**RESUMEN EJECUTIVO**

**INTRODUCCIÓN**

Este documento presenta el Informe de Evaluación de Medio Término del Programa Regional del PNUD para América Latina y el Caribe 2008-2011 (PR) extendido hasta 2012. El propósito de la evaluación en el período 2008-2010 es identificar los principales logros alcanzados y las lecciones aprendidas por el Programa Regional en curso y extraer conclusiones y proponer recomendaciones a fin de mejorar su desempeño hasta su finalización, así como de futuros programas. Además, la evaluación examina la relevancia y coherencia del marco de resultados a modo de constituir un punto de partida para establecer un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados para el Programa Regional.. Como tema especial, también se evalúa la eficacia, eficiencia, relevancia y sostenibilidad de las iniciativas financiadas por el Fondo Fiduciario España-PNUD.

Le Evaluación de Medio Término fue realizada por un equipo de 4 consultores. El jefe de equipo trabajando por aproximadamente dos meses mientras que el resto del equipodesempeñó sus labores de acuerdo a cronogramas más limitados. La metodología se basó en estudio de la documentación en oficina, entrevistas con altos funcionarios del PNUD y del Fondo Fiduciario España-PNUD en Nueva York, entrevistas con funcionarios y personal del Centro Regional de Servicios en Panamá, Puerto España y Barbados, entrevistas telefónicas y por video con personal de las oficinas del PNUD y misiones de campo para recolectar información y realizar entrevistas en cuatro países de la región, que fueron seleccionados por su concentración de actividades del Programa. Adicionalmente, el equipo construyó una Matriz de Resultados para cada Área Temática de Práctica, a fin de proponer una metodología para mejorar la matriz de monitoreo y evaluación que ha sido utilizada para evaluar resultados y el desempeño del Programa durante el período evaluado.

**HALLAZGOS**

**Ejecución del Programa Regional**

El Programa Regional cumplió con el Documento del Programa, organizando intervenciones en cuatro áreas de práctica y cuatro áreas transversales para alcanzar 12 efectos esperados. El objetivo general es reducir las desigualdades en la región de ALC e incluir la seguridad ciudadana como nueva área principal de cooperación. Las áreas de práctica son Pobreza y Objetivos de Desarrollo del Milenio, Gobernabilidad Democrática, Prevención de Crisis y Recuperación y Medio Ambiente y Energía. Las áreas transversales son Igualdad de Género, Gestión de Conocimiento, Desarrollo de Capacidades y VIH/SIDA. El área de Desarrollo de Capacidades fue responsabilizada de la promoción de la Cooperación Sur-Sur.

Tres elementos principales contribuyen a una gestión eficaz y eficiente el Programa Regional: (a) el establecimiento del Centro Regional de Servicios (RSC-LAC) en Panamá, con identidad en la región y gestión de servicios de calidad y oficinas en la subregión del Caribe (Trinidad y Tobago y Barbados); (b) el sistema de “clusters” de trabajo en cada área, o sea un grupo básico con un jefe de equipo que involucra a una red más amplia de profesionales y expertos de la región, la Comunidad de Práctica; y (c) el acuerdo formal de las oficinas de la sede del PNUD (RBLAC, BDP, BCPR) de coordinar sus acciones en la región.

Una sólida estrategia de alianzas ha sido la base para que el Programa Regional pudiese avanzar hacia los 12 efectos. Coherente con su firme compromiso político con América Latina, el Gobierno de España ha sido el principal socio del Programa Regional. España ha contribuido con más de USD 72 millones de al financiamiento de las iniciativas del Programa Regional, de los cuales USD 62 millones a través del Fondo Fiduciario España-PNUD, establecido como mecanismo permanente y USD 10 millones provenientes del Gobierno Central para promover iniciativas regionales dirigidas al medio ambiente. El Fondo fiduciario aportó 17,7 millones de dólares al Programa Regional, lo que representa un 29,9% de sus gastos totales en el período 2008-2010. España y el PNUD forjaron una asociación plena no limitada al financiamiento ya que abarca un trabajo conjunto de programación y de coordinación tanto en las sedes como en los países de la región. Adicionalmente, el PR ha recibido apoyo de Noruega y trabajado en estrecha relación con los organismos del Sistema de las Naciones Unidas en el espíritu de “Una sola Naciones Unidas – One-UN”, así como también con una gama de redes regionales y nacionales que incluyen nuevos actores tales como los grupos indígenas y las organizaciones de poblaciones afrodescendientes.

Un programa coherente y demostradas capacidades sustantiva y de gestión han mejorado el posicionamiento estratégico del PNUD en la región de América Latina y el Caribe, permitiendo que el Programa sirva mejor las prioridades regionales y nacionales de desarrollo. De hecho, durante el período analizado, el Programa regional incrementó sustancialmente su apoyo a las oficinas de país del PNUD en la región, además de poner en marcha iniciativas regionales.

**Area 1 – Pobreza y ODM**

El Programa Regional ha elaborado productos relevantes que han contribuyido a cuatro efectos en esta área de Práctica. Los productos importantes incluyen el desarrollo, lanzamiento y difusión de informes de desarrollo humano sustantivos sobre desigualdad social, la juventud en el MERCOSUR y seguridad ciudadana en Centroamérica que suscitaron una alta cobertura en los medios de comunicación. El primer informe presentó un índice de desarrollo humano ajustado por desigualdad (IDH), que permite clasificarlos países según sus niveles de desigualdad en salud, educación e ingreso. El índice ajustado ha contribuido al Informe de Desarrollo Humano global para 2010. Puesto que la América Latina es la región con mayores niveles de desigualdad, el Programa Regional coloca esta cuestión en el centro del debate sobre el desarrollo en la región, un efecto esperado fundamental.

Otras contribuciones importantes incluyen el análisis y la información provista a las oficinas de país y a los gobiernos sobre el impacto de la crisis financiera y económica mundial en la región, PEI, iniciativa conjunta con el PNUMA sobre pobreza y medio ambiente, estudios sobre el crecimiento inclusivo y un amplio apoyo a las oficinas de país en el tema de los ODM.

**Area 2 – Gobernabilidad democrática**

Las iniciativas del Programa Regional en esta área buscan alcanzar dos efectos: la participación inclusiva de poblaciones vulnerables y la transparencia y rendición de cuentas en la gestión del sector público.

El PR produjo un segundo Informe de la Democracia en asociación con la OEA e instituciones académicas, profundizando el análisis del estado actual de la democracia en la región, enfatizando la necesidad de mejorar su calidad a fin de ampliar la ciudadanía y avanzar la acción del Estado y las políticas públicas a través de la reforma fiscal, el diálogo y la inclusión social, la seguridad ciudadana y la estabilidad política. Los hallazgos y recomendaciones fueron tratados a través de la región gracias a la participación de actores clave y mediante programas comunitarios de radio. El marco conceptual también constituyó la base para proveer apoyo estratégico a países de la región atravesando por coyunturas políticas críticas. Los casos presentan evidencia de las contribuciones del PR al logro del efecto esperado. El apoyo del Area de Práctica a las oficinas de país fue realizado juntamente con proyectos regionales como PAPEP, que proveyó estudios de escenarios políticos estratégicos y de mediano plazo, Diálogo para la Cohesión Social, que asistió en la creación de espacios de diálogo entre sectores diversos y SIGOB, que contribuyó con sistemas de gestión para la transparencia y la rendición de cuentas en los niveles de gobierno nacional y local.

La iniciativa general “Promoción de la Participación Inclusiva” es un nuevo programa innovador que entre otras cosas fortalece las capacidades de mujeres, jóvenes, poblaciones indígenas y afrodescendientes con alcance en distintos países a través de programas radiales comunitarios, cursos a través de la Escuela Virtual de Desarrollo Humano y el desarrollo de capacidades. El proyecto PROLOGO promueve la participación de poblaciones vulnerables en comunidades locales mediante el diálogo y el alcance de mayores capacidades de interlocución, desarrollo de liderazgos, constitución de redes y propuestas concretas de desarrollo por parte de los participantes.

**Area 4 – Prevención de crisis y recuperación**

En esta área, el Programa Regional concentró sus esfuerzos en la prevención de conflictos, el diálogo democrático, la seguridad ciudadana y la gestión de riesgo de desastres naturales.

El proyecto Diálogo Democrático ha facilitado el diálogo entre múltiples partes interesadas y la construcción de consensos para la resolución de controversias. La iniciativa intervino en el caso de Honduras durante la crisis política de 2008 y proporcionó asistencia técnica a otros seis países.

El PR ha realizado un notable trabajo en seguridad ciudadana bajo un enfoque integral que enfatiza la promoción de estrategias para prevenir la violencia y el delito, el fortalecimientode las instituciones de seguridad y la mejorade la gestión del conocimiento y el desarrollo de capacidades. La iniciativa ha trabajado con éxito en Centroamérica y en el Caribe.

Los productos cubren una amplia gama en el caso de la gestión para la reducción de riesgos de desastres naturales. El PR ha intervenido en las difíciles situaciones vividas en Haití y El Salvador en el contexto de iniciativas y estrategias plurinacionales para reducir y mitigar el riesgo de desastres, el desarrollo de las islas pequeñas mediante la aplicación de la estrategia de la Isla de Mauricio y la adopción de políticas y sistemas.

**Area 4 – Medio ambiente y energía**

La estrategia del PR concentra su cooperación en los temas de cambio climático (CC) y protección de la biodiversidad. La iniciativa en el campo del cambio climático busca aumentar la capacidad de múltiples actores de la región para poner en marcha políticas efectivas de cambio climático y lograr acceso a inversiones y fuentes financieras internacionales. Provee asistencia a las oficinas de país del PNUD para apoyar a los gobiernos respectivos en 19 países a fin de elevar la conciencia acerca de los vínculos entre el planeamiento y los procesos de financiación del régimen del clima post 2012 en relación con las políticas nacionales. Una sólida estrategia de alianzas involucra la participación de los gobiernos nacionales y legisladores pero también de sectores de la sociedad, organismos internacionales (BID, CEPAL, PNUMA), recibiendo apoyo financiero considerable del Gobierno Español y otros organismos de cooperación. Las decisiones de los países participantes dan evidencia de que la estrategia de alianzas ha sido exitosa en conseguir avances hacia los efectos. La nueva visión de las oficinas de país del PNUD las ha impulsado a debates nacionales sobre el cambio climático y ha permitido al PNUD establecerse en el trabajo relacionado con este tema y buscar financiamiento adicional para replicar el programa en el Caribe y otras regiones.

Una segunda iniciativa, Carbono 2012, provee apoyo a 6 países para mejorar las capacidades públicas y privadas a fin de formular y administrar el financiamiento del carbón, establecer una infraestructura favorable para atraer el financiamiento privado bajo el Mecanismo de Desarrollo Limpio o mercados voluntarios de carbono y permitir una ejecución costo efectiva de servicios de desarrollo de capacidades, así como promover la cooperación Sur-Sur. El desarrollo de capacidades en los países estableció la base para aumentar de manera notable el número de proyectos en el contexto del Mecanismo de Desarrollo Limpio.

Un tercer componente orientado al efecto de cambio climático asiste a 10 países y oficinas de país del PNUD a mejorar el conocimiento y capacidades para acceder a los fondos de adaptación como un paso fundamental para la adaptación al cambio climático. Como resultado, la mayoría de los países ha hecho progresos hacia el efecto.

La segunda línea de trabajo se relaciona con la biodiversidad, considerando que la región de América Latina y el Caribe es una de las regiones del mundo mejor abastecida de recursos de biodiversidad. El PR ha producido un informe clave que llena el vacío que antes existía en cuanto a contar con instrumentos sólidos para la valoración económica y social de la Biodiversidad y los servicios de los ecosistemas. La producción del informe se ha realizado con la participación de actores claves, apoyada por instituciones relevantes relacionadas con la conservación de la biodiversidad y por foros de alto nivel. El PR asistió a actores claves de los gobiernos y responsables de políticas en cuanto a identificar las necesidades y brechas de financiamiento de sus áreas protegidas (AP) mediante la aplicación de tarjetas de puntaje específicamente diseñadas y sus resultados para elaborar estrategias de desarrollo sostenible para mantener sus sistemas de AP. Finalmente, el informe titulado “Bancos de Hábitat en América Latina y el Caribe” contiene análisis de 8 países, otorgando una estimación de la viabilidad para desarrollar mecanismos de financiamiento para la mitigación dehábitat en la región, enfatizando el valor para los países de adoptar enfoques de financiamiento a fin de suplementar sus estrategias tradicionales de conservación.

Los tres informes sobre biodiversidad fueron presentados en la Conferencia de las Partes 16 de las Naciones Unidas en Nagoya en octubre de 2010. Estos esfuerzos ofrecen un camino potencial para avanzar hacia el logro de una evaluación realista de la biodiversidad y los ecosistemas y suscitar la debida atención por parte de los gobiernos.

**Area transversal: Igualdad de género**

Las áreas transversales del Programa Regional sin duda han comenzado a transversalizar sus temas en el trabajo de las áreas de práctica, además de cumplir con sus propios objetivos específicos. Se ha promovido la causa de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. El sitio web America Latina GENERA ha sido consolidado como una herramienta de gestión de conocimiento de calidad en la región para estimular la participación y el debate, generar redes y sinergias entre actores y generar nuevos conocimientos sobre cuestiones de género. Se fortalecieron las alianzas con los organismos de las Naciones Unidas y una gama de organizaciones de la sociedad civil en la región, orientando la cooperación hacia servicios de asesoría a los programas de los países a través de las oficinas de país del PNUD.

El área de género del PR ha promovido la participación política de las mujeres, organizando juntamente con AECID y UNIFEM una reunión de mujeres parlamentarias en Madrid para compartir información y acordar acciones para promover una agenda legislativa sobre igualdad de género en varios países. La Feria de Intercambio de Conocimiento para la Equidad constituyó un evento exitoso presentando 93 experiencias sistematizadas que luego fueron presentadas en otras ferias en la región. Otras cuestiones promovidas incluyeron el conocimiento y capacidades sobre igualdad de género, macroeconomía, políticas sociales y trabajo no remunerado para avanzar hacia el logro de los ODM en el nivel regional, la certificación de igualdad de género en organizaciones públicas y privadas, siendo la experiencia sistematizada y difundida junto con el Área de Gestión del Conocimiento, un Informe sobre Trabajo y Familia producido en colaboración con la OIT, el impacto de la crisis financiera mundial sobre las mujeres y violencia contra la mujer.

**Area transversal: Gestión del conocimiento**

El área de Gestión del Conocimiento (GC) se dirige a lograr resultados en tres esferas de acción: apoyo a las iniciativas del PR en gestión del conocimiento tales como la exitosa Plataforma informática (LOGOS/FUSION) y series de Compartir Conocimiento, la provisión de servicios a otras áreas de práctica, y servicios de apoyo a las oficinas de país del PNUD y a organismos nacionales.

La unidad GC del PR ha producido un gran número de productos de conocimiento, publicaciones, guías y la organización de Ferias de Conocimiento que han tenido gran impacto, no solo medido por el número de visitantes y participantes, sino también por la propagación y transferencia del conocimiento a lo largo de la cadena de redes existentes. Se espera que este enfoque pueda transferirse a los gobiernos y a la sociedad civil.

El área de GC es un activo del Programa Regional como un nuevo componente de alta tecnología rápidamente desarrollado, que contribuye a hacer del PNUD una “Organización de Conocimiento”.

**Area transversal: Desarrollo de capacidades**

La nueva unidad DC del Centro Regional tiene como objetivo estratégico la promoción de la visión de la Organización sobre Desarrollo de Capacidades y responder a las demandas de los organismos de las Naciones Unidas, las oficinas de país y áreas de Práctica del PR y también es responsable del seguimiento del Programa de Cooperación Sur-Sur.

Como unidad de apoyo, ha contribuido mediante el análisis de “organismos inteligentes” para identificar buenas prácticas y experiencias. Otra línea de trabajo es la “Eficacia de la Ayuda” para asegurar la participación de los países y organizaciones en el proceso regional y mundial de cooperación internacional, apoyándolos en políticas para cumplir con el programa de eficacia, proporcionando evidencia y herramientas a tal efecto.

**Area transversal: VIH/SIDA**

Esta área aporta información, recursos y servicios a las oficinas de país para responder a la pandemia de VIH y contribuir a los ODM, trabajando en la erradicación del VIH/SIDA, fortaleciendo las capacidades de los gobiernos y estimulando el diálogo y la participación de las organizaciones de la sociedad civil.

El Programa Regional tanto ha efectivamente fortalecido y coordinado actores clave, como también ha promovido una red institucional para enfrentar la epidemia que ha transformado el diálogo y la discusión sobre marcos estratégicos para hombres gay, MSM y TRANS. Este trabajo ha sido ampliamente considerado relevante y efectivo en respuesta a la pandemia en diversos foros regionales. Se inserta en el esfuerzo conjunto de 12 organismos de las Naciones Unidas, que incluyen a ONUSIDA, organizaciones de la sociedad civil, de los gobiernos y funcionarios de América Latina y el Caribe.

**Gestión del Programa Regional**

Un elemento clave en los resultados logrados por el Programa Regional ha sido la puesta en marcha de una excelente estrategia de alianzas que, por definición, es necesaria para lograr efectos. La relación especial con el Gobierno del España ha obtenido apoyo político y abundantes recursos financieros que representan 29,9% del total de gastos del Programa Regional en el período 2008-2010. Adicionalmente, la gestión del Programa Regional enfatizó el trabajo inter agencial con el Sistema de las Naciones Unidas (PNUMA, CEPAL, OIT, UNICEF, UNIFEM, ONUSIDA, entre otros) en respuesta al enfoque de “Una sola Naciones Unidas”.

La mejora de las prácticas de gerencia ha permitido al Programa Regional para América Latina alcanzar mejores resultados basados en los siguientes elementos:

1. Organización del trabajo mediante Areas de Práctica y Areas Transversales con relativa autonomía, cada una con un jefe de equipo.
2. Prioridad de apoyo a las oficinas de país del PNUD.
3. Vínculación de las iniciativas regionales en apoyo a las oficinas.
4. Compromiso de las Direcciones de la sede del PNUD en coordinarse entre sí bajo un marco común.
5. Centro Regional de Servicios con identidad representativa del programa regional del PNUD en la región y servicios eficaces y eficientes de información, gestión de conocimiento, logística, red de expertos asociados, sistema de M&E y apoyo para el monitoreo y evaluación de programas.

Este arreglo ha eliminado el proyecto regional aislado, al orientar las iniciativas hacia un trabajo interrelacionado con un propósito común. La localización de los jefes de equipo de las áreas de Pobreza y ODM y Gobernabilidad Democrática en Nueva York crea algunas dificultades que se compensan por la cercanía al director de la DRALC y a socios importantes.

El mandato del PNUD, que exige dar prioridad a los servicios de asesoría a las oficinas de país del PNUD, se cumple medido por el número de misiones e intercambios. Las opiniones de las oficinas de país parecen corroborar el hecho que los servicios han mejorado o no han cambiado con respecto al arreglo previo a través del SURF. Sin embargo, la percepción de algunos entrevistados en las oficinas indica que la coordinación debe fortalecerse clarificando los roles de las áreas transversales del PR, la comunicación y la participación de las oficinas a lo largo del ciclo del proyecto regional.

En lo que se refiere al sistema de M&E, aunque muy detallado en cuanto a productos, como lo reconocen los TOR de esta evaluación, se requiere una mejora hacia una herramienta de gestión basada en resultados que ponga énfasis en los efectos y sus indicadores. El equipo de la misión de evaluación ha construido una matriz de resultados para ayudar en este esfuerzo.

**Fuentes y uso de fondos del Programa Regional**

Los gastos del Programa Regional muestran una tendencia creciente hasta alcanzar un total de 59,1 millones de dólares para el trienio 2008-2010. El crecimiento coincide con el establecimiento y funcionamiento pleno del Centro Regional de Servicios. Los recursos ya han sobrepasado las metas establecidas en el Documento del Programa 2008-2011 tanto para las contribuciones del PNUD y el total. El Fondo Fiduciario España PNUID contribuyó con 29,9% en promedio, con una tendencia creciente. Junto con las contribuciones mediante costos compartidos, estas fuentes externas de recursos contribuyeron con más del 50% de los gastos totales. Los fondos TRAC del PNUD comprendieron un cuarto del total.

**CONCLUSIONES**

1. El Programa Regional ha apoyado las prioridades que corresponden a efectos alineados con los problemas de desarrollo fundamentales de América Latina y el Caribe, el Plan Estratégico del PNUD y las capacidades comparativas del PNUD. La evaluación ha hallado evidencia de que el Programa Regional ha logrado resultados hacia los efectos esperados. El posicionamiento estratégico del PNUD en la región ha mejorado, particularmente en el área de gobernabilidad democrática debido al informe de la democracia y el apoyo a países en coyunturas políticas críticas; la reducción de la pobreza y alcance de los ODM considerando la posición firme del PNUD en señalar el problema de la desigualdad social; un enfoque integral de la seguridad ciudadana en Centroamérica; el diálogo de políticas en Cambio Climático y Biodiversidad; y el empuje en igualdad de género amplificado a través del sitio web America Latina GENERA. El área de Gestión de Conocimiento todavía no es reconocida pero tiene un fuerte potencial para mejorar el posicionamiento estratégico del PNUD en el futuro.
2. Las alianzas han jugado un papel principal en el logro de los resultados de desarrollo del Programa Regional. La alianza estratégica con el Gobierno de España significó apoyo político, trabajo conjunto y abundantes recursos financieros. El Fondo Fiduciario España-PNUD financió gran número de las iniciativas regionales y el Gobierno Español contribuyó con subsidios al programa medio ambiental. Adicionalmente, el PNUD y AECID trabajaron en armonía en el campo. En colaboración con el PNUMA, el PNUD brindó apoyo a la Reunión de Ministros de Medio Ambiente de ALC y trabajó con la OEA y la Dirección de Políticas de las Naciones Unidas en la promoción del concepto de Democracia de Ciudadanía. El Programa estableció alianzas con el Gobierno de Noruega y trabajó con los organismos del sistema de las Naciones Unidas en el espíritu de “Una sola Naciones Unidas – One-UN”, así con una gama extensa de redes nacionales e internacionales de la sociedad civil, incluyendo nuevos actores, tales como los pueblos indígenas y las poblaciones afrodescendientes.
3. El PR produjo informes de abogacía relevantes en temas críticos como democracia, desarrollo humano, seguridad ciudadana, juventud, cambio climático y biodiversidad. Los informes brindaron información y promovieron el debate con fuerte potencial de influenciar la opinión pública y presentaron nuevos esquemas conceptuales útiles para la participación del PNUD en el diálogo de políticas y lograr influencia en las políticas públicas.
4. Algunos de los resultados estratégicos e iniciativas innovadoras son: destacar la cuestión de la desigualdad social como un obstáculo estructural clave para el desarrollo en la región; el análisis y monitoreo del impacto de la crisis financiera mundial; los vínculos entre medio ambiente y la reducción de la pobreza en la iniciativa conjunta (PEI) del PNUD y el PNUMA; la promoción del Diálogo Social para promover consenso y consolidación de la democracia; la inclusión social de los pueblos indígenas y poblaciones afrodescendientes; nuevos enfoques en seguridad ciudadana con énfasis en la prevención de la violencia; evaluaciones del valor económico del desarrollo sostenible del medio ambiente y el apoyo a los países para que se incorporen al mercado de carbono; un enfoque integral para la prevención del riesgo y respuesta rápida a los desastres naturales; y gestión del conocimiento contribuyendo a hacer del PNUD un “Organismo de Conocimiento”.
5. La ejecución del Programa Regional cumplió con los principios establecidos en el Documento del Programa y las recomendaciones efectuadas por la evaluación del Segundo Marco de Cooperación Regional: la eliminación de la dispersión de proyectos y focalización en prioridades insertadas en una programación cohesiva hacia un número reducido de efectos. El programa en el Caribe Anglófono se retrasó comparado con el de América Latina. No obstante, el Programa Regional no sólo ha continuado apoyando los temas claves identificados juntamente con CARICOM y OECS sino que también mediante la reprogramación de recursos financieros que han permitido financiar nuevas prioridades en 2010. La iniciativa principal es ahora la preparación del Primer Informe de Desarrollo Humano del Caribe sobre Seguridad Ciudadana, que no sólo recibe apoyo financiero a nivel regional sino también de los programas de los países.
6. Los cambios en la gerencia del Programa contribuyeron a su eficacia, en particular a la regionalización del PNUD en base a la creación del Centro Regional de Servicios con identidad en la región; equipos según áreas de Práctica; y el compromiso formal de coordinación por parte de las direcciones del PNUD.
7. El PR se esforzó en encontrar el equilibrio necesario entre la prioridad de apoyo a las oficinas de país del PNUD y la gestión de iniciativas regionales. El apoyo a las oficinas aumentó sustancialmente sin duda. No obstante, todavía algunos desafíos afectan las sinergias, lo que requiere clarificación de roles y el grado de participación de las oficinas en el ciclo del proyecto regional y mejora del flujo de información.
8. Las áreas transversales han visto progresos gracias a la colaboración con las áreas de Práctica y al trabajo hacia sus propios objetivos específicos. No obstante, existe la necesidad de incrementar la transversalización en todas las áreas.
9. El portafolio presenta algunas debilidades en el marco de una gestión basada en resultados, especialmente debido al carácter general de los enunciados de los efectos y la falta de líneas de base e indicadores de efecto y sus valores, lo que obstaculiza una medición rigurosa de la eficacia.
10. Las iniciativas se han ajustado a la disponibilidad de recursos y se han beneficiado de sinergias y asociaciones para alcanzar eficiencia. Las plataformas de conocimiento y el aprendizaje virtual generan efectos más amplios a costos menores. El uso de la tecnología moderna de comunicación reduce costos de movilidad.
11. En lo que se refiere a la sustentabilidad, el PR crea capacidades institucionales e individuales y redes reales y virtuales. Existe conciencia que el apoyo destinado a las poblaciones pobres, vulnerables y excluidas requiere un horizonte de mayor plazo para alcanzar mecanismos de autogestión con continuidad. Los organismos de las contrapartes pueden asumir el liderazgo, los gobiernos pueden priorizar los temas y el sector privado podría ser capaz de pagar los servicios como en el caso de los mercados internacionales de tecnologías limpias. Sin embargo, la crisis financiera mundial puede afectar las contribuciones de donantes lo que crea al Programa Reginal la necesidad de movilizar fuentes alternativas de recursos.

**RECOMENDACIONES**

1. El Centro Regional de Servicios, el trabajo por áreas de práctica y la coordinación entre los departamentos del PNUD deben consolidarse como un mecanismo crucial de gestión para asegurar un Programa Regional relevante, eficaz y eficiente.
2. Expandir algunas prioridades temáticas, particularmente la Seguridad Ciudadana en países de ingreso medio, la experiencia en Cambio Climático y la Cooperación Sur-Sur. Esta última debería comprender la región y la trasferencia a otras regiones del mundo, así como también superar el intercambio tradicional de expertos para, en su lugar, definir sectores prioritarios de intervención, la promoción de espacios de diálogo, la difusión de buenas prácticas y la construcción de redes. Instituciones y redes de expertos reconocidas de los países de desarrollo humano alto y medio de la región podrían ser movilizados para participar en el programa.
3. Mantener las prioridades actuales en cuanto a promoción, igualdad social y establecer un mecanismo permanente para monitorear el impacto de la economía mundial sobre la pobreza y los ODM.
4. Es aconsejable un enfoque diferenciado según subregiones con sus necesidades específicas. En los países de niveles mayores de desarrollo humano, el programa podría utilizar centros de pensamiento y redes de expertos para el diálogo de políticas.
5. El apoyo a las oficinas de país requeriría una estrategia regional explícita, no solo respondiendo a las demandas, una comunicación clara en cuanto a roles y mecanismos precisos de información.
6. La transversalización de las áreas transversales podría incrementarse, particularmente en igualdad de género y VIH/SIDA. El enfoque de gestión de conocimiento tiene el potencial de ser transferido como práctica para del desarrollo institucional. Una clarificación del rol del área de Desarrollo de Capacidades ayudaría a lograr una ejecución más eficaz de su asistencia, particularmente enfatizando el trabajo en colaboración con las áreas de práctica sustantivas.
7. Fortalecer los mecanismos entre el Centro Regional de Servicios en Panamá y los países del Caribe para promover el programa del Caribe e incluir los expertos y asesores en las redes y temas de la región. Para este fin, el PR debería considerar las especificidades, desafíos y restricciones de la subregión del Caribe. La gran diversidad y complejidad de realidades entre los países del Caribe representa el desafío principal para el PR. La adopción de actividades estratégicas subregionales es crítica para lograr eficacia y eficiencia.
8. La incorporación del enfoque de gestión basada en resultados es necesaria, mejorando el sistema de M&E para una toma eficaz de decisiones y realimentación, incluyendo líneas de base e indicadores de efecto. El cambio no puede realizarse en corto plazo, pues implica uncambio cultural.

**LECCIONES APRENDIDAS**

1. Un programa regional puede efectuar una contribución positiva a una política regional, la abogacía y la generación y difusión de conocimiento en áreas sustantivas. La seguridad ciudadana, la prevención y recuperación en el caso de desastres naturales, el cambio climático y la protección de la biodiversidad pueden incorporarse a las áreas más tradicionales sin perder el enfoque.
2. Las alianzas estratégicas a niveles políticos, temáticos y a nivel interagencial del Sistema de las Naciones Unidas juegan un papel clave para el logro de los efectos.
3. Tres elementos significativos conducen a una ejecución eficaz y eficiente: un Centro Regional de Servicios con identidad presente en la región, equipos según áreas de Práctica cada una con un líder de excelencia; y el cumplimiento de los acuerdos de coordinación entre los distintos departamentos del PNUD.
4. El programa debe encontrar el equilibrio correcto entre el apoyo prioritario a las oficinas y programas de país y la gestión de iniciativas regionales.
5. El trabajo estratégico entre las áreas de práctica contribuye al trabajo concreto a nivel nacional. Las áreas transversales pueden ser capaces de transversalizar sus temas en las áreas de práctica. La coordinación entre las áreas puede inducir a mantener cohesión hacia un propósito común.
6. El Programa Regional pude producir informes sustantivos de abogacía de alta calidad, generando conocimiento y alimentando el diálogo de políticas y la programación. Deben producirse mediante procesos de consulta involucrando la participación de actores políticos y líderes sociales y múltiples sectores interesados a modo de crear conciencia y estimular el debate sobre cuestiones críticas del desarrollo.
7. El fortalecimiento de redes es un importante medio para compartir e intercambiar buenas prácticas, productos de conocimiento, incluyendo una red de desarrollo humano, redes sobre prevención de desastres naturales y VIH/SIDA y una Escuela virtual de Desarrollo Humano
8. Un programa Regional necesita un sistema de gestión institucionalizado coherente incluyendo un sistema de M&E con sus correspondientes enunciados de efecto, productos e indicadores para permitir una buena toma de decisiones y retroalimentación.
9. La evaluación debe diseñarse considerando el número y composición de los miembros del equipo de evaluación y un cronograma flexible para misiones en los países representativos. La evaluación debería comenzar con una reunión presencial del equipo de evaluación para revisar y acordar la metodología y mecanismos de coordinación entre sí y con el equipo del PNUD a cargo de la evaluación.