



**Исполнительный совет  
Программы развития  
Организации Объединенных Наций,  
Фонда Организации Объединенных  
Наций в области народонаселения  
и Управления Организации  
Объединенных Наций  
по обслуживанию проектов**

Distr.: General  
20 March 2013  
Russian  
Original: English

Ежегодная сессия 2013 года  
3–14 июня, Нью-Йорк  
Пункт 7 предварительной повестки дня  
**Оценка**

**Оценка региональной программы для Латинской  
Америки и Карибского бассейна**

**Резюме**

**Содержание**

<i>Глава</i>	<i>Стр.</i>
I. Введение . . . . .	2
II. История вопроса . . . . .	2
III. Основные выводы . . . . .	4
IV. Выводы . . . . .	15
V. Рекомендации . . . . .	18



## I. Введение

1. В 2012 году в рамках годового плана работы, утвержденного Исполнительным советом, Управление по вопросам оценки ПРООН провело оценки региональных программ для всех пяти регионов ПРООН, а также глобальной программы. В настоящем документе представлена оценка региональной программы для Латинской Америки и Карибского бассейна.

2. Оценка региональной программы представляет собой независимую экспертизу, которая проводится с целью оказания поддержки в выполнении обязанности Администратора по представлению отчетности Исполнительному совету; содействия приобретению знаний в целях информированного составления текущих и будущих программ на региональном и институциональном уровнях, в особенности при разработке и осуществлении региональной программы, подлежащей утверждению в 2014 году; а также предоставления партнерам в области развития и заинтересованным сторонам в странах осуществления программ объективной оценки содействия развитию, достигнутого при поддержке ПРООН и при сотрудничестве партнеров в рамках региональной программы.

3. Это вторая оценка для региона Латинской Америки и Карибского бассейна, охватывающая период программной деятельности 2008–2013 годов. При проведении оценки принимаются во внимание изменения, произошедшие на протяжении времени Региональным бюро для Латинской Америки и Карибского бассейна, которое отобрало в качестве основных объектов рассмотрения четыре тематические области, имеющие стратегическое значение для региона: сокращение бедности и неравенства и достижение Целей развития тысячелетия; демократическое управление; предотвращение кризисов и восстановление; развитие энергетики и охрана окружающей среды. Был изучен другой комплекс направлений деятельности, который использовался Региональным центром обслуживания в Панаме для реализации своей региональной программы, а именно услуги по оказанию технической помощи; осуществление региональных проектов; оценка потенциала и вклад в развитие; содействие решениям по линии сотрудничества Юг–Юг; и управление и обмен знаниями и извлеченными уроками. В рамках оценки определялась эффективность программы ПРООН исходя из характеристики результатов и ресурсов, приведенной в региональном программном документе. Вклад программы в достижение результатов в области развития оценивался по набору критериев, применяемых во всех оценках региональных программ: актуальность, эффективность, результативность и устойчивость.

4. При проведении оценки совмещались кабинетные обзоры, поездки в девять отобранных стран, а также интервью с различными заинтересованными сторонами. Обследование страновых отделений, которое разрабатывалось и осуществлялось совместно в рамках оценок всех пяти региональных программ и глобальной программы, проведенных Управлением по вопросам оценки, было направлено на изучение критического взгляда страновых отделений ПРООН на процесс осуществления региональной программы.

## II. История вопроса

5. В регион Латинской Америки и Карибского бассейна входят 33 страны и зависимые территории. Региональное бюро контролирует работу 24 страновых отделений ПРООН, пять из которых находятся в англо- и франкоговорящих странах и два – в испаноговорящих странах Карибского бассейна. Семь отделений

находятся в Центральной Америке (включая Мексику), пять – в районе Анд, пять – на территории Южного конуса.

6. В 2008 году, когда была инициирована программа, в большей части региона наблюдалась благоприятная ситуация экономического подъема. Важной тенденцией в области развития было установление связей между национальными и мировыми рынками, что создавало возможность для участия беднейшего населения, которое, таким образом, выигрывало за счет процесса глобализации. Те, кто не мог воспользоваться преимуществами глобальных возможностей, испытывали увеличение неравенства доходов.

7. В 2012 году оставалась нерешенной главная проблема региона: сокращение неравенства. Из 15 стран мира с наиболее высоким уровнем неравенства десять – это страны Латинской Америки и Карибского бассейна. Неравенство оказывает серьезное воздействие на рейтинг показателей развития человеческого потенциала, который, если учитывается показатель уровня неравенства, снижается на 26,1 процента. Перед регионом также стоит проблема неравенства доходов и сохраняются проблемы преступности и насилия, гендерной, этнической, экономической и экологической уязвимости, территориальные вопросы – не только в плане неравенства в распределении, но и с точки зрения изоляции. В регионе самая большая доля малых островных развивающихся государств, которые находятся в весьма уязвимом положении. Еще одна насущная задача – улучшение качества демократии в условиях неэффективного предоставления услуг государством, централизованного принятия решений, хронической коррупции и неспособности к управлению, предотвращению и преодолению конфликтов.

8. Мандат ПРООН предусматривает оказание помощи странам по их запросу, решение их наиболее актуальных проблем в области развития, предоставление поддержки коалициям и партнерствам в осуществлении преобразований и установлении связей между людьми и организациями с целью обмена знаниями, опытом и ресурсами. В деле развития своего национального потенциала страны могут опираться на содействие со стороны ПРООН и ее различных региональных и мировых партнеров, а также на систему разработки и осуществления программ.

9. В целях приближения помощи со стороны ПРООН к национальным институтам и страновым отделениям и повышения эффективности услуг Региональное бюро для Латинской Америки и Карибского бассейна разработало план регионализации, в результате которой его региональная деятельность была распределена по трем направлениям: а) само Бюро, находящееся в штаб-квартире; б) Региональный центр обслуживания, расположенный в городе Панама и действующий с 2009 года (с филиалом в Порт-оф-Спейн до 2011 года); и с) децентрализованное обслуживание на отдельных территориях в регионе.

10. Региональный центр обслуживания должен обеспечивать и поддерживать предоставление большинства консультационных услуг и осуществлять переданные ему функции по реализации региональных программ; обеспечивать и поддерживать оказание управленческих услуг страновым отделениям; а также оказывать поддержку группе региональных директоров. Управление знаниями является одним из основных видов обслуживания, предоставляемых региональной программой в рамках стратегии, основанной на инициативе стран, развитии потенциала и сотрудничестве Юг–Юг. В целях оказания дополнительной поддержки странам Карибского бассейна в 2010 году был образован филиал Регионального центра обслуживания в Порт-оф-Спейне, но в 2011 году он был

закрит по решению РБЛАК ввиду дефицита средств, а также в связи с тем, что ему не удалось набрать критической массы для достижения конкретных результатов.

11. Региональной программой предусматривалось достижение 12 результатов, связанных с оказанием содействия региональным мерам по достижению целей в области развития в регионе в соответствии с региональными и национальными задачами, при соблюдении принципов Организации Объединенных Наций. Региональная программа также занималась четырьмя общими тематическими направлениями: гендерное равенство, управление знаниями, борьба с ВИЧ/СПИДом, развитие потенциала и решения по линии сотрудничества Юг–Юг.

### III. Основные выводы

#### *Сокращение масштабов бедности и неравенства и достижение ЦРТ*

12. **Применение подхода, ориентированного на ускоренное достижение Целей развития тысячелетия, в регионе имело центральное значение в увеличении национального потенциала для отслеживания прогресса в достижении ЦРТ и отхода от средних показателей по стране, не отражающих участь уязвимых и изолированных групп.** Региональная программа была сконцентрирована на предоставлении ресурсов для повышения потенциала страновых отделений по оказанию содействия национальным партнерам в отслеживании прогресса в достижении ЦРТ. Благодаря присущей подходу к ускоренному достижению целей гибкости он легко адаптируем к меняющимся и разнородным потребностям региона в отношении достижения ЦРТ. Центр по наблюдению за процессом достижения ЦРТ для Латинской Америки и Карибского бассейна, каталог передовой практики по достижению ЦРТ в Латинской Америке и Карибском бассейне, "коллегиальное профессиональное сообщество по ЦРТ" и бюллетени "ЦРТ в ЛАК" служат информационными ресурсами и постоянными каналами передачи данных и сведений, касающихся ЦРТ, для страновых отделений. Обилие интерактивных данных в режиме онлайн позволяет нескольким страновым отделениям узнавать о региональных дискуссиях по вопросам ЦРТ, знакомиться с опытом других стран, иметь возможность поделиться собственным опытом и представлять по запросу данные правительствам и другим национальным партнерам.

13. **Портфель проектов, касающихся проблем бедности, выходит за рамки отражения приоритетных проблем и новых потребностей региона в области развития; фактически это означает углубленное рассмотрение некоторых из них (таких, как бедность и неравенство) и отведение им центрального места в дискуссиях на региональном и национальном уровнях.** Региональные доклады о развитии человеческого потенциала и исследования по государственной политике сформировали и повлияли на тематику соответствующих дискуссий, например о динамике и передаче неравенства, измерении уровня бедности, воздействии экономического кризиса на процесс достижения Целей развития тысячелетия. Новаторской инициативой в регионе стала работа по микромоделированию бюджета и анализу прогрессивной социальной и налогово-бюджетной политики. Обширные исследования по вопросам государственной политики актуальны для внешних участников деятельности ПРООН (научных кругов, правительств, гражданского общества) с точки зрения их вхождения в эту дискуссию.

14. **Отсутствие практических инструментов содействия страновым отделениям в повышении потенциала национальных институтов.**

Подготовленные материалы по вопросам бедности и неравенства не содержат ясной, совместно выработанной пропагандистской линии, связывающей эти продукты знания с работой страновых отделений над рекомендациями в области государственной политики. Вследствие этого выработанные знания не воплотились в повышении национального потенциала для объединения политических мер в целях сокращения бедности, неравенства и изоляции. "Виртуальная школа" добилась более значительных успехов в содействии распространению практических знаний и опыта по всему региону путем адаптирования существующих учебных курсов к условиям других стран. Результатом этого процесса стала регионализация опыта, содействующая развитию регионального сотрудничества, интеграции и использования знаний. "Виртуальная школа" создает возможность трансформации знаний и дискуссий по вопросам развития человеческого потенциала в национальный потенциал для объединения мер социальной политики в целях сокращения уровня бедности. Однако невозможно определить, насколько процессы обучения, связанные с "Виртуальной школой", реализуются в применении знаний и повышении потенциала, поскольку не замеряется никем из участвующих субъектов. Создание центра виртуальной документации по вопросам развития человеческого потенциала также стало реальным вкладом в расширение доступа и использования обширных знаний, которые содержатся в национальных и региональных докладах о развитии человеческого потенциала. Расширяется также роль журнала "Humanum" (латиноамериканский онлайн-журнал о развитии человека) в распространении информации по вопросам развития и в содействии дискуссии. Журнал рассматривается как эффективный механизм распространения концептуального вклада докладов о развитии человеческого потенциала и содействия связям страновых отделений с проходящими в регионе дискуссиями.

#### *Демократическое управление*

**15. Мероприятия по оказанию содействия всеохватывающему участию в демократическом развитии были направлены на открытие пространства для диалога между правительством и гражданским обществом, а также на наращивание потенциала конкретных групп населения: представителей коренных народов, лиц африканского происхождения, молодежи и женщин в конкретных странах.** Региональная программа содействовала расширению участия женщин, активизации дискуссии об интеграции меньшинств в жизнь общества; а также повышению осведомленности и созданию потенциала конкретных групп для участия в диалоге. Проект политических исследований и перспективных сценариев (известный как PAPEP) был особенно важным и действенным в плане усиления позиций ПРООН в некоторых странах. Проект внес значительный вклад в виде своевременных и полезных докладов, подготовленных по просьбе страновых отделений или правительств в критических ситуациях, которые использовались в целях налаживания диалога, достижения консенсуса и содействия принятию решений, проводя политические консультации по стратегическим вопросам национального развития. Благодаря этим докладом ПРООН находилась в самом центре дискуссий по вопросам современной политики, а правительства получали основу для оценки собственных достижений по сравнению с другими странами Латинской Америки. В странах Карибского бассейна таких мероприятий проводилось меньше: повестка дня в области демократического управления для англо- и голландскоговорящих стран Карибского бассейна осуществляется начиная с 2012 года, посвящена регистрированию и анализу передовой практики в вопросах вовлечения молодежи и безопасности граждан в странах Карибского бассейна; составлена региональная схема, в которой

представлены инициативы в области верховенства закона в странах Карибского бассейна. Кроме того, работа по укреплению демократического управления была проделана в Карибском сообществе (КАРИКОМ) за счет направления наблюдателя на выборах от КАРИКОМ.

**16. В целях укрепления демократического управления региональная программа осуществляла меры, направленные на усиление потенциала государственной администрации для усиления прозрачности и подотчетности, а также совершенствования действующих систем и процессов достижения инклюзивности.** Благодаря инициативе "Прозрачность и подотчетность в местных органах власти" (известной как TRAALOG) вопрос прозрачности и подотчетности приобрел актуальность в регионе, способствуя созданию потенциала и укреплению региональной системы для выработки общих механизмов и политики. Присутствие региональной программы изменило характер повседневного управления участвующих государственных учреждений, которые повысили прозрачность и результативность, реагируя на запросы общества. Одними из самых эффективных стали методологии реализации (процессы, системы и программное обеспечение) информационной системы для демократического управления (известной как SIGOV) в целях укрепления государственного управления. При этом были упущены возможности использования знаний и методов этих проектов и их расширения. Несмотря на достигнутую эффективность, еще существуют возможности для усиления координации действий между региональной программой и глобальной и национальными структурами ПРООН. Известно, что она обеспечивает максимальное повышение результативности, согласованности инициатив и ясное понимание страновыми отделениями и местными заинтересованными сторонами, кто чем занимается в практической деятельности по вопросам демократического управления, которая воспринимается поделенной между штаб-квартирой в Нью-Йорке и Региональным центром обслуживания.

#### ***Предотвращение кризисов и восстановление***

**17. Региональная программа успешно переключилась с подхода, построенного на финансировании, к подходу, ориентированному на практическую техническую помощь с целью содействия укреплению потенциала национальных институтов для управления рисками.** Подразделение по предотвращению кризисов и восстановлению (ПКВ) проявило гибкость, адаптировав методологии, в частности по ведению демократического диалога, к особенностям и конкретным потребностям разных стран. Эти процессы адаптировались к изменяющейся ситуации в регионе, применяя горизонтальный подход, основанный на широком участии населения. Это была деятельность явно выраженного регионального уровня, которая не могла осуществляться каким-либо страновым отделением самостоятельно. Подразделение занималось вопросами конкретных институциональных обязанностей, технического потенциала, региональных знаний и чувствительными в политическом плане вопросами. Региональная программа объединила страны с общими проблемами для обмена опытом, нередко формируя сети в ходе этого процесса. Эти результаты значат больше, чем сумма отдельных мероприятий на национальном уровне. Практическая деятельность ПКВ содействовала укреплению национального потенциала благодаря передаче знаний и развитию потенциала, содействуя активной общности практических действий 17 участвующих страновых отделений. Оно систематизировало и документально зафиксировало опыт ведения диалога, извлеченные уроки и образцы положительной практики в виртуальном учебном курсе и нескольких публикациях. Итогом различных консультаций стал вывод о

том, что все эти меры позволили страновым отделениям и некоторым национальным партнерам оценить методические инструменты и навыки в процессе диалога. Кроме того, практическая деятельность ПКВ оказалась эффективной в формировании стратегических партнерств и мобилизации средств для региона на сумму около 9 млн. долл. Количество поездок в рамках деятельности ПКВ возросло за два года на 170%. Сокращение ресурсов на 15%<sup>[6]</sup> не сказалось на уровне эффективности, и техническая группа сумела своевременно ответить на запросы от стран, в том числе в непредвиденных ситуациях. Основанием для мероприятий ПКВ служили задачи достижения политической, технической и экономической устойчивости, чему содействовало развитие потенциала страновых отделений и национальных партнеров; постоянный доступ в сферу практической деятельности ПКВ; а также стимулирование принятия официальных законов по итогам процессов диалога. С целью сокращения будущих потребностей в обучении продолжалось осуществление процессов, принимались меры по тиражированию и стимулировались передача потенциала и управление знаниями.

**18. Тема безопасности граждан в государственной проблематике стратегически позиционировалась на региональном уровне с возможностью перемещения на глобальный уровень.** ПРООН воспринимается как отзывчивый и надежный партнер, в частности для правительств, в вопросах безопасности граждан и является основной международной организацией сотрудничества, которую государства-члены признают и ценят как партнера в вопросах методологии обеспечения безопасности граждан. В основе ее репутации лежат региональные знания, опыт работы в разных странах, технические знания и опыт, лидирующие позиции в соответствующих коллегиальных профессиональных сообществах, экспертные сети по вопросам предотвращения кризисов и восстановления, а также нейтралитет в отношении конфликтов. Необходимы улучшения в отношении консультаций по реформе государственной политики и институциональной сферы, с тем чтобы она предусматривала долгосрочные меры по обеспечению безопасности граждан. На данный момент в политике в сфере безопасности граждан мало согласованности, отсутствует долгосрочная перспектива, поскольку это деликатная проблема в политическом плане и нередко с целью оказания влияния на общественное мнение применяются краткосрочные меры. Направленность программы на решение вопросов предотвращения кризисов и восстановления успешно содействовала расширению возможностей региона за счет передачи разным правительствам и страновым отделениям специально разработанных инструментов, методологий, стратегического планирования и концептуальных моделей. Превентивный подход к вопросам безопасности граждан, гендерного равенства и прав женщин, а также маргинализированных групп (таких, как молодежь и этнические меньшинства) стимулируется путем содействия диалогу, участию и интеграции. Еще одним важным вкладом стала подготовка доклада о развитии человеческого потенциала в странах Карибского бассейна за 2010–2012 годы, посвященного безопасности граждан, который охватывал семь англо- и голландскоговорящих стран. Доклад способствовал лучшему пониманию коренных причин поляризации общества и отсутствия социального единства, а также их последствий в области безопасности граждан. В докладе были представлены новые факты, данные и информация о состоянии безопасности в регионе, стимулировалось обсуждение проблемы предупреждения преступности,

<sup>[6]</sup> По данным системы контроля РЦО и годового бюджета.

предлагались новые решения. На сегодняшний день четыре страны разработали страновые планы, воспользовавшись докладом, а в семи они находятся в процессе разработки. Практическая деятельность в области предотвращения кризисов и восстановления также оказала содействие в подготовке доклада о развитии человеческого потенциала, посвященного вопросам безопасности граждан, в Центральной Америке, начатой в 2009 году при активном политическом участии в ряде стран.

**19. Региональная программа эффективно отстаивала предотвращение вооруженного насилия, предоставляя техническую помощь в разработке инструментов и законов, направленных на борьбу с незаконной торговлей огнестрельным оружием, его составными частями и боеприпасами к нему.** ПРООН разработала руководство по созданию национальных комиссий; успехи в управлении безопасностью на местах были достигнуты благодаря проведению оценок текущего состояния и институциональных оценок безопасности граждан на местном уровне, выработке местной политики, разработке генеральных планов оснащения, передаче знаний, инструментариям, учебным курсам. Обмену опытом способствовали обмен поездками и семинары, которые помогали лучше понять и определить проблему. В ряде стран достигнуты заметные результаты в отношении включения гендерной проблематики в политику и планы по безопасности граждан и в процесс принятия решений.

**20. Региональная программа объединила усилия для принятия мер в связи с усилением единодушного мнения, что предотвращение риска стихийных бедствий должно стать приоритетной задачей в регионе, и оказала содействие региону в отказе от излишнего акцента на восстановление как меры реагирования в случае стихийных бедствий.** ПРООН прилагала усилия по внесению необходимых изменений в установки, политику, практику и процедуры в различных странах, стимулируя смещение акцента на предотвращение бедствий. Рассмотрение стихийных бедствий как одного из приоритетов региональной программы будет отражать отход от более традиционного акцента на меры реагирования в чрезвычайных ситуациях и комплексный подход к борьбе со стихийными бедствиями, связывающий тематические области и мероприятия, такие как сокращение бедности, изменение климата и охрана окружающей среды. Значительные достижения на этапе разработки программы включали работу в Гаити после землетрясения и решения в ряде случаев давно назревшей задачи включения гендерного аспекта в планирование мер по снижению риска стихийных бедствий.

#### *Энергетика и охрана окружающей среды*

**21. Наличие в региональной программе компонента, касающегося биологического разнообразия, содействовало созданию основы для совершенствования политики, практики и установок.** Концепции, на продвижение которых была направлена программа, такие как определение ценности биоразнообразия и финансирование охранных зон, вызвали критические публикации, содействовали диалогу и общему пониманию важных идей. Система показателей финансирования охранных зон позволяет странам оценивать относительный уровень инвестиций и затрат в отношении охранных зон, обеспечивая им средство для устранения дефицита финансирования; по оценкам, системой показателей воспользовались примерно 25 стран. Инструмент для оценки биологического разнообразия учитывает относительную стоимость биоразнообразия и услуг экосистем для населения и окружающей среды и определяет в количественном выражении разницу между "обычным ведением

бизнеса" и сценарием, при котором осуществляется устойчивое управление экосистемами, с целью оказания влияния на политику и принятие решений.

**22. Региональная программа оказывала поддержку странам в вопросах, энергетике и изменения климата, позиционируя ПРООН как стратегического партнера в обеих областях.** Деятельность, связанная с сокращением выбросов углерода, проводилась в семи странах по итогам программы "Углерод 2012", содействуя увеличению использования механизма чистого развития в регионе с целью географической диверсификации его благоприятного воздействия в плане достижения Целей развития тысячелетия и стимулируя рост инвестиций в развитие при сниженной интенсивности выбросов углерода. Региональная программа способствовала широкому участию заинтересованных сторон и оказала содействие в разработке национальной политики и лучшей практике на страновом уровне. Программа также оказывала поддержку в расширении осведомленности о взаимосвязях между планированием и финансированием процессов, осуществляемых в рамках режима изменения климата после 2012 года, и национальной политикой. Программа содействовала странам в создании политических структур для решения этого вопроса в долгосрочной перспективе.

#### *Стратегическое позиционирование региональной программы*

**23. Повышение порогового уровня валового национального дохода на душу населения для выхода из категории наименее развитых стран с 6550 до 12 475 долл. США, чему активно содействовала региональная программа, можно рассматривать как значительное достижение. Однако соответствующая стратегия для стран-доноров и стран со средним уровнем дохода еще находится на стадии рассмотрения.** В следующий программный период, вероятно, меньше стран "покинут категорию", поскольку региональная программа достигла указанного повышения порогового уровня. Тем не менее, по словам координаторов-резидентов, в регионе от программы или от Бюро исходило мало или вообще никаких рекомендаций, содействующих разработке более последовательного подхода к работе со странами-донорами и странами со средним уровнем дохода. При содействии региональной программы состоялись дискуссии, но фактически странам-донорам и странам со средним уровнем доходов не было предоставлено возможности обсудить вопрос о том, каким образом может осуществляться максимально эффективное сотрудничество ПРООН с ними, учитывая уникальную роль и состояние развития в этих странах.

**24. Аспект регионализации во многих инициативах региональной программы выражен нечетко, и большинство из них воспринимаются как многострановая деятельность, не имеющая основополагающей региональной стратегии.** Заинтересованные стороны доверяют ПРООН как транспарентному учреждению, но не имеют ясного представления о критериях, применяемых при определении приоритетов в оказании поддержки. Многие страновые отделения и правительства не высказываются отчетливо о том, каким образом определяется приоритетность потребностей и как происходит включение стран в региональные проекты. Некоторые заинтересованные стороны считают, что это зависит от личных отношений, что противоречило бы принципам ПРООН. Не хватает более определенной региональной стратегии в отношении помощи страновым отделениям, которая ориентировалась бы не только на потребности, но и строилась на основе ясной информации о функциях и усовершенствованных информационных механизмах. Другие проблемы, требующие решения, касаются стратегии возмещения расходов, предусматривающей синергическое взаимодействие между блоками; степени участия страновых отделений в цикле

региональных проектов; информационных потоков; доступа к финансированию; а также прозрачности в реагировании на запросы.

**25. Региональная программа выполняла стратегическую функцию в странах Карибского бассейна меньше, чем в Латинской Америке, и столкнулась с трудностями в работе со странами-донорами, странами со средним уровнем дохода и малыми островными развивающимися государствами в силу их специфических потребностей и отсутствия ясной стратегии и основы для сотрудничества.** Уровень активности в рамках региональной программы различается в Карибском бассейне и в Латинской Америке. Помощь, которая в течение продолжительного времени оказывалась секретариатам Организации восточнокарибских государств и КАРИКОМ, с годами значительно сократилась и ограничивается большей частью финансовой и операционной поддержкой. Региональная программа также не располагает необходимыми возможностями для понимания проблем и удовлетворения или финансирования конкретных потребностей находящихся в чрезвычайно уязвимом положении малых островных развивающихся государств Карибского бассейна. Существуют сдерживающие факторы в отношении финансирования, людских ресурсов, спроса, понимания особенностей региона и языковых проблем. Стандартные экономические показатели не точно отражают реальное положение во многих странах субрегиона и фактически создают искаженное представление извне о текущей ситуации в области развития. Тот факт, что это малые островные развивающиеся государства, еще более усугубляет проблемы развития, которые должны учитываться донорами, субрегиональными и региональными учреждениями и самими странами при планировании и осуществлении стратегии преобразований.

**26. Подход ПРООН к Карибскому бассейну как географическому объекту при разделении поддержки по языковому признаку оказался недостаточно полезным или стратегически верным для регулирования поддержки со стороны ПРООН в регионе.** Возможно, существуют причины административного характера для объединения стран в конкретные группы, но при этом существуют и насущные реальные нужды, которые требуют рассмотрения иных подходов. Среди заинтересованных сторон в Карибском бассейне широко распространено представление, что закрытие субрегионального отделения в Тринидаде и Тобаго проводилось непрозрачно, без необходимых консультаций и соответствующего оповещения. В результате было скомпрометировано стратегическое положение региональной программы в субрегионе. Заинтересованные стороны понимают, что главным фактором для принятия этого решения был дефицит ресурсов, тем не менее они не согласны с тем, что отсутствие результатов может служить достаточным основанием для закрытия относительно нового отделения, еще недостаточно долго работавшего, чтобы демонстрировать конкретные результаты, учитывая ограниченность его ресурсов. Многие сочли, что при более равномерном распределении ресурсов отделение смогло бы скорректировать свою деятельность в соответствии с нуждами региона. Даже при сдерживающем воздействии дефицита ресурсов было признано, что отделение в Тринидаде и Тобаго успешно взаимодействовало с Региональным центром обслуживания по подготовке доклада о развитии человеческого потенциала в странах Карибского бассейна, посвященного вопросам безопасности граждан.

**27. Региональный центр обслуживания играл важную роль в выполнении плана работы Группы Организации Объединенных Наций по вопросам развития для Латинской Америки и Карибского бассейна и во взаимодействии с региональными директорами в Панаме. Сотрудники региональной**

**программы активно работали в тематических группах Организации Объединенных Наций.** Заинтересованные стороны особенно оценили поддержку со стороны сотрудников по координации в Панаме в планировании и реализации Рамочной программы Организации Объединенных Наций по оказанию помощи в целях развития (ЮНДАФ) и согласовании действий, а также осуществление руководства в действиях по ликвидации последствий стихийных бедствий. ПРООН предоставляла помощь другим организациям в ликвидации последствий крупных ураганов и землетрясений и принимала меры по обеспечению готовности к стихийным бедствиям и созданию потенциала для смягчения их последствий, вовлекая других стратегических партнеров. Большинство заинтересованных сторон положительно оценили действия ПРООН по усилению согласованности действий между донорами и по организации диалога между национальными и региональными партнерами по ключевым вопросам политики и практики и сложным консультациям с участием многих заинтересованных сторон на разных уровнях. Кроме того, национальные партнеры отмечали восприимчивость ПРООН к ориентированным на страну подходам и ее роль в организации и проведении дискуссий на такие темы, как Цели развития тысячелетия, безопасность граждан и региональная интеграция. Заинтересованные стороны полагают, что общая приверженность ПРООН содействию и совершенствованию инициативы стран соответствует Парижской декларации, но все еще существуют проблемы в достижении надлежащего баланса между подходами к составлению и реализации программ, ориентированных на доноров и страны.

#### ***Учет гендерных вопросов и расширение прав и возможностей женщин***

**28. Высшее руководство и районы присутствия проявляют твердую приверженность и намерение учитывать гендерную проблематику; однако все еще отсутствует активная стратегия с целевым выделением ресурсов.** Укреплена внутренняя подотчетность в ПРООН в целях поддержки реализации институциональных механизмов в регионе, контролирующих включение гендерных вопросов, таких как "гендерный индикатор", работающий с координаторами по гендерным вопросам в страновых отделениях. Показателям индикатора доверяют как надежному первому шагу, хотя есть мнение, что его недостаточно для получения значимой информации о реальном уровне отражения гендерного аспекта. Результаты включения гендерных вопросов разрознены в силу отсутствия общего представления о том, в какой степени должны учитываться гендерные вопросы, не ясно также, кто несет ответственность за осуществление учета гендерной проблематики. Это ведет к тому, что региональные тематические области, занимаясь гендерными вопросами (за исключением вопроса борьбы с ВИЧ/СПИДом), исходят из региональной практики в гендерных вопросах, и, таким образом, к отсутствию стимулов и информированности об учете гендерной проблематики как коллективной организационной функции.

**29. Региональный проект по управлению знаниями в интересах гендерного равенства "América Latina Genera" в значительной мере содействовал укреплению институционального потенциала для развития регионального сотрудничества в генерировании и применении знаний о гендерных отношениях.** Проект способствовал распространению, организации и систематизации информации и знаний; образованию сетей и коллегиальных профессиональных сообществ; а также развитию синергического взаимодействия между заинтересованными сторонами по соответствующим гендерным вопросам. Эта платформа послужила изначальной отправной точкой и посредником в распространении знаний по гендерной проблематике в испаноговорящем регионе.

### *Управление знаниями*

30. **Управление знаниями в качестве концептуального интегрирующего механизма может особенно содействовать региональной программе в продвижении решений по линии сотрудничества Юг–Юг и развитии потенциала в регионе.** В рамках региональной программы не проводилось систематическое определение вклада, который управление знаниями вносит в результаты в области развития, но осуществлялся мониторинг ряда инициатив, а также – в определенной степени – использования, качества, охвата и влияния ее продуктов и услуг. В региональной программе пока отсутствует план стратегического содействия и включения обретенных знаний в процесс более правильного и своевременного принятия решений, связывающий планирование, мониторинг и оценку в процессы обучения за счет управления знаниями и стратегических коммуникаций. Региональная программа включала управление знаниями в каждую область деятельности, но еще не достигла того уровня, когда эти аспекты с самого начала систематически принимаются во внимание при разработке проекта.

31. **Остается неопределенным уровень практического использования в последующих инициативах полезных информационных продуктов, в которых находит воплощение систематизированный опыт.** Региональная программа этого не отслеживает, а выборочные данные, собираемые для проведения оценки, дают разрозненные сведения по обоим направлениям. Наблюдаются улучшения в укреплении управления сетями и инструментами канализирования знаний, однако практическое управление и использование знаний еще нуждаются в оптимизации. Дополнительная польза и рентабельность некоторых инструментов и платформ по-прежнему вызывают сомнения. Разные заинтересованные стороны в процессе оценки неоднократно поднимали вопрос о необходимости базы данных по региональному опыту, в которой предусматривалась бы возможность поиска конкретных примеров по темам, а также о предоставлении контактных данных соответствующих лиц, чтобы могла состояться реальная передача опыта.

32. **Нередко разработка полезных информационных продуктов и соответствующие затраты начинаются без предварительного составления четкого плана распространения, показывающего, кто, как и с какой целью будет использовать эти продукты.** Тематические сегменты принимают решения относительно этих продуктов, зачастую не проводя тщательного анализа их использования, в том числе эффективности использования ресурсов. Если такие стратегии существуют, они носят случайный характер и разрабатываются по конкретным запросам. Киберметрический анализ показал, что большинство ссылок на информационные продукты программы исходило от внешних организаций и из стран Латинской Америки и Карибского бассейна, что говорит об использовании таких продуктов за пределами системы Организации Объединенных Наций.

33. **Интернет-платформа Teamworks не проявила себя как эффективный инструмент управления знаниями или как справочник для коллегиальных профессиональных сообществ, а только как хранилище документов и презентаций.** Измерения в Google Analytics показали, что большинство посещений Teamworks исходят из Нью-Йорка. Teamworks "стремится содействовать формированию богатой среды совместных действий с целью предоставления наиболее актуальных знаний туда, где они срочно необходимы", но, несмотря на эти усилия, страновые отделения до сих пор получают знания разрозненными, а не легкодоступными. Короче говоря, Teamworks широко не используется, а когда используется, не считается эффективным инструментом поиска информации и

обмена знаниями. Данные, собранные в процессе проведения оценки, указывают на то, что одним из основных факторов, способствующих такому неблагоприятному мнению, была недостаточная ориентированность и подготовка по использованию платформы, то есть, возможно, проблема заключается не в самой платформе, а в недостаточном содействии ее использованию в страновых отделениях.

**34. Коллегиальные профессиональные сообщества и их периодические совещания оказали существенное воздействие с точки зрения передачи, закрепления и сохранения корпоративного духа ПРООН среди страновых отделений, содействуя тем самым стратегической позиции региональной программы и ПРООН в регионе.** Это не следует недооценивать в условиях, когда большинство стран имеют средний уровень дохода и деятельность страновых отделений зачастую связана с предоставлением непосредственной технической помощи и поддержки в ответ на запросы правительств, а в такой ситуации корпоративный дух легко размывается. Коллегиальные профессиональные сообщества, у которых больше членов и которые больше используют Teamworks, занимаются вопросами оценки, предотвращения конфликтов и безопасности граждан, достижения Целей развития тысячелетия и управления знаниями.

***Развитие потенциала и решения по линии сотрудничества Юг–Юг***

**35. Сквозная тема развития потенциала помогла в определении институциональных слабых мест и развитии потенциала страновых отделений, целевых заинтересованных сторон и государственных институтов.** За последние несколько лет спрос на получение поддержки постепенно увеличивался, а тема развития потенциала более четко отражалась в основных документах по планированию и программам, осуществляемым в регионе. Принимались меры по расширению участия населения в процессе развития потенциала и повышению его реальной заинтересованности в реализации ответных действий, что содействует устойчивости таких мероприятий. Благодаря дальнейшему уточнению значения и конкретных целей развития потенциала повысилась результативность помощи, а сотрудничество с практическими направлениями деятельности стало более тесным. Значительного уровня достигло сотрудничество с тематическими направлениями деятельности, но ему временами мешало то, что в этой небольшой сквозной области принята бизнес-модель, построенная на возмещении расходов.

**36. Принятое в 2008 году решение направить деятельность "Виртуальной школы" в области развития человеческого потенциала на работу со страновыми отделениями и региональными проектами ПРООН содействовало приведению школы в соответствие с потребностями региональной программы в области развития потенциала.** Несмотря на то что развитие потенциала не поддается точному измерению, известны четыре фактора, под воздействием которых школа стала хорошим средством содействия развитию потенциала в регионе: а) у нее широкий научный охват тем, касающихся развития человека, демократического управления, предотвращения кризисов и восстановления; б) она использует самые разнообразные механизмы реализации, в том числе, помимо прочего, виртуальные учебные курсы или форумы, очное обучение и курсы самообразования; в) она охватывает отдаленные районы и обширную аудиторию, повышая возможность создания эффекта мультипликатора; и d) значительная часть ее участников – это практики (должностные лица ПРООН, представители правительств национального, субнационального и местного уровней или члены организаций гражданского общества со всего региона), в результате

чего возрастает возможность того, что знания, полученные посредством учебных курсов, будут применяться на практике в области развития.

**37. Региональная программа поддерживала благоприятную среду, способствующую обменам решениями по линии сотрудничества Юг–Юг. Менее успешными были меры по выходу за пределы систематизации практики и обмена информацией и продвижению к более активному подходу к содействию конкретному треугольному сотрудничеству или сотрудничеству Юг–Юг.** Региональная программа предоставляла помощь, поддерживая конкретные сети; проекты и диалоги; учебные курсы по вопросам развития, которые проводит "Виртуальная школа"; а также ярмарки знаний и другие инструменты содействия обмену опытом, которые в некоторых случаях устанавливали связи между странами и географическими районами в целях осуществления сотрудничества по линии Юг–Юг и треугольного сотрудничества. За последние годы региональная программа также прилагала усилия по совершенствованию потенциала для содействия решениям по вопросам сотрудничества Юг–Юг за счет планирования: а) поддержки страновым отделением ПРООН и б) треугольной и многосторонней поддержки деятельности по линии сотрудничества Юг–Юг в регионе.

#### ***ВИЧ и СПИД***

**38. Работа по борьбе с ВИЧ и СПИДом воспринималась как результативная, но в отношении включения этой темы как сквозной не удалось донести ее актуальность для проблем и потребностей региона.** На помощь по включению темы борьбы с ВИЧ/СПИДом в стратегии сокращения бедности и планы в области развития от страновых отделений поступило мало запросов. Одним из немногих заметных достижений в течение рассматриваемого периода стало включение проблем борьбы с ВИЧ/СПИДом в стратегию экономического роста и сокращения бедности Гренады на 2012–2016 годы. Региональная программа косвенно содействовала включению проблем, связанных с ВИЧ/СПИДом, в процессы национального развития, оказывая поддержку партнерам Объединенной программы Организации Объединенных Наций по ВИЧ/СПИДу (ЮНЭЙДС) и дальнейшим действиям по выполнению рекомендаций Глобальной комиссии по ВИЧ и законодательству. Содействие в проведении региональных и национальных диалогов, пропагандистских инструментов по теме "ВИЧ/СПИД и право", а также оказание помощи традиционно изолированным группам в Организации американских государств также способствовали значительному продвижению вперед, прокладывая путь к внесению изменений в уголовное законодательство и совершенствованию управления борьбой со СПИДом на национальном уровне. ПРООН внесла существенный, очевидный и признанный вклад в достижения борьбы с ВИЧ/СПИДом благодаря широкой постоянной помощи и дальнейшим действиям по результатам процесса обеспечения большей видимости маргинализированных групп и оказанию поддержки участию в совещаниях членов коалиции организаций лесбиянок, геев, бисексуалов, трансгендеров и интерсексов, таких как Сеть трансгендеров Латинской Америки и Карибского бассейна и Heartland Alliance.

## IV. Выводы

39. **Вывод 1. ПРООН внесла существенный вклад в результаты развития, запланированные в региональной программе, и в развитие на национальном уровне в регионе.**

40. Результаты более эффективны и устойчивы, когда правительства и другие партнеры прилагают необходимые усилия для достижения общей заинтересованности в осуществляемых мероприятиях. В этих случаях ограниченные ресурсы региональной программы используются более эффективно.

41. Региональная программа сумела добиться большего при одинаковом или меньшем объеме ресурсов, но эффективность таких инвестиций была больше связана с ее стратегией достижения устойчивости, чем с увеличением количества направленных ей запросов. Одним из сравнительных преимуществ региональной программы в условиях сокращения ресурсов была ее признанная способность задействовать и мобилизовать ресурсы для страновых отделений, других партнеров и заинтересованных сторон.

42. У программы до сих пор отсутствует действенная система регулярного отслеживания и оценки вклада в результаты, эффективности расходования средств и рентабельности мероприятий.

43. **Вывод 2. В условиях стран, переходящих в категорию более высокого уровня развития, и дальнейшего роста дефицита ресурсов для оказания помощи в области развития отсутствие развития поставит под угрозу актуальность и стратегические позиции учреждения.**

44. Страны с уровнем дохода выше среднего, например, сталкиваются с проблемами в области развития, для решения которых ПРООН может предоставить более совершенную реальную помощь, которую она в настоящее время не поддерживает в полной мере. Сюда входит улучшение прозрачности, подотчетности и всеобъемлемости систем управления; институционализация потенциала; устойчивый экономический рост; устойчивость к стихийным бедствиям и другим экологическим проблемам. Особенно высоко оценивается роль ПРООН в выявлении – и в некоторых случаях оказании помощи в устранении – сохраняющегося значительного уровня неравенства и уязвимости среди и внутри стран региона.

45. **Вывод 3. Практическая польза и сравнительные преимущества региональной программы состоят в ее подходе, ориентированном на вышестоящий уровень решения проблем, в целях содействия образованию региональных и тематических сетей, повышению общерегионального управления знаниями, передаче решений по линии сотрудничества Юг–Юг и вовлечения заинтересованных сторон в рассмотрение деликатных тем.**

46. Сравнительные преимущества региональной программы становятся более очевидными в условиях, когда для ПРООН затрудняется углубленная работа в каждой отдельной стране, учитывая ограниченность программных ресурсов, большое число стран и значительные различия в их уровне развития. Модель небольших, не имеющих достаточно ресурсов подразделений в штаб-квартирах или в региональных центрах обслуживания, предназначенных для осуществления, консультирования и содействия большому количеству проектов в странах с разными условиями и проблемами, нереализуема. Управленческих и административных ресурсов недостаточно для поддержки различных запросов,

обращенных к региональной программе, учитывая многострановый, многоуровневый и включающий много партнеров характер программы. Если основные ресурсы на уровне странового отделения продолжают убывать, то для страновых отделений значение технической помощи со стороны региональной программы возрастет еще больше. Следовательно, будет возрастать необходимость прочных, опирающихся на широкую основу технических мощностей в региональной программе.

**47. Вывод 4. У региональной программы отсутствует соответствующая стратегия оказания содействия национальным партнерам в удовлетворении нужд и устранении слабых мест в странах Карибского бассейна.**

48. Наряду с проблемой недостаточной поддержки страновых отделений существует риск дальнейшего отхода ПРООН от стратегически направленного содействия достижению результатов в области развития в субрегионе. В Карибском бассейне, и у малых островных развивающихся государств в частности, отсутствует четкая ориентация от Регионального бюро. Главные приоритеты для Карибского бассейна – биологическое разнообразие, изменение климата, энергетика и снижение риска стихийных бедствий, и на этих областях отделениям в странах Карибского бассейна следует сосредоточить внимание для мобилизации ресурсов. Неадекватен подход ПРООН к Карибскому бассейну как географическому объекту или особому языковому ареалу. Недостаточность финансирования и заинтересованности доноров усугубляет трудности в больших Карибах и препятствует ПРООН в оказании поддержки в субрегионе. Создают сложности и другие аспекты, такие как отсутствие языковых связей, местные представления и потребности.

**49. Вывод 5. Региональная программа имеет хорошие возможности для оказания содействия сотрудничеству Юг–Юг и для продвижения и разработки решений по линии сотрудничества Юг–Юг.**

50. Региональный центр обслуживания показал хорошие результаты в привлечении страновых отделений и стран; распространении оптимальной практики; обеспечении инструментами (руководства, дорожные карты и техническая помощь); а также в организации сотрудничества между заинтересованными странами. Тогда как некоторые организации по международному сотрудничеству странового уровня все больше обращаются к ПРООН за содействием в развитии потенциала для действенного управления программами сотрудничества в области развития и механизмами сотрудничества Юг–Юг, другие уже располагают необходимым потенциалом для осуществления этой деятельности, но нуждаются в структуре для канализации ресурсов (как технических, так и финансовых), а также в программном подходе к сотрудничеству Юг–Юг, содействующем его включению в региональные программы и проекты. Работа со страновыми отделениями посредством постоянных консультаций, а не проведения одноразового мероприятия по разработке региональной программы, позволит программе заниматься проблемами по мере их появления и не упускать из вида критически важные местные проблемы.

**51. Вывод 6. Взаимосвязь между темами оценки, управления знаниями, коммуникаций, развития потенциала и решений по линии сотрудничества Юг–Юг недостаточна для эффективного стимулирования комплексного приобретения знаний для поддержки цели ПРООН по стратегическому позиционированию как организации знаний.**

52. У программы нет четкого понимания роли каждой из сквозных тем и оптимальных путей поддержки основных сфер деятельности с целью повышения эффективности региональной программы и предоставляемых в ее рамках услуг.

53. Бизнес-модель ПРООН, изложенная в стратегическом плане ПРООН (2008–2013 годы), основана на укреплении национального потенциала за счет обеспечения эффективного управления знаниями, а также корпоративной и региональной политики и консультационной поддержки, осуществляемых ближе к тому району, где в них существует реальная потребность, с тем чтобы услуги были восприимчивы к потребностям страновых программ. При применении ориентированного на результат подхода к корпоративному управлению это свяжет мониторинг и оценку с показателями воздействия, связанного с развитием потенциала и использованием знаний для стимулирования действий, генерирующих знания и изменения. Современный уровень интеграции этих основных областей не отражает сущности бизнес-модели.

54. В рамках региональной программы присутствует дублирование и даже конкуренция в ущерб ее согласованности и эффективности в оказании поддержки страновым отделениям. Программе нужен единый процесс, включающий систематическое применение показателей качества для измерения эффективности и результатов. В рамках этого процесса будут определяться и оцениваться условия, в которых практические методы наиболее подходят для использования или адаптации, распространения извлеченных уроков и информированного принятия решений. Таким образом, синергизм взаимодействия между этими областями сможет воплотиться в усовершенствованных процессах подотчетности, расширении распространения результатов и устойчивости, а также в более результативной мобилизации средств.

**55. Вывод 7. Подход, направленный на включение сквозных тем в региональную программу, либо недостаточно эффективен, либо неадекватно отражает масштаб и характер таких областей.**

56. Вследствие этого система результатов отражает лишь ограниченную часть достижений региональной программы в этих тематических областях.

57. Хотя попытки учета гендерной проблематики вылились в достижение очевидных результатов в области развития, включение гендерного аспекта недостаточно наглядно, недостаточно ясно выражено или промотивировано, при этом воздействие региональной программы на положение женщин и мужчин не подвергается систематическому рассмотрению на каждом этапе программного цикла. Шаги по включению гендерной проблематики во многом носят естественный характер и осуществляются благодаря энтузиастам, а не строятся на основе институционализированных мер. С другой стороны, включение вопросов борьбы с ВИЧ/СПИДом в другие сферы больше не отражает стратегию в отношении ВИЧ, принятую в регионе, которая применяет подход к эпидемическим явлениям на основе прав человека, учитывая, что распространенность и заболеваемость в районе является прямым следствием стереотипов и дискриминационной практики в отношении уязвимых и изолированных групп населения. Не получает адекватного отражения в ориентированных на результаты годовых отчетах вклад в результаты в области развития других сквозных направлений деятельности, таких как развитие потенциала, решения по линии сотрудничества Юг–Юг, управление знаниями, мониторинг и оценка.

## V. Рекомендации

58. **Рекомендация 1.** Региональная программа должна сконцентрироваться на меньшем количестве более реалистичных приоритетных тем и более строго подходить к определению приоритетности инициатив, в рамках которых ПРООН приносит дополнительную практическую пользу для региона и затраты по которым могут нести совместно стратегические партнеры, имеющие возможность оказывать поддержку странам, и – в соответствующих случаях – региональные институты, принимающие на себя ответственность за обеспечение непрерывности и устойчивости результатов.

59. Региональная программа не должна допускать втягивания в инициативы, в которых она не может поддерживать стабильного участия или вряд ли сумеет содействовать достижению долгосрочных устойчивых результатов. Особенно важно на региональном уровне сосредоточить усилия на решении деликатных фундаментальных проблем, которые, по всей вероятности, не могут быть разрешены на страновом уровне, где достигнут менее заметный прогресс, слабее потенциал или политическая воля и где тематика имеет смысл только в том случае, если она разрабатывается на региональном уровне (например, адаптация к изменению климата, безопасность, проблемы малых островных развивающихся государств). Однако такое решение не должно носить директивный характер; оно должно рассматриваться и приниматься при широком участии различных заинтересованных сторон и в совещательном порядке, что обеспечит заинтересованность и формирование региональной повестки дня дополнительно к тому, над чем ПРООН уже работает на глобальном и страновом уровнях. Видимо, необходим также акцент на сокращение приоритетных целевых групп и районов или затрагивающих их основных конкретных проблем.

60. **Рекомендация 2.** Региональная программа должна быть менее задействована в реализации проектов и инвестировать свои ограниченные средства в идущие снизу инициативы, такие как: политические и технические консультации; пропаганда; диалог; создание партнерств; координация действий многих заинтересованных сторон; создание сетей; посредничество в передаче знаний; развитие потенциала.

61. Подход, основанный на инициативе снизу, не исключает возможность работы с отдельными мероприятиями, "спускаемыми сверху", на страновом уровне, но такие мероприятия следует тщательно отбирать, а инвестиции – четко соотносить с преобразованиями либо в связи с возможностью тиражирования, расширения, либо если опыт реализации/экспериментального осуществления проекта необходим для более обоснованного консультирования по вопросам политики. Работа в указанных выше областях, предложенных снизу, имеет основополагающее значение в регионе стран со средним уровнем дохода и стран – чистых доноров, которые менее склонны принимать донорскую помощь и меньше беспокоятся об эффективности помощи. Этот подход должен строиться на расширенных консультациях с партнерскими странами и учреждениями, привнося многочисленные региональные проблемы в общие идущие снизу инициативы, специфичные для каждого субрегиона. Необходимо поддерживать регулярную обратную связь с региональными институтами, особенно в процессе разработки региональной программы. Таким образом, программа будет увязана со стратегическим планом и будет реалистично реагировать на региональные проблемы с учетом имеющихся ресурсов. Этот процесс должен принимать в расчет неоднородность региона.

**62. Рекомендация 3. ПРООН следует переосмыслить свой подход к району Карибского бассейна и разработать новую стратегию сотрудничества в области развития, предусмотрев соответствующий план мобилизации ресурсов, позволяющий ПРООН заниматься конкретными проблемами, потребностями, приоритетами и возможностями стран Карибского бассейна, различными категориями стран по уровню развития и слабыми сторонами малых островных развивающихся государств, стран – чистых доноров и стран со средним уровнем дохода.**

63. Помимо перечисленных выше моментов, любая новая стратегия в отношении Карибского бассейна должна включать существенный аспект, касающийся сотрудничества Юг–Юг между участниками из Латинской Америки и Карибского бассейна, не упуская из вида возможности, характер и потребности стран Карибского бассейна. Необходимо также укрепить связи субрегиона с Региональным центром обслуживания посредством более существенной функции технического консультирования, признав существующие на сегодняшний день серьезные изъяны в способности Центра обслуживать Карибский бассейн и набирая сотрудников, умеющих лучше организовать сбор средств, говорящих на языках субрегиона и способных стимулировать спрос. Само по себе понимание особенностей Карибского бассейна не решит проблему до сих пор существующего дефицита финансирования и низкого уровня формального спроса на ПРООН и ее услуги в Карибском бассейне. Таким образом, новая стратегия должна также стимулировать спрос и консультации по различным направлениям международного сотрудничества, лучше увязанные с моделями совместного несения затрат и менее зависимые от международного финансирования и основного финансирования ПРООН.

**64. Рекомендация 4. Необходимо пересмотреть упорядочение стратегий по сквозным темам.**

65. Следует активизировать усилия по введению гендерного аспекта в общий подход к составлению программ и разработке проектов, который должен включать приобретение формальных знаний о гендерной проблематике во все области программной деятельности, при этом необходимо установить ответственность за включение гендерной проблематики. Всеобъемлющая стратегия и оперативный план должны быть разработаны по всем областям программной деятельности с помощью региональной группы по гендерным вопросам с целью определения конкретных обязанностей по включению гендерной проблематики и достижения общего понимания того, что должно быть предпринято для включения гендерного аспекта в каждую сферу деятельности и с какой целью.

66. В разработку всех программ должен входить гендерный анализ, при этом по каждому проекту, программе и тематической области следует выделить соответствующие финансовые средства, непосредственно предназначенные для включения гендерного аспекта. Работа по включению темы борьбы с ВИЧ/СПИДом должна продолжаться столько, сколько этого требует стратегический план; но, если она остается приоритетной, региональная программа должна предусматривать конкретный результат работы по этой теме, соответствующий вертикальному характеру этой сферы вмешательства. Определение целевого конкретного результата в борьбе с ВИЧ/СПИДом позволит добиваться достижений в масштабах мандата, которые в настоящее время невидимы и не могут быть отражены, а также применить подход, ориентированный на права человека, характерный для стратегии борьбы с ВИЧ в регионе.

**67. Рекомендация 5. ПРООН следует переосмыслить пути более стратегического и реалистичного подхода региональной программы к оказанию поддержки треугольного сотрудничества и сотрудничества Юг–Юг и более систематизированного определения конкретных результатов и устойчивости этих инициатив.**

68. Региональному центру обслуживания следует обсудить с другими подразделениями ПРООН пути повышения эффективности существующих систем генерирования знаний и обмена знаниями и использовать собственные возможности для расширения знаний, обмена технологиями и сотрудничества Юг–Юг. ПРООН должна активно систематизировать и распространять не только образцы оптимальной практики, но и, что еще важнее, обучение и знания, связанные с факторами, способствующими достижению более экономичных и устойчивых результатов.

69. Необходимо также принять меры по усилению программного подхода к сотрудничеству Юг–Юг. Конкретный, устойчивый вклад в развитие со стороны инициатив по сотрудничеству Юг–Юг в Латинской Америке и Карибском бассейне до сих пор трудно поддается определению, или – в некоторых случаях – прошло еще слишком мало времени для их документальной регистрации. На сегодняшний день большинство таких региональных инициатив связаны с проведением ярмарок знаний, учебно-ознакомительных поездок и конференций. Некоторые из этих мероприятий содействовали дальнейшим достижениям, но региональной программе необходим более избирательный подход к участию в "одноразовом" обмене знаниями, который не гарантирует дальнейших или постоянных действий вплоть до достижения конкретных результатов.

70. Несколько стран региона укрепляют свои собственные организации по международному сотрудничеству в области развития, которые заполняют нишу обмена мнениями, чему региональная программа может оказать содействие. Во всех регионах новые доноры поддерживают расширение сотрудничества Юг–Юг и треугольного сотрудничества, предлагая разное финансовое, техническое и другое обслуживание другим развивающимся странам. Желательно, чтобы региональная программа занялась оказанием практической поддержки всего нескольким межрегиональным индивидуальным мероприятиям с конкретными целями содействия сотрудничеству, с реалистичными сроками для завершения идентификации и передачи знаний с целью осуществления решений.

**71. Рекомендация 6. ПРООН следует пересмотреть пути оптимальной поддержки основных сфер деятельности со стороны сквозных тематических областей, повышая синергический эффект и более тщательно внедряя планирование, мониторинг и данные оценок в работу по управлению знаниями, развитию потенциала, решениям по линии сотрудничества Юг–Юг и коммуникациям в более структурированной и сконцентрированной среде с целью достижения совокупной перспективы деятельности, подотчетности и приобретения знаний.**

72. Управление знаниями, равно как мониторинг и оценка, должно быть встроено в процесс составления программы с самого начала разработки программ и инициатив. Особое внимание следует уделить конечной цели любого участия, особенно связанного с продуктами знания, а именно содействию в достижении результатов в области развития.

73. Следует удостовериться в наличии спроса на продукты знания и твердого намерения их использовать, прежде чем давать поручение по их подготовке, с тем

чтобы были гарантированы рентабельность, результативность и экономичность. Использование этих продуктов знания и их роль в обучении и изменении поведения должны отслеживаться более тщательно и систематично с помощью подразделения по мониторингу и оценке при подготовке отчетности об эффективности затрат и достигнутых результатах.

74. В соответствующих случаях региональной программе следует также определить возможности обмена техническими мощностями с другими организациями Организации Объединенных Наций по осуществлению региональных и страновых программ, поскольку опыт и квалификация сотрудников Организации Объединенных Наций ценятся выше, чем возможности внешних консультантов. Новой региональной программе необходимо следовать указанным рекомендациям при установлении более реальных результатов, соразмерных с имеющимися ограниченными ресурсами.

75. Ориентированная на результаты система должна включать механизмы для отслеживания, мониторинга и оценки содействия достижению результатов со стороны "мягкой" помощи, в особенности эффекта, полученного от продуктов знания, исследований, пропаганды и консультационных услуг. Показатели эффективности затрат должны учитываться систематически, желательно использование показателей прогресса и промежуточных показателей. Следует переналадить систему контроля для новой модели измерения вклада в результат. Дисбаланс, существующий в бизнес-модели, основанной на возмещении расходов, нуждается в тщательном рассмотрении при составлении новой программы, поскольку он сказывается на эффективности усилий по упорядочению развития потенциала, решений по линии сотрудничества Юг–Юг и управления знаниями по всем странам и тематическим областям.