



**Junta Ejecutiva del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, del Fondo de Población de las Naciones Unidas y de la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos**

Distr. general  
20 de marzo de 2013  
Español  
Original: inglés

**Período de sesiones anual de 2013**  
Nueva York, 3 a 14 de junio de 2013  
Tema 7 del programa provisional  
**Evaluación**

**Evaluación del programa regional para América Latina y el Caribe**

**Resumen ejecutivo**

**Índice**

	<i>Página</i>
I. Introducción . . . . .	2
II. Antecedentes . . . . .	3
III. Principales resultados . . . . .	4
IV. Conclusiones . . . . .	15
V. Recomendaciones . . . . .	18



## I. Introducción

1. En 2012, en el marco de su plan de trabajo anual aprobado por la Junta Ejecutiva, la Oficina de Evaluación del PNUD realizó evaluaciones de programas regionales de las cinco regiones del PNUD, así como una evaluación del programa mundial. El presente documento es la evaluación del programa regional para América Latina y el Caribe.

2. La evaluación del programa regional es una evaluación programática independiente llevada a cabo para apoyar la función de rendición de cuentas de la Administradora en la presentación de informes a la Junta Ejecutiva; para facilitar el aprendizaje, de modo que sirva de base a la programación actual y futura a nivel regional e institucional, especialmente en la formulación y aplicación del programa regional que se aprobará en 2014; y para ofrecer a los asociados para el desarrollo y a los interesados en los países donde se ejecutan programas una evaluación objetiva de las contribuciones al desarrollo logradas mediante el apoyo del PNUD y los asociados que colaboran en el programa regional.

3. Esta es la segunda evaluación realizada para la región de América Latina y el Caribe y abarca el período del programa 2008-2013. La evaluación tiene en cuenta los cambios realizados con el tiempo por la Dirección Regional de América Latina y el Caribe, que ha escogido como prioritarias cuatro esferas de importancia estratégica para la región: la reducción de la pobreza y las desigualdades y la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio; la gobernanza democrática; la prevención de crisis y recuperación; y la energía y el medio ambiente. Se han examinado diversas modalidades operacionales utilizadas por el Centro Regional de Servicios de Panamá en la ejecución de su programa regional, a saber: la prestación de servicios de asesoramiento técnico; la ejecución de proyectos regionales; la evaluación de la capacidad y las contribuciones al desarrollo; la promoción de soluciones Sur-Sur; y la gestión y el intercambio de conocimientos y enseñanzas adquiridas. En la evaluación se han examinado los resultados de los programas del PNUD, tomando como base el marco de resultados y recursos del documento del programa regional. La contribución del programa a los resultados en materia de desarrollo se ha evaluado conforme a una serie de criterios utilizados en todas las evaluaciones de programas regionales: pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad.

4. La evaluación se ha realizado recurriendo a una combinación de estudios preliminares, visitas sobre el terreno a nueve países seleccionados y entrevistas con diversas partes interesadas. La encuesta entre las oficinas en los países, que ha sido elaborada y gestionada conjuntamente por las cinco evaluaciones de programas regionales y la evaluación del programa mundial de la Oficina de Evaluación, ha tenido como fin obtener de las oficinas del PNUD en los países información crucial sobre el funcionamiento del programa regional.

## II. Antecedentes

5. La región de América Latina y el Caribe abarca 33 países y los territorios dependientes. La Dirección Regional supervisa 24 oficinas del PNUD en los países, 5 de las cuales están en el Caribe de habla inglesa y francesa y 2 en los países caribeños de habla hispana. Hay 7 oficinas en la zona denominada Mesoamérica

(que incluye México), 5 están en la zona andina y 5 radican en la zona conocida como el Cono Sur.

6. En 2008, cuando se inició el programa, la mayor parte de la región estaba experimentando una positiva reactivación económica. La vinculación de los mercados nacionales con el mercado mundial impulsó el desarrollo, permitiendo la participación de los más pobres y que estos se beneficiaran de la globalización. Los países excluidos de las oportunidades que ofrece la globalización experimentaron una mayor desigualdad de ingresos.

7. En 2012, el principal desafío de la región seguía siendo reducir las desigualdades. De los 15 países con mayor desigualdad en el mundo, 10 están en la región de América Latina y el Caribe. La desigualdad tiene graves consecuencias en la clasificación dentro del índice de desarrollo humano, que desciende un 26,1% cuando se tiene en cuenta la desigualdad. La región se enfrenta también al desafío de la desigualdad de ingresos y sigue sufriendo problemas de delincuencia y violencia, de género y de orden étnico, vulnerabilidad económica y ambiental y conflictos territoriales, no solo en términos de distribución desigual sino también de exclusión. La región tiene la proporción más alta de pequeños Estados insulares en desarrollo, países de ingresos medianos y países contribuyentes netos considerados muy vulnerables. Otro constante desafío es mejorar la calidad de las democracias que tienen servicios públicos ineficaces, procesos centralizados de toma de decisiones, una corrupción persistente y una incapacidad para prevenir, abordar y gestionar los conflictos.

8. Forma parte del mandato del PNUD ayudar a los países que lo soliciten a hacer frente a sus problemas urgentes de desarrollo, apoyando a las coaliciones y asociaciones que abogan por el cambio y poniendo en contacto a personas e instituciones para que compartan conocimientos, experiencias y recursos. Conforme los países desarrollan su capacidad nacional, pueden recurrir al PNUD y sus diversos asociados regionales y mundiales y procedimientos de programación.

9. Para acercar la ayuda del PNUD a las instituciones nacionales y las oficinas en los países y para mejorar la eficacia de los servicios, la Dirección Regional de América Latina y el Caribe desarrolló un plan de regionalización que tuvo por efecto la distribución de sus servicios regionales en tres ubicaciones: a) la propia Dirección, situada en la sede; b) el Centro Regional de Servicios, radicado en la Ciudad de Panamá y en funcionamiento desde 2009 (con una oficina auxiliar en Puerto España hasta 2011); y c) servicios descentralizados en lugares concretos de la región.

10. Se espera que el Centro Regional de Servicios preste y apoye la prestación de la mayoría de los servicios de asesoramiento y desempeñe funciones delegadas de ejecución de programas regionales; preste y apoye la prestación de servicios de gestión a las oficinas en los países; y preste apoyo al equipo de directores regionales. Está previsto que la gestión del conocimiento sea uno de los servicios básicos proporcionados por el programa regional, en el marco de una estrategia basada en la implicación nacional, el desarrollo de la capacidad y la cooperación Sur-Sur. Para seguir apoyando a la región del Caribe, en 2010 se creó una oficina auxiliar del Centro Regional de Servicios en Puerto España, pero la Dirección Regional de América Latina y el Caribe la cerró en 2011 por falta de fondos, de resultados concretos y de masa crítica.

11. El programa regional tenía una previsión de 12 resultados vinculados a su apoyo a las iniciativas regionales para lograr los objetivos de desarrollo en la región de acuerdo con las prioridades nacionales y regionales, de conformidad con los principios de las Naciones Unidas. El programa regional abordó también cuatro esferas intersectoriales: la igualdad entre los géneros, la gestión del conocimiento, el VIH/SIDA, el desarrollo de la capacidad y las soluciones Sur-Sur.

### III. Principales resultados

#### *Reducción de la pobreza y las desigualdades y consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)*

12. **La aplicación del marco para acelerar el logro de los ODM en la región ha sido fundamental para mejorar la capacidad nacional de seguimiento de los progresos hacia el logro de los objetivos y para dejar de centrarse en los promedios nacionales, que ocultan la grave situación de los grupos vulnerables y excluidos.** El programa regional se ha centrado en proporcionar los recursos necesarios para reforzar la capacidad de las oficinas en los países, con miras a prestar asistencia a los asociados nacionales en el seguimiento del logro de los ODM. La flexibilidad intrínseca del marco para acelerar el logro de los ODM le ha conferido una gran capacidad de adaptación a las cambiantes y heterogéneas necesidades de la región con respecto a la consecución de los ODM. El Observatorio de informes sobre los ODM para América Latina y el Caribe, el inventario de prácticas recomendadas sobre los ODM en América Latina y el Caribe, la Comunidad de Práctica de ODM y los boletines informativos “Los ODM en América Latina y el Caribe” son recursos y canales de comunicación de datos e información sobre los ODM para las oficinas en los países. La gran cantidad de información interactiva en línea ha permitido a diversas oficinas en los países conocer los debates regionales sobre los ODM, familiarizarse con las experiencias de otros países, dar a conocer sus propias experiencias y ofrecer datos a los gobiernos y otros homólogos nacionales cuando procedía.

13. **La cartera asociada a la pobreza no se ha limitado a reflejar los desafíos y las nuevas necesidades de desarrollo prioritarios de la región; de hecho, ha profundizado en el debate sobre algunos de esos desafíos (como la pobreza y las desigualdades) y los ha colocado en el centro de los debates nacionales y regionales.** Los informes regionales sobre el desarrollo humano y los trabajos de investigación de políticas públicas han generado e influido en la orientación de los debates pertinentes sobre la dinámica y la transmisión de la desigualdad, los parámetros de la pobreza y los efectos de la crisis económica en los progresos hacia la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. La labor realizada en materia de microsimulación fiscal y análisis de políticas sociales y fiscales progresistas ha sido una iniciativa pionera en la región. La amplia investigación en materia de políticas públicas ha resultado útil para los agentes externos del PNUD (universidades, gobiernos y sociedad civil) desde el punto de vista de su incorporación al debate.

14. **En cuanto a la ayuda a las oficinas en los países para aumentar la capacidad de las instituciones nacionales, no ha habido instrumentos realmente prácticos.** El material producido sobre la pobreza y las desigualdades carecía de un calendario de promoción clara y conjuntamente definido que vinculara estos

productos del conocimiento con la labor de las oficinas en los países en materia de asesoramiento en políticas públicas. En consecuencia, los conocimientos generados no se traducían en una mayor capacidad nacional para incorporar políticas dirigidas a reducir la pobreza, la desigualdad y la exclusión. La “Escuela Virtual” ha dado mejores resultados a la hora de ayudar a difundir conocimientos prácticos y experiencias en toda la región, adaptando los cursos existentes a otros países. Este proceso ha impulsado una regionalización de experiencias propicia para el desarrollo de la cooperación regional, la integración y el uso de los conocimientos. La “Escuela Virtual” ofrece la posibilidad de convertir los conocimientos y el debate sobre el desarrollo humano en capacidad nacional, que podría redundar en la incorporación de políticas sociales orientadas a la reducción de la pobreza. Sin embargo, no es posible determinar la medida en que los procesos de aprendizaje asociados a la “Escuela Virtual” se traducen en la aplicación de los conocimientos y una mayor capacidad, porque ninguno de los agentes implicados mide este parámetro. El centro virtual de documentación sobre el desarrollo humano es otro claro ejemplo de contribución a la mayor accesibilidad y uso de la gran cantidad de información contenida en los informes nacionales y regionales sobre el desarrollo humano. La *Revista Humanum* (revista en línea sobre el desarrollo humano en América Latina) también está desempeñando un papel cada vez mayor a la hora de hacer que la información sobre el desarrollo humano sea fácilmente accesible y de promover el debate. La revista se considera un mecanismo eficaz para difundir las aportaciones conceptuales de los informes sobre el desarrollo humano y para que las oficinas en los países puedan estar vinculadas a los debates regionales.

#### *Gobernanza democrática*

**15. Las contribuciones que promueven la participación inclusiva para el desarrollo democrático se han centrado en la creación de espacios de diálogo entre el gobierno y la sociedad civil y en el fomento de la capacidad de grupos concretos de interesados: los pueblos indígenas, los afrodescendientes, los jóvenes y las mujeres de algunos países.** El programa regional ha contribuido a aumentar la participación de las mujeres, potenciar el debate sobre la inclusión de los grupos minoritarios y aumentar la sensibilización y reforzar la capacidad de grupos específicos para participar en el diálogo. El proyecto de análisis político y escenarios prospectivos (conocido como “PAPEP”) ha sido una herramienta especialmente valiosa y poderosa para reforzar la posición del PNUD en algunos países. El proyecto ha realizado importantes aportaciones a través de sus oportunos y eficaces informes, preparados a solicitud de las oficinas en los países o de gobiernos en situaciones críticas, que se han utilizado para promover el diálogo, generar consenso y facilitar la adopción de decisiones mediante el asesoramiento político sobre cuestiones estratégicas de desarrollo nacional. Los informes han colocado al PNUD en el centro de los debates sobre política contemporánea y han facilitado a los gobiernos marcos para evaluar sus propios progresos frente a los de sus homólogos de América Latina. En el Caribe se han producido menos intervenciones de este tipo: desde 2012 se viene aplicando un programa de gobernanza democrática en los países del Caribe de habla inglesa y neerlandesa, centrado en la identificación y el análisis de buenas prácticas en materia de participación de los jóvenes y seguridad ciudadana en el Caribe; se ha elaborado un informe sobre la asistencia jurídica para las mujeres en el Caribe; y se ha diseñado un mapa regional sobre las iniciativas emprendidas para promover el estado de derecho en el Caribe. También se ha trabajado para fortalecer la gobernanza

democrática en la Comunidad del Caribe (CARICOM), mediante el envío de un observador electoral de la CARICOM sobre el terreno.

**16. Para fortalecer la gobernanza democrática, el programa regional se ha ocupado de fortalecer la capacidad de la administración pública para mejorar su transparencia y rendición de cuentas, así como para mejorar los sistemas operativos y los procesos de inclusión.** La iniciativa Transparencia y Rendición de Cuentas para Gobiernos Locales (TRAALOG) ha dado pertinencia a la cuestión de la transparencia y la rendición de cuentas en la región, ayudando a crear capacidad y afianzar un sistema regional para el intercambio de mecanismos y políticas. La implicación del programa regional ha cambiado la gestión cotidiana de las instituciones públicas participantes, haciéndolas más transparentes y eficaces en su respuesta a la sociedad. Una de las contribuciones más eficaces han sido las metodologías de aplicación (procesos, sistemas y *software*) del Sistema de Información y Gestión para la Gobernabilidad (“SIGOB”) para mejorar la gestión pública. Se han perdido oportunidades para aprovechar los conocimientos y los métodos de estos proyectos y para ampliarlos. A pesar de las eficaces contribuciones, todavía es posible mejorar la coordinación entre el programa regional y las estructuras nacionales y mundiales del PNUD. Es bien sabido que la coordinación optimiza la eficiencia, armoniza las iniciativas y asegura la claridad entre las oficinas en los países y los interesados locales con respecto a quién hace qué dentro de la esfera de actividad de la gobernanza democrática, que se percibe como dividida entre Nueva York y el Centro Regional de Servicios.

#### *Prevención de crisis y recuperación*

**17. El programa regional ha pasado de un enfoque orientado a la financiación a uno centrado en el valor agregado técnico, en apoyo del fortalecimiento de la capacidad de las instituciones nacionales para gestionar los riesgos.** La dependencia de prevención de crisis y recuperación ha sido flexible a la hora de adaptar las metodologías, especialmente en materia de diálogo democrático, a las particularidades y necesidades de los distintos países. Estos procesos se han adaptado a los cambiantes contextos de la región mediante la aplicación de un enfoque horizontal y participativo. Las actividades se han organizado claramente a nivel regional; ninguna oficina en los países podría haberlas llevado a cabo por sí sola. La dependencia ha estado ocupándose de cuestiones específicas de mandato institucional, capacidad técnica, conocimientos regionales y temas políticamente sensibles. El programa regional ha reunido a países que compartían problemas comunes para aprender unos de otros, a menudo creando redes durante el proceso. Los resultados han sido mayores que la suma de los resultados de las intervenciones nacionales individuales. La esfera de actividad de prevención de crisis y recuperación ha contribuido a fortalecer la capacidad nacional mediante la transferencia de conocimientos y la creación de capacidad, al facilitar una comunidad de intercambio de prácticas dinámica entre las 17 oficinas en los países que han participado. Ha sistematizado y documentado las experiencias de diálogo, las enseñanzas extraídas y las buenas prácticas en un curso virtual y publicaciones diversas. Las distintas consultas concluyen que todas estas medidas han permitido a las oficinas en los países y a algunos homólogos nacionales acceder a técnicas y herramientas metodológicas en los procesos de diálogo. Además, la esfera de actividad de prevención de crisis y recuperación ha demostrado su eficiencia en el desarrollo de asociaciones estratégicas y en la recaudación de fondos, al conseguir

casi 9 millones de dólares para la región. En 2 años, el número de misiones en la esfera de actividad de prevención de crisis y recuperación ha aumentado un 170%. La reducción del 15% de sus recursos<sup>1</sup> no ha afectado a la eficiencia, y el equipo técnico ha sido capaz de responder oportunamente a todas las solicitudes de los países, incluso en situaciones imprevistas. La razón que ha inspirado las intervenciones en materia de prevención de crisis y recuperación ha sido la sostenibilidad política, técnica y económica, impulsada por: el desarrollo de la capacidad de las oficinas en los países y los homólogos nacionales; el acceso permanente a la esfera de actividad de prevención de crisis y recuperación; y la promoción de la adhesión a una legislación formal sobre los procesos de diálogo. Para reducir las futuras necesidades de aprendizaje, se ha realizado un seguimiento de los procesos, se ha procurado reproducirlos y se han promovido la transferencia de capacidad y la gestión del conocimiento.

**18. El tema de la seguridad ciudadana se ha situado estratégicamente a nivel regional en el programa público y tiene potencial para pasar al nivel mundial.**

El PNUD se considera un asociado fiable y receptivo en cuestiones de seguridad ciudadana, en especial para los gobiernos, y es el principal organismo de cooperación internacional, reconocido y valorado por los países miembros como asociado en las cuestiones metodológicas relacionadas con la seguridad ciudadana. Su conocimiento de la región, su acceso a las experiencias de los distintos países, sus conocimientos técnicos especializados, su liderazgo en las comunidades de intercambio de prácticas pertinentes, sus redes de expertos en prevención de crisis y recuperación y su neutralidad en los conflictos conforman su reputación. Todavía puede mejorarse el asesoramiento en materia de políticas públicas y reforma institucional, incluyendo medidas de seguridad ciudadana a largo plazo. Hasta ahora ha habido poca coherencia en las políticas de seguridad ciudadana, y no existe una perspectiva a largo plazo, ya que la cuestión es políticamente delicada y se suelen adoptar medidas a corto plazo para influir en la opinión pública. El diseño del programa para abordar las cuestiones relacionadas con la prevención de crisis y la recuperación ha contribuido al empoderamiento de la región, mediante la transferencia de capacidades a los diferentes gobiernos y las oficinas en los países por medio de herramientas, metodologías, la planificación estratégica y modelos conceptuales adaptados a las necesidades específicas. El enfoque preventivo en materia de seguridad ciudadana, cuestiones de género y derechos de la mujer y de los grupos marginados (como los jóvenes y los grupos étnicos) se fomenta a través de la promoción del diálogo, la participación y la inclusión. Otra importante contribución ha sido la elaboración del informe sobre el desarrollo humano en el Caribe, 2010-2012, en materia de seguridad ciudadana, que abarca siete países de habla inglesa y neerlandesa. El informe ayuda a comprender mejor las causas fundamentales de la polarización y la falta de cohesión social, así como sus repercusiones en la seguridad ciudadana. El informe ofrece nuevas pruebas, datos e información sobre la seguridad en la región, alienta el debate sobre la prevención de la delincuencia y propone nuevas soluciones. Hasta el momento, cuatro países han elaborado planes nacionales utilizando este informe, y otros siete los están elaborando. La esfera de actividad de prevención de crisis y recuperación respaldó también el informe sobre el desarrollo humano en materia de seguridad ciudadana en América Central publicado en 2009, con una amplia participación política de varios países.

---

<sup>1</sup> Según la herramienta *Service Tracker* del Centro Regional de Servicios y el presupuesto anual.

19. **El programa regional ha promovido con eficacia la prevención de la violencia armada, prestando asistencia técnica para el desarrollo de herramientas y leyes de control del tráfico ilícito de armas pequeñas, piezas y municiones.** El PNUD ha elaborado una guía para el establecimiento de Comisiones Nacionales, y se han producido avances en la gestión de la seguridad local gracias a las evaluaciones institucionales y de situación de la seguridad ciudadana local, la formulación de amplias políticas locales, el desarrollo de planes maestros de equipos, la transferencia de conocimientos, las carpetas de material y los cursos de formación. Se ha facilitado el intercambio de experiencias por medio de visitas y seminarios, que han ayudado a que la cuestión sea más visible y esté mejor posicionada. En una serie de países, se han comunicado resultados notables en relación con la incorporación de la perspectiva de género en las políticas y los planes de seguridad ciudadana y el cumplimiento de las resoluciones.

20. **El programa regional ha aunado esfuerzos para responder al creciente consenso de que la reducción del riesgo de desastres debe ser una prioridad en la región y ha ayudado a que la región no dependa excesivamente de la respuesta ante casos de desastre.** El PNUD ha trabajado para impulsar el necesario cambio en las actitudes, las políticas, las prácticas y los procedimientos en diversos países, fomentando la transición a la prevención de los desastres. La consideración de los desastres naturales como una cuestión prioritaria del programa regional representaría un cambio respecto al énfasis más tradicional en la respuesta de emergencia, y supondría un enfoque integrado de gestión de desastres que vincularía esferas temáticas e intervenciones como la reducción de la pobreza, el clima y el medio ambiente. Entre los logros alcanzados durante la etapa de programación cabe destacar los trabajos realizados después del terremoto de Haití y la consecución del objetivo de larga data de integrar la perspectiva de género en la planificación de la reducción del riesgo de desastres en una serie de casos.

#### *Energía y medio ambiente*

21. **El componente de diversidad biológica del programa regional ha propiciado las condiciones para establecer las bases de mejores políticas, prácticas y actitudes.** Los conceptos que el programa regional ha querido promover, como la valoración de la diversidad biológica y la financiación de las zonas protegidas, han conseguido plasmarse en importantes publicaciones, fomentar el diálogo y establecer un entendimiento común de los conceptos importantes. El “sistema de puntuación de la financiación de las zonas protegidas” permite a los países evaluar la inversión relativa y los costos de las zonas protegidas y les ofrece los medios para cubrir deficiencias de financiación; se estima que cerca de 25 países han hecho uso de este sistema. La herramienta de valoración de la diversidad biológica examina el valor relativo de la diversidad biológica y los servicios de los ecosistemas para las personas y para el medio ambiente, y trata de cuantificar la diferencia entre el modelo actual y un panorama de gestión sostenible de los ecosistemas que influya en la adopción de políticas y decisiones.

22. **El programa regional ha apoyado a los países en las cuestiones relacionadas con la energía y el cambio climático, al tiempo que ha posicionado al PNUD como asociado estratégico en ambas esferas.** Como consecuencia de la iniciativa “Carbono 2012”, se han llevado a cabo actividades relacionadas con la reducción de emisiones de carbono en siete países, lo que ha incrementado el uso del mecanismo para un desarrollo limpio en la región con el fin de diversificar



geográficamente sus efectos positivos para la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y ha promovido mayores inversiones en las vías de desarrollo que reducen las emisiones de carbono. El programa regional ha facilitado un amplio compromiso de las partes interesadas y ha contribuido a la formulación de políticas nacionales y de las mejores prácticas a nivel nacional. El programa ha contribuido también a dar a conocer los vínculos existentes entre la planificación y financiación de los procesos del régimen del cambio climático después de 2012 y las políticas nacionales. El programa ha apoyado a los países a la hora de crear las estructuras normativas necesarias para abordar a largo plazo esta cuestión.

*Posicionamiento estratégico del programa regional*

**23. El aumento del umbral de exclusión de los 6.550 dólares a los 12.475 dólares de ingreso nacional bruto, promovido activamente por el programa regional, puede considerarse un importante logro. Sin embargo, queda pendiente una estrategia adecuada en relación con los países contribuyentes netos y los países de ingresos medianos.** En el próximo período del programa se espera que queden excluidos menos países, habida cuenta del logro del programa regional para elevar el umbral. Sin embargo, los coordinadores residentes de la región señalan que el programa regional o la Dirección ha brindado poca o ninguna orientación para ayudar a desarrollar un enfoque más coherente para trabajar con los países contribuyentes netos y los países de ingresos medianos. El programa regional ha promovido algunos debates, pero los países contribuyentes netos y los países de ingresos medianos no han tenido prácticamente oportunidad de debatir la forma en que el PNUD puede cooperar de forma más eficaz teniendo en cuenta el papel singular y el nivel de desarrollo de esos países.

**24. El aspecto de la regionalización no está claro en muchas iniciativas del programa regional, y la mayoría se perciben como actividades multinacionales sin una estrategia regional de fondo.** Las partes interesadas confían en el PNUD como institución transparente, pero no tienen claros los criterios que utiliza para establecer las prioridades de apoyo. Muchas oficinas en los países y gobiernos no saben cómo se decide qué necesidades son prioritarias ni cómo se incluye a los países en los proyectos regionales. Algunas partes interesadas piensan que esto depende de relaciones personales, lo que iría en contra de los principios del PNUD. Es necesaria una estrategia regional de apoyo a las oficinas en los países que sea más explícita, que no solo se base en la demanda sino en la clara comunicación de las funciones y los mecanismos de información simplificados. Otros desafíos que persisten se refieren a las estrategias de recuperación de los gastos para poder generar sinergias entre los grupos temáticos, al nivel de participación de las oficinas en los países en el ciclo de proyectos regionales, al acceso a los fondos y a la transparencia de las respuestas a las demandas.

**25. El programa regional ha desempeñado una función menos estratégica en el Caribe que en América Latina, y ha tenido problemas para trabajar con los países contribuyentes netos, los países de ingresos medianos y los pequeños Estados insulares en desarrollo, debido a sus necesidades especiales y a la falta de una estrategia y un marco de cooperación claros.** El programa regional no tiene el mismo nivel de actividad en el Caribe que en América Latina. El apoyo que presta desde hace mucho tiempo a las secretarías de la Organización de Estados del Caribe Oriental y la CARICOM se ha ido reduciendo considerablemente a lo largo de los años y se ha limitado en su mayor parte a un apoyo operacional y financiero.

El programa regional tampoco está bien posicionado para comprender los problemas y atender o financiar las necesidades específicas de los sumamente vulnerables pequeños Estados insulares en desarrollo del Caribe. Hay dificultades en términos de financiación, recursos humanos, demanda, comprensión de la región e idioma. Los indicadores económicos estándar no reflejan con exactitud la realidad de muchos países de la subregión y, de hecho, crean una imagen exterior distorsionada de la actual situación de desarrollo. El hecho de que estos países sean pequeños Estados insulares en desarrollo añade otros desafíos en materia de desarrollo que los donantes, las instituciones regionales y subregionales y los propios países deben tener en cuenta a la hora de planificar y aplicar las estrategias para el cambio.

**26. El enfoque del PNUD con respecto al Caribe como entidad geográfica con una división del apoyo según el idioma no ha resultado suficientemente útil ni estratégico para determinar el apoyo del PNUD en la región.** Pueden existir razones de orden administrativo para agrupar un determinado conjunto de países, pero hay imperativos programáticos que exigen examinar enfoques diferentes. También existe una amplia percepción, entre las partes interesadas en el Caribe, de que el cierre de la oficina subregional de Trinidad y Tabago no se realizó con transparencia o sobre la base de consultas, y que tampoco se comunicó de forma adecuada. Este hecho ha comprometido el posicionamiento estratégico del programa regional en la subregión. Aunque los interesados comprenden que la falta de recursos influyó en la decisión, no aceptan que la falta de resultados sea una razón válida para cerrar una oficina relativamente nueva, cuyas actividades son demasiado recientes para ofrecer resultados concretos habida cuenta de los escasos recursos disponibles. Muchos consideran que la oficina podría haberse adaptado a las necesidades de la región con una distribución más equitativa de los recursos. A pesar de las limitaciones impuestas por la escasez de recursos, se reconoce que la oficina de Trinidad y Tabago trabajó bien con el Centro Regional de Servicios en la preparación del informe sobre el desarrollo humano en el Caribe en materia de seguridad ciudadana.

**27. El Centro Regional de Servicios ha desempeñado un papel esencial para garantizar la aplicación del plan de trabajo del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo en la región de América Latina y el Caribe y establecer vínculos con los directores regionales de Panamá. El personal del programa regional ha trabajado activamente en los grupos temáticos de las Naciones Unidas.** Los interesados han valorado especialmente el apoyo del personal de coordinación de Panamá en la planificación y aplicación del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y en la armonización de sus esfuerzos, así como su liderazgo en la labor de socorro en los desastres naturales. El PNUD ha ofrecido apoyo a otras organizaciones en su respuesta ante terremotos y huracanes graves y ha trabajado en la preparación para casos de desastre y en la creación de capacidad para la mitigación de desastres, incorporando a otros asociados estratégicos. La mayoría de los interesados ha encomiado la capacidad del PNUD para mejorar la coordinación entre los donantes y para convocar a los asociados nacionales y regionales al diálogo sobre políticas clave y cuestiones prácticas, y a consultas entre múltiples interesados sobre cuestiones sensibles a diferentes niveles. Además, los homólogos nacionales han elogiado al PNUD por su sensibilidad hacia los enfoques impulsados por los propios países y su papel a la hora de convocar y dirigir debates sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la seguridad ciudadana y la integración regional. Los interesados consideran que el

compromiso general del PNUD de promover y mejorar la implicación nacional se ajusta a la Declaración de París, pero que todavía resulta difícil lograr un equilibrio adecuado entre los enfoques de programación impulsados por los donantes y los impulsados por los propios países.

*Incorporación de la perspectiva de género y empoderamiento de las mujeres*

**28. El personal directivo superior y las esferas de actividad tienen la firme determinación e intención de incorporar la perspectiva de género; sin embargo, todavía no existe una estrategia proactiva que cuente con recursos financieros para ello.** Se ha reforzado la rendición de cuentas interna del PNUD para apoyar el establecimiento en la región de mecanismos institucionales que vigilen la incorporación de la perspectiva de género, como el “indicador de género”, y que trabajen con los coordinadores de las cuestiones de género en las oficinas en los países. El indicador se considera un primer paso positivo, aunque insuficiente para ofrecer información válida sobre la incorporación efectiva de la perspectiva de género. Los resultados sobre la incorporación de la perspectiva de género son dispersos porque no existe un criterio común sobre cuál debe ser su alcance, y tampoco está claro a quién incumbe la responsabilidad de incorporar la perspectiva de género. Esto hace que las esferas temáticas regionales recurran a la esfera de actividad regional de género para tratar las cuestiones de género (a excepción del VIH/SIDA) y que no haya incentivos ni conciencia de la incorporación de la perspectiva de género como una responsabilidad colectiva de la organización.

**29. El proyecto regional “América Latina Genera, gestión del conocimiento para la igualdad de género” ha contribuido significativamente al fortalecimiento de la capacidad institucional para mejorar la cooperación regional en materia de generación y uso de los conocimientos sobre las cuestiones de género.** El proyecto Genera ha contribuido a la divulgación, organización y sistematización de la información y los conocimientos; el establecimiento de redes y comunidades de intercambio de prácticas; y la creación de sinergias entre los interesados en las cuestiones de género pertinentes. La plataforma se ha convertido en un punto de referencia primordial y un intermediario de conocimientos sobre las cuestiones de género en los países de habla hispana de la región.

*Gestión del conocimiento*

**30. La gestión del conocimiento como integrador conceptual podría posicionar especialmente bien al programa regional para promover soluciones Sur-Sur y el desarrollo de la capacidad en la región.** El programa regional no ha realizado una medición sistemática de la contribución de la gestión del conocimiento a los resultados de desarrollo, pero se ha hecho un seguimiento de una serie de iniciativas y, hasta cierto punto, también del uso, la calidad, el alcance y la influencia de sus productos y servicios. El programa regional no tiene todavía un plan para promover estratégicamente e integrar mejor y más oportunamente el aprendizaje sobre adopción de decisiones informadas, que interrelacione la planificación, el seguimiento y la evaluación en procesos de aprendizaje a través de la gestión del conocimiento y vías estratégicas de comunicación. El programa regional incluye la gestión del conocimiento en todas las esferas, pero todavía no ha llegado a incorporar sistemáticamente dichas consideraciones en el diseño original de los proyectos.

**31. Lo que no está claro es hasta qué punto los productos del conocimiento que contienen las experiencias sistematizadas se utilizan en la práctica como orientación para iniciativas ulteriores.** El programa regional no vigila si esto es así, y los datos de muestra reunidos en la evaluación recogen pruebas incidentales en ambos sentidos. Se han producido mejoras en el fortalecimiento de la gestión de redes y herramientas para encauzar el conocimiento, pero aún no se han optimizado la gestión y el uso efectivos de esos conocimientos. El valor añadido y la eficiencia en función de los costos de algunas herramientas y plataformas siguen siendo cuestionables. Un tema que diversos interesados han planteado de forma recurrente durante la evaluación es la necesidad de crear una base de datos de experiencias regionales que permita consultar experiencias por temas y obtener los datos de contacto de las personas adecuadas, con el fin de que se produzca una transferencia eficaz de experiencias.

**32. A menudo se desarrollan los productos del conocimiento y se gastan los recursos sin haber diseñado antes un plan de divulgación que explique claramente quién, cómo y con qué fin se utilizarán esos productos.** Las esferas temáticas deciden sobre los productos, a menudo sin efectuar un análisis minucioso de su uso final o su rentabilidad. Incluso las estrategias existentes son puntuales y específicas. Un estudio cibernético ha demostrado que la mayoría de las referencias a los productos del conocimiento del programa regional proceden de organizaciones externas y países de la región de América Latina y el Caribe, lo que sugiere que dichos productos se utilizan más allá del sistema de las Naciones Unidas.

**33. El sistema "Teamworks" no ha demostrado ser una herramienta o un complemento eficaz de gestión del conocimiento para las comunidades de intercambio de prácticas, salvo como depositario de documentos y presentaciones.** Los indicadores de Google Analytics revelan que la mayoría de las visitas al sistema Teamworks proceden de Nueva York. El sistema Teamworks se esfuerza por promover un entorno de colaboración con miras a facilitar los conocimientos más pertinentes a quienes los necesitan de forma más apremiante, pero a pesar de ese esfuerzo, las oficinas en los países siguen percibiendo que los conocimientos están dispersos y no pueden acceder a ellos con facilidad. En suma, el uso del sistema Teamworks no es generalizado, y cuando se utiliza, no se considera una herramienta eficaz para encontrar información y compartir conocimientos. Los datos reunidos en la evaluación indican que un factor clave que contribuye a esa pobre opinión es la insuficiente orientación y formación en el uso de la plataforma, lo que sugiere que el problema quizás no esté en la propia plataforma, sino en la promoción de su uso en las oficinas en los países.

**34. Las comunidades de intercambio de prácticas y sus reuniones periódicas han tenido importantes repercusiones en términos de difusión, fortalecimiento y mantenimiento del espíritu institucional del PNUD entre las oficinas en los países, contribuyendo así al posicionamiento estratégico del programa regional y del PNUD en la región.** Esto no debe subestimarse en un contexto en que la mayoría de los países son países de ingresos medianos y la labor de las oficinas en los países consiste a menudo en prestar asistencia técnica y apoyo directos para atender las exigencias de los gobiernos, una situación en la que el espíritu institucional puede quedar fácilmente atenuado. Las comunidades de intercambio de prácticas con más miembros y una mayor participación en el sistema Teamworks son las que se ocupan de ámbitos como la evaluación, la prevención de conflictos y

la seguridad ciudadana, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y la gestión del conocimiento.

*Desarrollo de la capacidad y soluciones Sur-Sur*

**35. La esfera intersectorial del desarrollo de la capacidad ha respaldado la identificación de las deficiencias institucionales y el desarrollo de la capacidad de las oficinas en los países, los diversos grupos de destinatarios y las instituciones gubernamentales.** La demanda de apoyo ha aumentado a un ritmo constante en los últimos años, y el desarrollo de la capacidad se ha ido integrando mejor en los principales documentos de planificación y programación en la región. Se han adoptado medidas para hacer más participativo el proceso de desarrollo de la capacidad y lograr una mayor implicación en la aplicación de las respuestas, en pro de la sostenibilidad de las intervenciones. Las aclaraciones más detalladas de la función y los objetivos específicos del desarrollo de la capacidad se han traducido en una prestación de asistencia más eficaz y en una colaboración más estrecha con las esferas de actividad sustantivas. La colaboración con las esferas de actividad de carácter temático ha sido significativa, pero a veces han surgido problemas porque esta pequeña esfera intersectorial utiliza un modelo institucional de recuperación de los gastos.

**36. La decisión adoptada en 2008 de orientar las actividades de desarrollo humano de la “Escuela Virtual” al trabajo conjunto con las oficinas del PNUD en los países y los proyectos regionales resultó fundamental a la hora de adaptar la escuela a las necesidades de desarrollo de la capacidad del programa regional.** Pese a que no existe una medición precisa del desarrollo de la capacidad, se sabe que cuatro factores hacen de la escuela un medio apropiado para contribuir al desarrollo de la capacidad en la región: a) la escuela tiene amplia cobertura académica en todos los temas de desarrollo humano, gobernanza democrática y prevención de crisis y recuperación; b) la escuela utiliza una amplia variedad de mecanismos de ejecución, como cursos o foros virtuales, cursos presenciales y cursos de autoaprendizaje, entre otros; c) la escuela llega a zonas remotas y a un gran número de personas, lo que aumenta las posibilidades de generar efectos multiplicadores; y d) una gran parte de los participantes son profesionales (funcionarios del PNUD, representantes gubernamentales a nivel local, subnacional y nacional o miembros de organizaciones de la sociedad civil de toda la región), lo que aumenta las posibilidades de que los conocimientos impartidos en los cursos se apliquen en la práctica del desarrollo.

**37. El programa regional ha fomentado un entorno propicio a facilitar el intercambio de soluciones Sur-Sur. No ha tenido tanto éxito a la hora de abandonar la sistematización de prácticas y el intercambio de información y adoptar un enfoque más proactivo para facilitar la cooperación triangular o la cooperación Sur-Sur.** El programa regional ha prestado apoyo por medio de la promoción de redes específicas, proyectos y espacios de diálogo, cursos sobre el desarrollo humano impartidos por la "Escuela Virtual", ferias de conocimientos y otras herramientas de promoción del intercambio de experiencias, que, en algunos casos, han establecido vínculos entre países y zonas geográficas que favorecen la cooperación Sur-Sur y la cooperación triangular. En los últimos años, el programa regional ha adoptado también medidas para mejorar la capacidad de promoción de soluciones Sur-Sur mediante la determinación a) del apoyo de las oficinas del

PNUD en los países y b) del apoyo triangular y multilateral a las actividades de cooperación Sur-Sur en la región.

#### *VIH y SIDA*

38. **Se tiene la percepción de que la labor en materia de VIH y SIDA aporta valor añadido, pero como aspecto intersectorial que debe incorporarse no ha sido capaz de transmitir su pertinencia para las necesidades y los desafíos de la región.** Ha existido poca demanda de apoyo de las oficinas en los países para la integración de las preocupaciones sobre el VIH/SIDA en las estrategias de reducción de la pobreza y los planes de desarrollo. Uno de los pocos logros visibles durante el período que se examina ha sido la inclusión de las preocupaciones sobre el VIH/SIDA en la estrategia de crecimiento y lucha contra la pobreza, 2012-2016, de Granada. El programa regional ha contribuido indirectamente a la integración de las preocupaciones sobre el VIH/SIDA en los procesos nacionales de desarrollo, mediante su apoyo a los asociados del Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA) y el seguimiento de las recomendaciones de la Comisión Mundial sobre VIH y la ley. El apoyo prestado a los diálogos nacionales y regionales, los instrumentos de promoción en el ámbito del VIH/SIDA y la ley y el apoyo a grupos tradicionalmente excluidos en la Organización de los Estados Americanos han propiciado importantes avances y están allanando el camino para que se produzcan cambios en las leyes represivas y mejorando la gobernanza del SIDA a nivel nacional. El PNUD ha contribuido de forma sustancial, visible y reconocida a los logros en la esfera del VIH/SIDA, debido al amplio y constante apoyo y seguimiento al proceso de hacer más visibles a los grupos marginados y de respaldar la participación en reuniones de miembros de la coalición de organizaciones de personas lesbianas, homosexuales, bisexuales y transexuales e intersexuales, como la Red Latinoamericana y del Caribe de Personas Trans y la organización Heartland Alliance.

## IV. Conclusiones

39. **Conclusión 1. El PNUD ha realizado importantes contribuciones a los resultados de desarrollo previstos en el programa regional y al desarrollo nacional en la región.**

40. Los resultados han demostrado ser más eficaces y sostenibles cuando los gobiernos y otros asociados se han implicado suficientemente para asumir la responsabilidad compartida de las intervenciones. En estos casos, también se ha logrado un uso más eficiente de los escasos recursos del programa regional.

41. El programa regional ha podido hacer más con los mismos o menos recursos, pero la eficacia de estas inversiones está más relacionada con sus estrategias de sostenibilidad que con la mayor cantidad de demandas atendidas. Una de las ventajas comparativas del programa regional en un contexto de reducción de recursos ha sido su reconocida capacidad para aprovechar y movilizar recursos a favor de las oficinas en los países y otros asociados e interesados.

42. El programa carece todavía de un sistema eficaz de determinación y evaluación sistemáticas de las contribuciones a los resultados, la buena relación costo-calidad y la eficiencia en función de los costos de las intervenciones.

**43. Conclusión 2. En el contexto de los países que han accedido a un mayor nivel de desarrollo y cuyos recursos de ayuda al desarrollo son cada vez más escasos, la falta de desarrollo pondría en riesgo la pertinencia y el posicionamiento estratégico de la institución.**

44. Los países de ingresos medianos altos, por ejemplo, se enfrentan a desafíos de desarrollo para los que el PNUD podría prestar más asistencia pero que actualmente no apoya en su totalidad. Entre otros: la mejora de la transparencia, la rendición de cuentas y el carácter inclusivo de sus sistemas de gobernanza; la institucionalización de las capacidades; el crecimiento sostenible; y la resiliencia ante los desastres naturales y otros desafíos ambientales. La presencia del PNUD se ha considerado especialmente importante a la hora de poner de relieve y, en algunos casos, prestar apoyo para afrontar las importantes desigualdades y vulnerabilidades que siguen existiendo entre los países de la región y dentro de estos.

**45. Conclusión 3. El valor añadido y las ventajas comparativas del programa regional residen en su labor preliminar para facilitar el establecimiento de redes regionales y temáticas, mejorar la gestión interregional del conocimiento, facilitar la transferencia de soluciones Sur-Sur e implicar a los interesados en los temas sensibles.**

46. Las ventajas comparativas del programa regional se hacen más evidentes en un contexto en que al PNUD le resulta cada vez más difícil trabajar a fondo país por país, habida cuenta de los escasos recursos del programa, el gran número de países y sus muy diferentes niveles de desarrollo. Un modelo de dependencias pequeñas y con escasos recursos, en sedes centrales o en centros regionales de servicios, de las que se espera apliquen, asistan y asesoren sobre un gran número de proyectos en países con contextos y problemas distintos no resulta viable. Los recursos administrativos y de gestión no son suficientes para atender todas las exigencias impuestas al programa regional, debido a que se ejecuta en muchos países, a muchos niveles y con la participación de múltiples asociados. Si los recursos básicos de las oficinas en los países siguen menguando, el apoyo técnico del programa regional resultará aún más importante para estas oficinas. En consecuencia, será cada vez más esencial que el programa regional disponga de una sólida y amplia capacidad técnica.

**47. Conclusión 4. El programa regional no dispone de una estrategia apropiada para ayudar a los asociados nacionales a hacer frente a las necesidades y vulnerabilidades del Caribe.**

48. Además del insuficiente apoyo a las oficinas en los países, existe el riesgo de que el PNUD se vaya distanciando de la función de contribución estratégica a los resultados de desarrollo de la subregión. El Caribe, y en particular los pequeños Estados insulares en desarrollo, carecen de una orientación clara por parte de la Dirección Regional. La diversidad biológica, el cambio climático, la energía y la reducción del riesgo de desastres son prioridades esenciales en el Caribe, y es hacia estas esferas donde las oficinas en los países deben movilizar los recursos.

El enfoque del PNUD con respecto al Caribe como entidad geográfica o zona dividida por idiomas no es apropiado. La financiación limitada y el escaso interés de los donantes han aumentado los problemas en el Gran Caribe y han obstaculizado el apoyo del PNUD en la subregión. También han influido negativamente otros factores, como la falta de dominio del idioma, la incomprensión local y la falta de demanda.

**49. Conclusión 5. El programa regional está bien posicionado para facilitar la cooperación Sur-Sur y la promoción y el desarrollo de soluciones Sur-Sur.**

50. El Centro Regional de Servicios ha demostrado su eficacia a la hora de facilitar la participación de los países y las oficinas en los países; divulgar las mejores prácticas; ofrecer herramientas (guías y asistencia técnica); y poner en contacto a los países interesados para que cooperen entre sí. Aunque algunas organizaciones nacionales de cooperación internacional solicitan cada vez más apoyo del PNUD, a fin de desarrollar su capacidad para gestionar eficazmente sus programas de cooperación en materia de desarrollo y sus mecanismos de cooperación Sur-Sur, otras ya tienen la capacidad para ello, pero necesitan una estructura de canalización de los recursos (técnicos y financieros) y un enfoque programático de la cooperación Sur-Sur para facilitar su inclusión en los programas y proyectos regionales. Trabajar con las oficinas en los países mediante consultas permanentes, en vez de llevar a cabo un proceso puntual de diseño del programa regional, permitiría al programa abordar las cuestiones conforme vayan surgiendo y seguir centrándose en los problemas locales más acuciantes.

**51. Conclusión 6. La armonización entre evaluación, gestión del conocimiento, comunicación, desarrollo de la capacidad y soluciones Sur-Sur es insuficiente para promover de forma eficaz un aprendizaje integral en apoyo del objetivo del PNUD de posicionarse estratégicamente como una organización de conocimientos.**

52. El programa no tiene una idea clara de la función de cada una de las esferas intersectoriales ni de cómo estas pueden apoyar mejor las principales esferas de actividad para aumentar la eficacia del programa regional y los servicios prestados.

53. El modelo institucional del PNUD establecido en el plan estratégico del PNUD (2008-2013) se basa en el fortalecimiento de las capacidades nacionales, mediante una gestión eficaz del conocimiento y un apoyo institucional y regional en materia de asesoramiento y políticas más cercano a los ámbitos en que más se necesita, de forma que los servicios respondan realmente a las necesidades de los programas ejecutados en los países. Un enfoque institucional de la gestión basada en los resultados implicaría vincular el seguimiento y la evaluación con los parámetros de impacto asociados al desarrollo de la capacidad y al uso de los conocimientos para impulsar medidas que generen aprendizaje y cambio. El actual nivel de integración entre estas esferas básicas no refleja la esencia del modelo institucional.

54. Dentro del programa regional hay duplicación e incluso competencia, en detrimento de su coherencia y eficacia en el apoyo a las oficinas en los países. El programa necesita un proceso unificado que incluya el uso sistemático de indicadores de calidad para medir el desempeño y los resultados. El proceso identificaría y evaluaría las buenas y las malas prácticas y analizaría los contextos donde resulta más apropiado aplicar o adaptar dichas prácticas, difundir las enseñanzas extraídas y adoptar decisiones informadas. De esta manera, las sinergias entre estas esferas podrían traducirse en una mejor rendición de cuentas, un aumento de la difusión y sostenibilidad de los resultados y una recaudación de fondos más eficaz.

**55. Conclusión 7. El enfoque consistente en incorporar las esferas intersectoriales en el programa regional no es suficientemente eficaz o no refleja adecuadamente el alcance y la naturaleza de dichas esferas.**



56. En consecuencia, el marco de resultados únicamente refleja una pequeña parte de los logros del programa regional en dichas esferas temáticas.

57. Aunque los intentos por incorporar la perspectiva de género se han traducido en un claro valor añadido en el logro de los resultados en materia de desarrollo, la integración de la perspectiva de género no tiene suficiente visibilidad ni se explica o promueve suficientemente, y el impacto del programa regional sobre hombres y mujeres no se tiene en cuenta de forma sistemática en todas las etapas del ciclo del programa. Las medidas para incorporar la perspectiva de género han sido principalmente de carácter orgánico y han dependido de personas comprometidas en vez de surgir de un esfuerzo institucional. Por otra parte, la integración del VIH/SIDA en otras esferas ya no refleja la estrategia para el VIH en la región, que aplica un enfoque basado en los derechos humanos, habida cuenta de que la prevalencia y la incidencia de la epidemia en la región son consecuencia directa del estigma y de las prácticas discriminatorias contra los grupos vulnerables y excluidos de la población. Tampoco están adecuadamente reflejadas en el informe anual orientado a los resultados las contribuciones a los resultados de desarrollo de otras esferas intersectoriales, como el desarrollo de la capacidad, las soluciones Sur-Sur, la gestión del conocimiento y el seguimiento y la evaluación.

## V. Recomendaciones

**58. Recomendación 1. El programa regional debe centrarse en menos prioridades temáticas, más realistas, y establecer un orden de prioridad más estricto en las iniciativas en que el PNUD aporte un valor añadido regional y en que los costos puedan ser compartidos por asociados estratégicos capaces de apoyar a los países y, si procede, a las instituciones regionales, para que asuman la responsabilidad de garantizar la continuidad y la sostenibilidad de los resultados.**

59. El programa regional debe evitar embarcarse en iniciativas en las que no pueda mantener una presencia permanente o en las que es poco probable que pueda contribuir a la consecución de resultados sostenibles a largo plazo. El programa regional debe centrarse especialmente en abordar las cuestiones sensibles y subyacentes que quizás no se atiendan a nivel nacional, en las que menos avances se han hecho, respecto a las que existe menos capacidad o voluntad política y donde los temas tienen sentido solo si se abordan a nivel regional (por ejemplo, cuestiones relativas a la adaptación al cambio climático, la seguridad y los pequeños Estados insulares en desarrollo). Sin embargo, dicha decisión no debería tener carácter preceptivo; debería abordarse y decidirse de forma participativa y tras las correspondientes deliberaciones con los diferentes interesados, para asegurar la aceptación general y un programa regional complementario a aquello en que el PNUD ya está trabajando a escala nacional y mundial. También podría suponer centrarse en menos grupos prioritarios de destinatarios y grupos de interés o en cuestiones específicas esenciales que les afectan.

**60. Recomendación 2. El programa regional debería implicarse menos en la ejecución de los proyectos e invertir sus escasos recursos en iniciativas preliminares, como son: el asesoramiento técnico y normativo; la promoción; el diálogo; el establecimiento de alianzas; la coordinación de los múltiples**

**interesados; el establecimiento de redes de contactos; el intercambio de conocimientos; y el desarrollo de la capacidad.**

61. Un enfoque orientado hacia la fase de planificación no excluiría el trabajo dedicado a las actividades de ejecución de proyectos seleccionadas a nivel nacional, pero estas actividades deberían escogerse cuidadosamente, y las necesidades de inversión deben ajustarse claramente a los cambios que se pretenden, por ser susceptibles de reproducción o ampliación o de servir como orientación para un asesoramiento normativo mejor informado por la experiencia adquirida en dichos proyectos. La labor en las esferas de planificación es esencial en una región de países de ingresos medianos y países contribuyentes netos, que pueden estar menos inclinados a aceptar la ayuda de los donantes y, por tanto, menos preocupados por la eficacia de la ayuda. Este enfoque debería basarse en un aumento de las consultas con los países e instituciones asociados, agrupando las múltiples preocupaciones regionales en iniciativas generales preliminares específicas de cada subregión. Periódicamente se debería recabar información de las instituciones regionales, especialmente en lo concerniente al diseño del programa regional. De esta manera, el programa estaría en consonancia con el plan estratégico y respondería de forma realista a los desafíos regionales con los recursos disponibles. El proceso debería tener en cuenta el carácter heterogéneo de la región.

**62. Recomendación 3. El PNUD debería reconsiderar su enfoque con respecto al Caribe y elaborar una nueva estrategia de cooperación para el desarrollo con un plan de movilización de recursos adecuado que permita al PNUD abordar los desafíos, necesidades, prioridades y oportunidades específicos de los países del Caribe y los diferentes niveles de desarrollo y las diversas vulnerabilidades de los pequeños Estados insulares en desarrollo, los países contribuyentes netos y los países de ingresos medianos.**

63. Además de los elementos señalados anteriormente, toda nueva estrategia para el Caribe debería incorporar la dimensión de la cooperación Sur-Sur entre los actores de América Latina y el Caribe, teniendo presentes las oportunidades, las características y las necesidades de los países caribeños. Además, la subregión debería estar más vinculada al Centro Regional de Servicios por medio de una función de asesoramiento técnico más sustantiva, reconociendo las grandes deficiencias del Centro para atender al Caribe y contratando personal más capacitado para recaudar fondos, hablar los idiomas subregionales e impulsar la demanda. La comprensión de las características especiales del Caribe, por sí sola, no resolverá el problema de la escasez de financiación y la poca demanda formal del apoyo y los servicios del PNUD en el Caribe. Por tanto, la nueva estrategia debería también impulsar la demanda y el asesoramiento sobre diversas modalidades de cooperación internacional, más en consonancia con los modelos de distribución de costos y menos dependientes de la financiación básica internacional y del PNUD.

**64. Recomendación 4. Deberían examinarse las estrategias de incorporación de diversas perspectivas en las esferas intersectoriales.**

65. Deberían intensificarse los esfuerzos para incorporar la perspectiva de género en el enfoque de programación general y en el desarrollo de los proyectos, debería estudiarse lo que constituye la integración de las cuestiones de género en todas las esferas de los programas y deberían asignarse las responsabilidades correspondientes. Todas las esferas de los programas deberían diseñar una estrategia amplia y un plan operacional, con la asistencia del equipo regional sobre cuestiones

de género, para contraer compromisos explícitos en torno a la incorporación de la perspectiva de género y llegar a un entendimiento común sobre lo que debe hacerse en esta materia en cada esfera de actividad, y con qué objetivo.

66. En la formulación de todos los programas debería incluirse un análisis de los problemas de género, y cada proyecto, programa y esfera temática debería disponer de recursos financieros suficientes y destinados expresamente a la incorporación de la perspectiva de género. La incorporación de la perspectiva del VIH/SIDA debería continuar mientras el plan estratégico así lo exija; pero si sigue siendo una prioridad, el programa regional debería incluir un resultado específico para este tema, en consonancia con la verticalidad de la esfera de intervención. Establecer un resultado específico para el VIH/SIDA permitiría ver reflejados los logros alcanzados en dimensiones del mandato que ahora no son visibles, así como el enfoque basado en los derechos humanos que caracteriza a la estrategia contra el VIH en la región.

**67. Recomendación 5. El PNUD debería reconsiderar el modo en que el programa regional puede apoyar de forma más realista y estratégica la cooperación triangular y la cooperación Sur-Sur y evaluar los efectos concretos y la sostenibilidad de dichas iniciativas de forma más sistemática.**

68. El Centro Regional de Servicios debería analizar, con otras dependencias del PNUD, vías para mejorar la eficacia de los actuales sistemas de generación e intercambio de conocimientos, y debería aprovechar las oportunidades inherentes de aumentar el intercambio de conocimientos y tecnología y la cooperación Sur-Sur. El PNUD debería sistematizar y compartir de forma proactiva no solo las mejores prácticas sino, lo que es más importante, el aprendizaje y los conocimientos relacionados con los factores que hacen que dichas prácticas generen resultados más sostenibles y eficaces en función del costo.

69. También deberían adoptarse medidas para consolidar un enfoque programático de la cooperación Sur-Sur. Todavía no es fácil determinar, o en algunos casos es demasiado pronto para documentar, las contribuciones sostenibles concretas al desarrollo de las iniciativas de cooperación Sur-Sur emprendidas en América Latina y el Caribe. Hasta ahora, la mayoría de estas iniciativas regionales han estado vinculadas a ferias de conocimientos, giras de estudios y conferencias. Algunos de estos compromisos promovieron nuevos avances, pero el programa regional debe ser más selectivo a la hora de participar en intercambios de conocimientos aislados que no garantizan un seguimiento o esfuerzos constantes hasta que no se obtienen resultados concretos.

70. Varios países de la región están reforzando sus propias organizaciones internacionales de cooperación para el desarrollo, que conforman un espacio de intercambio de conocimientos al que el programa regional puede contribuir. En todas las regiones, los donantes emergentes están apoyando la expansión de la cooperación triangular y la cooperación Sur-Sur y están ofreciendo una serie de servicios financieros, técnicos y de otro tipo a otros países en desarrollo. Sería conveniente que el programa regional se centrara en apoyar de forma realista unas pocas intervenciones intrarregionales e individuales con objetivos específicos de cooperación, junto con plazos realistas, que le permitan identificar y transmitir todos los conocimientos necesarios para aplicar soluciones.

**71. Recomendación 6. El PNUD debería reconsiderar la forma en que las esferas intersectoriales pueden prestar mejor apoyo a las esferas básicas de actividad, aumentando las sinergias e integrando la planificación, el seguimiento y el aprendizaje obtenido de las evaluaciones en la gestión del conocimiento, el desarrollo de la capacidad, las soluciones Sur-Sur y la comunicación, en un entorno más estructurado y específico para aportar una perspectiva combinada de acción, rendición de cuentas y aprendizaje.**

72. La gestión del conocimiento, así como el seguimiento y la evaluación, deberían integrarse en la programación desde el principio, en el propio diseño de los programas y las iniciativas. Debería prestarse especial atención al fin último de todas las contribuciones, especialmente las vinculadas a los productos del conocimiento, que es impulsar los resultados de desarrollo.

73. Antes de emprender las iniciativas correspondientes debe determinarse la demanda de productos del conocimiento y el compromiso de hacer uso de esos productos, a fin de asegurar la eficiencia en función de los costos, la eficacia y la buena relación costo-calidad de dichas iniciativas. El uso de estos productos del conocimiento y su contribución al aprendizaje y al cambio de comportamiento debe ser objeto de un seguimiento más detenido y sistemático, con el apoyo de la dependencia de seguimiento y evaluación, para rendir cuentas sobre su eficacia en función de los costos y su valor añadido.

74. Según proceda, el programa regional debería identificar también las oportunidades para intercambiar capacidades técnicas en la aplicación de los programas nacionales y regionales con otras organizaciones de las Naciones Unidas, puesto que la experiencia y la capacidad del personal de las Naciones Unidas suelen estar mejor valoradas que las de los consultores externos. El nuevo programa regional debería aplicar las anteriores recomendaciones a la hora de establecer resultados más realistas y proporcionales a los escasos recursos disponibles.

75. Un marco basado en los resultados debería incorporar mecanismos para seguir, supervisar y evaluar las contribuciones a los resultados realizadas con asistencia “de apoyo”, especialmente el impacto que han supuesto los productos del conocimiento, la investigación, la promoción y los servicios de asesoramiento. Deberían incluirse de forma sistemática indicadores de relación costo-eficacia, y se alienta el uso de indicadores de proceso e intermedios. La herramienta *Service Tracker* debería adaptarse al nuevo modelo de medición de las contribuciones a los resultados. El desequilibrio que existe en el modelo institucional de recuperación de los gastos debe ser objeto de un examen detenido en el nuevo ejercicio de programación, ya que tiene repercusiones en la eficacia de los esfuerzos para incorporar el desarrollo de la capacidad, las soluciones Sur-Sur y la gestión del conocimiento en todos los países y las esferas temáticas.