gobierno dominicano que establece la meta de duplicar el PIB real del país para el año 2036, articulando reformas estructurales, inversión en capital humano y alianzas público-privadas en torno a una visión común de desarrollo. El plan, coordinado por el Consejo Nacional de Competitividad junto con el Ministerio de la Presidencia y el Ministerio de Economía, define una hoja de ruta con objetivos cuantificables en crecimiento económico, reducción de pobreza multidimensional, ampliación de la clase media, mejora educativa y fortalecimiento institucional, vinculando estas metas con la Estrategia Nacional de Desarrollo y la Estrategia Nacional de Competitividad.

Destacamos: Meta RD 2036 es un ejemplo de cómo un gobierno utiliza horizontes de largo plazo y escenarios de crecimiento para orientar decisiones presentes, traduciendo una aspiración concreta como duplicar el PIB para 2036, en un conjunto de reformas y prioridades que se sostienen más allá de un período de gobierno. La iniciativa combina análisis prospectivo, metas medibles y un enfoque de "círculo virtuoso" entre Estado, sector privado y sociedad civil, mostrando el trabajo con la gobernanza anticipatoria.

Para saber más:

<https://cnc.gob.do/metard-2036/>

Experiencia 3: Uruguay

Título: Comisión Especial de Futuros

Institución: Parlamento del Uruguay

País: Uruguay

Nivel de gobierno: Nacional

Año o período: 2024- actualidad

Actores principales: Parlamento del Uruguay; Comisión Especial de Futuros; grupo asesor extraparlamentario; academia y especialistas; PNUD (apoyo técnico y metodológico).

Descripción: Espacio parlamentario que incorpora enfoques de futuro en la deliberación y la toma de decisiones, mediante la elaboración de informes sobre temas estratégicos y el apoyo de un grupo asesor extraparlamentario que amplía las capacidades técnicas para el análisis de tendencias, riesgos y oportunidades emergentes.

Destacamos: Uso alfabetización en futuros y herramientas de prospectiva para anticipar debates relevantes, como el futuro del trabajo, la inteligencia artificial o los derechos de las futuras generaciones y traducirlos en insumos para la agenda legislativa.

Para saber más:

<https://parlamento.gub.uy/camarasycomisiones/asambleageneral/comisiones/1211>

Esta experiencia es también analizada por la OCDE como un ejemplo internacional de institucionalización de la gobernanza anticipatoria en el poder legislativo (OCDE, 2025)

Para otras experiencias de referencia en la aplicación de gobernanza anticipatoria en instituciones públicas, ver la base de datos disponible en el Anexo I a este documento.

2.1.6. PARA SABER MÁS

Las siguientes publicaciones del PNUD ofrecen fundamentos conceptuales y evidencia práctica para profundizar en la gobernanza anticipatoria:

Prospectiva para la planificación estratégica - Toolkit

PNUD (2024). Metodología integral y modular que abarca escaneo de horizonte, identificación de factores de cambio, planificación de escenarios, diseño de programas enfocado en sistemas, gestión de riesgos y gestión adaptativa. El Kit de Herramientas de Prospectiva para la planificación por país está disponible en:

<https://www.undp.org/policy-centre/governance/publications/latin-america-and-caribbean-indicators-peaceful-just-and-inclusive-societies>

Hacia directrices de gobernanza anticipatoria para organizaciones del sector público

OCDE (2025). Marco práctico para que las organizaciones del sector público integren la prospectiva estratégica, la experimentación y la innovación en la formulación de políticas. Propone dimensiones de resultados (FIELD) y factores habilitantes (SCOPES), con preguntas de autoevaluación y casos de varios países.

<https://doi.org/10.1787/a5203d0b-en>

Sistema de Tendencias Futuras y Señales del PNUD

PNUD (actualización continua). Base de inteligencia continuamente actualizada que sistematiza tendencias relevantes para el desarrollo, señales de cambio emergentes y destacados de innovación. Sus contenidos pueden alimentar los ejercicios de escaneo de horizonte, identificación de tendencias y construcción de escenarios en cualquiera de los aceleradores

de esta Guía.

<https://signals.data.undp.org>

Democratizando futuros: herramientas para anticipar y cocrear políticas públicas con juventudes

PNUD (2024). Ofrece herramientas prácticas para incorporar el uso de futuros en procesos de planificación participativa y toma de decisiones, promoviendo el diálogo intergeneracional con un enfoque en la transformación de la gobernanza democrática y sus instituciones.

<https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/democratizando-futuros-herramientas-para-anticipar-y-cocrear-politicas-publicas-con-juventudes>

El uso de futuros en los parlamentos - guía para la acción transformativa

PNUD (2024). Examina cómo la prospectiva puede integrarse en las funciones legislativa, de fiscalización y de representación de los parlamentos. Presenta conceptos, herramientas y experiencias internacionales, con recomendaciones para fortalecer su uso institucional.

<https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/el-uso-de-futuros-en-los-parlamentos>

Futuros do Brasil: Sinais de Transformação

PNUD - MGI Brasil (2025-2026). Informe participativo que identifica señales y tendencias de cambio relevantes para el desarrollo de Brasil, aplicando la metodología NextGen Foresight del PNUD.

<https://www.undp.org/pt/brazil/publications/futuros-do-brasil-sinais-de-transformacao>



2.2. Gobernanza colaborativa

Abrir el ciclo de las políticas públicas a múltiples actores y procesar conflictos democráticamente

2.2.1. ¿DE QUÉ TRATA?

Los problemas públicos más complejos como la desigualdad, el cambio climático, la violencia, y la exclusión superan la capacidad de cualquier institución para resolverlos en solitario. La **gobernanza colaborativa** parte del reconocimiento de que los desafíos del desarrollo requieren acuerdos que permitan a múltiples actores, como el Estado en sus distintos niveles, sector privado, sociedad civil, y/o academia, compartir información, decisiones, recursos y responsabilidades.

Esta dimensión hace referencia a la capacidad de las instituciones públicas para abrir y renovar los mecanismos mediante los cuales la ciudadanía y otros actores participan de forma significativa en el ciclo de las políticas públicas. Esa participación está prevista e institucionalizada a lo largo de todo el ciclo de política pública, desde la identificación del problema hasta el control social de su implementación. El objetivo es mejorar la calidad de las decisiones, fortalecer su legitimidad y generar resultados más sostenibles frente a las necesidades sociales, especialmente en contextos de desconfianza y polarización.³²

Esto remite a una distinción que conviene mantener presente a lo largo del acelerador: entre abrir espacios de participación y habilitar una verdadera transformación relacional. Los mecanismos de participación pueden ritualizarse cuando canalizan opiniones sin modificar los patrones de decisión, las relaciones de poder o las prioridades institucionales, así como cuando no implican un verdadero diálogo entre los diferentes actores involucrados. La pregunta pertinente es, por tanto, si la participación produce influencia real, apropiación compartida y nuevas formas de decidir, o si se mantiene como un ejercicio procedimental de efecto institucional limitado; es decir, si los mecanismos colaborativos transforman la manera en que la institución escucha, delibera, procesa el desacuerdo y comparte responsabilidad con otros actores.

Al hablar de la gobernanza colaborativa se puede hacer referencia a dos grandes líneas de acción que se refuerzan mutuamente. La primera es la **institucionalización de la participación ciudadana en el ciclo de políticas públicas**. Se refiere, por ejemplo, a la creación o fortalecimiento de mecanismos permanentes, como Consejos de Políticas Públicas, Conferencias Nacionales o presupuestos participativos,

mediante los cuales la ciudadanía incide de forma regular en la agenda y las decisiones.

La segunda línea de referencia es el **trabajo intersectorial**, es decir, mecanismos que promueven la planificación o ejecución integrada de políticas entre distintos ministerios y niveles de gobierno, o entre actores públicos, sector privado y sociedad civil. La coordinación interministerial, los comités interinstitucionales y las alianzas público-privadas-comunitarias son expresiones concretas de esta dimensión.

Ambas líneas apuntan al mismo objetivo, el de **ampliar la base de legitimidad de las políticas y mejorar su efectividad mediante la corresponsabilidad**.

Trabajar en clave de gobernanza colaborativa también supone adoptar enfoques deliberativos, como las **asambleas ciudadanas** o los **mini-públicos**, donde la facilitación, el aprendizaje colectivo y las recomendaciones se articulan con la toma de decisiones formal. Estos ejercicios deben ocurrir de manera conectada con las estructuras institucionales, no de forma aislada, de manera que los espacios de participación puedan contribuir efectivamente a la toma de decisión.

Para entender esta dimensión en el marco de esta Guía, conviene precisar cuatro conceptos centrales:

La deliberación es pensar y conversar con cuidado antes de decidir. Los procesos multiactor no consisten en que cada parte simplemente exprese su posición, es fundamental abrir un intercambio donde las personas puedan escuchar, contrastar información y reflexionar sobre el bien común. La deliberación se caracteriza por la participación abierta, el respeto mutuo, la justificación de argumentos y la disposición genuina a modificar posiciones a partir del diálogo.³³

La **innovación democrática** alude al desarrollo de formas renovadas de participación, deliberación y decisión pública que hacen la democracia más abierta, más inclusiva y conectada con la vida cotidiana de las personas. La democracia siempre ha sido un proceso continuo que constantemente nos exige cuestionar los supuestos, adaptar los enfoques e innovar con miras al futuro.³⁴

³² PNUD, 2025 "Democracia deliberativa para superar el bloqueo". https://www.sparkblue.org/system/files/2025-04/250406_UNDP-Concept-Note-Session1.pdf

³³ PNUD, 2025 "Democracia deliberativa para superar el bloqueo". https://www.sparkblue.org/system/files/2025-04/250406_UNDP-Concept-Note-Session1.pdf

³⁴ PNUD, Abordar el reto de la participación; <https://www.undp.org/es/blog/abordar-el-reto-de-la-participacion>

La **cocreación multiactor** es un proceso de trabajo conjunto en el que instituciones públicas, sociedad civil, comunidades, academia, sector privado y otros actores construyen una comprensión compartida de un problema y diseñan de manera colaborativa respuestas, hojas de ruta o planes de acción.

Mini-públicos deliberativos son espacios de participación ciudadana integrados por un grupo reducido de personas seleccionadas aleatoriamente para ser representativas de la diversidad de la población. Sus participantes reciben la información, escuchan a expertas y expertos, y deliberan en condiciones de igualdad para formular recomendaciones sobre asuntos públicos complejos. Su principal valor reside en combinar inclusión, diversidad cognitiva y deliberación de calidad, generando conclusiones con mayor legitimidad social que los mecanismos tradicionales de consulta.³⁵

La participación significativa es una participación con voz, presencia e influencia real en las decisiones que afectan la vida de las personas. Supone crear condiciones para que distintos grupos puedan acceder a información, expresarse, dialogar y aportar de forma efectiva, con atención especial a las poblaciones más vulnerables.³⁶ El PNUD vincula este concepto con instituciones que protegen el derecho a participar y con capacidades públicas para sostener espacios inclusivos de formulación de políticas.

2.2.2. ¿POR QUÉ IMPORTA?

La gobernanza colaborativa importa porque la brecha entre lo que la ciudadanía espera y lo que las instituciones entregan se ha ensanchado de manera preocupante en América Latina y el Caribe. En 2023, el **72,3% de los latinoamericanos** consideraba que su país estaba gobernado por unos pocos grupos en su

propio beneficio, mientras que la confianza en el poder ejecutivo cayó del 34% en 2008 al 26% en 2023. Esta desconfianza en las instituciones se encuentra afectada principalmente por la corrupción y los liderazgos cortoplacistas, que impiden la construcción de acuerdos sociales de largo plazo.³⁷

Estos datos reflejan la percepción de una democracia con bajos niveles de escucha y participación. Aproximadamente **tres de cada diez personas habilitadas para votar** no votaron en las últimas elecciones presidenciales en la región, y un número significativo ya no ve la democracia y la gobernabilidad como medios para mejorar su calidad de vida³⁸.

La gobernanza colaborativa importa porque ofrece una respuesta institucional a esta desconexión. Cuando las instituciones abren sus procesos a la participación real de la ciudadanía, las decisiones ganan legitimidad, las políticas se vuelven más sostenibles y los acuerdos tienen mayor continuidad más allá de los ciclos electorales.³⁹ Esta dimensión es especialmente relevante para abordar las tres trampas estructurales del desarrollo identificadas en la región, baja capacidad de crecimiento, alta desigualdad y débil gobernanza institucional, cuya superación exige una innovación multiactor que renueve la práctica democrática frente a desafíos complejos.⁴⁰

Importa también porque la polarización, que se ha intensificado en la región, reduce el espacio para la acción colectiva, alimenta la desconfianza y desplaza la toma de decisiones hacia la confrontación en lugar de la búsqueda de salidas compartidas.⁴¹ La gobernanza colaborativa fortalece una capacidad institucional básica para procesar conflictos de manera democrática, ya que va a convocar a actores diversos, sostener diálogos incluyentes y transformar diferencias en agendas de trabajo compartidas. **Asegurar condiciones equitativas de participación, atendiendo a las desigualdades de género, étnico-raciales, generacionales, territoriales y de capacidad, es fundamental** para que las decisiones resultantes contribuyan a reducir las brechas existentes.

Esta gobernanza se construye en la interacción entre actores estatales y no estatales a lo largo de las distintas fases del ciclo político. El diálogo democrático puede servir para lograr

³⁵ PNUD, 2025 "Democracia deliberativa para superar el bloqueo". https://www.sparkblue.org/system/files/2025-04/250406_UNDP-Concept-Note-Session1.pdf

³⁶ PNUD, "Participación significativa en ALC". undp.org/es/latin-america/democratic-governance/participacion-significativa; Naciones Unidas, "Participación significativa de la juventud". un.org/youthaffairs/es/meaningful-youth-participation

³⁷ PNUD/CAF, 2024 "Gobernanza para el desarrollo en América Latina y el Caribe" https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-09/gobernanza_para_el_desarrollo_en_america_latina_y_el_caribe.pdf

³⁸ PNUD, "Participación significativa en ALC". undp.org/es/latin-america/democratic-governance/participacion-significativa

³⁹ PNUD, 2025 "Informe Regional sobre Desarrollo Humano: Bajo presión". <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-bajo-presion-recalibrando-el-futuro-del-desarrollo-en-america-latina-y-el-caribe>

⁴⁰ CEPAL, 2025 "Gobernanza colaborativa y deliberación democrática" <https://www.cepal.org/es/publicaciones/84485-gobernanza-colaborativa-procesos-deliberacion-democratica-transformacion-digital>

⁴¹ PNUD, 2025 "Informe Regional sobre Desarrollo Humano: Bajo presión". <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-bajo-presion-recalibrando-el-futuro-del-desarrollo-en-america-latina-y-el-caribe>

consensos o prevenir conflictos cuando es abierto, sostenido y flexible.⁴² Cuando funciona de este modo, el diálogo democrático aporta mayor legitimidad a las decisiones públicas, reduce la brecha de representación y favorece reformas más sostenibles en el tiempo.

2.2.3. ¿QUÉ CAPACIDADES IMPLICA?

Fortalecer la gobernanza colaborativa supone desarrollar capacidades institucionales concretas para que la colaboración no dependa solo de la voluntad política del momento, sino que forme parte del funcionamiento de la institución. Estas capacidades incluyen incorporar nuevas prácticas y procesos de trabajo también en el equipo técnico y tomadores de decisión. En este orden, los estándares pueden entenderse como referencias de lo que una institución debería ser capaz de hacer para abrir la decisión pública y convertir esa interacción en resultados. Estamos hablando de una toma de decisiones más inclusiva y receptiva, con procesos de diálogo co-diseñados y acción compartida.

Una dimensión de calidad transversal a estas capacidades es la composición de los espacios colaborativos. Dadas las brechas de género documentadas en América Latina y el Caribe en la participación política y en el liderazgo público, los mecanismos de diálogo, las mesas multiactor y las instancias deliberativas requieren atención explícita a la paridad y a la representación equilibrada de mujeres y de diversidades, así como a la inclusión de organizaciones de mujeres y de mecanismos institucionales para la igualdad de género como interlocutores legítimos. Sin esa atención deliberada, los espacios colaborativos tienden a reproducir las asimetrías de representación existentes en el resto del sistema, debilitando la legitimidad y la calidad de los acuerdos a los que llegan. Esta dimensión también se refiere a la necesidad de promover un espacio cívico propicio para la participación e inclusivo.

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

Existe un espacio en la institución estable de intercambio con actores clave, ya sea sociedad civil, academia, sector privado, organizaciones territoriales u otras instituciones públicas, con objetivo definido, convocatoria regular y alguna forma de registro o seguimiento. La creación de mesas multiactores permite construir políticas a partir del diálogo y de agendas comunes. En contextos de alta polarización, los enfoques deliberativos pueden abrir espacios de diálogo significativo, identificar terreno común y favorecer reconocimiento, comprensión y aprendizaje compartido.⁴³

2. Se dispone de metodologías para

asegurar participación significativa e inclusiva.

No basta con escuchar siempre a los mismos actores, la institución debería contar con criterios o metodologías que permitan convocar de manera más amplia, incorporar diversidad de voces y facilitar espacios de diálogo y cocreación en distintas etapas de la política pública. Una participación genuina exige recursos, tiempo y diseño institucional deliberado.

3. Cocreación de agendas y respuestas compartidas.

Se parte de la consulta, pero este estándar supone transformar el diálogo en trabajo conjunto. La gobernanza colaborativa exige traducir el intercambio en propuestas, prioridades y cursos de acción construidos entre múltiples actores. Este estándar conlleva contar con convenios, comités, hojas de ruta, planes de trabajo u otros mecanismos que permitan compartir información, definir responsabilidades, coordinar recursos y acordar decisiones con otras entidades o actores sociales.

4. Participación con seguimiento.

La colaboración solo gana legitimidad cuando las personas pueden ver cómo sus aportes se incorporan, qué decisiones se toman a partir de ellos y cómo se sostienen los acuerdos a lo largo del tiempo. Ello requiere que la institución establezca circuitos de retroalimentación, contando con mecanismos sistemáticos para devolver información a quienes participaron, documentar resultados, comunicar avances y ajustar el proceso cuando es necesario. Este estándar valora que la colaboración se traduzca en práctica institucional sostenida, y no únicamente en convocatorias puntuales o compromisos declarativos. Las capacidades asociadas incluyen el uso de canales accesibles, presenciales y digitales, y la documentación trazable del recorrido de cada aporte ciudadano desde su recepción hasta su tratamiento institucional.⁴⁴

El detalle metodológico para identificar y valorar cada una de estas capacidades figura en la Nota Metodológica que acompaña a la Guía.

2.2.4. ¿QUÉ PAPEL JUEGA LA GOBERNANZA COLABORATIVA EN EL CICLO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS?

La participación y colaboración multiactor atraviesa todo el ciclo de políticas públicas y transforma cómo se formulan los

⁴² PNUD, 2025 "Democracia deliberativa para superar el bloqueo" https://www.sparkblue.org/system/files/2025-04/250406_UNDP-Concept-Note-Session1.pdf

⁴³ PNUD, 2025 "Democracia deliberativa para superar el bloqueo". https://www.sparkblue.org/system/files/2025-04/250406_UNDP-Concept-Note-Session1.pdf

⁴⁴ PNUD, Abordar el reto de la participación; <https://www.undp.org/es/blog/abordar-el-reto-de-la-participacion>

problemas, se ejecutan las soluciones, se hace el seguimiento y se aprende de los resultados.⁴⁵

Fase 1. Formulación - Definir el problema y las alternativas

Incorporar múltiples voces en el diagnóstico permite revelar dimensiones que una sola institución difícilmente percibiría. El codiseño de soluciones con ciudadanía, sociedad civil, sector privado y academia legitima el problema desde su origen y genera mayor adhesión a las alternativas planteadas. Adicionalmente, la cocreación de políticas y estrategias de manera compartida entre distintas áreas gubernamentales permite abordar temas complejos con mayor eficiencia, generando soluciones integradas y optimizando recursos.

Fase 2. Implementación - Ejecutar con flexibilidad y coherencia

La colaboración distribuye responsabilidades, genera redes de cooperación multiactor y facilita la coordinación interinstitucional. Compartir la ejecución reduce resistencias y aumenta la apropiación colectiva de los resultados.

Fase 3. Monitoreo - Seguimiento continuo al desempeño

El monitoreo colaborativo incorpora el control social ciudadano y diversifica las fuentes de información.

Fase 4. Evaluación y mejora continua - Aprender y preparar el futuro

La evaluación participativa genera aprendizajes más completos y legítimos que la evaluación técnica interna.

45 PNUD/CAF, 2024 "Gobernanza para el desarrollo en América Latina y el Caribe". https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-09/gobernanza_para_el_desarrollo_en_america_latina_y_el_caribe.pdf



GOBERNANZA COLABORATIVA EN EL CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Una visión participativa e inclusiva que integra múltiples actores en cada etapa del ciclo para construir políticas más legítimas, eficaces y sostenibles.



IMPACTO | Políticas públicas con mayor legitimidad social, implementación efectiva y sostenibilidad institucional, gracias a la participación activa de múltiples actores en cada etapa del ciclo.

PRINCIPIOS TRANSVERSALES DE LA GOBERNANZA COLABORATIVA

Participación
inclusiva

Coordinación
interinstitucional

Corresponsabilidad
pública

Transparencia
y rendición
de cuentas

Co-creación
y co-diseño

Equidad e
inclusión social

2.2.5. ¿CÓMO SE HA PUESTO EN PRÁCTICA?

Experiencia 1: Jamaica

Título: Visión 2030 Jamaica - Plan Nacional de Desarrollo

Institución: Planning Institute of Jamaica (PIOJ), en coordinación con el Gobierno de Jamaica
País: Jamaica

Nivel de gobierno: Nacional

Año o período: 2009 - 2030 (con marcos de mediano plazo actualizados, como el MTF 2024-2027)

Actores principales: PIOJ; oficinas del Primer Ministro y de Finanzas; ministerios sectoriales; autoridades locales; sector privado; organizaciones de la sociedad civil; sindicatos; juventudes; socios de desarrollo internacionales

Descripción: Visión 2030 Jamaica es el Plan Nacional de Desarrollo que busca transformar a Jamaica en “el lugar de elección para vivir, trabajar, hacer negocios y formar familias” hacia 2030. El plan se elaboró mediante un amplio proceso participativo coordinado por el Planning Institute of Jamaica, que combinó análisis técnico con consultas a actores públicos, privados y sociales en todo el país, y se implementa a través de marcos de mediano plazo (Medium-Term Socio-Economic Policy Frameworks, MTF) que se revisan y actualizan periódicamente con nuevas rondas de diálogo y seguimiento.

Destacamos: cómo un plan nacional de desarrollo puede construirse y gestionarse como un proceso colaborativo de largo plazo, donde gobierno, sector privado, sociedad civil y ciudadanía participan en la definición de la visión de país, de prioridades estratégicas y de los compromisos de implementación. Se ha convertido en una plataforma de trabajo conjunto, con mecanismos de consulta, seguimiento y rendición de cuentas que se renuevan en cada ciclo de mediano plazo.

Para saber más:

<https://www.vision2030.gov.jm>

Experiencia 2: Chile

Título: Laboratorio de Gobierno: cocreación de soluciones e instalación de capacidades de innovación pública

Institución: Laboratorio de Gobierno - Ministerio de Hacienda de Chile

País: Chile

Nivel de gobierno: Nacional (con implementación en servicios públicos de todos los niveles)

Año o período: 2015 - actualidad

Actores principales: Laboratorio de Gobierno; servicios públicos participantes; empresas del sector privado; academia; ciudadanía y usuarios de los servicios en procesos de cocreación.

Descripción: Esta experiencia ilustra principalmente la segunda línea de acción de la gobernanza colaborativa a la que hacíamos referencia, vinculada al trabajo intersectorial y a la articulación entre instituciones públicas y otros actores para diseñar e implementar soluciones a problemas públicos. El Laboratorio de Gobierno es una agencia estatal chilena orientada a mejorar la calidad de los servicios públicos desde una lógica de cocreación. Diseña soluciones a problemas públicos junto con equipos de gobierno y usuarios; instala capacidades de innovación y design thinking en el funcionariado; y mide capacidades institucionales de innovación. Su modelo combina metodologías ágiles, centradas en las personas, con una perspectiva sistémica de la mejora continua de servicios.

Destacamos: Es un referente regional consolidado de un modelo institucional permanente de innovación pública con cocreación. Su principal aporte es haber convertido la colaboración con ciudadanía y múltiples actores en una práctica regular del Estado chileno, no en un proyecto puntual, y haber generado metodologías y herramientas replicables ampliamente adoptadas por otros países de la región.

Para saber más:

<https://www.lab.gob.cl/>

Experiencia 3: Perú

Título: Participa Perú - RedPública PNUD

Institución: Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) - Secretaría de Gobierno y Transformación Digital, con PNUD

País: Perú

Nivel de gobierno: Nacional

Año o período: 2021 - actualidad

Actores principales: PCM (Secretaría de Gobierno Digital); PNUD Perú; ciudadanía; organizaciones de la sociedad civil; equipos técnicos sectoriales.

Descripción: La plataforma estatal Participa Perú integra el espacio RedPública (desarrollado por el PNUD) para que la ciudadanía pueda enviar propuestas y contribuir a una agenda pública construida de forma colaborativa. La integración crea un único punto de acceso donde el Estado canaliza insumos ciudadanos de manera sistemática, los gestiona y da retroalimentación. El resultado es una participación digital que se articula directamente con el ciclo de formulación de políticas a escala nacional.

Destacamos: Ilustra cómo la alianza Estado-PNUD puede escalar la participación ciudadana a través de plataformas oficiales. Al integrar RedPública en el espacio gubernamental, la iniciativa supera la fragmentación habitual entre herramientas de participación y procesos formales de gobierno, de esta forma, las propuestas ciudadanas entran directamente en el circuito de la toma de decisiones públicas.

Para saber más:

gob.pe > Participa Perú - <https://redpublica.com.pe/>

Otras experiencias complementarias se recogen en el **Anexo I** a este documento.

2.2.6. PARA SABER MÁS

Las siguientes publicaciones del PNUD ofrecen fundamentos conceptuales y evidencia práctica para profundizar en la gobernanza colaborativa y la democracia deliberativa:

Informe Parlamentario Mundial 2022: La participación pública en la labor del parlamento

PNUD y Unión Interparlamentaria (2022). Examina por qué importa la participación pública en el trabajo parlamentario y cómo los parlamentos del mundo se vinculan con la ciudadanía a la que representan, incluyendo su función de rendición de cuentas y fiscalización, con principios y prácticas para profundizar esa participación. Disponible en español.

<https://www.undp.org/es/publicaciones/informe-parlamentario-mundial>

Democracia deliberativa para superar el bloqueo

PNUD (2025). Nota conceptual sobre cómo la democracia deliberativa puede incorporar voces ciudadanas en la gobernanza y superar la polarización política. Explora prácticas de asambleas ciudadanas, mini-públicos y diálogos deliberativos en Brasil, Malawi y Uruguay, con referencias al Informe de Desarrollo Humano 2023-2024.

https://www.sparkblue.org/system/files/2025-04/250406_UNDP-Concept-Note-Session1.pdf

Promover una esfera pública abierta e inclusiva

PNUD (2024). Conjunto de tres documentos -nota marco, opciones programáticas y versión síntesis- que presenta el enfoque del PNUD para promover una esfera pública abierta e inclusiva. Aborda este concepto como una condición para el ejercicio del derecho a participar en los asuntos públicos y como un componente relevante para la paz, el desarrollo y el fortalecimiento de la gobernanza.

<https://www.undp.org/publications/promoting-open-and-inclusive-public-sphere>

Gobernanza para el Desarrollo en América Latina y el Caribe

PNUD - CAF (2024). Publicación resultante de los Diálogos sobre Gobernanza para el Desarrollo celebrados en seis países de la región. Analiza capacidades estatales, legitimidad institucional, gobernanza colaborativa y renovación de contratos sociales.

[undp.org > Gobernanza para el Desarrollo en ALC \(2024\)](https://www.undp.org/es/publicaciones/gobernanza-para-el-desarrollo-en-alc)

Abordar el reto de la participación

PNUD (septiembre 2025). Blog institucional que identifica seis obstáculos persistentes a la participación ciudadana, asimetrías de poder, complejidad, polarización, falta de confianza, tiempos en conflicto y limitaciones de velocidad y escala y explora enfoques innovadores para superarlos. Ofrece ejemplos de Argentina y otros países.

[undp.org > Abordar el reto de la participación](https://www.undp.org/es/publicaciones/abordar-el-reto-de-la-participacion)

Participación significativa en América Latina y el Caribe

PNUD ALC (2025). Página institucional del PNUD sobre participación significativa en la región, con enfoque en los grupos más excluidos: mujeres, jóvenes, pueblos indígenas, migrantes y personas con discapacidad. Presenta el marco del PNUD para fortalecer instituciones que protegen el derecho a participar y para sostener espacios inclusivos de formulación de políticas.

[undp.org > Participación significativa en ALC](https://www.undp.org/es/publicaciones/participacion-significativa-en-alc)

Para saber más sobre gobernanza colaborativa en la práctica, las siguientes publicaciones ilustran cómo opera la gobernanza colaborativa en contextos concretos y ofrecen herramientas prácticas para su aplicación en el ciclo de políticas públicas:

¿Cómo puede la participación contribuir a transiciones energéticas justas?

PNUD – Global Policy Centre for Governance (diciembre 2025). Publicación que examina cómo operan en la práctica las instituciones participativas en procesos de transición energética justa y qué condiciones permiten que la participación incida en resultados más equitativos. Resulta útil para pensar la gobernanza colaborativa en políticas complejas, intersectoriales y de largo plazo.

<https://www.undp.org/publications/how-can-participation-deliver-just-energy-transitions>

En el borde de la participación

PNUD – Accelerator Labs Network (octubre 2025). Informe que presenta cómo la red de Accelerator Labs impulsa el involucramiento cívico y la inteligencia colectiva a través de enfoques participativos innovadores. Examina 15 casos de innovación agrupados en tres patrones: habilitar la voz, diseñar de forma colaborativa y fortalecer la organización comunitaria. Ofrece aprendizajes directamente aplicables a la gobernanza colaborativa.

<https://www.undp.org/publications/edge-participation>

Guía sobre plataformas digitales de participación

People Powered - PNUD (septiembre 2025). Recurso práctico codiseñado para apoyar a gobiernos, sociedad civil e instituciones públicas en el uso de plataformas digitales orientadas a una participación cívica más inclusiva, transparente y con impacto. Cubre tendencias actuales, incluida la integración de inteligencia artificial y aborda desafíos de inclusión digital, privacidad y accesibilidad. Puede ser especialmente útil para ampliar canales de consulta, colaboración y retroalimentación a lo largo del ciclo de política pública.

<https://www.undp.org/publications/guide-digital-participation-platforms-2025>

Riesgo e incertidumbre en los procesos deliberativos

PNUD (2026). Estudio que analiza cómo los procesos deliberativos abordan contextos marcados por riesgo e incertidumbre. Aporta insumos valiosos para incorporar enfoques deliberativos en la gobernanza colaborativa, especialmente en la definición de problemas, la construcción de respuestas y el seguimiento de decisiones en entornos complejos.

<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-06/undp-risk-and-uncertainty-in-deliberative-processes.pdf>



2.3. Gobernanza comunicacional orientada a la ciudadanía

Construir confianza mediante comunicación bidireccional, accesible y veraz

2.3.1. ¿DE QUÉ TRATA?

La comunicación pública trata de la capacidad de las instituciones para relacionarse con la ciudadanía de manera abierta y bidireccional. La institución no se limita a difundir información ni a explicar decisiones una vez tomadas. Se trata de comunicar con propósito público, es decir, informar sobre derechos, servicios y políticas, rendir cuentas, escuchar a las personas y crear condiciones para que la ciudadanía pueda comprender, participar y también incidir. Se entiende que la comunicación pública deja de ser un ejercicio de difusión y pasa a concebirse como una función estratégica orientada al bien común.⁴⁶

La comunicación política, a diferencia de la comunicación pública, está principalmente orientada a la competencia por el poder, es decir, busca persuadir y movilizar apoyos en torno a partidos, candidaturas o liderazgos. Se organiza en función de ciclos electorales, disputas partidarias y estrategias de posicionamiento, y su foco es principalmente convencer a determinadas audiencias para ganar o mantener poder y no garantizar el acceso equitativo a información sobre derechos y políticas públicas. Esta Guía se centra en la comunicación pública como una función permanente del Estado, destinada a informar, explicar y dialogar con la ciudadanía sobre asuntos de interés colectivo, orientada al bien común y no a objetivos partidistas, dejando fuera la comunicación electoral y el marketing político.⁴⁷

Este acelerador opera en un ecosistema informativo crecientemente complejo, desde fragmentación de audiencias, cámaras de eco a discursos de odio con el trasfondo de la desinformación que se propaga más rápido que la verdad. En este entorno paradójico, las mismas herramientas que

democratizan la comunicación también crean condiciones para la manipulación y la polarización.⁴⁸ Esta brecha subraya el papel transformador de la comunicación pública y deliberativa.

La comunicación pública efectiva se apoya en tres pilares:

- El primero es la **identidad institucional**: que las instituciones actúen con autenticidad y coherencia entre lo que dicen y lo que hacen.
- El segundo es la **experiencia ciudadana**: que cada interacción entre la institución y las personas sea de calidad, útil y accesible.
- El tercero es el **empoderamiento cívico**: que la ciudadanía tenga acceso a información, transparencia y espacios reales de participación.

Cuando estos tres pilares se combinan, surge la comunicación con las personas, es decir, instituciones que escuchan, que conectan y que generan confianza. Este es el cambio de fondo que propone este acelerador, pasar de comunicar hacia la ciudadanía a comunicar con ella.⁴⁹

En relación con la comunicación efectiva se encuentra solapada la acción de deliberar, entendida como la expresión de opiniones en condiciones de respeto, escucha, justificación de argumentos y atención al interés común. En contextos de alta polarización, este tipo de práctica puede abrir espacio para diálogos más constructivos y para una mejor comprensión de los desacuerdos.⁵⁰

A diferencia de la **gobernanza colaborativa**, que se centra en cómo distintos actores codefinen problemas, alternativas y decisiones de política, aquí el énfasis está en cómo se comunica y se conversa sobre esas decisiones, creando condiciones para que las personas las comprendan, las cuestionen y, cuando existan mecanismos, puedan incidir en ellas.

Cada uno de los siguientes **conceptos** se corresponde con

⁴⁶ PNUD (2026). *The Public Communication Guide: Bridging Institutions and People for Collective Action*. [publicación en preparación]

⁴⁷ PNUD (2026). *The Public Communication Guide: Bridging Institutions and People for Collective Action*. [publicación en preparación]

⁴⁸ PNUD (2026). *The Public Communication Guide: Bridging Institutions and People for Collective Action*. [publicación en preparación]

⁴⁹ PNUD (2026). *The Public Communication Guide: Bridging Institutions and People for Collective Action*. [publicación en preparación]

⁵⁰ PNUD (2025). *Deliberative Democracy for Breaking the Gridlock. Concept Note, Session 1. Exploring Insights from HDR 2023-24 for Innovative Governance. SparkBlue*. https://www.sparkblue.org/system/files/2025-04/250406_UNDP-Concept-Note-Session1.pdf

una capacidad institucional específica que los Estados pueden desarrollar de manera progresiva, siempre en diálogo con el ecosistema informativo en el que operan:

La **comunicación pública** es el uso estratégico de la comunicación por parte de instituciones públicas para informar, explicar y dialogar con la ciudadanía sobre asuntos de interés colectivo, orientado hacia el bien común. Cuando las instituciones priorizan el diálogo sobre el monólogo y la claridad sobre el lenguaje técnico, pueden reconstruir la confianza y fortalecer la democracia.⁵¹

Lenguaje claro es una forma de comunicar que usa palabras, estructura y diseño de manera tan clara que las personas pueden encontrar fácilmente la información, entenderla y usarla. En el ámbito público, ayuda a reducir barreras, facilitar la participación y hacer más accesibles los derechos, servicios y decisiones institucionales.⁵² Este también debe ser inclusivo, basado en el reconocimiento de la diferentes formas en que las personas entienden y comunican ideas.

La **escucha activa** es la capacidad institucional de conocer a sus públicos, recoger sus preguntas, necesidades y percepciones, y convertir esa información en insumo para comunicar mejor y tomar decisiones más conectadas con la realidad. Supone que la comunicación no sea un proceso unidireccional; debe ser un intercambio con mecanismos reales de retroalimentación y diálogo. La escucha genuina no puede reducirse a crear “buzones digitales” o páginas de “haga su comentario”. Requiere elementos culturales, de política interna, estructurales, tecnológicos y de recursos que permitan dar voz a la ciudadanía, pero también reconocer, comprender y verdaderamente considerar lo que se dice.⁵³

La **alfabetización informacional** es la capacidad ciudadana para navegar el ecosistema informativo con criterio crítico, es decir, identificar fuentes fiables,

distinguir información de opinión y reconocer narrativas divisivas. En entornos saturados de desinformación, traducir asuntos técnicos en contenidos accesibles y verificables es una de las apuestas de mayor impacto para empoderar a la ciudadanía en los asuntos públicos.⁵⁴

La **construcción de diálogo** es la capacidad institucional de crear espacios seguros que promuevan la escucha activa, el respeto al pluralismo y la reducción de la polarización. La polarización no es un desacuerdo de ideas, sino una distancia emocional que transforma las diferencias en lógicas de suma cero y bloquea la cooperación colectiva.⁵⁵

2.3.2. ¿POR QUÉ IMPORTA?

Existe hoy una brecha creciente entre la comunicación institucional y la experiencia cotidiana de la ciudadanía. Algunos estudios demuestran que la confianza en el gobierno se sitúa bajo el umbral en la mayoría de las economías analizadas, y que un 60% de la población mundial experimenta niveles moderados o altos de malestar social ⁵⁶. La Encuesta OCDE (2024) complementa este diagnóstico al declarar que solo el 39% confía en su gobierno nacional, cifra que cae aún más entre grupos discriminados o con menor nivel educativo⁵⁷. Esta erosión de la confianza institucional es uno de los principales obstáculos para avanzar hacia sociedades más equitativas.

El ecosistema informativo actual amplifica los riesgos de una comunicación institucional deficiente. Un entorno marcado por la fragmentación de audiencias, la proliferación de cámaras de eco y la velocidad con que la desinformación supera a la verdad hace que las estrategias defensivas y unidireccionales, el *buffering*, empujen a las personas más lejos y creen terreno fértil para el escepticismo. Por el contrario, la estrategia de *bridging*, construir puentes genuinos, adaptar la comunicación a las necesidades de la ciudadanía y abrir espacios de diálogo, genera mayor confianza, mayor participación cívica y mejor predisposición hacia las políticas públicas⁵⁸. Comunicar bien es a la vez una decisión política y una obligación pública, servir genuinamente a la ciudadanía es parte constitutiva de la función

⁵¹ PNUD (2026). *The Public Communication Guide: Bridging Institutions and People for Collective Action*. [publicación en preparación]

⁵² PNUD – Catálise Social (2025). *Atlas de la Innovación en Comunicación Pública*. UNDP. <https://www.undp.org/governance/blog/atlas-innovation-public-communication>

⁵³ PNUD (2026). *The Public Communication Guide: Bridging Institutions and People for Collective Action*. citando a Jim Macnamara (2015) [publicación en preparación]

⁵⁴ PNUD – Catálise Social (2025). *Atlas de la Innovación en Comunicación Pública*. <https://www.undp.org/governance/blog/atlas-innovation-public-communication>

⁵⁵ PNUD (2025). *Public Communication for Breaking the Gridlock. Concept Note, Session 3. SparkBlue*. https://www.sparkblue.org/system/files/2025-04/250406_UNDP-Concept-Note-Session3.pdf

⁵⁶ Edelman (2025). *Trust Barometer 2025*. <https://www.edelman.com/trust/2025/trust-barometer>; PNUD (2026). *The Public Communication Guide: Bridging Institutions and People for Collective Action*. [publicación en preparación]

⁵⁷ OCDE (2024). *Survey on the Drivers of Trust in Public Institutions*. https://www.oecd.org/en/publications/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-2024_9a20554b-en.html

⁵⁸ PNUD (2026). *The Public Communication Guide: Bridging Institutions and People for Collective Action*. [publicación en preparación]

estatal, especialmente cuando la institución debe sostener la veracidad y la confianza en un ecosistema informativo cada vez más complejo.

Una dimensión específica de esta capacidad es la respuesta institucional a la desinformación. En contextos donde narrativas falsas o engañosas pueden distorsionar el debate público, retrasar respuestas frente a crisis y erosionar la confianza en las políticas, la comunicación pública requiere capacidades operativas concretas, tales como el monitoreo del entorno informativo, protocolos de respuesta rápida ante contenidos virales que afecten el mandato institucional, prácticas de comunicación anticipatoria que ocupen el espacio público antes de que lo haga la desinformación (*pre-bunking*), y alianzas con organizaciones de verificación independiente y con el ámbito educativo para fortalecer la alfabetización mediática de la ciudadanía. Estas capacidades son especialmente críticas en momentos electorales, de crisis sanitaria, ambiental o de seguridad pública, y en torno a decisiones técnicamente complejas donde la asimetría informativa hace más vulnerable a la ciudadanía.⁵⁹

Esta capacidad debe ejercerse dentro de marcos que distingan claramente entre desinformación verificable y crítica legítima al ejercicio del poder. Las herramientas para enfrentar contenidos falsos no deben usarse para silenciar voces disidentes ni para restringir el debate público. Su despliegue requiere transparencia sobre los criterios de actuación, salvaguardas para la libertad de expresión y mecanismos de rendición de cuentas sobre su uso.⁶⁰

Una dimensión específica de la desinformación que las instituciones deben reconocer es su carácter generalizado. En América Latina y el Caribe, las mujeres en cargos públicos, en el periodismo y en el liderazgo cívico enfrentan con mayor frecuencia campañas de descrédito, violencia digital, acoso en línea y narrativas sexualizadas o estigmatizantes orientadas a desplazarlas del espacio público. La evidencia regional confirma la escala del fenómeno: en algunos países, hasta 4 de cada 10 interacciones en redes sociales dirigidas a mujeres son consideradas violentas (De los Santos et al., 2025, citado en el IDD 2026).

Estos fenómenos no son episodios aislados ni asuntos puramente individuales, erosionan la pluralidad de la deliberación democrática al elevar el costo de la participación pública para mujeres y para personas de diversidades, e inhiben el ingreso de nuevas voces a los espacios de decisión. La respuesta institucional requiere protocolos específicos de protección y respuesta rápida, articulación con organizaciones especializadas y mecanismos de denuncia accesibles, en

diálogo con plataformas digitales y con los marcos normativos vigentes sobre violencia política de género.

La polarización amenaza la cooperación democrática y la capacidad de los Estados para abordar los grandes desafíos colectivos. La desinformación y la polarización se refuerzan mutuamente, la desconfianza hace a las personas más vulnerables a contenidos engañosos, que a su vez profundizan la desconfianza⁶¹.

Frente al deterioro provocado por los mencionados males contemporáneos, cuatro líneas de acción resultan clave para el trabajo de las instituciones públicas: 1. proporcionar información verificada y basada en evidencia; 2. destacar valores democráticos compartidos; 3. crear espacios para el diálogo y la comprensión mutua; 4. comunicar con claridad, honestidad y tono humano.⁶²

2.3.3. ¿QUÉ CAPACIDADES IMPLICA?

Esta dimensión implica un conjunto de condiciones institucionales mínimas para sostener una comunicación pública clara, útil y abierta al diálogo. Más que acciones aisladas, se refieren a capacidades que la institución ya tiene o tiene el potencial de desarrollar para lograr comunicar mejor, escuchar y generar espacios para la deliberación pública. En términos prácticos, se proponen cuatro capacidades principales:

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

Este estándar apunta a que la comunicación no se improvise ni quede reducida a la reacción cotidiana. La institución debería contar con un plan o estrategia que ordene objetivos, públicos, mensajes, acciones y seguimiento.⁶³ Adicionalmente, es importante que esta estrategia contemple la articulación entre los equipos de gestión y los comunicadores en su formulación e implementación, así como promueva espacios de integración de la comunicación en las distintas etapas del ciclo de las políticas públicas.

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

Supone un área o equipo responsable con mandato claro y recursos suficientes. Las unidades de comunicación frecuentemente están sobrecargadas de tareas reactivas, lo que les impide actuar estratégicamente. Superar esta limitación requiere elevar la función comunicativa al nivel de la dirección

⁵⁹ PNUD (2026). *The Public Communication Guide: Bridging Institutions and People for Collective Action*. [publicación en preparación]

⁶⁰ UNESCO (2023). *Guidelines for the Governance of Digital Platforms: Safeguarding Freedom of Expression and Access to Information through a Multi-Stakeholder Approach*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000387339>

⁶¹ PNUD (2025). *Public Communication for Breaking the Gridlock. Concept Note, Session 3. SparkBlue*. https://www.sparkblue.org/system/files/2025-04/250406_UNDP-Concept-Note-Session3.pdf

⁶² PNUD (2026). *The Public Communication Guide: Bridging Institutions and People for Collective Action*. [publicación en preparación]

⁶³ PNUD (2026). *The Public Communication Guide: Bridging Institutions and People for Collective Action*. [publicación en preparación]

estratégica, con participación en el diseño de políticas y no solo en su difusión.⁶⁴

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

Se refiere a contar con criterios claros para el uso de lenguaje claro, accesibilidad, tono institucional y producción de contenidos en distintos canales. Las instituciones deben adoptar técnicas de lenguaje claro: palabras familiares, estructura lógica, sin tecnicismos, diseño visualmente accesible. Los 12 Principios de la Comunicación Pública (que incluyen claridad, veracidad y accesibilidad) constituyen el estándar profesional de referencia.⁶⁵

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

Este estándar implica disponer de canales para recibir preguntas, sugerencias o percepciones de parte de la ciudadanía, así como espacios de diálogo que permitan responder, devolver información y aprender de esa interacción. La guía de comunicación pública de PNUD⁶⁶ insiste en que comunicar también es escuchar, crear oportunidades reales de intercambio y sostener participación significativa. Entendida así, la escucha activa se vincula con el aprendizaje institucional: solo fortalece la confianza cuando lo que se escucha incide en las decisiones, las prioridades y el comportamiento de la institución. Una prueba útil es si la comunicación permite a la institución aprender de la ciudadanía y ajustar sus servicios, decisiones o formas de operar; de lo contrario, la escucha corre el riesgo de convertirse en una forma más sofisticada de difusión y no en un verdadero sistema de retroalimentación para la renovación.

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; responder de forma oportuna y proporcional con información verificable; y prevenir su circulación mediante prácticas de comunicación anticipatoria, alianzas con organizaciones de verificación independiente y educación cívica sobre cómo reconocer información confiable. Esta capacidad opera bajo marcos transparentes que protegen la libertad de expresión, distinguen entre desinformación verificable y crítica legítima, y someten su uso a rendición de cuentas. Su desarrollo es especialmente relevante en contextos electorales, de crisis y de decisiones técnicas con alta carga simbólica.⁶⁷

La Nota Metodológica anexa a la Guía desarrolla los criterios e indicadores asociados a cada una de estas capacidades.

2.3.4. ¿QUÉ PAPEL JUEGA LA GOBERNANZA COMUNICACIONAL EN EL CICLO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS?

La comunicación pública, entendida como función estratégica y no solo como difusión, atraviesa todo el ciclo de las políticas y redefine cómo se formulan y se comunican las agendas, se implementan las decisiones, se monitorea su desempeño y se aprende de los resultados. La comunicación organiza la escucha, articula la participación y convierte evidencias y experiencias en insumos para la acción pública. En otras palabras, la comunicación pública debe ser parte esencial de la estrategia de una política pública, conformándose como un elemento central para que una institución pueda fortalecer el alcance de resultados.

Fase 1. Diagnóstico y formulación - Construir la agenda y las alternativas

Integrar comunicación desde el inicio permite que instituciones y ciudadanía compartan información, relatos y datos sobre una misma realidad, revelando dimensiones que no emergen en análisis internos. Los procesos deliberativos y las consultas bien comunicadas legitiman la agenda y favorecen que las alternativas de política nazcan de un diálogo informado entre los distintos actores públicos, sociales y comunitarios. Adicionalmente, el trabajo integrado entre los equipos de gestión y los comunicadores es esencial para que la formulación de la política pública ya pueda integrar elementos comunicacionales desde su inicio.

Fase 2. Implementación - Informar y acompañar

Durante la implementación, la comunicación orientada a derechos informa qué se hará, quiénes pueden acceder, cómo y por qué canales participar o presentar reclamos, usando formatos accesibles y multicanal. Simultáneamente, los mecanismos de escucha (plataformas, espacios territoriales, monitoreos participativos) permiten recoger experiencias y hacer ajustes, evitando que la política se vuelva rígida o desconectada de la práctica.

Fase 3. Monitoreo - Escuchar, visibilizar, corregir.

La comunicación recoge retroalimentación ciudadana de forma sistemática, hace visibles los avances y alertas tempranas. Toma en consideración las percepciones ciudadanas para fortalecer la comunicación sobre la política pública, evitando desinformación y fortaleciendo el acceso a derechos y la calidad del debate público.

⁶⁴ PNUD (2026). *The Public Communication Guide: Bridging Institutions and People for Collective Action*. [publicación en preparación]

⁶⁵ ABCPública (2023). *12 Princípios da Comunicação Pública*. <https://abcpública.org.br/biblioteca/principios-da-comunicacao-publica/>

⁶⁶ PNUD (2026). *The Public Communication Guide: Bridging Institutions and People for Collective Action*. [publicación en preparación]

⁶⁷ PNUD (2026). *The Public Communication Guide*. op. cit.

Fase 4. Evaluación y mejora continua - Devolver resultados y aprender

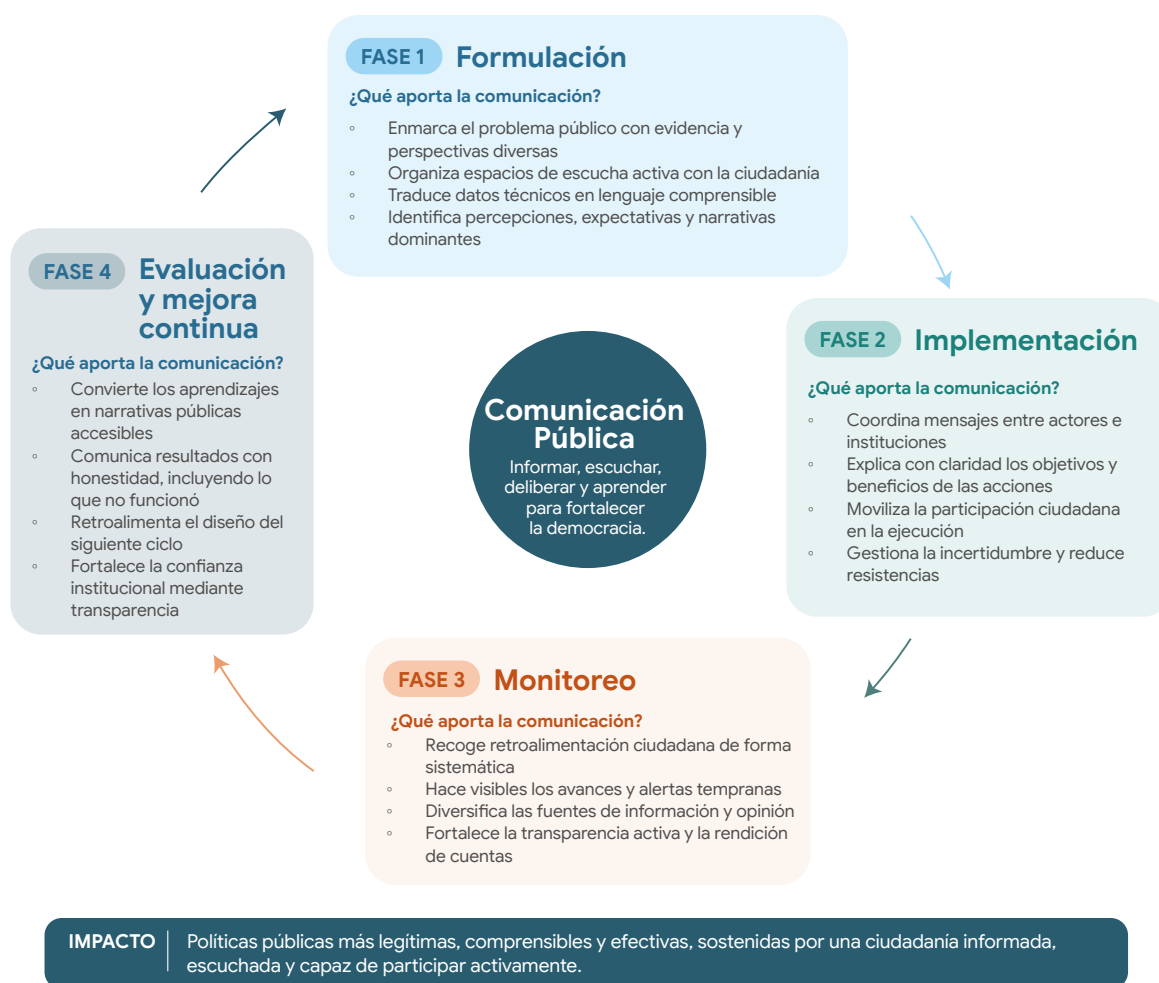
En la fase de evaluación, la comunicación abre datos, resultados y aprendizajes al escrutinio público, explica qué funcionó, qué no y por qué, y vincula la evaluación técnica con procesos de deliberación ciudadana.

Cuando la comunicación se integra de este modo al ciclo, con bidireccionalidad, claridad e inclusión, opera como infraestructura estratégica que permite que las políticas se construyan con la sociedad.⁶⁸

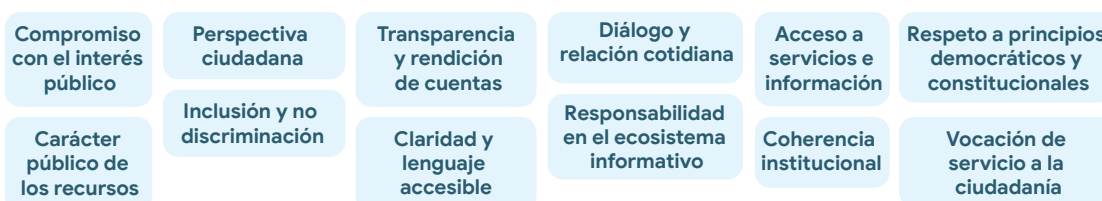


La comunicación en el ciclo de políticas públicas

Una función transversal que informa, escucha, coordina y aprende en cada etapa del ciclo.



PRINCIPIOS TRANSVERSALES DE LA COMUNICACIÓN PÚBLICA



Fuente: elaboración propia

⁶⁸ PNUD (2026). *The Public Communication Guide: Bridging Institutions and People for Collective Action*. [publicación en preparación]

2.3.5. ¿CÓMO SE HA PUESTO EN PRÁCTICA?

Experiencia 1: Brasil

Título: Personaliza.br - Arquitectura de Comunicación Pública Personalizada

Institución: Secretaría de Gobierno Digital, Gobierno Federal de Brasil

País: Brasil

Nivel de gobierno: Federal

Año o período: Desde 2025

Actores principales: Secretaría de Gobierno Digital; demás órganos de la Administración Pública Federal que usan la plataforma; empresas públicas de TI; personas usuarias registradas en gov.br.

Descripción: Personaliza.br reorganiza la comunicación del gobierno federal con la ciudadanía como un ecosistema digital integrado, articulando la Caixa Postal Digital dentro de gov.br con notificaciones en la app, correos electrónicos autenticados y otros canales oficiales. La plataforma envía mensajes personalizados sobre servicios, beneficios, alertas y derechos a decenas de millones de personas, con indicadores de entrega, lectura y satisfacción que permiten ajustar continuamente contenidos y servicios.

Destacamos: esta experiencia hace referencia a una infraestructura permanente de comunicación pública, no a una campaña, por lo que unifica canales, reglas y datos para garantizar información relevante, segura y personalizada, reduciendo la fragmentación de mensajes y fortaleciendo la confianza en el Estado.

Para saber más: Portal gov.br, secciones sobre la Caixa Postal Digital y el servicio de notificaciones personalizadas.

Experiencia 2: Tucumán (Argentina)

Título: Modelo de Participación Comunitaria y Seguridad Pública

Institución: Secretaría de Estado de Participación Ciudadana de Tucumán

País: Argentina

Nivel de gobierno: Provincial

Año o período: Desde 2016

Actores principales: Secretaría de Participación Ciudadana; Ministerio de Seguridad provincial; escuelas y universidades; organizaciones comunitarias; municipios y comunas rurales; liderazgos barriales y juveniles.

Descripción: El modelo articula, bajo una misma estrategia, programas como Seguridad Inteligente, Escuela de Ciudadanía, Organizando Comunidades y Tejiendo Redes, combinando formación cívica, prevención comunitaria, ciudadanía digital, innovación y trabajo territorial. A través de talleres, laboratorios,

campañas y espacios de diálogo, construye canales sostenidos de ida y vuelta entre gobierno y comunidades para abordar la seguridad desde un enfoque de derechos y corresponsabilidad.

Destacamos: La institución además de informar sobre seguridad, escucha, codiseña acciones con las comunidades y mantiene presencia territorial y digital continuada, lo que fortalece confianza y legitimidad en contextos de conflictividad.

Para saber más: Comunicaciones y materiales de la Secretaría de Participación Ciudadana del Gobierno de Tucumán sobre sus programas de participación y seguridad democrática. <https://www.tucuman.gob.ar/organismos/secretaria-de-estado-de-participacion-ciudadana>

Experiencia 3: Uruguay y Argentina

Título: Tus Acciones Cuentan - Historias locales frente al cambio climático en el río Uruguay

Institución: Ministerios de Ambiente de Uruguay y Argentina, con apoyo del PNUD

Países: Uruguay y Argentina

Nivel de gobierno: Nacional, con implementación territorial

Año o período: 2023–2025

Descripción: Campaña que comunica la adaptación climática a través de historias de comunidades de la cuenca del río Uruguay, mostrando impactos y soluciones locales con piezas audiovisuales y acciones territoriales. Integra ministerios, gobiernos locales, comunidades y cooperación internacional en una narrativa común sobre acción climática.

Destacamos: La dimensión comunicacional se trabaja mediante las historias que nacen en los territorios, y se producen con apoyo técnico, se amplifican desde las instituciones, conectando política climática, financiamiento y ciudadanía.

Para saber más: información y materiales sobre “Tus Acciones Cuentan” en el sitio del PNUD Uruguay:

<https://www.undp.org/es/uruguay/noticias/tus-acciones-cuentan-historias-locales-frente-al-cambio-climatico-en-el-rio-uruguay>

En el **Anexo I** a este documento pueden consultarse experiencias adicionales.

2.3.6. PARA SABER MÁS

Las siguientes publicaciones del PNUD y fuentes de referencia ofrecen conocimiento práctico para profundizar en la gobernanza comunicacional como acelerador de gobernanza democrática. Constituyen un punto de partida sólido para equipos institucionales que deseen fortalecer sus capacidades comunicativas:

Guía de Comunicación Pública del PNUD

PNUD (2026). The Public Communication Guide - guía completa para que las instituciones públicas desarrollen una comunicación estratégica, centrada en las personas, que construya confianza en un ecosistema informativo complejo.

Atlas de la Innovación en Comunicación Pública

PNUD – Catálise Social (2025). Iniciativa global que mapea, visibiliza y amplifica prácticas innovadoras en comunicación pública, organizadas en cinco categorías: claridad, voces inclusivas, diálogo, confianza y nuevas fronteras.

<https://www.undp.org/governance/blog/atlas-innovation-public-communication>

Nota conceptual PNUD: Comunicación Pública para romper el bloqueo

PNUD (2025). Examina estrategias y pasos que el PNUD puede adoptar para fortalecer las capacidades nacionales de comunicación pública, con énfasis en la reducción de la polarización y el combate a la desinformación. (Session 3 – SparkBlue)

https://www.sparkblue.org/system/files/2025-04/250406_UNDP-Concept-Note-Session3.pdf

Informe de Desarrollo Humano: Bajo presión: Recalibrando el futuro del desarrollo en América Latina y el Caribe

PNUD (2025). Analiza cómo la polarización y la pérdida de deliberación pública amenazan la cooperación democrática y propone enfoques para reconstruir la conversación pública.

<https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-bajo-presion-recalibrando-el-futuro-del-desarrollo-en-america-latina-y-el-caribe>

12 Principios de la Comunicación Pública (ABCPública, Brasil)

ABCPública (2023). Marco normativo de referencia establecido tras consulta pública abierta que codifica los principios de una comunicación pública democrática, centrada en la ciudadanía, transparente e inclusiva.

<https://abcpublica.org.br/biblioteca/principios-da-comunicacao-publica/>

Diálogo regional - Democracias resilientes: el papel del ecosistema informativo para recuperar el diálogo y generar puentes.

PNUD / CAF (2026). Analiza cómo la polarización, la fragmentación informativa y la desinformación debilitan el diálogo democrático y reducen la capacidad de construir consensos en América Latina y el Caribe. Presenta el ecosistema informativo como un factor central para reconstruir confianza, sostener el pluralismo y fortalecer la gobernanza democrática en entornos digitales.

<https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/dialogo-regional-democracias-resilientes-el-papel-del-ecosistema-informativo-para-recuperar-el-dialogo-y-generar-puentes>

OCDE (2025). Encuesta de la OCDE sobre los determinantes de la confianza en las instituciones públicas de América Latina y el Caribe. Resultados 2025.

Presenta medición regional comparada de confianza en gobiernos, parlamentos y administraciones públicas, y muestra cómo influyen la calidad de los servicios, la percepción de la toma de decisiones y el acceso a información en esa confianza. Aporta evidencia útil para diseñar estrategias de comunicación pública y fortalecimiento de la gobernanza democrática en la región.

https://www.oecd.org/es/publications/2025/11/oecd-survey-on-drivers-of-trust-in-public-institutions-in-latin-america-and-the-caribbean-2025-results_698c3d98.html

OCDE (2023). Comunicación pública: contexto global y nuevas orientaciones.

Analiza cómo se organiza la comunicación pública en distintos gobiernos y propone principios y buenas prácticas para hacerla más estratégica, coordinada y orientada al servicio de la ciudadanía. Destaca el rol de la comunicación basada en evidencia para reforzar la transparencia, la apertura gubernamental y la confianza pública

<https://www.oecd.org/gov/public-communication-the-global-context-and-the-way-forward-8edff0a-en.htm>

PNUD. eMonitor+. Monitoreo del discurso digital en procesos democráticos.

Herramienta tecnológica basada en inteligencia artificial que monitorea y analiza la conversación política en redes sociales, identificando desinformación, comunicación tóxica, discursos de odio y violencia basada en género durante procesos electorales y otros hitos democráticos, para fortalecer la integridad informativa y la confianza ciudadana.

<https://www.undp.org/es/colombia/emonitor-monitoreo-discurso-digital-procesos-democraticos>



2.4. Gobernanza íntegra

Reglas claras, decisiones consistentes y consecuencias verificables

2.4.1. ¿DE QUÉ TRATA?

Las instituciones públicas que fortalecen la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas ejercen una gobernanza íntegra porque toman decisiones orientadas al interés público, actúan con apertura y asumen responsabilidad ante la ciudadanía. La gobernanza íntegra no se enfoca en el cumplimiento formal de normas ni a la publicación de información oficial. Su exigencia es más estructural, que las decisiones se orienten consistentemente al interés general aun cuando existan presiones en sentido contrario, que la transparencia se traduzca en escrutinio efectivo y no solo en disponibilidad de datos, y que la rendición de cuentas modifique las decisiones futuras. Esta dimensión se basa en la importancia de contar con reglas claras, liderazgos éticos, controles, prácticas de rendición de cuentas y una cultura organizacional que prevenga conductas indebidas y oriente la gestión hacia el interés público.

Este acelerador integra tres elementos estrechamente conectados:

- La **capacidad de sostener la integridad bajo presión**: que los marcos normativos, códigos éticos, órganos específicos y mecanismos de denuncia se traduzcan en decisiones consistentes con el interés público, especialmente cuando existen presiones políticas, económicas o corporativas en sentido contrario. La integridad institucional se observa en lo que ocurre cuando hay incentivos para desviarse, no en lo que se declara cuando no los hay.
- La capacidad de garantizar la **transparencia que habilita escrutinio**: que la información pública, es decir, decisiones, presupuestos, contratos, resultados, esté disponible en formatos utilizables por ciudadanía, periodismo, academia y órganos de control, y que existan canales para que ese escrutinio retroalimente la gestión institucional. Publicar

información es una condición, que esa información se convierta en escrutinio efectivo es la capacidad.

- La capacidad de asegurar la **rendición de cuentas con consecuencias**: que la acción de entidades fiscalizadoras—, la participación ciudadana, los datos abiertos y el control social, no terminen en un informe archivado, sino que cierren la brecha entre la promesa institucional y el resultado real,⁶⁹ modificando decisiones, prácticas y políticas hacia adelante.

Para comprender esta dimensión en el marco de esta Guía, conviene precisar algunos conceptos clave:

La **integridad pública** se refiere a la aplicación consistente y la adhesión a valores éticos compartidos, principios y normas para garantizar y priorizar el interés público sobre los intereses privados en el sector público.⁷⁰

Un **sistema de integridad institucional** se apoya en un **conjunto de instrumentos, elementos, procesos y órganos** necesarios para prevenir conductas irregulares dentro de la institución y fomentar un servicio público fundado en la ética profesional.⁷¹

Los códigos de ética y de conducta son instrumentos centrales de un sistema de integridad pública institucional que se complementan entre sí. Un **código de ética** define los valores y principios generales que deben orientar el comportamiento y la toma de decisiones de quienes trabajan en el sector público, por ejemplo, imparcialidad, servicio al interés general o probidad, mientras que un **código de conducta** traduce esos valores en reglas prácticas y directrices concretas sobre cómo actuar en situaciones cotidianas, aclarando las conductas

⁶⁹ PNUD (2025). *Fortalecimiento de los sistemas de integridad de las EFS. Guía de conceptos, prácticas y herramientas*.

<https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/fortalecimiento-de-los-sistemas-de-integridad-de-las-entidades-fiscalizadoras-superiores-guia-de-conceptos-practicas-y>

⁷⁰ OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) (2020). *Manual de la OCDE sobre integridad pública. Publicaciones de la OCDE*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/8a2fac21-es.pdf

⁷¹ PNUD (2025). *Fortalecimiento de los sistemas de integridad de las EFS. Guía de conceptos, prácticas y herramientas*.

<https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/fortalecimiento-de-los-sistemas-de-integridad-de-las-entidades-fiscalizadoras-superiores-guia-de-conceptos-practicas-y>

esperadas y las prohibidas en el ejercicio del cargo.⁷²

La **gestión de riesgos de integridad** es el proceso sistemático de identificar, evaluar y reducir los riesgos de corrupción, conflictos de interés y otras conductas contrarias a los valores institucionales, mediante mapas de riesgo, controles internos y supervisión de las áreas vulnerables.⁷³

Los datos abiertos y la transparencia activa son dos caras del mismo compromiso institucional con la apertura. Los datos abiertos (open data) son toda información producida por organizaciones públicas (presupuestos, gastos, estructura, indicadores de desempeño) que puede ser utilizada y redistribuida libremente por cualquier persona. Al hacerla accesible y fiable, las instituciones garantizan el derecho a la información y habilitan la ciudadanía activa. Publicar datos, sin embargo, no es suficiente porque sin explicación, diseño accesible ni esfuerzo de comunicación, no hay transparencia real. La **transparencia activa** supone divulgar información de forma proactiva y garantizar que la ciudadanía pueda comprenderla y actuar a partir de ella.⁷⁴

La **rendición de cuentas** es la capacidad de una institución para explicar lo que hace, mostrar cómo decide y permitir que su actuación sea supervisada y evaluada. Es fundamental establecer un sistema claro y accesible para la rendición de cuentas, que permita que tanto los miembros de la institución como el público en general puedan supervisar y evaluar la gestión institucional.⁷⁵

La **auditoría social** es una forma de participación mediante la cual la ciudadanía y sus organizaciones observan, revisan y dan seguimiento a la gestión pública. Un elemento indispensable del entramado democrático y una herramienta que exige transparencia, participación ciudadana y rendición de cuentas.⁷⁶

2.4.2. ¿POR QUÉ IMPORTA?

La integridad, la transparencia y la rendición de cuentas son principios esenciales de la gestión pública porque las prácticas opacas y el uso indebido del poder responden a factores estructurales que debilitan la democracia, distorsionan la asignación de recursos y alimentan la desconfianza ciudadana. Esta fragilidad institucional se refleja en que América Latina obtuvo en el Índice de Percepción de la Corrupción 2024 una puntuación media de 42 sobre 100, con la mayoría de los países mostrando pocos avances o sus resultados más bajos en años.⁷⁷

La confianza ciudadana en las instituciones públicas de la región ha disminuido y ello se debe a un malestar ciudadano basado en una insatisfacción general con el actuar de las instituciones públicas. El 75,5% de las personas en la región cree que la corrupción está generalizada en su gobierno, mientras que la confianza media en los gobiernos de la región no supera el 36,3%.⁷⁸ A nivel institucional, los partidos políticos generan confianza solo en el 17% de la ciudadanía, el Congreso en el 24% y el Poder Judicial en el 28%.⁷⁹

Una gobernanza débil genera falta de integridad financiera al propiciar la corrupción, los flujos financieros ilícitos, el blanqueo de capitales, la malversación y los abusos fiscales. Esta falta de integridad financiera provoca un grave drenaje de

⁷² OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) (2020). *Manual de la OCDE sobre integridad pública*. Publicaciones de la OCDE. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/8a2fac21-es.pdf

⁷³ OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) (2020). *Manual de la OCDE sobre integridad pública*. Publicaciones de la OCDE. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2020/05/oecd-public-integrity-handbook_598692a5/8a2fac21-es.pdf

⁷⁴ PNUD (2026). *The Public Communication Guide: Bridging Institutions and People for Collective Action*. [publicación en preparación]

⁷⁵ PNUD (2025). *Fortalecimiento de los sistemas de integridad de las EFS*. Guía de conceptos, prácticas y herramientas.

<https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/fortalecimiento-de-los-sistemas-de-integridad-de-las-entidades-fiscalizadoras-superiores-guia-de-conceptos-practicas-y>

⁷⁶ PNUD, 2024. *Mapeo de iniciativas innovadoras sobre integridad, transparencia y rendición de cuentas de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de la Región Norte de Centroamérica (RNCA)*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Guatemala. <https://www.undp.org/es/guatemala/publicaciones/mapeo-de-iniciativas-innovadoras-sobre-integridad-transparencia-y-rendicion-de-cuentas-de-las-entidades-fiscalizadoras>

⁷⁷ Transparency International (2025). *IPC 2024 para las Américas: La corrupción alimenta el delito ambiental y la impunidad en toda la región*. Berlín: Transparency International. Disponible en: <https://www.transparency.org/en/news/cpi-2024-americas-corruption-fuels-environmental-crime-impunity-across-region>.

⁷⁸ OCDE/BID (2024). *Government at a Glance: Latin América and the Caribbean 2024*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/government-at-a-glance-latin-america-and-the-caribbean-2024_0d6281fd/4abdbaf6-en.pdf

⁷⁹ Latinobarómetro Corporation (2024). *Informe Latinobarómetro 2024: La democracia resiliente*. Santiago de Chile: Latinobarómetro. <https://www.latinobarometro.org/latinobarometro-2024>.

los recursos destinados al desarrollo y alimenta la desconfianza y la desigualdad.⁸⁰ Dicho debilitamiento se puede revertir reforzando la integridad al interior de las instituciones lo que no solo implica una cuestión técnica o de cumplimiento normativo. Constituye, sobre todo, una apuesta orientada a fortalecer los valores democráticos, consolidar instituciones confiables y cercanas a la ciudadanía, y garantizar que los recursos públicos sean utilizados con responsabilidad y en beneficio del bien común.⁸¹

Para que nuestras sociedades prosperen, necesitamos pensar en reconstruir la confianza en las instituciones cumpliendo compromisos y entregando resultados positivos⁸². **Mejorar la integridad interna contribuye a construir instituciones más éticas, transparentes que ejercen con responsabilidad ante la ciudadanía.** Cuando la ciudadanía puede ver cómo trabajan las instituciones con transparencia, cómo se toman las decisiones, cómo se usan los recursos y qué mecanismos existen para prevenir y corregir irregularidades, la rendición de cuentas adquiere un anclaje concreto y aporta una base real para reconstruir legitimidad pública. En ese contexto, fortalecer la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas se convierte en un acelerador clave para reconstruir la legitimidad democrática.

Avanzar en este acelerador supone reconocer que toda transformación institucional encuentra resistencias internas, que son esperables y que pueden gestionarse. Los cambios en marcos de integridad, en prácticas de transparencia o en mecanismos de rendición de cuentas afectan rutinas establecidas, márgenes de discrecionalidad y equilibrios de poder dentro de las instituciones.

Por ello, sostener estas reformas en el tiempo requiere acompañarlas con estrategias deliberadas de gestión del cambio: liderazgos visibles que se apropien de la agenda, incentivos al personal alineados con los nuevos estándares, espacios de diálogo interno que permitan procesar dudas y preocupaciones, formación que dote de sentido a las nuevas prácticas, y comunicación interna que muestre los avances y reconozca los aportes de los equipos. La apropiación por parte de quienes integran la institución es lo que distingue una reforma sostenible de un cambio meramente normativo.

2.4.3. ¿QUÉ CAPACIDADES IMPLICA?

Fortalecer este acelerador en torno a la integridad, la transparencia y la rendición de cuentas implica desarrollar capacidades que permitan a la institución actuar con coherencia, apertura y responsabilidad en todas y cada una de sus funciones. Esta dimensión supone orientar las decisiones y la gestión del día a día de una organización por principios éticos, por el respeto al interés público y por una cultura organizacional basada en la responsabilidad y la rendición de cuentas.⁸³

Los estándares que se presentan a continuación permiten identificar la capacidad instalada o el potencial existente dentro de la institución en materia de integridad, transparencia y rendición de cuentas, con foco en si esas capacidades operan efectivamente y producen consecuencias, no solo en si los instrumentos formales existen.

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 específico y lineamientos para la actuación del personal. Además de su existencia formal, este estándar valora si el marco se aplica de forma consistente, es decir, si los conflictos de interés se gestionan cuando aparecen, si las denuncias reciben tratamiento documentado, y si la formación llega efectivamente al personal.

2. Existe una instancia responsable del sistema de integridad, con funciones, recursos y autonomías suficientes.

Existen responsabilidades claras dentro del organigrama para coordinar, implementar y dar seguimiento al sistema con una instancia, que puede ser un comité de ética, una oficina de integridad o una función equivalente, con respaldo institucional y recursos mínimos para operar y un grado de independencia respecto del nivel jerárquico que pueda ser objeto de control. La autonomía de esta instancia es lo que permite que actúe cuando la presión política o jerárquica empuje en sentido contrario.

⁸⁰ PNUD (2025). Aprovechar los datos para mejorar la medición de la corrupción. <https://www.undp.org/es/historias/aprovechar-los-datos-para-mejorar-la-medicion-de-la-corrupcion>

⁸¹ PNUD (2025). Fortalecimiento de los sistemas de integridad de las EFS. Guía de conceptos, prácticas y herramientas.

<https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/fortalecimiento-de-los-sistemas-de-integridad-de-las-entidades-fiscalizadoras-superiores-guia-de-conceptos-practicas-y>

⁸² PNUD (2024). ¿En quién confiamos? Confianza institucional en América Latina y el Caribe. <https://www.undp.org/es/latin-america/blog/en-quien-confiamos-menos-en-las-instituciones-y-mas-en-las-comunidades-en-alc>

⁸³ PNUD, 2025. Fortalecimiento de los sistemas de integridad de las entidades fiscalizadoras superiores. Guía de conceptos, prácticas y herramientas. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/fortalecimiento-de-los-sistemas-de-integridad-de-las-entidades-fiscalizadoras-superiores-guia-de-conceptos-practicas-y>

3. Se aplican mecanismos de transparencia activa que habilitan escrutinio efectivo.

Se publica información relevante (decisiones, presupuestos, contratos, resultados) de manera comprensible y accesible, en formatos que permitan análisis por parte de ciudadanía, periodismo, academia y órganos de control. La transparencia activa no se agota en la publicación, requiere también capacidad institucional para responder a preguntas que surjan del escrutinio y para integrar esos hallazgos en la mejora de la gestión.

4. Se aplican mecanismos de rendición de cuentas con respuesta institucional verificable.

La institución sostiene espacios concretos, periódicos y trazables de control social, tales como auditorías sociales, veedurías ciudadanas, audiencias públicas con seguimiento de compromisos, comités ciudadanos de monitoreo, que permitan acceso a información, participación de actores sociales y respuesta institucional documentada a las recomendaciones. Este estándar valora no solo que el espacio exista, también es importante que las recomendaciones que emanen de él tengan trazabilidad: que se sepa qué se aceptó, qué se rechazó con justificación y qué se modificó como consecuencia.

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, pueden ser 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.

Los indicadores y criterios de valoración para cada uno de estos estándares se encuentran desarrollados en la Nota Metodológica que acompaña a la Guía.

2.4.4. ¿QUÉ PAPEL JUEGA LA GOBERNANZA ÍNTEGRA EN EL CICLO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS?

La integridad, la transparencia y la rendición de cuentas como principios esenciales en la gestión pública, atraviesan todo el ciclo de políticas públicas y condicionan cómo se formulan los problemas, se diseñan las soluciones, se ejecutan y se aprende de los resultados.

Fase 1. Diagnóstico y formulación - Definir el problema

La integridad en la fase de formulación implica que el diagnóstico de los problemas y el diseño de las alternativas se realicen sin captura por intereses privados, con acceso equitativo a la información y con gestión transparente de los conflictos de interés. Los sistemas de integridad que incluyen declaraciones patrimoniales, registros de intereses y protocolos de neutralidad garantizan que las decisiones se adopten en función del interés público. La transparencia activa en esta fase permite que la ciudadanía conozca qué se está debatiendo, quién participa y qué datos se están utilizando.

Fase 2. Implementación - Ejecutar con responsabilidad y apertura

La implementación con responsabilidad implica que los recursos públicos se utilizan de acuerdo con su finalidad, que los procesos de contratación son transparentes y que los resultados intermedios se publican de forma regular. Los portales de datos abiertos y las plataformas de seguimiento presupuestario son instrumentos que hacen visible la gestión y habilitan el control social.

Fase 3. Monitoreo - Seguimiento

En esta fase los datos de seguimiento se recopilan con rigor, se publican oportunamente y no se manipulan para presentar resultados artificialmente favorables. La transparencia activa, hacer visible lo que se hace y cómo se hace, es una condición para que la rendición de cuentas sea efectiva. La participación ciudadana en el monitoreo, a través de auditorías sociales, veedurías y control social, diversifica las fuentes de información y reduce los incentivos para la manipulación de datos.

Fase 4. Evaluación y mejora continua - Devolver resultados

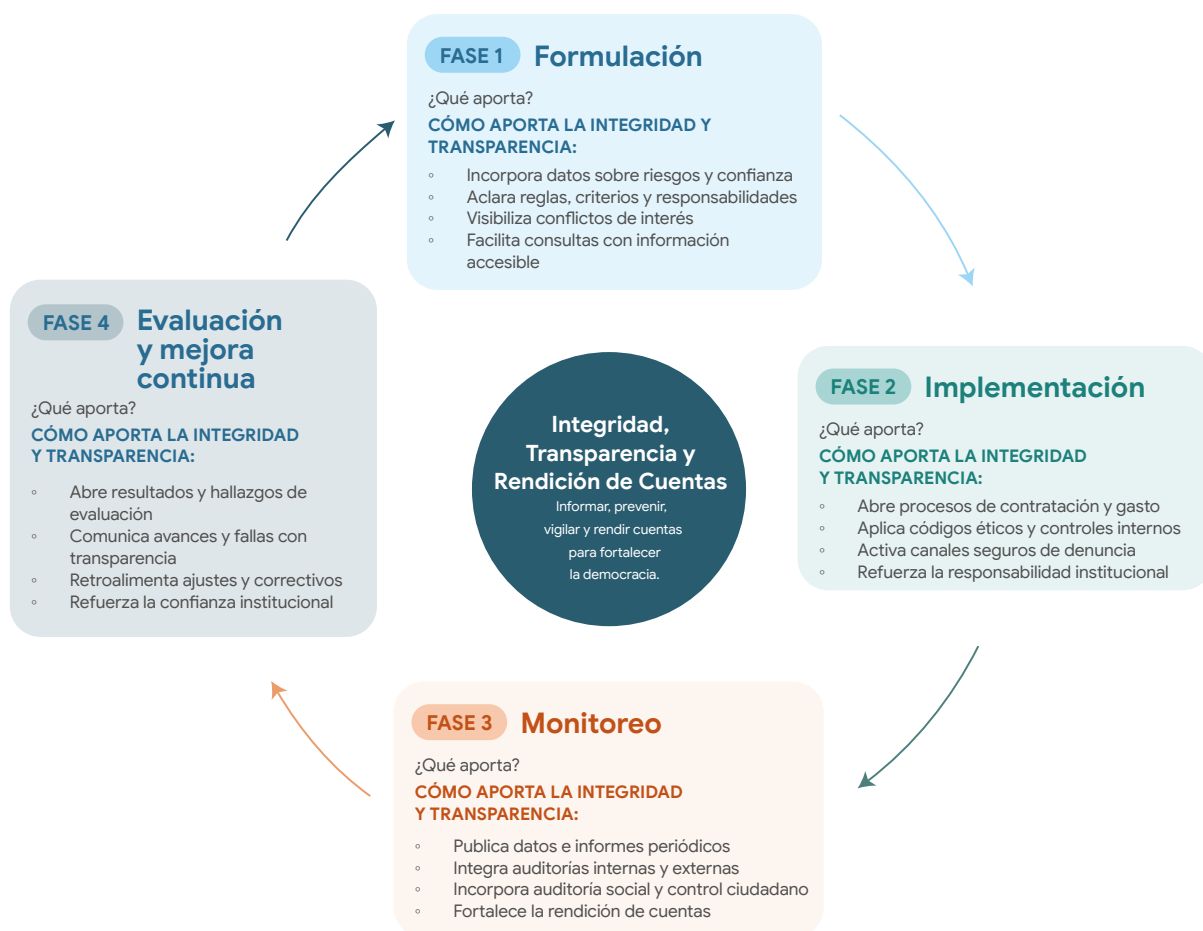
Una evaluación que parte de una gobernanza responsable implica que los resultados, incluyendo también los negativos, se comunican con honestidad y que a las recomendaciones de mejora se les da seguimiento y se implementan de manera sistemática.



INTEGRIDAD, TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS EN EL CICLO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

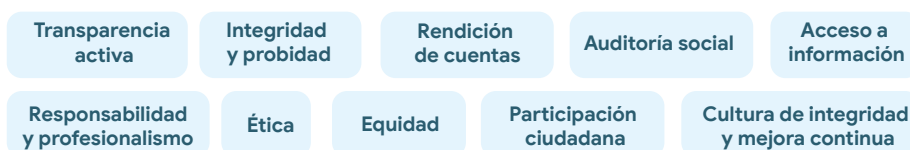
Una función transversal que fortalece la apertura, la probidad y la rendición de cuentas en cada etapa del ciclo.

«Informar, prevenir, vigilar y rendir cuentas para fortalecer la democracia.»



IMPACTO | Políticas públicas más legítimas, trazables y confiables, sostenidas por instituciones abiertas, íntegras y responsables ante la ciudadanía.

PRINCIPIOS TRANSVERSALES DE LA INTEGRIDAD Y TRANSPARENCIA INSTITUCIONAL



Fuente: elaboración propia

2.4.5. ¿CÓMO SE HA PUESTO EN PRÁCTICA?

Experiencia 1: Brasil

Título: Portal Participação Cidadã - Tribunal de Contas da União (TCU)

Institución: Tribunal de Contas da União (TCU) - con apoyo del PNUD

País: Brasil

Nivel de gobierno: Nacional

Año o período: 2025 - en curso

Actores principales: TCU (liderazgo); PNUD Brasil; ciudadanía brasileña

Descripción: El portal cidadao.tcu.gov.br es una plataforma de participación ciudadana mediante la cual la ciudadanía puede proponer y votar los temas prioritarios que el TCU fiscalizará durante el año. En 2025 la plataforma recibió más de 10.900 votos y en 2026 la ciudadanía ya eligió cinco nuevos temas para ser auditados. Los resultados de las fiscalizaciones se publican de forma accesible en el mismo portal. Con apoyo del PNUD, la plataforma y su estrategia de participación ciudadana están siendo actualizadas para ampliar su alcance e impacto.

Destacamos: Ilustra cómo una Entidad Fiscalizadora Superior (EFS) puede institucionalizar la participación ciudadana en la definición de su agenda de control, cerrando el ciclo entre demanda social y rendición de cuentas. La ciudadanía recibe información, también codetermina qué se fiscaliza y conoce los resultados, lo que fortalece simultáneamente la transparencia activa y el control social.

Para saber más:

<https://cidadao.tcu.gov.br/>

Experiencia 2: Costa Rica

Título: Quinto Plan de Acción Nacional de Estado Abierto 2023–2027

Institución: Coordinación de Gobierno Abierto, Poder Ejecutivo; Comisión Nacional para un Estado Abierto (CNEA)

País: Costa Rica

Nivel de gobierno: Nacional

Período: 2023–2027

Actores principales: Poder Ejecutivo, Legislativo y Judicial; Comisión Nacional para un Estado Abierto; instituciones sectoriales (justicia, parlamento, empleo, seguridad, economía); organizaciones de sociedad civil; academia; sector privado; ciudadanía

Descripción: El Quinto Plan de Acción Nacional de Estado Abierto 2023-2027 es el primer plan costarricense cocreado bajo la Comisión Nacional para un Estado Abierto, que integra formalmente a los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial en

la agenda de gobierno y Estado abierto. El plan incluye seis compromisos que dan continuidad a áreas previas, empleo, seguridad ciudadana, reactivación económica, integridad y anticorrupción, justicia abierta y parlamento abierto, combinando acciones del Ejecutivo con reformas en el Poder Judicial y en la Asamblea Legislativa.

Destacamos: el componente de integridad en el plan que lo sitúa como eje transversal, especialmente mediante el compromiso de apertura de datos para combatir la corrupción, que prevé publicar hasta 30 conjuntos de datos estratégicos, alineados con la Estrategia Nacional de Integridad y Prevención de la Corrupción (ENIPC) y con estándares internacionales de datos abiertos. El V Plan de Estado Abierto se enfoca en compromisos concretos, datos abiertos y coordinación interinstitucional para aterrizar la ENIPC en acciones verificables, contribuyendo a construir un sistema de integridad más preventivo y coordinado.

Para saber más:

<https://www.opengovpartnership.org/es/documents/costa-rica-action-plan-review-2023-2027/>

Experiencia 3: Perú

Título: Modelo de Integridad del Estado Peruano

Institución: Presidencia del Consejo de Ministros (PCM) – Secretaría de Integridad Pública (SIP)

País: Perú

Nivel de gobierno: Nacional

Año o período: 2026 - vigente (Directiva 001-2026-PCM/SIP)

Actores principales: PCM/SIP (diseño y conducción); entidades públicas del Gobierno nacional, regional y local (implementación); órganos de control según la normativa.

Descripción: La Directiva 001-2026-PCM/SIP establece el Modelo de Integridad para las entidades del sector público peruano y define lineamientos obligatorios para su implementación. Incluye componentes como gestión de riesgos de integridad, canal de denuncias, medidas preventivas, gobernanza del sistema y seguimiento de resultados, con el fin de prevenir la corrupción y fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas.

Destacamos: Ofrece un marco común de integridad para todo el Estado, articulando prevención, transparencia, control interno y participación, y facilita comparar capacidades y escalar buenas prácticas mediante herramientas como el portal de Integridad Pública y el Índice de Capacidad Preventiva (ICP)

Para saber más:

<https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/7644478-002-2026-pcm-sip>

En el **Anexo I** a este documento pueden consultarse casos adicionales.

2.4.6. PARA SABER MÁS

Las siguientes publicaciones y herramientas ofrecen marcos conceptuales, metodologías y recursos prácticos para profundizar en la integridad institucional, la transparencia y la rendición de cuentas:

Fortalecimiento de los sistemas de integridad de las EFS. Guía de conceptos, prácticas y herramientas

PNUD (2025). Guía práctica para fortalecer los sistemas de integridad de las Entidades Fiscalizadoras Superiores. Ofrece un marco conceptual, prácticas internacionales y herramientas de diagnóstico para apoyar el trabajo de las EFS en la detección y prevención de riesgos de integridad.

<https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/fortalecimiento-de-los-sistemas-de-integridad-de-las-entidades-fiscalizadoras-superiores-guia-de-conceptos-practicas-y>

Aprovechar los datos para mejorar la medición de la corrupción

PNUD (2025). Publicación sobre el uso de datos masivos y metodologías analíticas para medir la corrupción con mayor precisión, incluyendo el análisis de más de 70 millones de contratos públicos en 51 países.

<https://www.undp.org/es/historias/aprovechar-los-datos-para-mejorar-la-medicion-de-la-corrupcion>

¿En quién confiamos? Confianza institucional en América Latina y el Caribe

PNUD (2024). Análisis regional sobre los niveles y determinantes de la confianza ciudadana en las instituciones.

<https://www.undp.org/es/latin-america/blog/en-quien-confiamos-menos-en-las-instituciones-y-mas-en-las-comunidades-en-alc>

Herramienta de Diagnóstico Organizacional 3i

Una herramienta global y adaptable que ofrece recomendaciones prácticas para fortalecer las instituciones públicas en tres dimensiones clave o habilitadores de transformación: Inclusión, Integridad e Innovación.

[3i Organizational Diagnostic Tool - UNDP GPGS](#)

Panorama de las Administraciones Públicas: América Latina y el Caribe 2024

OCDE/BID (2024). Informe bienal que ofrece indicadores comparados sobre el desempeño de los gobiernos de ALC en dimensiones clave: confianza ciudadana, integridad, capacidades institucionales, participación y gestión del gasto.

https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/03/government-at-a-glance-latin-america-and-the-caribbean-2024_0d6281fd/4abdba16-en.pdf

América Latina y el Caribe: Indicadores sobre el ODS 16

PNUD/OHCHR/UNODC (2026). Publicación conjunta con indicadores específicos de la región para el seguimiento del ODS 16 en sus dimensiones de paz, justicia e instituciones

sólidas, incluyendo datos sobre corrupción, acceso a la justicia y participación.

<https://www.undp.org/policy-centre/governance/publications/latin-america-and-caribbean-indicators-peaceful-just-and-inclusive-societies>

Perspectivas de anticorrupción e integridad 2024

OCDE (2024) ofrece un panorama comparado del estado de las políticas de integridad y lucha contra la corrupción en los países, identificando brechas y tendencias emergentes de riesgo. Es una referencia útil para orientar reformas y fortalecer los sistemas nacionales de integridad pública.

https://www.oecd.org/es/publications/perspectivas-de-anticorrupcion-e-integridad-2024_d1153060-es.html

Mapeo de iniciativas innovadoras sobre integridad, transparencia y rendición de cuentas de las Entidades Fiscalizadoras Superiores (EFS) de la Región Norte de Centroamérica (RNCA)

PNUD (2024). Analiza iniciativas de Guatemala, Honduras y El Salvador para fortalecer integridad, transparencia, acceso a la información y participación ciudadana en las EFS.

<https://www.undp.org/es/guatemala/publicaciones/mapeo-de-iniciativas-innovadoras-sobre-integridad-transparencia-y-rendicion-de-cuentas-de-las-entidades-fiscalizadoras>

Promover una esfera pública abierta e inclusiva. Opciones programáticas

PNUD (2024). Documento programático que propone líneas de acción para impulsar una esfera pública abierta e inclusiva mediante acceso a información de calidad, espacios cívicos diversos y participación equitativa, como base de una gobernanza transparente y responsable.

<https://www.undp.org/publications/promoting-open-and-inclusive-public-sphere>

Estos elementos se presentan como un conjunto de **herramientas prácticas recientes del PNUD**, guías para construir integridad, marcos de mejora ética, kits de autoevaluación y tableros de datos sobre riesgos de corrupción, que fortalecen la transparencia y la rendición de cuentas en las instituciones públicas:

Guía para la construcción de la integridad (Guide for Building Integrity)

PNUD (2025). Guía práctica del PNUD que propone un modelo para evaluar e instalar medidas de integridad y anticorrupción en instituciones públicas, con metodología paso a paso, plantillas de diagnóstico e indicadores.

<https://www.undp.org/montenegro/publications/guide-building-integrity>

Marco de mejora de integridad y ética institucional (Integrity and Ethics Agency Improvement Framework)

PNUD (2023). Herramienta del PNUD basada en encuestas internas, talleres de resultados y planes de acción que ayudan a las agencias públicas a fortalecer su cultura de integridad y ética.

https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-08/integrity_and_ethics_agency_improvement_framework.pdf

Kit de autoevaluación de transparencia e integridad para empresas

PNUD (2020). Herramienta de autoevaluación del PNUD–FairBiz para que las empresas midan sus estándares de integridad, transparencia y controles anticorrupción, identifiquen riesgos y definan planes de mejora.

<https://www.undp.org/asia-pacific/fairbiz/publications/transparency-and-integrity-self-assessment-toolkit-business>

Herramientas y tableros de datos para evaluar riesgos de integridad en la contratación pública

PNUD (2025). Recursos analíticos del PNUD que permiten “benchmarkear” la integridad en la contratación pública y detectar patrones de riesgo para orientar reformas y priorizar intervenciones.

<https://www.undp.org/blog/benchmarking-integrity-public-procurement>

Guía del usuario para medir la corrupción y la anticorrupción (User's Guide to Measuring Corruption and Anti-Corruption)

PNUD (2015). Manual metodológico que reúne indicadores y herramientas para medir corrupción, transparencia, rendición de cuentas e integridad, útil para diseñar sistemas de monitoreo del acelerador.

<https://www.undp.org/publications/users-guide-measuring-corruption-and-anticorruption>



2.5. Gobernanza digital

Tecnología orientada al interés público y a la protección de derechos

2.5.1. ¿DE QUÉ TRATA?

La **gobernanza digital** es la capacidad de las instituciones públicas para usar tecnologías digitales de forma estratégica, segura e inclusiva, de modo que puedan prestar mejores servicios, coordinar políticas, proteger derechos y ampliar la participación de ciudadanas y ciudadanos. La gobernanza digital implica mucho más que digitalizar trámites o incorporar las nuevas herramientas tecnológicas. Implica fortalecer capacidades institucionales para que la transformación digital esté orientada al interés público, en favor del desarrollo humano y no reproduzca exclusiones ni genere nuevos riesgos.

Más allá de la eficiencia y la prestación de servicios, los sistemas digitales también configuran la forma en que la ciudadanía experimenta al Estado. Una digitalización mal diseñada puede afianzar relaciones distantes, extractivas o burocráticas, mientras que una gobernanza digital bien orientada puede crear interacciones más simples, más humanas y más confiables entre las personas y las instituciones públicas. Por ello, la transformación digital se valora también por el tipo de relación que crea entre instituciones y ciudadanía, complementando el foco en la infraestructura pública digital, los datos, la interoperabilidad, la inclusión y los derechos.

En esta dimensión se combinan tres componentes estrechamente relacionados:

- El primero es la capacidad de desarrollar o aprovechar **infraestructura pública digital (IPD)** interoperable y basada en estándares abiertos, así como soluciones y plataformas digitales que permitan gestionar procesos, información y servicios de manera integrada, para ofrecer servicios seguros e inclusivos. Cuando se diseña como un bien público, la IPD puede convertirse en un verdadero habilitador de la transformación digital.⁸⁴
- El segundo es la **capacidad de gobernar las tecnologías en rápida evolución, tales como la inteligencia artificial,**

de manera responsable, considerando los diferentes roles que juega el Estado, tanto como habilitador y usuario, incorporando criterios de ética, seguridad y rendición de cuentas.⁸⁵

- El tercero es la **capacidad de formular marcos de garantías en alineación con derechos humanos; y mecanismos de participación** que permitan que la digitalización fortalezca la confianza, la equidad y la participación ciudadana, en lugar de reproducir exclusiones o ampliar riesgos existentes.⁸⁶

Un **gobierno digital** centrado en las personas diseña y gestiona servicios a partir de las necesidades reales de la ciudadanía y aplicando criterios de inclusión, mediante infraestructuras, plataformas y soluciones digitales sostenibles. La **infraestructura pública digital** tiene un rol central y comprende sistemas fundacionales como identidad digital, pagos interoperables, intercambio de datos y registros civiles, que cuando se conciben como bienes públicos pueden acelerar el acceso a servicios para toda la población. Paralelamente, la gobernanza digital también exige **gestionar la inteligencia artificial de manera ética**, proteger los datos con integridad y desarrollar talento digital en los equipos públicos. Cuando estas condiciones se combinan con la **gobernanza colaborativa**, la tecnología hace más eficientes los servicios y habilita formas más inclusivas y compartidas de deliberar y decidir sobre las políticas.⁸⁷

Conviene precisar algunos conceptos clave para una mejor comprensión de la **gobernanza digital**:

Un **gobierno digital centrado en las personas** es un enfoque de transformación digital que diseña y gestiona los servicios públicos a partir de las necesidades reales de la ciudadanía, con criterios de inclusión, accesibilidad y derechos. Implica desarrollar políticas y servicios digitales que sean inclusivos y orientados a resultados que mejoran la vida de las personas.⁸⁸

⁸⁴ PNUD (2023). *The DPI Approach: A Playbook*. <https://www.undp.org/publications/dpi-approach-playbook>

⁸⁵ PNUD (2024). *AI Landscape Assessment (AILA)*. <https://www.undp.org/digital/aila>

⁸⁶ PNUD/OSET (2024). *Universal DPI Safeguards Framework*. <https://www.dpi-safeguards.org>

⁸⁷ Torres, V., Naser, A. y Valenzuela, P. (2025). *Gobernanza colaborativa y procesos de deliberación democrática: transformación digital en la participación*. Serie Gestión Pública (90) (LC/TS.2025/48). Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/84485-gobernanza-colaborativa-procesos-deliberacion-democratica-transformacion-digital>

⁸⁸ PNUD. *Digital Governance - Government Digital Centered on People*. <https://www.undp.org/governance/digital-governance>

La **Infraestructura pública digital (IPD)** se refiere al conjunto de sistemas digitales fundacionales que forman la columna vertebral de las sociedades modernas, ello se refiere a la identidad digital, pagos interoperables, intercambio de datos y registros civiles. Cuando se diseña como bien público, basada en estándares abiertos y con enfoque de derechos, la IPD puede acelerar el acceso a servicios para toda la población.⁸⁹

Para evitar que el concepto se interprete de manera difusa o se equipare con cualquier solución digital aislada, conviene comprender la IPD como una arquitectura organizada en **capas complementarias** que orientan decisiones institucionales concretas. La **capa fundacional** comprende los sistemas base que soportan al conjunto del ecosistema digital del Estado: identidad digital, registros, pagos interoperables e intercambio de datos. La **capa de interoperabilidad** articula esos sistemas mediante estándares técnicos comunes, APIs, gobernanza de datos y catálogos que permiten que la información fluya con seguridad entre instituciones. La **capa de servicios** corresponde a las aplicaciones sectoriales (salud, educación, protección social, registro civil, entre otras) que entregan valor directo a la ciudadanía apoyándose en las dos capas anteriores. Este análisis por capas permite traducir el concepto de IPD a decisiones institucionales operativas, identificar dónde se ubica una intervención y reconocer las dependencias que condicionan su éxito.

El **uso ético de inteligencia artificial** es la incorporación y gobernanza de la IA de manera que sus beneficios puedan aprovecharse sin perder de vista los riesgos, los derechos y la rendición de cuentas. El PNUD aborda esta cuestión a través de herramientas como AILA⁹⁰, que evalúa la preparación de los países en tres pilares: gobierno como usuario, gobierno como habilitador e IA ética, para promover una integración responsable, segura e inclusiva de esta tecnología.

La **protección de datos** es el conjunto de normativa, principios y salvaguardas que aseguran que los datos, en especial los personales, se gestionen con integridad, seguridad, responsabilidad y respeto por los derechos de las personas.⁹¹

El **talento digital** es la combinación de capacidades técnicas, de liderazgo y de trabajo colaborativo que permite a las instituciones usar datos y tecnologías de forma efectiva en la gestión pública. El PNUD lo vincula con habilidades en analítica, ciencia de datos, visualización e inteligencia artificial, así como con equipos ágiles y una cultura institucional orientada al aprendizaje y a la evidencia.⁹²

2.5.2. ¿POR QUÉ IMPORTA?

La gobernanza digital importa porque incide de forma directa en cómo las personas acceden a los servicios, ejercen sus derechos y se relacionan con las instituciones públicas. América Latina y el Caribe muestra avances en conectividad, pero la adopción tecnológica sigue siendo profundamente desigual. Cerca de uno de cada tres habitantes no tiene acceso efectivo a internet. Solo el 46,4% de los hogares del quintil de ingresos más bajos y el 35,8% de los hogares rurales están conectados, frente al 84,6% del quintil más alto y el 74,8% de los hogares urbanos.⁹³

Según el *Informe de Desarrollo Humano Regional 2025: Bajo Presión*, la inteligencia artificial ya está transformando la prestación de servicios públicos. 24 países de la región utilizan IA en el sector público, pero sin una gobernanza intencional existe el riesgo de que reproduzca sesgos existentes y profundice la exclusión⁹⁴. El PNUD sostiene que la infraestructura pública digital puede ayudar a los países a avanzar en sus prioridades de desarrollo y acelerar el cumplimiento de los ODS, siempre que se comprendan bien sus condiciones de éxito y se aprovechen las lecciones de implementación ya existentes.⁹⁵

Por esta razón, el **Universal DPI Safeguards Framework**⁹⁶ insiste en que los sistemas digitales deben incorporar

⁸⁹ PNUD (2023). *The DPI Approach: A Playbook*. <https://www.undp.org/publications/dpi-approach-playbook>

⁹⁰ PNUD (2024). *AI Landscape Assessment (AILA)*. <https://www.undp.org/digital/aila>

⁹¹ PNUD/OSET (2024). *Universal DPI Safeguards Framework*. <https://www.dpi-safeguards.org/> <https://www.undp.org/evaluation/digitalization-public-services>

⁹² PNUD. *Digital Hub 4 - Estrategia de datos: talento y tecnología*. <https://www.undp.org/latin-america/digitalhub4/projects/undp-data-strategy-transforming-institutional-management-through-governance-talent-and-technology>

⁹³ PNUD (2025). *Informe Regional sobre Desarrollo Humano 2025*. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-bajo-presion-recalibrando-el-futuro-del-desarrollo-en-america-latina-y-el-caribe>

⁹⁴ PNUD (2025). *Informe Regional sobre Desarrollo Humano 2025*. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-bajo-presion-recalibrando-el-futuro-del-desarrollo-en-america-latina-y-el-caribe>

⁹⁵ PNUD (2023). *Accelerating the SDGs through Digital Public Infrastructure*. <https://www.undp.org/publications/accelerating-sdgs-through-digital-public-infrastructure-compendium-potential-digital-public-infrastructure>

⁹⁶ PNUD/OSET (2024). *Universal DPI Safeguards Framework*. <https://www.dpi-safeguards.org>

protecciones concretas para mitigar riesgos a nivel individual y social, y para asegurar confianza, equidad, derechos y rendición de cuentas en todo su ciclo de vida.

La campaña **50-in-5** crea una plataforma de cooperación para que los países aceleren componentes de infraestructura pública digital de forma segura, inclusiva e interoperable. Fortalecer esta dimensión permite a las instituciones además de digitalizar sus servicios, gobernar mejor el cambio tecnológico, colocando a la región en condiciones de liderar una gobernanza democrática de la IA.⁹⁷

La gobernanza digital y la gobernanza íntegra se potencian mutuamente cuando se articulan de manera explícita. La digitalización puede, simultáneamente, mejorar la transparencia mediante trazabilidad y datos abiertos, o generar nuevas opacidades, como algoritmos no auditables y dependencias tecnológicas difíciles de revertir.

Por ello, conviene incorporar un enfoque de **integridad digital** que se exprese en condiciones concretas: transparencia en los procesos de contratación tecnológica, trazabilidad de las decisiones y procesos digitalizados, auditoría de sistemas y algoritmos, y publicación de datos en formatos reutilizables que habiliten un escrutinio efectivo. Esta articulación entre digitalización y rendición de cuentas evita que la transformación digital se convierta en una caja negra y refuerza, en cambio, la confianza pública en los sistemas que sostienen los servicios.

En un campo donde los riesgos evolucionan con rapidez, conviene también aplicar al ámbito digital la lógica de la gobernanza anticipatoria desarrollada en la sección 2.1. Ciberseguridad, dependencia tecnológica, evolución acelerada de la inteligencia artificial y protección de datos son frentes en los que las amenazas mutan más rápido que las capacidades regulatorias.

Resulta pertinente incorporar un componente específico de **anticipación digital** que permita identificar de manera sistemática riesgos tecnológicos emergentes, desarrollar escenarios sobre la posible evolución de las tecnologías críticas, e integrar esos insumos en los procesos de planeación y regulación institucional. Esta práctica permite transitar de una gobernanza digital reactiva a una gobernanza digital anticipatoria, mejor preparada para sostener derechos y servicios en contextos de cambio acelerado.

2.5.3. ¿QUÉ CAPACIDADES IMPLICA?

Fortalecer la gobernanza digital implica desarrollar capacidades institucionales que permitan usar la tecnología con propósito público, resguardando derechos y ampliando la capacidad de respuesta de la institución. El PNUD subraya que la transformación digital produce mejores resultados cuando combina arquitectura tecnológica, desarrollo del ecosistema y un enfoque centrado en las personas y basado en derechos.⁹⁸

Los estándares que se presentan a continuación pueden leerse como condiciones básicas para identificar la capacidad instalada o el potencial existente dentro de la institución en materia de transformación digital, gobernanza de datos, infraestructura pública digital y uso responsable de la IA.

1. Estrategia de transformación digital, con liderazgo y responsabilidades definidas.

Debe existir una orientación institucional clara para priorizar servicios, ordenar inversiones, coordinar áreas y dar continuidad al proceso de digitalización. Puede expresarse en una estrategia, en un plan, o en una hoja de ruta con roles definidos y respaldo de la dirección.

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

Lo relevante es que la capacidad digital se traduzca en resultados concretos para la ciudadanía. Este estándar apunta a que la institución pueda ofrecer, o esté en condiciones de desarrollar, servicios digitales apoyados en soluciones o plataformas seguras, accesibles y conectadas con otros sistemas, usando estándares abiertos y una lógica de bien público digital.⁹⁹

El reconocimiento de las brechas de acceso digital de la región, tanto territoriales como socioeconómicas, exige que la inclusión deje de ser un principio general y se traduzca en estándares mínimos de servicio. En la práctica, esto supone que un servicio digital inclusivo contemple **multicanalidad** (combinando canales digitales, presenciales y telefónicos para no excluir a quienes no acceden a internet), **accesibilidad** efectiva para personas con discapacidad, **lenguaje claro y usabilidad** que faciliten la comprensión y el uso por parte de públicos diversos, adaptación territorial a zonas con baja conectividad o condiciones técnicas limitadas, y un **enfoque intercultural** cuando el contexto así lo requiera. Asumir estos criterios como parámetros operativos permite que la inclusión se constituya en una capacidad institucional evaluable y no solo en una aspiración general.

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.¹⁰⁰

⁹⁷ PNUD / 50-in-5 Campaign. <https://50in5.net>

⁹⁸ PNUD (2023). *The DPI Approach: A Playbook*. <https://www.undp.org/publications/dpi-approach-playbook>

⁹⁹ PNUD (2023). *The DPI Approach: A Playbook*. <https://www.undp.org/publications/dpi-approach-playbook>

¹⁰⁰ PNUD/OSET (2024). *Universal DPI Safeguards Framework*. <https://www.dpi-safeguards.org>

Estas salvaguardas adquieren mayor solidez cuando dejan de operar como principios orientadores aislados y se traducen en condiciones verificables a lo largo del ciclo de vida de los sistemas. En la fase de **diseño**, se incorporan evaluaciones de impacto en derechos y análisis de exclusión que permitan anticipar riesgos antes de comprometer recursos. En la fase de **adquisición**, se aplican criterios de transparencia, estándares abiertos y requisitos de auditabilidad que aseguren que la solución contratada pueda ser inspeccionada y mejorada. En la fase de **implementación**, se establecen reglas claras de gobernanza de datos y protocolos de seguridad. En la fase de **operación**, se sostienen mecanismos de monitoreo continuo y gestión de incidentes que permitan corregir desviaciones a tiempo. Y de manera transversal, se aseguran **espacios de rendición de cuentas** con canales accesibles de queja y reparación. Avanzar en esta dirección permite pasar de una lógica declarativa a una gobernanza digital con garantías verificables, lo que fortalece la legitimidad de los procesos de transformación digital.

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

La gobernanza digital también exige capacidades humanas y criterios de decisión. 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.¹⁰¹

En un escenario donde la adopción de IA en el sector público es una realidad creciente, conviene que las instituciones cuenten con un **ciclo de decisión institucional** sencillo que oriente cada caso de uso. Este ciclo parte de una definición clara del caso de uso y del valor público que se busca generar; continúa con una evaluación de los datos disponibles en cuanto a calidad y sensibilidad; incorpora un análisis de riesgos asociados a sesgo, discriminación y seguridad; precisa los requisitos de transparencia y explicabilidad exigibles a la solución; define criterios para la adquisición o el desarrollo en función del nivel de riesgo y de la criticidad del servicio; y se cierra con monitoreo continuo y mecanismos de corrección que permitan ajustar o suspender el uso de la herramienta cuando se identifiquen desviaciones. Este enfoque permite avanzar en gobernanza de IA sin depender de marcos regulatorios complejos, facilitando decisiones responsables a nivel institucional.

Cada una de estas capacidades cuenta con parámetros

específicos de evaluación recogidos en la Nota Metodológica de la Guía.

2.5.4. ¿QUÉ PAPEL JUEGA LA GOBERNANZA DIGITAL EN EL CICLO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS?

La gobernanza digital puede integrarse de forma transversal en todas las fases del ciclo de las políticas públicas, fortaleciendo la capacidad de las instituciones para diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar políticas con mayor evidencia, inclusión y transparencia. Este acelerador se refiere a la capacidad institucional que transforma cómo se toman decisiones, cómo se prestan servicios y cómo se rinden cuentas a la ciudadanía.¹⁰²

Fase 1. Formulación - Definir el problema

La gobernanza digital fortalece el diagnóstico con datos públicos abiertos y análisis de brechas digitales. Permite diseñar políticas basadas en evidencia, identificar qué grupos quedan excluidos del acceso a servicios, y facilitar consultas digitales inclusivas que amplifiquen voces que habitualmente no llegan a los espacios de formulación.¹⁰³

La experiencia del servicio digital es, en sí misma, una forma de comunicación pública. Un servicio poco claro, inaccesible o inseguro erosiona la confianza ciudadana de forma equivalente, o incluso mayor, que una mala estrategia comunicacional. En esta línea, conviene que el diseño del servicio digital incorpore una experiencia de uso centrada en las personas, claridad sobre el tratamiento de datos personales, canales accesibles de soporte y retroalimentación, y transparencia sobre las decisiones automatizadas que afectan a quien lo utiliza. Tomados en conjunto, estos atributos permiten asumir la confianza digital como una función pública estratégica y articular la gobernanza digital con la gobernanza comunicacional desarrollada en la sección 2.3.

Fase 2. Implementación - Ejecutar con inclusión y derechos

La implementación se fortalece mediante el despliegue de infraestructura pública digital interoperable y de soluciones o plataformas digitales que permitan prestar servicios de manera segura, accesible y centrada en las personas.¹⁰⁴

Fase 3. Monitoreo - Seguimiento continuo al desempeño

Los datos en tiempo real sobre uso, cobertura, ejecución y calidad del gasto público permiten detectar brechas de acceso,

¹⁰¹ PNUD (2024). *AI Landscape Assessment (AILA)*. <https://www.undp.org/digital/aila>

¹⁰² PNUD (2023). *The DPI Approach: A Playbook*. <https://www.undp.org/publications/dpi-approach-playbook>

¹⁰³ PNUD (2025). *Atlas de Inteligencia Artificial para el Desarrollo Humano en América Latina y el Caribe*. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/atlas-de-inteligencia-artificial-para-america-latina-y-el-caribe>

¹⁰⁴ PNUD (2023). *The DPI Approach: A Playbook*. <https://www.undp.org/publications/dpi-approach-playbook>

desempeño y exclusión con mayor rapidez. La inteligencia artificial genera alertas tempranas sobre problemas de implementación. La transparencia activa en los sistemas digitales refuerza la rendición de cuentas y la confianza ciudadana.¹⁰⁵

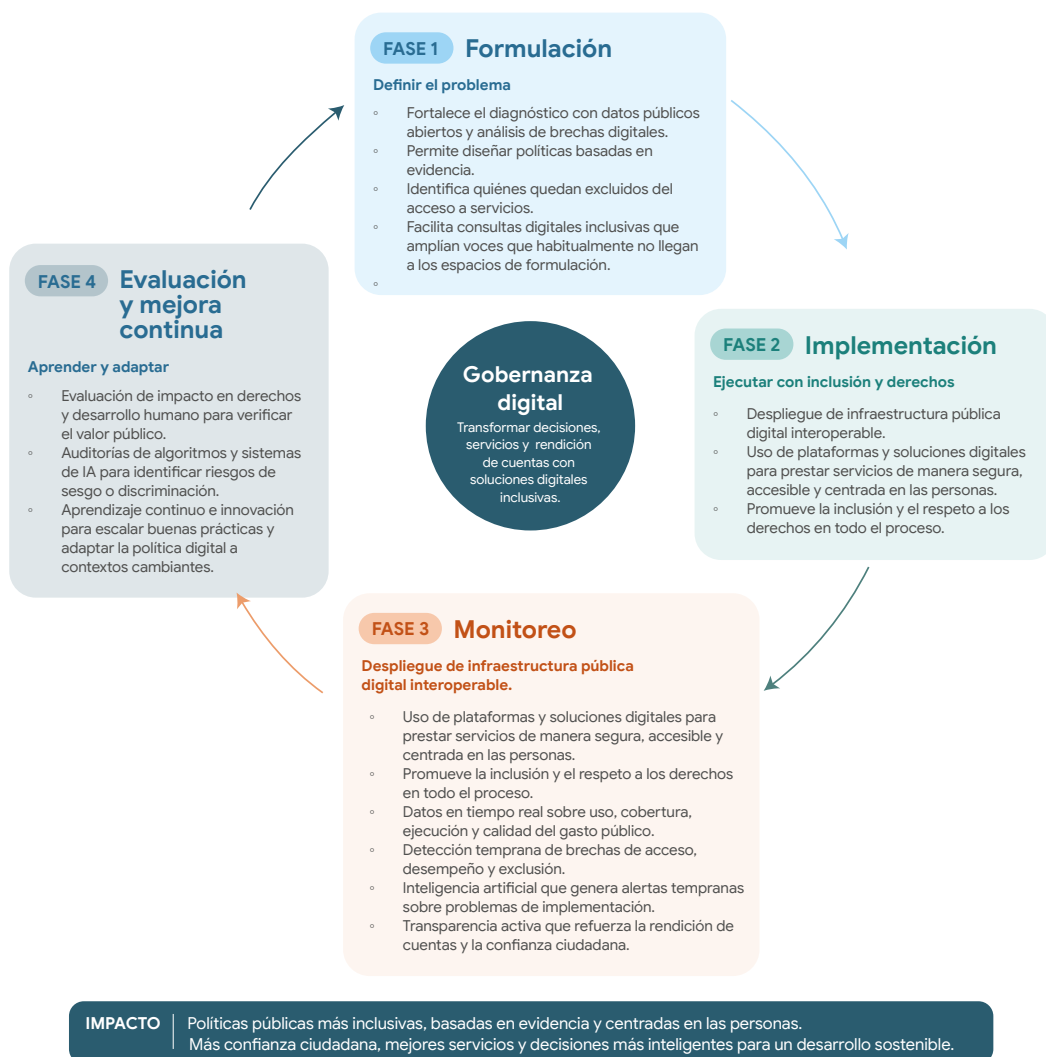
Fase 4. Evaluación y mejora continua - Aprender y adaptar

La evaluación de impacto en derechos y desarrollo humano permite verificar si la transformación digital está generando valor público real. Las auditorías de algoritmos y sistemas de IA identifican riesgos de sesgo o discriminación. El aprendizaje continuo y la innovación permiten escalar buenas prácticas y



La gobernanza digital en el ciclo de las políticas públicas

Un acelerador transversal para diseñar, ejecutar, monitorear y evaluar políticas en clave digital.



PRINCIPIOS TRANSVERSALES DE LA GOBERNANZA DIGITAL



Fuente: elaboración propia

¹⁰⁵ PNUD (2024). AI Landscape Assessment (AILA). <https://www.undp.org/digital/aila>

adaptar la política digital a contextos cambiantes.¹⁰⁶

2.5.5. ¿CÓMO SE HA PUESTO EN PRÁCTICA?

Experiencia 1: Colombia

Título: AILA: Evaluación del Panorama de Inteligencia Artificial - Colombia

Institución: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (MinCiencias)

País: Colombia

Nivel de gobierno: Nacional

Año: 2024

Actores principales: MinCiencias; PNUD Colombia; actores del sector público, privado y academia

Descripción: Evaluación de la preparación nacional para la adopción de inteligencia artificial, identificando capacidades institucionales, brechas y oportunidades. El proceso combina diagnóstico basado en evidencia con un enfoque participativo multisectorial para orientar la estrategia nacional de IA responsable.

Destacamos: Alianza directa Gobierno–PNUD que traduce el diagnóstico en recomendaciones accionables para la política pública. Ilustra cómo el Estado puede ejercer su rol como habilitador y usuario de IA con criterios de ética y rendición de cuentas.

Para saber más:

<https://www.undp.org/es/colombia/publicaciones/aila-evaluacion-panorama-inteligencia-artificial-colombia>

Experiencia 2 - Honduras

Título: Portal Digital de Inversiones de Honduras: simplificación, digitalización de los servicios para el funcionamiento de las empresas

Institución: Gobierno de Honduras

País: Honduras

Nivel de gobierno: Nacional

Año o período: 2023–actualidad

Actores principales: Secretaría de Desarrollo Económico; Consejo Nacional de Inversiones; Dirección Presidencial de Gestión por Resultados; PNUD Honduras; Proyecto Regional PNUD-SIGOB

Descripción: Desarrollo de un ecosistema digital interoperable para simplificar, digitalizar y automatizar trámites y servicios para empresas e inversionistas, articulando más de 21 instituciones públicas mediante plataformas digitales, intercambio de datos y automatización de procesos.

Destacamos: La experiencia combina infraestructura pública digital, interoperabilidad y soluciones digitales orientadas a servicios, incorporando autenticación unificada, reutilización de información y herramientas de inteligencia artificial para facilitar el acceso a trámites y reducir barreras burocráticas. Más de 140 trámites han sido digitalizados y automatizados, fortaleciendo la transparencia, la coordinación institucional y la confianza del sector privado.

Para saber más:

<https://www.undp.org/es/honduras/historias/se-impulsa-la-transformacion-digital-para-servicios-publicos-agiles-eficientes-y-transparentes>

Experiencia 3- República Dominicana

Título: Gestión digital del gasto público y trazabilidad para el control fiscal

Institución: Contraloría General de la República

País: República Dominicana

Nivel de gobierno: Nacional

Año o período: En operación desde 2014, con ampliaciones funcionales sucesivas

Actores principales: Contraloría General de la República; instituciones públicas del Estado dominicano; PNUD Rep. Dominicana; Proyecto Regional PNUD-SIGOB

Descripción: Desarrollo de una infraestructura y soluciones digitales para la gestión y fiscalización de la ejecución del gasto público, integrando registro de contratos, órdenes de pago y documentación de respaldo mediante plataformas interoperables y flujos digitales de trazabilidad.

Destacamos: La experiencia transformó el control del gasto desde procesos manuales basados en expedientes físicos hacia un repositorio digital vivo que fortalece la trazabilidad, el monitoreo y la capacidad analítica de la auditoría pública. Más de 400 instituciones utilizan el sistema TRE para gestionar contratos y pagos, mientras TRANSDOC es usado por alrededor de 334 instituciones para reportar la ejecución del gasto y respaldos de fiscalización. La digitalización permitió reducir tiempos de respuesta, fortalecer la transparencia y mejorar la detección de patrones y posibles anomalías en el gasto público.

Para saber más:

<https://presidencia.gob.do/noticias/contraloria-dispone-por-primera-vez-de-un-repositorio-digital-completo-de-contratos>

<https://www.undp.org/es/dominican-republic/noticias/contraloria-y-pnud-firman-acuerdo-de-cooperacion-para-la->

¹⁰⁶ PNUD (2025). Informe Regional sobre Desarrollo Humano 2025. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-bajo-presion-recalibrando-el-futuro-del-desarrollo-en-america-latina-y-el-caribe>

prestacion-de-servicios-de-desarrollo-0

Casos adicionales de referencia están disponibles en el **Anexo I**.

2.5.6. PARA SABER MÁS

Las siguientes publicaciones y herramientas del PNUD y otros organismos internacionales ofrecen marcos conceptuales, metodologías y recursos prácticos para profundizar en la gobernanza y la transformación digitales al servicio del desarrollo humano:

El enfoque IPD: una guía práctica. (The DPI Approach: A Playbook)

PNUD (2023). Guía práctica para diseñar infraestructura pública digital inclusiva y basada en derechos. Ofrece un marco de referencia con listas de verificación, estudios de caso y buenas prácticas para que los gobiernos de países de ingresos bajos y medios avancen en IPD con una lógica de bien público.

<https://www.undp.org/publications/dpi-approach-playbook>

Marco universal de garantías para la IPD. (Universal DPI Safeguards Framework)

PNUD/OSET (2024). Marco de salvaguardas para el diseño e implementación de infraestructura pública digital que protege derechos a nivel individual y social. Establece principios, prácticas y procesos para garantizar que los sistemas digitales sean seguros, inclusivos y rendidores de cuentas.

<https://www.dpi-safeguards.org>

Evaluación del panorama de IA (AILA). AI Landscape Assessment (AILA)

PNUD (actualización continua). Herramienta de diagnóstico que evalúa la preparación de un país para integrar la IA de forma responsable en tres pilares: gobierno como habilitador, gobierno como usuario e IA ética. Sirve como base de evidencia para el diseño de indicadores en los marcos de cooperación con países.

<https://www.undp.org/digital/aila>

AI Sprint: Habilitación de países en inteligencia artificial

PNUD (2026). AI Sprint es un proceso estructurado de habilitación de países en inteligencia artificial que combina diagnóstico del ecosistema (AI Landscape Assessment, AILA), desarrollo de estrategias de IA, fortalecimiento de capacidades, digitalización lingüística y componentes de confianza y seguridad en IA. En América Latina y el Caribe se evaluaron 15 postulaciones y se aprobaron 8 diagnósticos AILA, 2 estrategias de IA, 2 rutas de fortalecimiento de capacidades, 2 pilotos de lenguajes y 1 cohorte integrada de confianza y seguridad, que acompañan a 12 oficinas de país del PNUD en Barbados, Bolivia, Colombia, Cuba, República Dominicana, Ecuador, Guatemala, México, Paraguay, Perú, Trinidad y Tobago y Uruguay.

<https://www.undp.org/blog/where-ai-arc-bends>

Atlas de Inteligencia Artificial para el

Desarrollo Humano en ALC

PNUD (2025). Plataforma dinámica de conocimiento que sistematiza el estado de la IA en la región desde una perspectiva de desarrollo humano. Ofrece datos de referencia, análisis de aplicaciones frontera, casos de éxito escalables y escenarios de futuro para orientar estrategias nacionales y la cooperación regional. Proporciona la base analítica para AcademIA.

<https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/atlas-de-inteligencia-artificial-para-america-latina-y-el-caribe>

AcademIA - AI Sapiens Academy

PNUD/RBLAC. Iniciativa insignia de formación sobre IA para el desarrollo humano en la región. Comprende cinco módulos interconectados: gobernanza de la IA, IA productiva, IA para el bien social, aplicaciones ambientales y algo-ética. Posiciona al PNUD como referente regional en IA para el desarrollo humano.

<https://www.undp.org/latin-america/digitalhub4/atlas-ai-human-development-lac>

Informe Regional sobre Desarrollo Humano 2025

PNUD (2025). Conecta la transformación digital con el marco de desarrollo humano que sustenta el Plan Estratégico, fundamentando la programación digital en evidencia sobre cómo la tecnología interactúa con la desigualdad, la capacidad institucional y la agencia de las personas.

<https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/informe-regional-sobre-desarrollo-humano-bajo-presion-recalibrando-el-futuro-del-desarrollo-en-america-latina-y-el-caribe>

Evaluación de preparación digital (DRA) y garantías. (Digital Readiness Assessment (DRA) y Safeguards)

PNUD. Evaluación rápida basada en encuesta que abarca cinco dimensiones alineadas con el Marco de Transformación Digital del PNUD. Sus resultados se integran en el Digital Development Compass para la comparación regional e internacional.

<https://www.undp.org/digital/digital-public-infrastructure>

Campaña 50-in-5

PNUD y socios (activa). Plataforma de cooperación entre países para acelerar la adopción de componentes de infraestructura pública digital de forma segura, inclusiva e interoperable. Desde 2023, el PNUD es un socio coordinador de esta iniciativa global.

<https://50in5.net>

Guías digitales del PNUD. (UNDP Digital Guides)

PNUD. Marcos prácticos para que los equipos del PNUD y sus contrapartes integren lo digital de forma sistemática en las áreas temáticas, asegurando que las intervenciones sean inclusivas, basadas en derechos y alineadas con las prioridades de desarrollo humano.

<https://www.undp.org/governance/digital-governance>

Navegador de datos para políticas. (Data to

Policy Navigator)

PNUD - GIZ - BMZ - Unión Europea. Plataforma interactiva para fortalecer la toma de decisiones basada en evidencia, con ejemplos prácticos, un repositorio de datos abiertos y un asistente potenciado por IA.

<https://data2policy.net>

Módulos de Fortalecimiento de Capacidades Digitales

PNUD. Paquete modular de seis módulos adaptables para gobiernos en distintos niveles de madurez digital: Digital para el Gobierno, IA para el Gobierno, IA para Parlamentarios/as, Digital Design Sprints, Data to Policy y Mujeres Campeonas Digitales.

<https://www.undp.org/governance/digital-governance>

Diálogo regional: Los retos de la gobernanza digital en América Latina y el Caribe

CAF–PNUD, (2026). Relatoría del diálogo regional celebrado en Montevideo que analiza la gobernanza digital como un asunto estratégico para el desarrollo humano y la legitimidad democrática en la región, identificando una “ventana de vulnerabilidad” donde la adopción tecnológica avanza más rápido que las capacidades e instituciones, y proponiendo líneas de acción en regulación basada en riesgos, fortalecimiento institucional, soberanía y bienes públicos digitales, integridad democrática frente a la desinformación e inclusión en los servicios estatales.

<https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/dialogo-regional-los-retos-de-la-gobernanza-digital-en-america-latina-y-el-caribe>

Mapeo abierto y datos geoespaciales

PNUD (2026). La colaboración entre el PNUD y el Humanitarian OpenStreetMap Team (HOT) en cursos de mapeo abierto y cartografía comunitaria se conecta con los resultados del CPD en gobernanza local (C.1), gestión del riesgo de desastres (C.5) y gestión ambiental (SO4). Los datos geoespaciales abiertos apoyan la planificación basada en evidencia, la adaptación al clima y los programas de resiliencia a nivel comunitario.

<https://www.undp.org/es/latin-america/blog/mapeo-abierto-como-infraestructura-digital-publica-un-nuevo-curso-gratuito-de-hot-y-pnud>

Gobierno digital en América Latina y el Caribe

OCDE y CAF (2024). Revisión del gobierno digital en América Latina y el Caribe. Este estudio analiza cómo los países de la región están organizando la gobernanza del gobierno digital, fortaleciendo marcos institucionales, y utilizando las tecnologías digitales para transformar servicios públicos, promover la inclusión y generar valor público. Ofrece estudios de caso y recomendaciones para avanzar hacia una transformación digital centrada en las personas.

https://www.oecd.org/es/publications/revision-del-gobierno-digital-en-america-latina-y-el-caribe_7a127615-es.html

Índices de gobierno digital y de datos abiertos

OCDE (2026). Digital Government Index and Open, Useful and Re-usable Data Index – 2025 results. El documento presenta

los resultados 2025 del Índice de Gobierno Digital (DGI) y del Índice OURdata, que evalúan la madurez de las políticas de gobierno digital y de datos abiertos reutilizables en los países de la OCDE. Ambos índices permiten guiar políticas, priorizar inversiones y medir el progreso de la transformación digital del sector público en dimensiones como “digital por diseño”, “sector público impulsado por datos”, “gobierno como plataforma” y “abierto por defecto”.

https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-index-and-open-useful-and-re-usable-data-index_6347ec74-en.html

PNUD. SIGOB-Sistemas para la Gobernabilidad Democrática.

Plataforma regional que ofrece metodologías y herramientas digitales para fortalecer las capacidades de gestión de los gobiernos en América Latina y el Caribe, promoviendo transparencia, efectividad y una cultura de gestión orientada a resultados y a la ciudadanía.

<https://www.undp.org/es/latin-america/sigob>



2.6. Gobernanza intergeneracional

Decidir hoy con responsabilidad sobre quienes vendrán “¿Cómo evaluaría esta decisión una persona de 20 años hoy?”

¿Cómo evaluaría esta decisión alguien que aún no ha nacido?”

ENFOQUE TRANSVERSAL: Este acelerador está integrado en los cinco aceleradores de la Guía Estratégica Instituciones Democráticas para el Futuro. Se trata de un principio rector que interroga a cada uno de ellos: ¿a quién incluye este proceso? ¿Qué generaciones quedan fuera de la mesa de decisión? ¿Qué impactos tendrán las decisiones de hoy sobre quienes aún no tienen voz institucional? Esta lente garantiza que la transformación institucional sirva tanto a la ciudadanía actual como a las generaciones futuras.

reales. La equidad intergeneracional parte de una premisa ética y política consistente en que las instituciones públicas tienen responsabilidad frente a la ciudadanía actual y también frente a las generaciones futuras que heredarán los sistemas que hoy construimos o deterioramos.

Como lo reconoce la Declaración sobre las Generaciones Futuras adoptada en la Cumbre del Futuro de 2024, “las decisiones, las acciones y la inacción de las generaciones presentes tienen un efecto multiplicador intergeneracional” y en este contexto se hace un llamado a “velar por que las generaciones presentes actúen con responsabilidad para salvaguardar las necesidades y los intereses de las generaciones futuras”.¹⁰⁸

Este mandato se traduce en cómo se diseñan los presupuestos, cómo se formulan los planes de desarrollo, cómo se estructuran los mecanismos de participación y cómo se evalúan los resultados.

América Latina y el Caribe se encuentra en un momento de decisión histórico. La región dispone de una ventana demográfica de entre 10 y 15 años antes de que las presiones del envejecimiento poblacional comiencen a restringir el espacio fiscal disponible para la inversión pública.¹⁰⁹ Ello convierte las elecciones intergeneracionales que se adopten ahora en decisiones de consecuencias estructurales. Los marcos institucionales que se consoliden en esta década determinarán en gran medida la capacidad del Estado para proteger los derechos de todas las generaciones cuando esa ventana se cierre.

Con este panorama, la región enfrenta además lo que diversos análisis recientes, incluido el del PNUD, han denominado una policrisis: la concurrencia de crisis democrática, climática, de desigualdad y de confianza institucional que se superponen y se amplifican mutuamente. Las instituciones que no construyen puentes generacionales entre sus procesos decisorios y la ciudadanía joven y futura terminan respondiendo a los desafíos del futuro con las herramientas del pasado. Como señaló el Secretario General de las Naciones Unidas, António Guterres: “No podemos construir un futuro para nuestros nietos y nietas

2.6.1. ¿DE QUÉ TRATA?

La gobernanza intergeneracional opera en dos planos complementarios pero distintos. Por un lado, exige reconocer la voz y representación de las juventudes que existen hoy y que están sistemáticamente subrepresentadas en los espacios de decisión. Por otro, exige que las decisiones públicas consideren los intereses de las generaciones que aún no han nacido, cuyos derechos no pueden ser defendidos por sus titulares y requieren mecanismos institucionales específicos de salvaguarda. Esta distinción, central en el marco de evaluación de equidad intergeneracional desarrollado por la School of International Futures (SOIF) y la Fundación Calouste Gulbenkian, organiza cómo la Guía aborda ambos planos como dimensiones de un mismo enfoque transversal¹⁰⁷.

Las decisiones de política pública que se toman hoy rara vez se diseñan preguntando qué ocurrirá con ellas dentro de veinte o cincuenta años, ni quiénes serán sus destinatarios

¹⁰⁷ SOIF / Calouste Gulbenkian Foundation, *Framework for Assessing Intergenerational Fairness*. <https://soif.org.uk/igf/>

¹⁰⁸ Naciones Unidas (2024). *Declaración sobre las Generaciones Futuras, Pacto para el Futuro (A/RES/79/1)*, 22 de septiembre de 2024. Nueva York: Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/summit-of-the-future>

¹⁰⁹ PNUD (2025). *Informe Regional de Desarrollo Humano: Bajo presión. Recalibrando el futuro del desarrollo humano en América Latina y el Caribe*. Nueva York: PNUD América Latina y el Caribe. La ventana demográfica de 10-15 años se refiere al período en que el bono demográfico de la región aun permite financiar inversiones públicas antes de que el envejecimiento poblacional aumente significativamente el gasto en pensiones y salud. https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-09/irdh_spa_web.pdf

con un sistema construido para nuestros abuelos y abuelas”¹¹⁰

La equidad intergeneracional, como enfoque transversal de esta Guía, parte de reconocer y cerrar las brechas de participación juvenil en la formulación, implementación y evaluación de las políticas públicas, de modo que las decisiones respondan más de cerca a las realidades de las personas jóvenes, refuercen su sentido de pertenencia democrática y reduzcan la distancia que las separa de las instituciones. Requiere, además, que las instituciones integren de forma sistemática enfoques de gobernanza anticipatoria, a fin de sopesar los impactos de largo plazo de sus decisiones, incluidos sus efectos diferenciados sobre las generaciones presentes y futuras. Y para que este avance no dependa únicamente de la voluntad circunstancial, es necesario institucionalizar mecanismos que garanticen la representación y la voz de las juventudes en la toma de decisiones, reconociéndolas como actores legítimos del presente y, al hacerlo, fortaleciendo la legitimidad democrática.

Para comprender la gobernanza intergeneracional en el marco de la Guía, conviene precisar algunos conceptos clave:

La **equidad intergeneracional** es el principio según el cual las generaciones presentes deben satisfacer sus necesidades sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer las suyas propias. Aplicado a la gobernanza, supone diseñar instituciones, políticas y mecanismos de decisión que sean responsables ante los actores del presente y también ante quienes aún no tienen voz en los procesos formales¹¹¹. Las instituciones deben evaluar activamente si las cargas y los beneficios de sus decisiones se distribuyen de forma justa entre generaciones, evitando transferir costos al futuro para obtener beneficios en el presente.

La **participación significativa de las juventudes**, en el sentido del Informe de Políticas de Nuestra Agenda Común 3 (Naciones Unidas, 2023), no se refiere a la presencia formal o simbólica de personas jóvenes en los espacios decisorios. Exige que su participación sea concreta, informada, con mandato institucional, con recursos asignados, diversa e inclusiva, y que se establezca una responsabilidad recíproca entre las instituciones y los actores jóvenes sobre el uso de sus aportaciones.¹¹²

La **gobernanza anticipatoria** es la capacidad de las instituciones para institucionalizar el pensamiento de largo plazo y la prospectiva estratégica en sus procesos de toma de decisiones, anticipando escenarios futuros posibles en lugar de limitarse a responder a los problemas del presente. El uso de herramientas de futuros permite a las instituciones y a las juventudes construir conjuntamente escenarios de gobernanza democrática más inclusivos y sostenibles.¹¹³

El **diálogo intergeneracional** es el proceso mediante el cual actores de distintas generaciones intercambian perspectivas, saberes y prioridades en condiciones de respeto y reconocimiento mutuo, con el propósito de construir respuestas más integrales e inclusivas a los desafíos comunes. El diálogo intergeneracional y la colaboración multiactor son fundamentales para repensar el futuro de la región y garantizar que las juventudes sean protagonistas en la construcción de sociedades más justas, inclusivas y resilientes.¹¹⁴

2.6.2. ¿POR QUÉ IMPORTA?

La equidad intergeneracional importa porque las instituciones de la región toman decisiones de consecuencias duraderas en contextos donde las generaciones jóvenes están subrepresentadas en los espacios de poder y donde el horizonte temporal de la planificación pública rara vez supera el ciclo electoral. A esto se suma que las personas jóvenes enfrentan condiciones materiales que varían según el contexto —el acceso a la vivienda, los mercados laborales o los sistemas educativos, entre otros—, lo que puede alimentar tensiones intergeneracionales.

La mirada intergeneracional tampoco se agota en la incorporación de las juventudes. En la región conviven hoy hasta cinco generaciones, en un contexto de envejecimiento demográfico acelerado, y las generaciones mayores enfrentan sus propias formas de exclusión: sistemas de cuidados insuficientes, brechas digitales y situaciones crecientes de aislamiento social. Una equidad intergeneracional completa atiende, por tanto, tanto las tensiones como las solidaridades entre todas las generaciones, evitando que la respuesta a la subrepresentación juvenil invisibilice a las personas mayores

¹¹⁰ Guterres, A. (2024). Discurso en la Cumbre del Futuro, septiembre de 2024. Citado en: Pacto Mundial (2025). <https://www.pactomundial.org/noticia/pacto-para-el-futuro/>

¹¹¹ CEPAL (2024). Pacto para el Futuro, enfoque intergeneracional, y el envejecimiento de la población. Nota de política. Santiago: CEPAL. <https://www.cepal.org/es/enfoques/pacto-futuro-enfoque-intergeneracional-envejecimiento-la-poblacion>

¹¹² Secretario General de Naciones Unidas (2023). Informe de Políticas de Nuestra Agenda Común 3: Participación significativa de los jóvenes en los procesos decisorios y de elaboración de políticas. Nueva York: Naciones Unidas. (EOSG/2023/3). <https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/our-common-agenda-policy-brief-youth-engagement-es.pdf>

¹¹³ PNUD (2025). Democratizando Futuros: Herramientas para anticipar y cocrear políticas públicas con juventudes. PNUD América Latina y el Caribe. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/democratizando-futuros>

¹¹⁴ PNUD ALC (2025). Juventudes en democracia: Reimaginando nuestro futuro [diálogo regional]. <https://www.youtube.com/watch?v=Br6sM8xohpg>

La pregunta que abre este enfoque —¿Cómo evaluaría esta decisión una persona de 20 años hoy, o alguien que aún no ha nacido?— funciona como un instrumento analítico: obliga a las instituciones a explicitar los supuestos intergeneracionales que subyacen a toda decisión pública, supuestos que de otro modo permanecerían invisibles y por tanto incuestionables.

La región enfrenta una paradoja democrática de dimensiones preocupantes. Una cifra para considerar es que el 60% de la población de América Latina y el Caribe tiene menos de 35 años, pero las personas jóvenes siguen siendo casi invisibles en la toma de decisiones políticas a nivel nacional y subnacional. En este sentido se documenta en el Informe de Políticas de Nuestra Agenda Común (Naciones Unidas, 2023), y es que los jóvenes expresan una y otra vez su frustración con los mecanismos existentes de participación, que consideran, en muchos casos, meramente simbólicos.¹¹⁵

Esta exclusión generacional tiene costos concretos. Las políticas formuladas sin considerar la perspectiva y las prioridades de las generaciones jóvenes tienden a reproducir las inequidades existentes y a generar soluciones de corto plazo que hipotecan el futuro. Se calcula que unos 90 indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) están directamente relacionados con la juventud, lo que convierte su participación en una condición de efectividad, no solo de justicia.¹¹⁶

La región aún cuenta con una estrecha ventana demográfica antes de que el envejecimiento aumente la presión sobre el espacio fiscal. Las decisiones que se adopten hoy sobre deuda, servicios públicos, protección social y capacidad estatal condicionarán la carga que heredará la próxima generación y **con qué capacidades institucionales** contará para afrontarla.¹¹⁷

La brecha de representación generacional también alimenta la **desconfianza institucional**, en América Latina y el Caribe cerca del 40% de las y los jóvenes entre 15 y 25 años no confía en sus gobiernos, lo que refleja una desilusión creciente hacia las estructuras de poder actuales.¹¹⁸ Esta desconfianza de las juventudes hacia las instituciones puede estar vinculada a la percepción de que no hablan su lenguaje, sienten que no responden a sus prioridades o no los reconocen como actores legítimos del presente.

El Pacto para el Futuro, aprobado por la Asamblea General de las Naciones Unidas, otorga una presencia destacada a las personas jóvenes.¹¹⁹ Este hito multilateral refuerza una tendencia global según la cual la **equidad intergeneracional ha dejado de ser un tema sectorial de políticas de juventud para convertirse en un principio transversal de reforma democrática e institucional**.

Importa porque un enfoque intergeneracional no solo beneficia a las juventudes, también enriquece la calidad de todas las decisiones públicas que afectan a las comunidades en su conjunto. Este acelerador incorpora la igualdad de género como un criterio sustantivo para valorar la calidad de la gobernanza intergeneracional, reconociendo que las brechas de género de hoy se convierten en desigualdades acumuladas para las generaciones futuras. De este modo, el pluralismo generacional y de género produce decisiones más robustas, más creativas y, lo más importante, con mayor legitimidad social.

La gobernanza intergeneracional no consiste en armonizarse siempre los intereses del presente y del futuro, sino que trata de hacer visibles los conflictos entre ellos cuando existen. Decisiones sobre deuda pública, reforma de pensiones, transición energética o inversión en infraestructura suelen implicar sacrificios reales entre generaciones presentes y futuras, o entre cohortes etarias actuales. La capacidad institucional para sostener estas disyuntivas de forma transparente, deliberativa y verificable, en lugar de ocultarlas o decidir las por defecto a favor de quienes hoy tienen voz, es el núcleo operativo de este enfoque.

2.6.3. ¿QUÉ CAPACIDADES IMPLICA?

Incorporar la equidad intergeneracional como enfoque transversal implica desarrollar capacidades institucionales específicas que operen de forma horizontal en toda la gestión de la institución. Estas capacidades transforman la manera en que se diseñan, implementan y evalúan los procesos vinculados a los demás aceleradores de la Guía. En particular, los estándares que se exponen a continuación muestran cómo se expresa este enfoque en la gobernanza anticipatoria, colaborativa, comunicacional, íntegra y digital de las instituciones.

Los estándares se organizan en dos grupos. El primero reúne las capacidades específicas de la gobernanza intergeneracional, aquellas que no se reducen a aplicar otro acelerador con lente generacional y que abordan en particular la representación de generaciones que aún no tienen voz. El segundo grupo describe cómo el enfoque intergeneracional modifica los demás aceleradores cuando se aplica de forma transversal.

¹¹⁵ Secretario General de Naciones Unidas (2023). Op. cit.

¹¹⁶ UNICEF / Naciones Unidas (2023). *La participación juvenil y los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Citado en: Secretario General de Naciones Unidas (2023). Op. cit.

¹¹⁷ PNUD (2025). Op. cit. Véase también: CEPAL (2024). *Pacto para el Futuro, enfoque intergeneracional, y el envejecimiento de la población*. Op. cit. <https://www.cepal.org/es/enfoques/pacto-futuro-enfoque-intergeneracional-envejecimiento-la-poblacion>

¹¹⁸ PNUD (2024), “Juventud, democracia y desarrollo: la clave para un futuro inclusivo y sostenible en América Latina y el Caribe”, 29 de agosto de 2024. <https://www.undp.org/es/latin-america/blog/juventud-democracia-y-desarrollo-la-clave-para-un-futuro-inclusivo-y-sostenible-en-america-latina-y-el-caribe>

¹¹⁹ Naciones Unidas (2024). *Declaración sobre las Generaciones Futuras, Pacto para el Futuro (A/RES/79/1)*, 22 de septiembre de 2024. Nueva York: Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/summit-of-the-future>

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, la Oficina de Naciones Unidas para las Juventudes propuesto como parte del 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 Fundación Calouste Gulbenkian¹²⁰, pilotadas en Portugal y en el Parlamento del Reino Unido); o cláusulas de salvaguarda intergeneracional en planes plurianuales y marcos fiscales.

Los siguientes estándares describen cómo el enfoque intergeneracional modifica la aplicación de los demás aceleradores de la Guía:

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.¹²¹

3. La institución activa mecanismos de participación intergeneracionales.

No basta con que los espacios generales de participación estén formalmente abiertos a todas las edades. 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. Estos mecanismos incluyen consejos intergeneracionales y de la juventud, presupuestos participativos con cuota generacional, instancias de codiseño intergeneracional y plataformas digitales accesibles para personas jóvenes y adultas. El mandato

institucional para estas instancias parte del funcionamiento regular de la institución, no debe ser ad hoc.¹²²

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.

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

La institución gestiona su sistema de integridad interno, así como su política de transparencia y rendición de cuentas, bajo un enfoque explícito de equidad intergeneracional. Para materializar esta perspectiva, el estándar exige, por un lado, producir y utilizar datos desagregados por grupo etario (sobre participación, acceso a servicios y distribución de recursos) para comprender el impacto diferenciado de las políticas públicas. Por otro lado, promueve la participación activa de las juventudes en comités, espacios de orientación ética y otras instancias clave para construir una cultura institucional íntegra.

6. El desarrollo y gestión de soluciones de gobernanza digital incluyen 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.¹²³ La institución abre espacios de cocreación digital para asegurar que sus soluciones reduzcan brechas generacionales de acceso y participación y las juventudes se convierten en protagonistas en crear tecnologías cívicas que vuelven la gobernanza más inclusiva.¹²⁴

Los criterios para reconocer y evaluar conjuntamente cada una de estas capacidades se detallan en la Nota Metodológica anexa a la Guía.

¹²⁰ SOIF / Calouste Gulbenkian Foundation (2021), *Framework for Assessing Intergenerational Fairness*. <https://soif.org.uk/igf/intergenerational-fairness-policy-assessment-toolkit/>

¹²¹ PNUD (2025). *Democratizando Futuros: herramientas para anticipar y cocrear políticas públicas con juventudes*. Disponible en: <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/democratizando-futuros-herramientas-para-anticipar-y-cocrear-politicas-publicas-con-juventudes>

¹²² Secretario General de Naciones Unidas (2023). *Informe de Políticas de Nuestra Agenda Común 3: Participación significativa de los jóvenes en los procesos decisorios y de elaboración de políticas*. Nueva York: Naciones Unidas. (EOSG/2023/3). <https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/our-common-agenda-policy-brief-youth-engagement-es.pdf>

¹²³ Secretario General de Naciones Unidas (2023). *Op. cit.*

¹²⁴ PNUD (2025). *Reimaginando el papel de las personas jóvenes en la gobernanza a través de la tecnología cívica*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Oficina Regional para Asia y el Pacífico. <https://www.undp.org/asia-pacific/news/reimagining-young-peoples-role-governance-through-civic-technology>

2.6.4. ¿QUÉ PAPEL JUEGA LA GOBERNANZA INTERGENERACIONAL EN EL CICLO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS?

La equidad intergeneracional se activa en todas las fases del ciclo de políticas públicas. La pregunta guía ¿cómo evaluaría esta decisión una persona de 20 años hoy, o alguien que aún no ha nacido? puede y debe formularse en cada una de sus fases, operando como un **mecanismo de control de calidad intergeneracional** que modifica los criterios de diseño, ejecución y aprendizaje institucional.

Fase 1. Formulación - Definir el problema con perspectiva generacional

Incorporar la perspectiva de las juventudes y de las generaciones futuras en el diagnóstico de los problemas públicos permite revelar dimensiones que los enfoques convencionales difícilmente perciben. Entre estas destacan la carga fiscal y ambiental que se traslada a generaciones sin voz, las brechas de acceso que se acumulan en los primeros años de vida, y las tendencias a largo plazo que hoy no parecen urgentes, pero mañana serán determinantes. Para enriquecer esta fase, resulta clave utilizar herramientas de prospectiva y procesos de cocreación con las juventudes.

Fase 2. Implementación - Ejecutar con coherencia intergeneracional

Durante la implementación, este enfoque exige verificar que los recursos, los procedimientos y los criterios de priorización no reproduzcan sesgos generacionales que excluyan a las personas jóvenes como beneficiarias o como actoras de la ejecución. Supone también crear mecanismos para que las juventudes puedan reportar barreras de acceso y proponer ajustes, con respuesta institucional verificable.

Fase 3. Monitoreo - Medir lo que importa para todas las generaciones

El monitoreo con enfoque intergeneracional implica que los sistemas de seguimiento incluyen indicadores que capturan el impacto diferencial de las políticas sobre distintos grupos de edad, especialmente sobre los más jóvenes. También supone incorporar mecanismos de monitoreo ciudadano con participación juvenil.

Fase 4. Evaluación y mejora continua - Aprender para el futuro

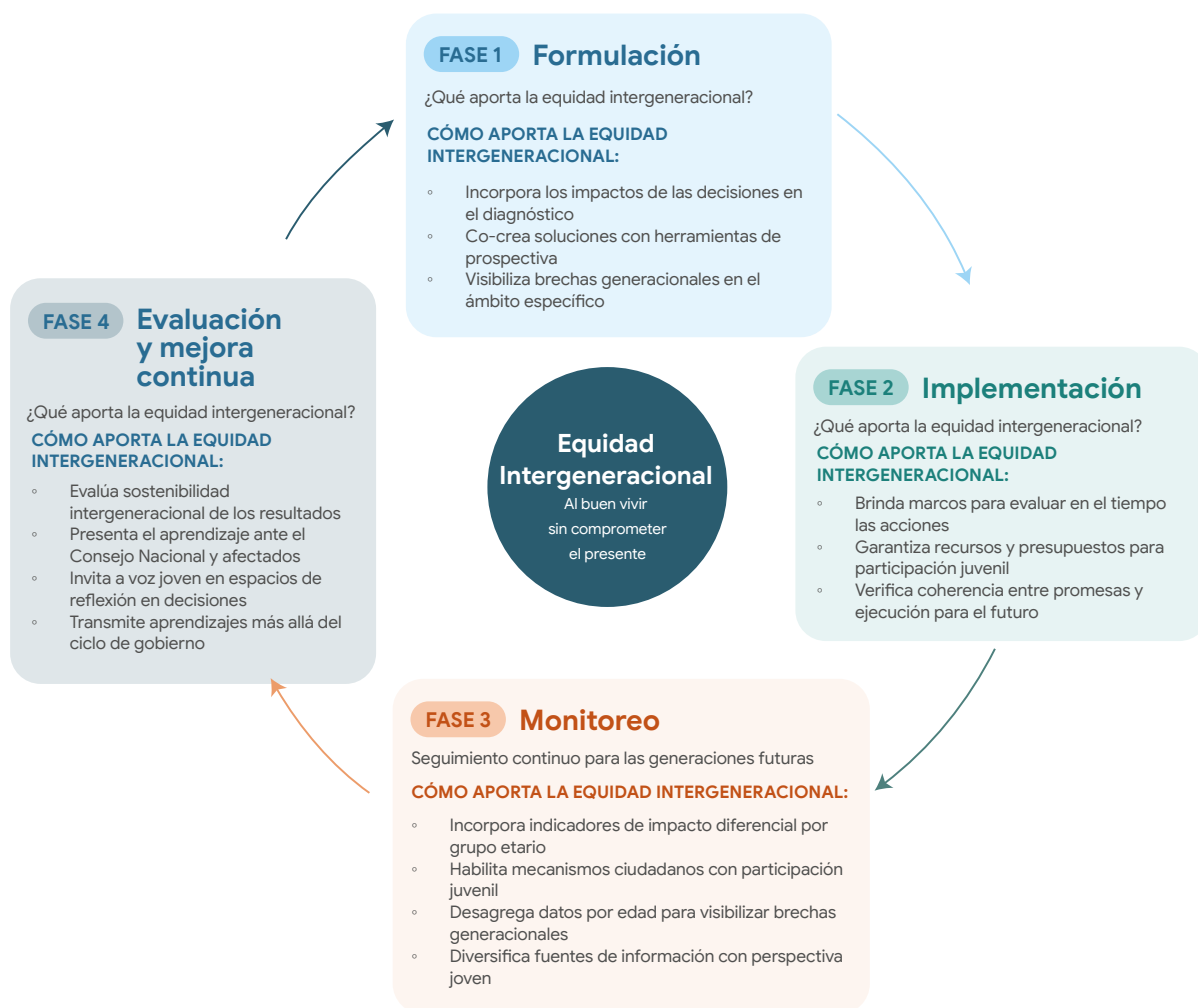
Esta evaluación analiza si se cumplieron los objetivos y también si los resultados son sostenibles y justos entre generaciones. Se considera si la participación de las juventudes fue efectiva, si sus aportes incidieron en las decisiones y si los aprendizajes se preservan más allá de los ciclos de gobierno.



LA EQUIDAD INTERGENERACIONAL EN EL CICLO DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Una lente transversal que interroga cada fase del ciclo: ¿sirve esta decisión a quienes aún no tienen voz? ¿Perduran?

«Informar, prevenir, vigilar y rendir cuentas para fortalecer la democracia.»



IMPACTO | Políticas públicas que vinculan a la ciudadanía del presente como a las generaciones futuras: sostenibles en el tiempo, equitativas entre generaciones y legitimadas por la participación real de las juventudes en cada fase del ciclo.

PRINCIPIOS TRANSVERSALES DE LA EQUIDAD INTERGENERACIONAL

Participación significativa de las juventudes

Gobernanza anticipatoria y prospectiva

Justicia distributiva intergeneracional

Responsabilidad recíproca institucional

Sostenibilidad a largo plazo

Fuente: elaboración propia

2.6.5. ¿CÓMO SE HA PUESTO EN PRÁCTICA?

Experiencia 1: Ecuador

Título: Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional y Agenda Nacional para la Igualdad Intergeneracional 2025-2029

Institución: Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional (CNII)

País: Ecuador

Nivel de gobierno: Nacional

Período: nueva Agenda 2025-2029 aprobada en 2026

Actores principales: CNII; Presidencia y funciones del Estado; ministerios sectoriales; gobiernos autónomos descentralizados; organizaciones sociales; niñas, niños, adolescentes, juventudes y personas adultas mayores consultadas en procesos participativos

Descripción: El Consejo Nacional para la Igualdad Intergeneracional es el órgano responsable de velar por la vigencia de los derechos de niñas, niños, adolescentes, jóvenes y personas adultas mayores, así como por las relaciones entre generaciones, con mandato para formular, transversalizar, observar y evaluar políticas públicas de igualdad y no discriminación generacional e intergeneracional. En 2026 el CNII aprobó la Agenda Nacional para la Igualdad Intergeneracional (ANII) 2025-2029, instrumento rector que articula y orienta las políticas públicas del Estado ecuatoriano para garantizar igualdad y no discriminación a lo largo del ciclo de vida, alineado con el Plan Nacional de Desarrollo “Ecuador No Se Detiene” 2025-2029. La ANII se construyó mediante un amplio proceso de diálogo intergeneracional y participación ciudadana en territorio, recogiendo percepciones y propuestas de los propios sujetos de derechos.

Destacamos esta experiencia porque muestra cómo un país institucionaliza la igualdad y la justicia intergeneracional mediante un consejo nacional con mandato constitucional y una agenda específica que orienta las políticas públicas hacia la protección de derechos en todas las etapas de la vida. La ANII 2025-2029 incorpora principios de justicia intergeneracional, interseccionalidad y ciclo de vida, define ejes y políticas para reducir brechas entre generaciones y articula sus propuestas con la planificación nacional, convirtiendo la gobernanza intergeneracional en un criterio explícito para priorizar recursos y decisiones de Estado.

Para saber más:

https://www.igualdad.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2026/02/anii_comprimida_2025-2029.pdf

Experiencia 2: Honduras

Título: Plan Local Integral de Juventudes, Paz y Seguridad (PLIIPS) - San Pedro Sula

Institución: Municipalidad de San Pedro Sula

País: Honduras

Nivel de gobierno: Local

Año o período: 2024–2025

Actores principales: PNUD Honduras; Municipalidad de San Pedro Sula; Oficina de Asuntos de Desarme de las Naciones Unidas (UNODA); plataformas y organizaciones juveniles locales; instituciones de seguridad y justicia.

Descripción: El PNUD acompañó a la Municipalidad de San Pedro Sula en el diseño del primer plan local de juventudes, paz y seguridad de América Latina. Mediante herramientas de gobernanza anticipatoria y participación de organizaciones juveniles, se identificaron riesgos, se construyeron escenarios de futuro y se tradujeron en acciones concretas de política local de paz y seguridad.

Destacamos: El PLIIPS incorpora la voz de las juventudes como punto de partida para definir las prioridades de paz y seguridad de la ciudad, de modo que las respuestas institucionales atiendan las urgencias actuales y también las condiciones de vida de las próximas generaciones. Al combinar prospectiva, diagnóstico participativo y la creación de un Consejo Juvenil de Paz y Seguridad como mecanismo de seguimiento, el plan convierte a las y los jóvenes en coautores de una hoja de ruta de largo plazo, fortaleciendo así un enfoque de equidad intergeneracional en la política local.

Para saber más:

<https://www.undp.org/es/honduras/noticias/san-pedro-sula-hace-historia-con-el-primer-plan-local-de-juventudes-paz-y-seguridad-en-america-latina>

Experiencia 3: Uruguay

Título: Juventudes interpartidarias

Institución: Partidos políticos con representación parlamentaria - PNUD Uruguay

País: Uruguay

Nivel de gobierno: Nacional

Año o período: 2023-2025

Actores principales: PNUD Uruguay; juventudes del Frente Amplio, Partido Nacional, Partido Colorado y Partido Independiente; generaciones políticas anteriores invitadas; candidaturas presidenciales.

Descripción: Iniciativa impulsada por el PNUD para crear espacios de diálogo interpartidario e intergeneracional entre juventudes políticas, con el fin de abordar desafíos de la democracia, desalentar la polarización y construir acuerdos temáticos de mediano y largo plazo.

Destacamos: La iniciativa articula participación juvenil estructurada, diálogo intergeneracional y construcción de consensos sobre el futuro democrático del país, en un espacio sostenido más allá de los ciclos electorales. Al reunir a juventudes de distintos partidos junto con referentes de generaciones anteriores y candidaturas presidenciales, muestra que es posible crear canales formales donde las juventudes son consultadas de manera puntual, y además codiseñan agendas de mediano y largo plazo y presentan acuerdos interpartidarios

que orientan las decisiones de hoy con la mirada puesta en las generaciones futuras.

Para saber más:

https://www.undp.org/es/dialogo_intergeneracional_juventudes_politicas

Para profundizar en otras experiencias, ver el **Anexo I** a este documento.

2.6.6. PARA SABER MÁS

Las siguientes publicaciones ofrecen fundamentos conceptuales, evidencia y herramientas prácticas para profundizar en el **enfoque de equidad intergeneracional** aplicado a la gobernanza pública:

Naciones Unidas (2024). Pacto para el Futuro y Declaración sobre las Generaciones Futuras (A/RES/79/1).

Acuerdo adoptado en la Cumbre del Futuro (septiembre de 2024) que incluye la primera Declaración de la ONU sobre las Generaciones Futuras, estableciendo la solidaridad intergeneracional, la justicia y la equidad como principios rectores de la gobernanza global. Marco normativo de referencia para el enfoque intergeneracional en políticas públicas.

<https://www.un.org/pact-for-the-future/es>

Secretario General de Naciones Unidas (2023). Informe de políticas sobre la participación significativa de los jóvenes (EOSG/2023/3).

Informe que establece principios rectores para que la participación juvenil sea genuina y no simbólica, con recomendaciones concretas a los Estados para ampliar y reforzar la participación de las juventudes en la toma de decisiones a todos los niveles, en el marco de la Estrategia Juventud 2030.

<https://www.un.org/youthaffairs/es/meaningful-youth-participation>

PNUD (2025). Democratizando Futuros: herramientas para anticipar y cocrear políticas públicas con juventudes.

Guía práctica del PNUD con 11 ejercicios participativos y metodologías de prospectiva, Rueda de Futuros, Matriz de Polak, Tres Horizontes, Backcasting, para que instituciones y juventudes co-creen políticas públicas con visión de largo plazo. Aplicable en todos los niveles de gobierno.

<https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/democratizando-futuros-herramientas-para-anticipar-y-cocrear-politicas-publicas-con-juventudes>

PNUD (2026). Territorios seguros: Guía para la formulación de planes locales de Juventud, Paz y Seguridad.

Guía metodológica con 10 pasos para que gobiernos locales y actores comunitarios co-creen planes locales de juventud, paz y seguridad. Se basa en el marco de la Agenda JPS del Consejo de Seguridad (Resoluciones 2250, 2419, 2535 y 2807).

<https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/territorios-seguros-guia-para-la-formulacion-de-planes-locales-de-juventud-paz-y-seguridad>

UNSSC - Coalición Global JPS (2025). Manual básico sobre Juventud, Paz y Seguridad: la implementación a nivel nacional.

Recurso abierto en línea para profesionales de gobierno, sociedad civil y Naciones Unidas. Presenta cinco módulos para implementar la Agenda JPS a nivel nacional, con énfasis en capacidades institucionales, participación significativa y mecanismos de coordinación y financiamiento. Se pone el foco en la participación significativa de las personas jóvenes, el análisis del contexto desde su perspectiva y la creación de capacidades institucionales para que sean consideradas socias iguales y esenciales en la paz y el desarrollo. Conecta con la equidad intergeneracional porque busca remover barreras estructurales a la participación juvenil en paz y seguridad, fortalecer su influencia en decisiones de largo plazo y articular compromisos, leyes y políticas que integren de manera sostenida sus derechos y aportes dentro de la arquitectura nacional de paz.

<https://www.unssc.org/courses/youth-peace-and-security-primer-country-implementation-spanish>

PNUD (2022). Rutas para el Fortalecimiento Institucional de Juventud: Una Mirada a la Institucionalidad de Juventud en Iberoamérica.

Informe que sistematiza experiencias de fortalecimiento institucional en América Latina y el Caribe orientadas a mejorar la relación entre el Estado y las juventudes. Analiza marcos normativos, planes nacionales, mecanismos de participación juvenil y arreglos de gobernanza que buscan hacer a las instituciones más inclusivas, sensibles a las brechas generacionales y capaces de incorporar una perspectiva intergeneracional en la formulación, implementación y evaluación de políticas públicas. Ofrece orientaciones prácticas y ejemplos que pueden alimentar procesos de reforma institucional y diseño de políticas con enfoque de equidad entre generaciones.

<https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2022-12/UNDP-RBLAC-RutasJuventud.pdf>

OIJ / CAF / PNUD (2024). Inclusión y juventudes en América Latina y el Caribe. Serie Desafíos, Cuadernillo 1.

Primer cuadernillo de la serie analiza los desafíos de inclusión educativa, laboral y de salud que enfrentan las juventudes de la región, con propuestas vinculadas a los ODS.

https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/es_oij_dg_cuadernillo1_inclusion_1.pdf

OIJ / CAF / PNUD (2024). Gobernabilidad y juventudes en América Latina y el Caribe. Serie Desafíos, Cuadernillo 2.

Analiza los desafíos de gobernabilidad democrática desde la perspectiva de las juventudes: confianza institucional, inclusión política y liderazgo juvenil. Documenta que solo el 3% de los parlamentarios de la región tiene menos de 30 años y propone

mecanismos para ampliar la participación significativa de las juventudes en la toma de decisiones.

https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/es_oij_dg_cuadernillo2_desafios_juventud_1.pdf

OIJ / CAF / PNUD (2024). Medioambiente y juventudes en América Latina y el Caribe. Serie Desafíos, Cuadernillo 3.

Examina la relación entre las juventudes y los desafíos medioambientales de la región reconociendo a las juventudes como líderes en la transformación ecológica. Incluye recomendaciones para incorporar el enfoque generacional en las políticas ambientales.

https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2024-04/es_oij_dg_cuadernillo3_medio_ambiente.pdf

PNUD / CAF (2026). Diálogo regional - Juventudes que transforman: caminos hacia la inclusión, la participación y el bienestar.

Recoge los principales insumos del diálogo regional realizado en agosto de 2025 en el marco de la iniciativa “Gobernanza para el Desarrollo”. Aborda la inclusión, la participación y el bienestar de las juventudes como ejes para fortalecer la gobernanza democrática y acelerar la implementación de los ODS en América Latina y el Caribe.

<https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/dialogo-regional-juventudes-que-transforman-caminos-hacia-la-inclusion-la-participacion-y-el-bienestar>

PNUD (2021). Herramienta 0.3: Manual de Programa. Sello de Igualdad de Género en las Instituciones Públicas.

Manual metodológico que explica cómo implementar el Sello de Igualdad de Género en Instituciones Públicas, desde el compromiso inicial de la institución hasta la obtención del sello. El Sello de Igualdad de Género promovido por PNUD, invita a revisar normas, políticas públicas, mecanismos de participación y sistemas de información para detectar y corregir sesgos, de manera que las decisiones públicas sean justas entre generaciones y también entre mujeres y hombres, en toda su diversidad.

https://www.gendersealpublicinstitutions.org/wp-content/uploads/assessment_docs/tools/Herramienta%200.3%20Manual%20de%20Programa.pdf

ParlAmericas (2024). Herramienta de perspectiva intergeneracional en el trabajo legislativo.

Documento práctico que explica qué es un enfoque intergeneracional, por qué es relevante para la labor parlamentaria y cómo aplicarlo mediante estrategias concretas (participación juvenil, evaluaciones de impacto intergeneracional, trabajo en comisiones y uso de mecanismos de gobernanza anticipatoria), con ejemplos de parlamentos de América Latina y el Caribe.

<https://parlAmericas.org/uploads/documents/Publication-IntergenerationalApproaches-LegislativeWork-sp.pdf>

OCDE (2025). Explorando nuevas fronteras de la participación ciudadana en el ciclo de las políticas públicas.

Estudio que examina innovaciones en participación ciudadana a lo largo del ciclo de las políticas: diagnóstico, diseño, implementación y evaluación. Analiza en particular mecanismos deliberativos, como asambleas ciudadanas y mini-públicos, que buscan incorporar la voz de generaciones diversas en decisiones de largo plazo, por ejemplo, en cambio climático, sostenibilidad fiscal o transición digital, aportando herramientas útiles para una gobernanza más intergeneracional.

<https://doi.org/10.1787/77f5098c-en>

OCDE (2024) Toolkit de políticas de juventud de la OCDE

Herramienta que acompaña la Recomendación de la OCDE sobre la Creación de Mejores Oportunidades para las Personas Jóvenes y ofrece una guía práctica para diseñar e implementar políticas de juventud con enfoque de gobierno completo. Reúne estándares de política, indicadores y más de cien ejemplos de buenas prácticas en cinco pilares: competencias y habilidades, empleo, inclusión social y bienestar, confianza de las juventudes en las instituciones y capacidades administrativas para abordar desigualdades etarias e impulsar la justicia intergeneracional.

<https://doi.org/10.1787/74b6f8f3-en>

Comisión Europea (2026). Estrategia sobre equidad intergeneracional.

Documento marco que establece la primera estrategia integral de la Unión Europea para asegurar que las decisiones de hoy sean justas con las generaciones jóvenes y futuras. Define el concepto de equidad intergeneracional en la gobernanza europea, introduce indicadores y un índice de equidad intergeneracional, y propone medidas en ámbitos como educación, empleo, vivienda, finanzas públicas, cuidados, transición verde y participación democrática, con el objetivo de integrar de forma sistemática la perspectiva intergeneracional en las políticas de la UE.

https://spain.representation.ec.europa.eu/noticias-eventos/noticias-0/la-comision-presenta-la-primer-estrategia-sobre-equidad-intergeneracional-2026-03-05_es

https://policy-lab.ec.europa.eu/intergenerational-fairness_en

SOIF / Fundação Calouste Gulbenkian (2021). Framework for Assessing Intergenerational Fairness y Policy Assessment Toolkit.

Metodología para evaluar si una decisión de política pública es justa con las distintas generaciones, presentes y futuras. Aplica cinco preguntas de evaluación y se apoya en tres elementos: apropiación institucional, diálogo nacional, y herramienta de evaluación. Pilotada por instituciones independientes en Portugal (incluido el Banco de Portugal sobre reforma de pensiones) y por el All Party Parliamentary Group for Future Generations en el Reino Unido. Disponible bajo licencia Creative Commons para uso no comercial.

<https://soif.org.uk/igf/intergenerational-fairness-policy-assessment-toolkit/>

**SOIF (2024). Implementation Handbook:
Declaration on Future Generations.**

Manual práctico para incorporar la equidad intergeneracional y la gobernanza de largo plazo a nivel nacional, basado en experiencias de más de 50 países. Acompaña la implementación de la Declaración sobre las Generaciones Futuras adoptada en la Cumbre del Futuro 2024.

https://soif.org.uk/app/uploads/2024/09/SOIF_DFG_Implementation_Handbook_Sept-2024.pdf

**Foro Económico Mundial (2026).
Anticipación intergeneracional: un enfoque
para la gobernanza de largo plazo.**

Publicación que propone un enfoque de anticipación intergeneracional para que los gobiernos evalúen sus políticas según su impacto en el bienestar y la capacidad de decisión de las generaciones futuras. Presenta un marco conceptual que vincula la planificación de largo plazo, la gestión de riesgos y la equidad intergeneracional, junto con ejemplos de países e instituciones que han incorporado análisis de futuro y salvaguardas para las próximas generaciones en sus arreglos de gobernanza.

<https://es.weforum.org/publications/intergenerational-foresight-an-approach-for-long-term-responsibility-in-governance/>



**PARTE III.
TRANSFORMACIÓN
DE CAPACIDADES
HACIA INSTITUCIONES
DEMOCRÁTICAS
PARA EL FUTURO:
HERRAMIENTAS
DE ACCIÓN
ESTRATÉGICA**



Esta tercera parte de la Guía Estratégica presenta dos herramientas innovadoras para impulsar procesos de transformación institucional. Construidas con base en los aceleradores presentados en la parte II de la Guía, las herramientas permiten (i) un **análisis participativo de las capacidades y potencialidades existentes** en la institución pública en cada una de las dimensiones presentadas; (ii) la formulación de una **hoja de ruta** concreta para acelerar el proceso de transformación hacia *Instituciones Democráticas para el Futuro*. Las herramientas tienen un enfoque de innovación y cocreación, con vistas a fomentar un proceso de reflexión y acción que solo tiene sentido si se construye desde adentro, con el conocimiento que la propia institución tiene de sí misma.

Las instituciones públicas que han recorrido los aceleradores de la Parte II de la Guía llegan a esta sección con una comprensión renovada de los desafíos de la gobernanza contemporánea.

Entre los desafíos se encuentran la necesidad de anticiparse, abrir espacios de diálogo, comunicar con transparencia, actuar

con integridad, aprovechar el potencial de lo digital y gobernar con una mirada puesta en las generaciones futuras. Esa comprensión constituye el punto de partida de la Parte III, que propone dar el paso hacia la acción.

Los dos instrumentos que se presentan a continuación, el **Radar de Capacidades Estratégicas** y el **Plan de Aceleración Institucional**, no están concebidos como herramientas de auditoría ni como mecanismos de diagnóstico externo. Se han pensado como instrumentos que sirven para el **trabajo colaborativo**, creados para aplicarse de manera participativa, mediante un proceso de construcción que reconoce los tiempos, las prioridades y los márgenes de acción propios de cada contexto institucional. Ambas herramientas se complementan, mientras que el Radar de Capacidades Estratégicas ayuda a identificar señales sobre dónde están las capacidades instaladas y las mayores oportunidades de impacto, el Plan de Aceleración Institucional ayuda a mover las piezas correctas en el momento oportuno, convirtiendo esas señales en decisiones y líneas de acción.



RADAR DE CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

- Proceso colaborativo entre el PNUD y la institución.
- Permite construir una lectura compartida del punto de partida en cada acelerador y definir el alcance del proceso de transformación institucional.
- Culmina con un informe de Horizonte de Aceleración validado por la institución.



PLAN DE ACELERACIÓN INSTITUCIONAL

- Hoja de ruta concreta y factible, con líneas de acción priorizadas.
- Define responsables, plazos e indicadores de avance.
- Adopta la lógica de un sprint de capacidades de 12 a 18 meses, centrado en los aceleradores priorizados.
- Con seguimiento bimestral y revisión estratégica anual.



INSTITUCIONES DEMOCRÁTICAS PARA EL FUTURO

Fuente: elaboración propia



3.1. Radar de capacidades estratégicas

Revisión estratégica de las capacidades institucionales

La exploración estratégica de capacidades institucionales constituye el punto de entrada de la Parte III de esta Guía Estratégica. Su propósito es construir, desde el inicio del proceso, una comprensión compartida entre el PNUD y la institución sobre las capacidades existentes, los aspectos que requieren fortalecimiento y las áreas en las que una inversión focalizada puede generar mayor valor público.

Es un **proceso colaborativo** de análisis institucional, diseñado para que la institución y el PNUD trabajen juntos, desde el inicio, como socios con roles complementarios. De una parte, el PNUD aporta metodología, evidencia comparada y experiencia regional y, de otra parte, la institución aporta conocimiento situado de su contexto, sus capacidades reales, sus restricciones y sus oportunidades. El resultado de este proceso es un insumo vivo que orienta las decisiones del Plan de Aceleración Institucional.W

La herramienta se estructura en torno a los cinco aceleradores más uno transversal presentados en la Parte II de la Guía. Para cada acelerador se proponen estándares e indicadores que permiten observar el nivel de desarrollo de las capacidades institucionales, identificar fortalezas consolidadas y reconocer áreas donde el acompañamiento puede producir cambios relevantes en la gestión pública.

Junto con la evaluación de las capacidades existentes, el Radar puede incorporar una capa de disposición cultural: una lectura de las condiciones internas que habilitan o bloquean la adopción de cada acelerador. Entre las variables observables se incluyen el estilo de liderazgo, los incentivos internos, la confianza entre áreas, la tolerancia al conflicto, la apertura a la experimentación, la disposición a aprender, la capacidad de trabajar con incertidumbre y la coherencia entre el discurso y la práctica institucional. Esta capa ayuda a la institución a identificar no solo lo que necesita instalarse, sino también qué condiciones culturales y relacionales deben desarrollarse para que la renovación se sostenga en el tiempo.

La aplicación de la herramienta se desarrolla a través de tres pasos sucesivos: preparación, taller de análisis colaborativo e informe de horizonte de aceleración. Esta secuencia permite pasar de una contextualización inicial del proceso a una revisión compartida de capacidades, y finalmente a una síntesis accionable que orienta el diseño del Plan de Aceleración Institucional.

• Mapeo de señales institucionales

Este primer momento permite obtener una visión panorámica del estado general de los aceleradores. Su propósito es abrir la conversación entre el PNUD y la institución pública, identificar fortalezas visibles, reconocer percepciones iniciales y ubicar posibles áreas de profundización.

• Análisis estratégico de capacidades institucionales

A partir de los resultados de la exploración rápida, este segundo momento permite profundizar en el acelerador priorizado por la institución. Su propósito es analizar con mayor detalle los estándares e indicadores asociados, documentar hallazgos relevantes y generar insumos robustos para la construcción del Plan de Aceleración Institucional.

• Informe de horizonte de aceleración

El informe consolida los principales resultados de la exploración de capacidades institucionales. Se trata de una síntesis accionable que recoge los hallazgos más relevantes del proceso y orienta la formulación del Plan de Aceleración Institucional. Este informe identifica las capacidades existentes sobre las cuales puede construirse el proceso de transformación, las brechas principales que requieren atención, las restricciones institucionales que deben considerarse y las oportunidades de mejora que pueden generar mayor impacto. También permite delimitar el alcance inicial del acompañamiento, precisar prioridades y establecer una base común para la siguiente fase de trabajo.

Como resultado de esta secuencia, el PNUD y la institución cuentan con una visión compartida y fundamentada sobre las capacidades existentes, las brechas prioritarias y las líneas de acción viables. Esta base, que se recoge en el informe de horizonte de aceleración validado entre el PNUD y la institución pública, funciona como punto de partida para la formulación del Plan de Aceleración Institucional.

Más allá de describir el punto de partida, el Radar de Capacidades Estratégicas aporta un valor estratégico clave ya que convierte la conversación sobre “capacidades” en una base concreta para decidir dónde enfocar tiempo, recursos y respaldo institucional. La lectura compartida entre PNUD e institución sobre fortalezas, brechas y oportunidades ayuda a evitar diagnósticos genéricos, alinear expectativas y priorizar aquellas áreas donde una inversión acotada puede generar más valor público, preparando el terreno para un Plan de Aceleración Institucional realista y orientado a resultados.

Figura 3.1. Los tres momentos del Radar de Capacidades Estratégicas.

Herramienta 1 - Rader de capacidades estratégicas



3.2. Plan de aceleración institucional

Transformar las capacidades institucionales y avanzar en un diseño institucional que permita una gobernanza más efectiva.

El Plan de Aceleración Institucional es el segundo instrumento de la Parte III de la Guía. Su propósito es **traducir los hallazgos del Radar de Capacidades Estratégicas en una agenda de fortalecimiento concreta, priorizada y factible**. El objetivo es lograr un itinerario de cambio que la institución y el PNUD construyen conjuntamente, con un horizonte temporal definido, responsabilidades asignadas y criterios claros para medir el avance.

El concepto de “aceleración” define el espíritu de esta Guía. En lugar de plantear reformas desde cero, el enfoque busca identificar dónde intervenir para que el esfuerzo rinda al máximo. Acelerar es, básicamente, eliminar obstáculos, articular los esfuerzos dispersos y darle oxígeno a las capacidades que la institución ya posee para lograr cambios sostenidos.

No se pretende cubrir todas las dimensiones de la gestión institucional ni proponer reformas exhaustivas. Es un instrumento selectivo y estratégico, **centrado en el acelerador priorizado en la exploración**, que define qué se hará, con qué recursos, en qué secuencia y con qué apoyos del PNUD. Su vocación es la acción y cada línea del plan tiene un responsable, un plazo y un

resultado esperado.

La aplicación del Plan de Aceleración Institucional se organiza en tres productos encadenados: un mapa estratégico de prioridades, un plan de acción acordado y un mecanismo de revisión y aprendizaje. Estas herramientas permiten pasar de las decisiones sobre qué cambiar, a la puesta en marcha ordenada de las acciones, y luego a su seguimiento y ajuste en el tiempo.

• Mapa estratégico de prioridades

Es un documento que sintetiza qué cambios se han considerado prioritarios, por qué lo son y qué condiciones existen para avanzar. Su enfoque innovador está en que no parte de una lista de problemas, se enfoca en un mapa de oportunidades. Muestra dónde una decisión bien orientada puede transformar capacidades de gobernanza en el corto y mediano plazo, ayudando a que la alta dirección vea dónde conviene concentrar energía política y técnica.

• Plan de Aceleración Institucional

Es la hoja de ruta que organiza esas prioridades en líneas de acción concretas, con resultados esperados, responsables, plazos, recursos e implicación del PNUD. Es un conjunto acotado de intervenciones estratégicas, diseñadas para activar

capacidades ya existentes, conectar esfuerzos dispersos y secuenciar decisiones de manera realista, de modo que cada acción tenga un propósito claro y un impacto medible.

- **Mecanismo de revisión y aprendizaje**

Es el acuerdo sencillo que define cómo se seguirá el plan: periodicidad de las revisiones, información mínima a analizar, responsables de actualizar avances, criterios para introducir ajustes y forma de registrar decisiones. Incorpora un enfoque de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL)¹²⁵ orientado al cambio institucional. El seguimiento pretende leer señales de transformación en las capacidades de gobernanza, también extraer lecciones y adaptar el plan cuando las circunstancias lo requieran. Convierte el seguimiento en un espacio de aprendizaje institucional, no en un control burocrático, ya que permite ajustar el rumbo cuando cambian el contexto o las prioridades, conservar lo que funciona y documentar lecciones para futuros ciclos de transformación, manteniendo vivo el plan en el tiempo.

Como la exploración que lo precede, el plan de aceleración es un **producto de la colaboración entre el PNUD y la institución**. El PNUD aporta una metodología, la experiencia comparada y el acompañamiento técnico; la institución, por su parte, aporta conocimiento de su situación y sus márgenes de maniobra. El resultado que se obtiene es un plan que la institución reconoce como propio, porque ha sido construido desde adentro, con sus voces y con su realidad.

En el proceso de trabajo en el Plan de Aceleración, se puede consultar un banco de experiencias inspiradoras de América Latina y el Caribe, que ofrece ejemplos concretos de cómo otros gobiernos han activado cada acelerador. Este repertorio de casos funciona como un menú de ideas listo para adaptar, evitando empezar de cero y alimentando la creatividad institucional.

Para quienes toman decisiones, este plan es importante porque ofrece una manera innovadora de transformar capacidades, mediante la organización de un pequeño número de apuestas estratégicas con alto impacto y horizonte temporal definido. Permite saber exactamente en qué capacidades se está invirtiendo, qué cambios se espera lograr, quién responde por cada línea y cómo se evidenciarán los resultados, creando así una herramienta práctica para orientar la acción, coordinar equipos y mostrar avances tangibles en la mejora de la gobernanza.

Para que el Plan de Aceleración dialogue de manera efectiva con las autoridades fiscales y con los socios de cooperación, conviene acompañarlo de un ejercicio de costeo de las intervenciones priorizadas. Dada la diversidad de contextos institucionales y nacionales de la región, esta Guía no propone parámetros numéricos comunes, ofrece una lógica de costeo que cada institución puede adaptar a la escala de su mandato y a las particularidades de su contexto fiscal.

Esa lógica de costeo reconoce tres tensiones propias de la inversión en gobernanza: la atención que demandan los costos de instalación frente a los costos recurrentes de los que depende la sostenibilidad de la reforma; la diferencia entre recursos incrementales y la reasignación de capacidades ya instaladas, que permite generar capacidad de aceleración sin gasto adicional; y la visibilidad explícita de la gestión del cambio, una partida habitualmente invisible que, cuando no se reconoce, es la primera en quedar sin recursos.

Una dimensión crítica para la viabilidad del Plan de Aceleración Institucional es asegurar un financiamiento adecuado y previsible para la innovación en gobernanza. La experiencia regional muestra que las restricciones fiscales y la lógica de ciclos presupuestarios anuales tienden a desplazar las inversiones en capacidades institucionales hacia un segundo plano, frente a gastos operativos y compromisos de corto plazo.

Sin embargo, invertir de manera deliberada en gobernanza anticipatoria, colaborativa, comunicacional, íntegra, digital e intergeneracional no constituye un gasto adicional, es una inversión con alto retorno: anticipa crisis cuyo costo de respuesta es muy superior, reduce ineficiencias en la asignación de recursos, previene pérdidas asociadas a la corrupción, sostiene la confianza ciudadana y mejora la calidad y eficiencia de los servicios públicos.

En este sentido, el Plan de Aceleración puede convertirse en un instrumento útil para dialogar con las autoridades fiscales y presupuestarias, articular líneas de financiamiento domésticas y de cooperación internacional, y explorar mecanismos como partidas plurianuales protegidas, fondos de innovación pública, asociaciones con la banca multilateral y de desarrollo, o esquemas de cofinanciamiento con sociedad civil, academia y sector privado. Hacer visible el costo de no invertir en capacidades de gobernanza es parte de la conversación estratégica que esta Guía busca facilitar.

Figura 3.2: Los tres momentos del Plan de Aceleración Institucional.

¹²⁵ PNUD (2025). MEL 360: Monitoring, evaluation and learning for systems change. 360 Systems Guide. <https://360systemsguide.com/>; Este enfoque se inspira en la propuesta de MEL 360: Monitoring, Evaluation and Learning for Systems Change, desarrollada por el PNUD, que plantea la necesidad de complementar las prácticas tradicionales de seguimiento y evaluación con enfoques informados por sistemas, capaces de leer cambios complejos, reconocer patrones, aprender durante la implementación y ajustar el curso de acción sin descartar herramientas ya conocidas de gestión basada en resultados o evaluación tradicional.

HERRAMIENTA 2 · PARTE III

Plan de Aceleración Institucional

Los tres momentos del proceso metodológico



Fuente: elaboración propia



3.3. El ciclo completo - del análisis a la acción

Las dos herramientas presentadas en la Parte III **forman un ciclo metodológico coherente que va de la comprensión a la acción**. Este proceso se inicia con una exploración para construir una visión común de la situación y da paso al plan de aceleración, transformándolo en un itinerario de cambio. En definitiva, se trata de un ciclo ágil que convierte señales en decisiones estratégicas, y decisiones estratégicas en resultados que aceleran el futuro institucional.

Este recorrido responde al mensaje central del Informe sobre Democracia y Desarrollo (2026)¹²⁶, que subraya que las democracias de la región solo podrán sostenerse si sus instituciones son capaces de gestionar transformaciones complejas, no solo de anunciar nuevas políticas. El ciclo que propone la Guía, basado en un análisis compartido, plan de aceleración y seguimiento con aprendizaje, ofrece un camino práctico para que las instituciones traduzcan ese llamado en cambios reales, menos respuestas reactivas, más capacidad

para anticipar, deliberar y actuar con visión de largo plazo.

Sumarse a la iniciativa *Instituciones Democráticas para el Futuro* significa, al mismo tiempo, iniciar un proceso propio de transformación institucional y entrar en una red regional de instituciones que están invirtiendo deliberadamente en innovar y acelerar sus capacidades de gobernanza. Esto genera valor en tres planos: un valor sustantivo, al disponer de un marco de innovación en gobernanza con estándares, herramientas y acompañamiento técnico del PNUD; un valor relacional, al compartir aprendizajes y proyectar experiencias en una comunidad de pares; y un valor estratégico, al avanzar hacia capacidades observables para anticipar, deliberar, comunicar, actuar con integridad y gobernar lo digital, en línea con las prioridades que el IDD 2026 identifica para la región:

¹²⁶ PNUD (2026). Informe sobre Democracia y Desarrollo. Democracias bajo presión: reimaginar los futuros de la democracia en América Latina. Oficina Regional para América Latina y el Caribe, PNUD. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/informe-sobre-democracia-y-desarrollo-democracias-bajo-presion-reimaginar-los-futuros-de-la-democracia-en-america-latina>

Valor sustantivo	Valor relacional	Valor estratégico
Acceso a un marco de innovación en gobernanza que articula la mejor evidencia disponible en estándares operativos, instrumentos aplicables y un acompañamiento técnico sostenido por el PNUD.	Pertenencia a una red regional de instituciones comprometidas con la innovación en gobernanza, que habilita el intercambio de aprendizajes entre pares, la proyección de experiencias propias como referente regional y la visibilidad institucional vinculada a una agenda de transformación democrática reconocida internacionalmente.	Consolidación de una capacidad institucional observable y medible para anticipar, deliberar, comunicar, actuar con integridad y gobernar lo digital. Esta capacidad eleva la eficiencia del Estado, fortalece la entrega de resultados de desarrollo y contribuye a fortalecer la democracia.

La iniciativa se ofrece como una plataforma abierta a las instituciones que decidan emprender este tipo de cambio. El PNUD acompaña desde el reconocimiento de las capacidades ya existentes, respetando la autonomía institucional y adaptándose a las prioridades de cada país, entendiendo el cambio como un recorrido sostenido y no como un proyecto puntual.

Las instituciones que se incorporen contribuirán a configurar una primera generación de instituciones democráticas para el futuro en América Latina y el Caribe: Estados más anticipatorios, colaborativos, íntegros, mejor comunicados, digitalmente capaces y con horizonte intergeneracional, en coherencia con el Pacto para el Futuro y con las recomendaciones del IDD 2026. La invitación es a sumarse a esta apuesta colectiva y a construirla conjuntamente, logrando resultados más sólidos para la democracia y el desarrollo en la región.

ANEXO 1: BANCO DE EXPERIENCIAS DE GOBERNANZA PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

Esta publicación se complementa con un **repositorio interactivo de experiencias institucionales de América Latina y el Caribe**, organizadas a partir de los seis aceleradores de gobernanza pública abordados en la Guía.

El banco reúne experiencias impulsadas por el PNUD y por otras instituciones de la región, con el propósito de **facilitar la consulta de buenas prácticas, aprendizajes y referencias** útiles para el fortalecimiento de capacidades institucionales, la innovación pública y la transformación de la gobernanza democrática.

A través del repositorio, las personas usuarias podrán explorar las experiencias por país, dimensión temática, nivel de gobierno e institución responsable. Cada ficha incluye una descripción general, actores vinculados, buenas prácticas identificadas y enlaces de consulta.

Explore el repositorio interactivo

Haga clic al enlace o escanee el código QR para acceder al banco completo de experiencias, consultar fichas detalladas y descargar la base consolidada.

ENLACE

CODIGO QR

ANEXO 2: NOTA METODOLÓGICA

Como complemento a esta publicación, se pone a disposición la **Nota metodológica de la Guía estratégica Instituciones democráticas para el futuro**, un documento operativo que orienta la aplicación práctica de las herramientas propuestas en la Guía.

La nota desarrolla la ruta de acompañamiento técnico para que las oficinas de país del PNUD puedan trabajar con instituciones públicas en el fortalecimiento de sus capacidades estratégicas. Para ello, presenta las fases del proceso, los productos esperados, los actores involucrados, los criterios de calidad y los instrumentos necesarios para aplicar el **Radar de Capacidades Estratégicas** y formular el **Plan de Aceleración Institucional**.

Este recurso está dirigido principalmente a equipos del PNUD, consultores y contrapartes institucionales que requieran llevar la Guía al terreno mediante una metodología estructurada, colaborativa y adaptable a distintos contextos nacionales o subnacionales.

Consulte la nota metodológica

Haga clic al enlace o escanee el código QR para acceder al documento completo, conocer la secuencia operativa de implementación y consultar los instrumentos de trabajo asociados.

ENLACE

CODIGO QR