

# GOBERNANZA PARA EL DESARROLLO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.

Recomendaciones a partir  
de los diálogos promovidos  
por CAF y PNUD





# GOBERNANZA PARA EL DESARROLLO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE.

Recomendaciones a partir  
de los diálogos promovidos  
por CAF y PNUD

## Gobernanza para el desarrollo en América Latina y el Caribe. Recomendaciones a partir de los diálogos promovidos por CAF y PNUD

### Editor:

CAF —banco de desarrollo de América Latina y el Caribe— y Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en América Latina y el Caribe

### Gestión editorial:

Dirección de Comunicación Estratégica de CAF

### Corrector de estilo:

Ana Gerez

### Diseño gráfico e impresión:

Good

2024 Corporación Andina de Fomento y PNUD.

Esta obra ha sido publicada bajo la Licencia Creative Commons Atribución-No-Comercial-SinDerivar 4.0 Internacional (<http://creativecommons.org/by-nc-nd/4.0/>).

Copyright @ 2024

CAF - Corporación Andina de Fomento  
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo  
One United Nations Plaza  
New York, NY 10017 Estados Unidos.

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

## Reconocimientos

Este documento ha sido preparado en el marco de la alianza “Gobernabilidad para el desarrollo” de CAF —banco de desarrollo para América Latina y el Caribe— y del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD).

Su elaboración fue responsabilidad del Buró Regional para América Latina y el Caribe del PNUD, bajo el liderazgo de Michelle Muschett, Subsecretaria General ONU y Directora Regional América Latina y el Caribe, PNUD y Linda Maguire, Directora Regional Adjunta, y de CAF, bajo el liderazgo de Sergio Díaz-Granados, presidente ejecutivo, y Christian Asinelli, vicepresidente corporativo de Programación Estratégica.

La conducción de los diálogos subregionales y la redacción de este documento estuvo a cargo de un equipo multidisciplinario de especialistas del PNUD y CAF.

### Equipo del PNUD

Jairo Acuña-Alfaro, líder de Gobernabilidad en América Latina y el Caribe

Claudia Bresanovich, especialista en Alianzas

María Pinedo, Diego Gálvez y Alejandro Dib Parada, analistas de Alianzas

Rosana Pinedo, asociada administrativa

### Equipo de CAF

Juan Fernando Londoño, ejecutivo senior de la Vicepresidencia Corporativa de Programación Estratégica

Andrés Sarache, ejecutivo de la Vicepresidencia Corporativa de Programación Estratégica

Patricio Scaff, ejecutivo principal de la Gerencia de Movilización de Recursos y Alianzas Globales

Catalina Corredor, oficial de la Gerencia de Movilización de Recursos y Alianzas Globales

Sofía Lalinde, ejecutiva de la Gerencia de Movilización de Recursos y Alianzas Globales

Vanessa Franco, pasante de la Vicepresidencia Corporativa de Programación Estratégica

Los responsables de la iniciativa expresan un especial agradecimiento por el apoyo en la moderación y facilitación independiente de los diálogos al experto Matías Bianchi, director de Asuntos del Sur en Argentina. Asimismo, se agradece la colaboración de los tomadores de notas para los diferentes diálogos, Luis Chávez Franco, del PNUD Guatemala, a cargo de las relatorías de Antigua y Cartagena, Emilia Cuadros, del PNUD Chile, para la relatoría de Santiago, y Stefan Affonso, del PNUD Trinidad y Tobago, para la relatoría de Puerto España.

---

Las conclusiones, análisis y recomendaciones de este Informe, como las de Informes anteriores, no representan la posición oficial del PNUD, CAF y de ninguno de los Estados Miembros de las Naciones Unidas.

## Índice

Se agradece también a los distintos participantes de los cuatro diálogos subregionales, que contribuyeron con tiempo, experiencias y recomendaciones de manera generosa y comprometida al desarrollo de los diálogos.

**Antigua, Guatemala:** Marcela Alejandra Ríos Tobar (Chile); Isabel Rivera Navas, Jorge Vargas Cullell, Marianella Feoli Peña, Rafael Eduardo Núñez Vargas, Silvia Regina De Lima Silva (Costa Rica); Norma Miguelina Goicochea Estenoz (Cuba); José Ascensión Marinero Cortés, Giovanni Zaldaña, Raúl Castillo (El Salvador); Jacob Omar Jerónimo, Catalina Soberanis, Pablo González, Claudia Maselli, Olinda Salguero, Walter del Cid, Hugo García (Guatemala); Anabel Gallardo Ponce, Ana Elisabeth Figueroa Muñoz, José Eduardo Martell Castro (Honduras); Efraín Guadarrama Pérez, Daniel Tapia Quintana (México); Harry Ricardo Brown Arauz, Karin Natalie Sempf Kahn de Sáenz, Mirhanna Gabrielle Sandoya Ramalli (Panamá); Catalina Olea Salazar, Melissa Jean Paulino Ramos, Sandra Deyanira Lara de los Santos, Pavel Ernesto Isa Contreras, Camila Alejandra Payano Mateo, Diandra Altagracia Peña García, Francina Melissa Hungría Hernández (República Dominicana).

**Cartagena, Colombia:** Jorge Guillermo Richter Ramírez, María Teresa Nogales Zalles, Toribia Lero Quispe (Bolivia); Alejandra Barrios Cabrera, Antonio Eresmid Sanguino Páez, Carlos Leonardo Córdoba Martínez, Diana María Dajer Barguil, Diego Andrés Cancino Martínez, Gerardo Andrés Hernández Montes, Jerónimo Castillo Muñoz, Nelly Antonia Velandia Avendaño, Sandra Patricia Borda Guzmán, Jaime

Bonet (Colombia); Cristina Eugenia Reyes Hidalgo, Janeth Paola Cabezas Castillo, Jessika Maricela García Shiguango, Juana Carol Francis Bone, Luz Maclovía Haro Guanga, Santiago Gustavo Basabe Serrano (Ecuador); Ana María Choquehuanca De Villanueva, Carlos Miguel Ramón Basombrio Iglesias, Omar Awapara Franco, Piero Alessandro Corvetto Salinas, Susana Flor de María Matute Charún (Perú); Carlos David Carrasco Muro, Pedro Antonio Díaz Blum, Santiago Armando Lazo Ortega (Venezuela).

**Santiago, Chile:** Cristina Calvo, Juan Pablo Maglier, Fernando Straface, Rodrigo Ceballos Bisso, Daniel Ryan (Argentina); Samira Bueno, Carol Dartora, Celina Pereira, Claudia Gonçalves, Tahiana Vieira (Brasil); Ignacio Briones, Andrea Repetto, Carola Moreno, Juan Pablo Duhalde, Sergio Toro, Juan Pablo Luna, Aldo Cassinelli (Chile); Esteban Caballero, Derlis Maidana, Yan Speranza, Liz Cramer, Carmen Echauri (Paraguay); Bruno Gili, Juan Miguel Petit, Juan Bogliaccini (Uruguay).

**Puerto España, Trinidad y Tobago:** Justin Robinson (Antigua y Barbuda); Kristina Hinds (Barbados); Zain Duhene, Giacomo Sanchez Sharole Saldivarm (Belize); Phillbert Aaron (Dominica); Vaughn F. Graham, Kester Hutson, Ganesh Singh, Paloma Mohamed-Martin (Guayana); Kirk Hamilton (Jamaica); Tamira Browne (San Vicente y las Granadinas); Sharda Ganga (Suriname); Alicia Mondesire, Bishnu Ragoonath, Kiran Maharaj, Sabrina Mowlah-Baksh, Vaalmikki Arjoon, Rose Marie Belle Antoine, Winston Dookeran, Sunity Maharaj, Roslyn Williams George (Trinidad y Tobago).

Prólogo	07
Presentación de la iniciativa	09
Situación de la gobernanza en América Latina y el Caribe	13
Proposiciones para una gobernanza para el desarrollo en América Latina y el Caribe	19
Mejorar la calidad de la Administración pública	20
Profesionalizar la Administración pública	20
Robustecer la transparencia de la gestión pública	20
Fortalecer a los gobiernos subnacionales	21
Gobernanza inclusiva	22
Fortalecer el vínculo con la ciudadanía	22
Promover la representación sustantiva	22
Incluir a las juventudes en las políticas públicas	23
Facilitar los ecosistemas de negocios	24
Garantizar el Estado de derecho y la ampliación de los derechos humanos	24
Impulsar iniciativas de seguridad ciudadana	24
Promover una fiscalidad justa y un gasto público efectivo	25

<b>Promover la transformación digital con enfoque de derechos</b>	<b>26</b>
Impulsar la transformación digital en las sociedades	26
Impulsar la transformación digital en las instituciones públicas	26
Fortalecer la democracia digital	27
<b>Promover una gobernanza colaborativa</b>	<b>28</b>
Impulsar modelos de gobernanza colaborativos	28
Gobernanza multinivel	28
Fortalecer el multilateralismo regional	29
<b>El camino de la gobernanza para el desarrollo hacia 2030</b>	<b>31</b>
<b>Bibliografía</b>	<b>33</b>
<b>Apéndice</b>	<b>34</b>
Cuadro 1. Sistematización de la legitimidad de las instituciones públicas	34
Cuadro 2. Sistematización de la transformación de las capacidades estatales	36
Cuadro 3. Sistematización de la renovación de los contratos sociales y fiscales	38
Cuadro 4. Sistematización de la convivencia pacífica y la seguridad	40
Cuadro 5. Sistematización de las proposiciones de la agenda para la gobernanza democrática	42

## PRÓLOGO

Hace un año, CAF y PNUD decidimos unir esfuerzos en torno a una agenda conjunta sobre la interdependencia entre gobernanza y desarrollo en América Latina y el Caribe. Nos unía la convicción común de que el establecimiento de una agenda integral para el desarrollo sostenible en la región no podía omitir las necesarias transformaciones institucionales para apalancar el conjunto de objetivos de desarrollo sostenible.

Se trataba de un reto tan complejo como esquivo. Por eso, para empezar a delinear una agenda de trabajo compartida, resolvimos que lo más importante era abrir espacios de diálogo con los que auscultar a la propia sociedad sobre cómo debería constituirse dicha agenda y cuáles deberían ser los principales retos por abordar. Convocamos entonces a más de 100 representantes de todos los sectores sociales, provenientes de la academia, del sector privado, de organizaciones sociales, partidos políticos, gobiernos centrales y locales y representantes de algunos organismos internacionales, para que deliberaran sobre este tema a través de cuatro talleres subregionales que cubrieron todos los países de América Latina y el Caribe donde CAF y PNUD tienen presencia conjunta.

En el desarrollo de estos diálogos, pudimos constatar que nuestro hemisferio

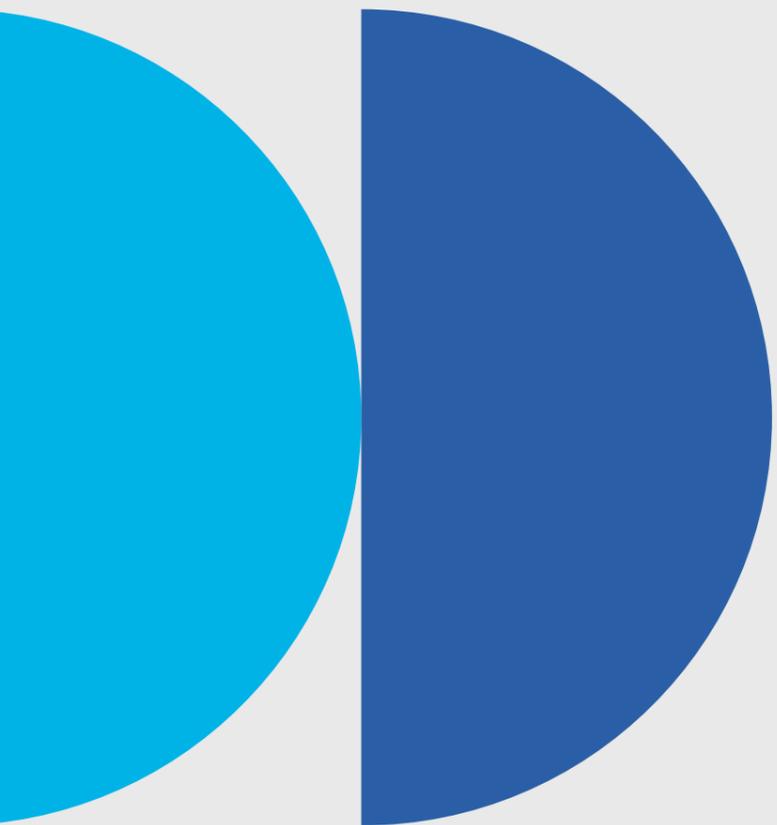
reclama la construcción de una agenda que ponga en el centro a las personas para abrir paso a un renacimiento institucional, basado en los valores comunes que han caracterizado nuestra identidad, la democracia como sistema político y los derechos humanos como pilares fundamentales de la convivencia, la organización estatal y las políticas públicas para el desarrollo.

Los resultados de ese esfuerzo se recopilan en esta publicación. Las recomendaciones aquí plasmadas son el inicio de una conversación que marcará nuestra agenda de trabajo a favor de una gobernanza efectiva e incluyente como habilitador principal del desarrollo sostenible, tal y como establece el ODS 16 de “Paz, justicia e instituciones sólidas”.

Las ideas planteadas en este documento son una invitación a seguir construyendo de manera colectiva las soluciones que nos permitirán dotar de mayor eficacia y legitimidad al entramado institucional democrático de nuestra región, mejorar la vida de las personas y acelerar el desarrollo sostenible de nuestra región. Desde CAF y PNUD seguiremos apoyando y abriendo espacios de diálogo sobre la gobernanza a fin de contribuir juntos al desarrollo sostenible e inclusivo de América Latina y el Caribe.

**Sergio Díaz-Granados**  
Presidente ejecutivo CAF

**Michelle Muschett**  
Subsecretaria General ONU y  
Directora Regional América Latina y  
el Caribe, PNUD



# .1

## PRESENTACIÓN DE LA INICIATIVA

América Latina y el Caribe enfrentan desafíos complejos y multifacéticos que reflejan las tensiones entre el crecimiento económico, **la estabilidad institucional, la inclusión social y la convivencia pacífica.**



En este contexto, en septiembre de 2023, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y CAF –banco de desarrollo de América Latina y el Caribe– formaron una alianza para la elaboración de insumos orientados a acelerar la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), con énfasis en el ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas) y en el fortalecimiento de la gobernanza para el desarrollo en esa región.

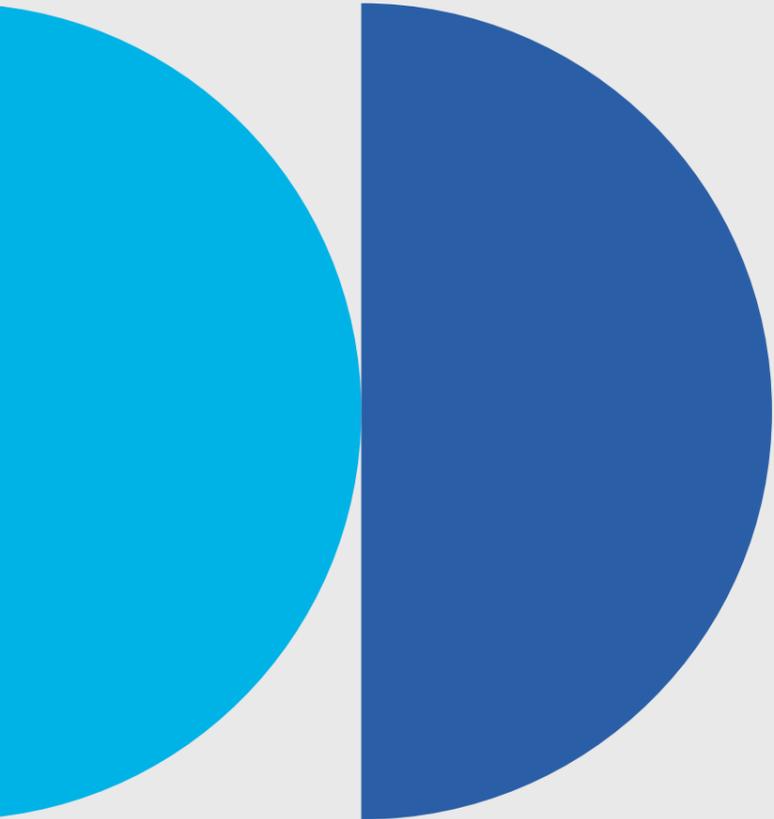
En el marco de la 78ª Asamblea General de las Naciones Unidas, celebrada en Nueva York, se realizó la primera conferencia anual de CAF/PNUD sobre “Gobernanza para el Desarrollo en América Latina y el Caribe”, en la que participaron más de 300 personas. De cara a la conferencia de septiembre de 2024, en el marco de la 79ª sesión de la Asamblea General de Naciones Unidas, CAF y PNUD realizaron cuatro encuentros subregionales para delinear recomendaciones de políticas. Los encuentros tuvieron lugar entre abril y agosto de 2024 en Antigua (Guatemala), Cartagena (Colombia), Santiago (Chile) y Puerto España (Trinidad y Tobago).

Los diálogos subregionales giraron en torno a cuatro ejes: (i) **legitimidad de las instituciones democráticas**, (ii) **transformación de las capacidades estatales**; (iii) **renovación de los contratos sociales y pactos fiscales** y (iv) **seguridad ciudadana y convivencia pacífica**. Estos diálogos subregionales convocaron a más de 100 personas representativas de la región. Se congregaron personalidades de la academia y la sociedad civil, líderes comunitarios, mujeres y representantes del colectivo LGBT+,

personas afrodescendientes e indígenas, jóvenes, personas con discapacidades, funcionarios de gobierno, periodistas, actores del sector privado, líderes políticos y referentes de la comunidad internacional. Estos diálogos utilizaron las reglas de Chatham House, fueron facilitados por un experto independiente y se caracterizaron por un intercambio respetuoso y productivo de miradas y propuestas sobre las agendas planteadas.

Los diálogos permitieron identificar desafíos sobre cada temática para luego desarrollar proposiciones, recomendaciones y lineamientos de políticas públicas. Lo anterior incluyó esquemas sobre cambios en las reglas de juego, repensar las características de las instituciones del futuro, así como identificar los grupos poblacionales y colectivos que requieren ser priorizados para no dejar a nadie atrás.

**ESTE DOCUMENTO PRESENTA UNA SÍNTESIS DE LOS CUATRO DIÁLOGOS SUBREGIONALES, ASÍ COMO UN CONJUNTO DE PROPUESTAS DE POLÍTICAS A PARTIR DE LOS ENCUENTROS RESEÑADOS. LAS RECOMENDACIONES Y PROPOSICIONES REFLEJAN LOS RESULTADOS DE LOS DIÁLOGOS EN SU PROFUNDIDAD Y AMPLITUD DE VISIONES Y EXPECTATIVAS. NO NECESARIAMENTE REFLEJAN LA POSICIÓN DE PNUD Y CAF COMO CONVOCANTES.**



# .2

## SITUACIÓN DE LA GOBERNANZA EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

En el marco de los Diálogos sobre Gobernanza para el Desarrollo, se presentaron intercambios profundos y enriquecedores sobre la situación actual y futura de la gobernanza en América Latina y el Caribe. **El debate se concentró en cuatro ejes<sup>1</sup>.**

<sup>1</sup> En preparación de las jornadas de trabajo, se comisionaron documentos especializados sobre las temáticas seleccionadas. El objetivo de los documentos fue nutrir e informar los diálogos. En particular, se encargó a la expresidenta de Costa Rica Laura Chinchilla la elaboración del documento "Seguridad ciudadana y convivencia pacífica"; al profesor Alberto Vergara, el documento "Legitimidad de instituciones públicas"; y al profesor Sebastián Mazzuca, el de "Transformación de las capacidades estatales". Asimismo, la experta Carol Watson Williams estuvo a cargo del documento "Gobernanza para el desarrollo en el Caribe".

Los diálogos se basaron complementariamente en el documento resultante de las consultas de alto nivel realizadas por el PNUD en 2021, titulado “América Latina y el Caribe: Gobernanza efectiva más allá de la recuperación” (PNUD, 2021), incluyendo sus ocho principios de gobernanza y cinco proposiciones para atender la etapa de la recuperación pospandemia de Covid-19 como una crisis de gobernanza.

En el actual contexto de aumentos de las desigualdades y mayores tensiones sociopolíticas, la gobernanza efectiva de la democracia se vuelve crítica para guiar la construcción de una nueva normalidad mejorada, es decir, que sea más inclusiva y atenta a las demandas ciudadanas de justicia distributiva, de cohesión social y de expansión de oportunidades, tal como demanda el ODS16. Por ejemplo, la gobernanza efectiva allanará el camino para la adaptación de las reglas del juego, los cambios en las políticas y la legislación para la formulación de pactos fiscales justos y solidarios, así como el fortalecimiento de la capacidad del Estado para responder a las demandas ciudadanas.

Mejorar la efectividad de la gobernanza es crucial para el desarrollo en al menos tres transiciones que están ocurriendo en América Latina y el Caribe: (i) desarrollo, (ii) digital y (iii) ambiental. Estas transiciones requieren la adaptación de los procesos de gobernanza para tener en cuenta sus ventajas y oportunidades. Por ejemplo, para hacer que la transición digital sea un motor de desarrollo se necesitan instituciones con la capacidad de promover un acceso equitativo a los medios digitales, y una regulación

que mitigue riesgos. En la transición digital, mejorar la gobernanza es necesario para superar los desafíos estructurales que dificultan la adopción efectiva de tecnologías digitales y establecer la regulación necesaria para mitigar riesgos. Se necesitan medidas y acciones para avanzar hacia una transformación digital inclusiva y sostenible, como el acceso a una conexión a internet significativa y datos seguros, productivos y asequibles. La gobernanza efectiva es esencial para garantizar la provisión de justicia ambiental, fortalecer la mitigación y adaptación al cambio climático y lograr los objetivos sociales y ambientales establecidos por la Agenda 2030.

El primer eje de la discusión fue sobre la **legitimidad de las instituciones públicas**. En la última década, la legitimidad de la democracia ha ido debilitándose paulatinamente, lo que significa un llamado a la acción. El porcentaje de la sociedad que considera que la democracia es el mejor sistema de gobierno ha disminuido del 68 % en 2012 al 59 % en 2023 (Lupu et al., 2023). Además, existe una sensación generalizada de que los gobiernos trabajan solo para grupos poderosos: en 2023 el 72,5 % de los latinoamericanos consideraba que su país “está gobernado por unos cuantos grupos poderosos en su propio beneficio” (Latinobarómetro, 2023). Esta doble erosión del apoyo a la democracia es preocupante. Una baja legitimidad democrática tiene profundas repercusiones, que van desde el deterioro de la cultura cívica hasta la posibilidad de apoyar respuestas que debiliten el estado de derecho y hasta la democracia, e incluso puede facilitar — aunque no determinar— un eventual quiebre democrático (Vergara, 2024).

En esta línea, durante los diálogos, se identificaron desafíos comunes que deben ser abordados. Por un lado, se destacó cómo la desconfianza en las instituciones se encuentra afectada por la corrupción y los liderazgos cortoplacistas, impidiendo la construcción de acuerdos sociales de largo plazo. Otro reto que requiere respuesta es que la desconfianza afecta la calidad de las instituciones necesarias para impulsar políticas que reduzcan las desigualdades sociales y económicas, y viceversa. Asimismo, se destacó como fundamental lograr que las prioridades, recursos y dirección de los gobiernos se alineen con las expectativas y demandas ciudadanas.

El segundo eje de discusión se centró en las **capacidades estatales** necesarias para una gobernanza que impulse el desarrollo. En este sentido, en los últimos años se ha formado un consenso entre investigadores y practicantes sobre la importancia de fortalecerlas para alcanzar los objetivos de desarrollo sostenible (ODS). Los países con instituciones más fuertes tienen mayor PIB per cápita y mejores indicadores sociales, incluyendo salud, educación e igualdad, y protegen mejor a sus ciudadanos, lo que produce menores niveles de amenazas externas, conflictos internos y homicidios. Además, los Estados con mayores capacidades dan respuesta más efectiva a las emergencias sanitarias, las catástrofes naturales y la crisis climática (Mazzuca, 2023).

En esta agenda, los participantes identificaron desafíos específicos para la región. Uno de ellos es la incapacidad de garantizar la aplicación de la ley en todo el territorio debido a la influencia de poderes *de facto* y la debilidad de los poderes judiciales. Asimismo, se

## LA GOBERNANZA EFECTIVA ES ESENCIAL PARA GARANTIZAR LA PROVISIÓN DE JUSTICIA AMBIENTAL, FORTALECER LA MITIGACIÓN Y ADAPTACIÓN AL CAMBIO CLIMÁTICO Y LOGRAR LOS OBJETIVOS SOCIALES Y AMBIENTALES ESTABLECIDOS POR LA AGENDA 2030.

destacó la necesidad de fortalecer la Administración pública, en particular la profesionalización del servicio público y la inversión en tecnologías. Otro desafío es la descoordinación entre niveles de gobierno, de los gobiernos con la sociedad y entre gobiernos en la región. Igualmente, resulta necesario abordar los déficits tecnológicos y la coordinación institucional para mejorar la justicia social y asegurar el acceso equitativo a los servicios (meta 16.3 de los ODS).

En la discusión sobre los **contratos sociales y pactos fiscales** se identificó que una gobernanza efectiva debe diseñar, implementar y monitorear políticas y transformaciones de las instituciones, así como incentivos bajo los cuales los individuos y organizaciones actúan para que se cumpla el contrato social. Los pactos fiscales, por ejemplo, son acuerdos cíclicos que deben ser implementados con una gobernanza efectiva. Un pacto fiscal exitoso requiere, entonces, de un sistema de instituciones, organizaciones e incentivos que permita alinear intereses individuales y colectivos en busca del cumplimiento del contrato social.

En este sentido, una gobernanza para el desarrollo deberá conocer bien cómo interactúan los diferentes incentivos de cada tipo de actor (élites, ciudadanía y organizaciones) dentro del marco de las instituciones. En el caso de América Latina y el Caribe, la desconfianza interpersonal y hacia las instituciones y las extremas desigualdades son factores que obstaculizan las transformaciones de las normas sociales y culturales que hacen posible fortalecer el contrato social.

Un desafío central que se planteó en los diálogos es la necesidad de rediseñar los pactos sociales y fiscales que conduzcan a la recuperación de la confianza en las instituciones y la promoción de la equidad. En este sentido, se subrayó la importancia de restaurar una ética de transparencia y servicio en lo público, junto con acuerdos fiscales que impulsen la inclusión social, la innovación económica

**EN EL CASO DE AMÉRICA LATINA, LA DESCONFIANZA INTERPERSONAL Y HACIA LAS INSTITUCIONES, LA CORRUPCIÓN Y LAS EXTREMAS DESIGUALDADES SON FACTORES QUE OBSTACULIZAN LAS TRANSFORMACIONES DE LAS NORMAS SOCIALES Y CULTURALES QUE HACEN POSIBLE CONSOLIDAR EL CONTRATO SOCIAL.**

y la calidad democrática. La cuestión de la inclusión social fue permanentemente tratada, específicamente la necesidad de direccionar los recursos institucionales, políticos y económicos para que aborden la redistribución fiscal y contribuyan a incorporar a la economía informal. Finalmente, se señaló el desafío de la falta de cooperación entre los países para abordar la complejidad de los sistemas fiscales regionales y los desafíos globales actuales y del futuro.

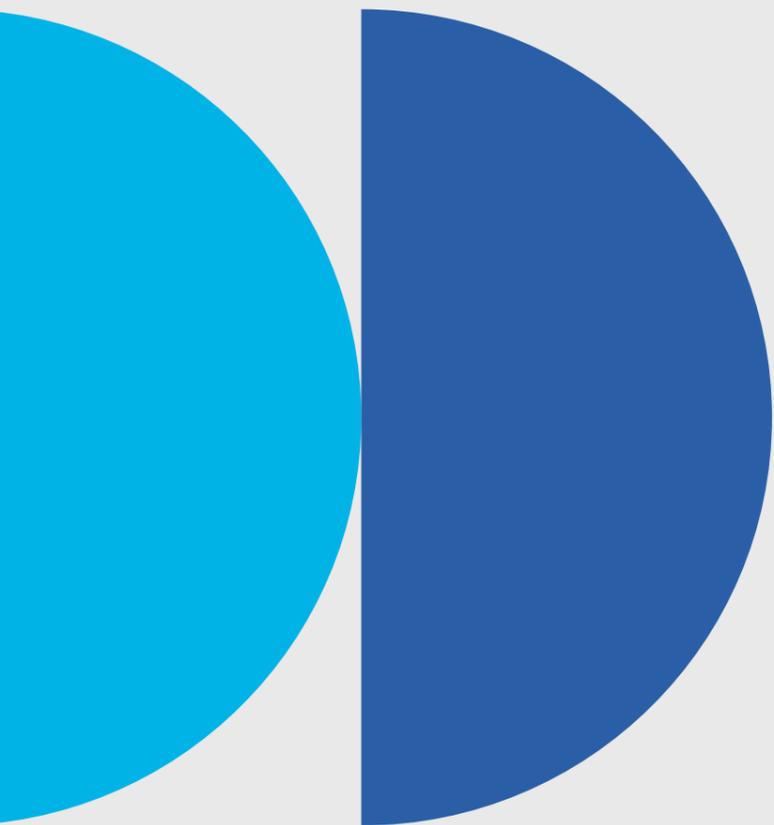
En relación con el eje sobre **seguridad ciudadana y convivencia pacífica**, es ostensible que la región sigue teniendo desde hace muchos años los niveles de violencia homicida más altos del mundo. Mientras que en 2022 la tasa global de homicidios fue de 5,8 por cien mil habitantes, en América Latina y el Caribe alcanzó más de tres veces ese promedio, al ubicarse en 19,2 por cien mil, y con sólo tres países de la región por debajo del promedio mundial (UNODC, 2023). Para ese mismo año, la región contabilizó el 28 % de los homicidios cometidos en el mundo, pese a contar con tan sólo el 8 % de la población global. La subregión de Centroamérica, que durante muchos años fue la más peligrosa, muestra una caída significativa a partir de 2015, con un porcentaje de disminución de la tasa de homicidios de un 54 % en 2022, impulsada por reducciones en todos los países, con excepción de Costa Rica, que ha visto un incremento significativo del 57 % entre 2021 (11,4 homicidios por cien mil habitantes) y 2023 (17,9 homicidios por cien mil habitantes). Además de la violencia

homicida, se resaltan las tendencias de sostenida vulnerabilidad de los hombres, especialmente jóvenes, como foco de las violencias. El Caribe, con una tasa de 31,9 homicidios por cien mil habitantes en 2022, desplazó a Centroamérica como la subregión más violenta y cinco de sus países se ubican entre los diez más peligrosos del mundo: Bahamas, Jamaica, San Vicente y las Granadinas, Santa Lucía, y Trinidad y Tobago (Chinchilla, 2024).

Adicionalmente, la violencia contra las mujeres sigue siendo uno de los retos urgentes por afrontar en la región. Una de cada tres mujeres declara haber sufrido algún tipo de violencia por parte de su pareja. Además, de los 25 países con las tasas de feminicidio más altas del mundo, 14 se encuentran en América Latina y el Caribe. A esto se suma el hecho de que las mujeres víctimas se enfrentan a obstáculos para acceder a la justicia y a la reparación del daño sufrido.

Durante los diálogos, surgieron como desafíos principales la creciente influencia del crimen organizado en la Administración pública y la respuesta represiva ante la inseguridad ciudadana. Se enfatizaron los efectos negativos desproporcionados sobre las minorías y las comunidades y poblaciones de zonas rurales, fronterizas y costeras que sufren la ausencia de las instituciones del Estado. Asimismo, se planteó que el enfoque del populismo punitivo ha estado ganando terreno en la región como respuesta a las demandas sociales, con evidentes efectos en la

erosión del Estado de derecho. A este respecto, es preocupante la debilidad de los aparatos judiciales y de seguridad ciudadana, evidenciando la falta de recursos en las fiscalías y la lentitud judicial. Finalmente, se señaló como un reto sustantivo transformar los ecosistemas e incentivos que existen para el delito, especialmente en la población juvenil. Encontrar respuestas a estos retos es fundamental para cumplir con las metas acordadas en el ODS 16 (Promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas) y avanzar hacia una gobernanza efectiva de la democracia.



# 3

## PROPOSICIONES PARA UNA GOBERNANZA PARA EL DESARROLLO EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

A partir de los ejes de discusión y de los desafíos que se plantearon en los diálogos subregionales, los participantes realizaron propuestas sobre cómo mejorar la calidad de la gobernanza para enfrentar los retos y sentar las bases que permitan **construir una región que promueva el crecimiento económico, la sostenibilidad ambiental, la calidad institucional y la inclusión social.**

## Mejorar la calidad de la Administración pública

### Profesionalizar la Administración pública

**Fortalecer los recursos humanos, adecuar los procedimientos administrativos en las instituciones democráticas y desarrollar habilidades técnicas y blandas. Incluyendo capacidades digitales y valores éticos y democráticos. Esto promoverá mayores capacidades estatales y elevará los niveles de legitimidad y confianza de la ciudadanía, así como satisfará con mayor eficiencia las demandas ciudadanas.**

Los Estados en América Latina y el Caribe requieren de mejoras en su diseño y la incorporación de tecnologías y recursos para incrementar la eficacia y eficiencia. Por un lado, es crucial implementar sistemas de selección de recursos humanos basados en los méritos, la evaluación de desempeño y remunerados con salarios competitivos. Por el otro, es necesario transformar las habilidades y competencias del personal público para alinearlas con una visión estratégica e innovadora. En esta misma línea, se propone promover la formación en valores colaborativos, de priorización a la ciudadanía, rescatar el sentido de lo público y la ética cívica.

**PLANIFICAR EN EL LARGO PLAZO Y CON ENFOQUES INTERSECTORIALES PERMITE ABORDAR LA AGENDA DE LOS ODS DE MANERA INTEGRAL Y CONTINUA.**

Asimismo, se propuso duplicar los esfuerzos para fortalecer las técnicas y herramientas de planificación de políticas a largo plazo dentro de las Administraciones públicas. Planificar en el largo plazo y con enfoques intersectoriales permite abordar la agenda de los ODS de manera integral y continua. Con mejores recursos humanos se podrán generar políticas públicas basadas en la evidencia, con sistemas de estándares e indicadores para el monitoreo y la evaluación.

El liderazgo democrático debe inculcarse dentro de los espacios de trabajo. La formación debe apuntar también a la ética y la integridad de los recursos humanos del Estado como eje clave para lograr una efectiva gobernanza para el desarrollo. Esos mismos principios deben ser la base de la formación en derechos humanos (DDHH), democracia, el respeto a las diversidades y la convivencia sana y segura dentro de los espacios de trabajo. Esto incluye tanto a los servidores públicos como a las fuerzas de seguridad y agencias autónomas del Estado.

### Robustecer la transparencia de la gestión pública

**Robustecer la transparencia para prevenir la corrupción. Eso hace necesario avanzar en la transparencia de la gestión pública, fortalecer el escrutinio en los procesos de contratación y alrededor de la ejecución presupuestaria, regular los regímenes de conflicto de interés y combatir los favoritismos en la Administración estatal.**

Un primer paso para combatir la corrupción en la Administración pública es implementar diseños institucionales abiertos, basados en principios de transparencia, que ofrezcan mecanismos ágiles de rendición de

cuentas y estén disponibles para la ciudadanía. La formación e inversión en tecnología para la apertura de datos y la implementación de los contratos inteligentes son iniciativas clave para avanzar en esta agenda. Asimismo, la creación de portales de transparencia que fomenten la rendición de cuentas, la utilización de herramientas de análisis de datos para mejorar la toma de decisiones, la automatización de los procesos administrativos o documentales y la implementación de medidas de ciberseguridad son algunos de los pilares fundamentales para fortalecer la legitimidad en las instituciones, mejorar la entrega de bienes y servicios públicos y luchar contra la corrupción.

De igual manera, se deben erradicar los mecanismos de favoritismos en la gestión pública, incluyendo prácticas de connivencia de grupos de interés para la adjudicación de contratos y obras públicas. Las reglas deben ser claras y contundentes en su implementación. Para ello, se propone también incorporar y fortalecer regímenes de conflictos de interés de funcionarios públicos para evitar prácticas de “puerta giratoria”.

Para combatir la corrupción endémica es fundamental fortalecer los sistemas judiciales. Trabajar para mejorar la calidad de los recursos humanos tanto del cuerpo judicial como de los servicios de policía son medidas que deben estar acompañadas por políticas de mayor transparencia y mejora de las herramientas institucionales y de control social. También deben tener una formación ética y técnica, compensada con salarios dignos, que eviten la porosidad de vínculos y negocios con los grupos de interés y el crimen organizado.

### Fortalecer a los gobiernos subnacionales

**Cada vez más, estos gobiernos cumplen roles fundamentales de gestión pública, por lo que son instancias clave para asegurar la adecuada provisión de bienes y servicios públicos básicos, como seguridad, educación y salud. Es necesario incluirlos en los esfuerzos de reclutamiento de mejores recursos humanos, de fortalecimiento de sus capacidades técnicas y blandas y de diseños institucionales abiertos.**

En las últimas décadas, los países de la región han impulsado importantes agendas de descentralización de las responsabilidades y funciones a los gobiernos subnacionales. Por ello, estas instancias se encuentran cada vez más a cargo de agendas fundamentales de desarrollo, de calidad de vida y de seguridad. En cuanto a las habilidades para los funcionarios de niveles subnacionales, al estar más cerca de la ciudadanía, se debe poner especial énfasis en las habilidades blandas de diálogo, de trabajo colaborativo y en el manejo de herramientas de participación ciudadana y cocreación.

Estos recursos deben tener la habilidad de convocar a diferentes sectores, como la ciudadanía, el sector privado o la academia, para articularlos en modelos de gobernanza multinivel. Estas complementariedades son fundamentales a la hora de mejorar la legitimidad y la calidad de las políticas públicas.

Asimismo, es clave crear o fortalecer los mecanismos de colaboración con los gobiernos nacionales para ofrecer estándares de regulaciones o reclutamiento, facilitar desarrollos digitales que puedan ser onerosos o difíciles de gestionar, así como herramientas de gestión de procesos. Todos estos son elementos fundamentales, sobre todo, para las regiones más pequeñas, vulnerables o periféricas.

## Gobernanza inclusiva

### Fortalecer el vínculo con la ciudadanía

Rediseñar instituciones para que puedan incorporar las diversidades que componen la sociedad y, a su vez, que promuevan la participación y cocreación con la ciudadanía. Esto facilitará la renovación y el fortalecimiento de contratos sociales inclusivos, legítimos y sostenibles.

Una mejor gobernabilidad para el desarrollo requiere de una ciudadanía fuerte y de instituciones diseñadas para una mayor participación social, que incorpore sus miradas, agendas y saberes en todos los procesos de las políticas públicas. La participación debe ser incluyente tanto en la formulación como en la implementación y el control de la gestión pública. Además de promover mecanismos tradicionales de participación y consulta, como el referéndum, el plebiscito o los presupuestos participativos, se deben incorporar metodologías ágiles, laboratorios de innovación, espacios de diálogo y de cocreación. Para ello, se deben promover las capacidades de organización social y colectiva. No basta con trabajar con la ciudadanía organizada; se necesita mapear y tender puentes con los sectores que se encuentren política y geográficamente más alejados.

Avanzar en este propósito requiere rediseños institucionales que permitan la adaptabilidad, al igual que la gestión de herramientas y capacidades de liderazgo, escucha, negociación y vocación de buscar acuerdos. En este sentido, crear espacios de participación e intercambio permitirá alinear las decisiones gubernamentales en función de las demandas ciudadanas. La creación de mesas multiactores, que

permitan involucrar a representantes de diferentes sectores, como empresas, la academia, las organizaciones no gubernamentales (ONG) y la sociedad civil, permitirá construir políticas a partir de procesos de diálogo y construcción de agendas comunes, más efectivas, sostenibles y legítimas.

### Promover la representación sustantiva

**Mejorar los mecanismos de representación política, en la toma de decisiones y en la ejecución de las políticas públicas. Estas medidas deben hacer un particular esfuerzo en la visibilidad y representatividad política de las mujeres, las poblaciones indígenas y las comunidades rurales. Un buen funcionamiento de los partidos políticos es necesario para la representatividad en la toma de decisiones.**

Una gobernanza para el desarrollo requiere que el poder político refleje a todos los sectores de la sociedad. Así, será más fácil incluir todas las miradas y diseñar políticas que favorezcan a cada sector. Las agendas de políticas públicas tienen que incorporar los intereses y necesidades de todos tanto en la representación y participación política como en el funcionamiento de la toma de decisiones, al igual que en la implementación de estas.

Para generar capacidades de agencia desde abajo, hay que fortalecer los liderazgos de las comunidades, que

promoviendo la educación y participación cívica desde las escuelas, visibilizando a liderazgos emergentes en cada rincón de los territorios y empoderando a sectores tradicionalmente invisibilizados. Especial esfuerzo se tiene que realizar en políticas de incorporación de las diversidades, con mecanismos específicos que favorezcan a las mujeres, los pueblos originarios y afrodescendientes y otros grupos vulnerables.

En este sentido, es necesario atender un buen funcionamiento del sistema de partidos como elemento central de un modelo de gobernabilidad democrática. Esto incluye trabajar en democratizar los partidos políticos, fortalecer la observación de los procesos electorales, institucionalizar la participación ciudadana y garantizar la representatividad de los sectores vulnerables. Todos estos diseños deben acompañarse con mecanismos efectivos de rendición de cuentas.

### Incluir a las juventudes en las políticas públicas

**Fortalecer la institucionalidad de juventud. Generar políticas de inclusión laboral y mejores políticas educativas, fomentar los liderazgos y la inclusión política de los jóvenes promoverá necesariamente una mejor gobernanza democrática.**

América Latina y el Caribe posee un bono demográfico que debe ser capitalizado. Lamentablemente, la juventud es el sector poblacional que más sufre las

**UNA GOBERNANZA PARA EL DESARROLLO REQUIERE QUE EL PODER POLÍTICO REFLEJE A TODOS LOS SECTORES DE LA SOCIEDAD. ASÍ, SERÁ MÁS FÁCIL INCLUIR TODAS LAS MIRADAS Y DISEÑAR POLÍTICAS QUE FAVOREZCAN A CADA SECTOR.**

consecuencias de la crisis económica, la exclusión y la violencia. Priorizar políticas específicas para este sector, así como el fortalecimiento de las instituciones de juventud, es una medida necesaria para la gobernanza del futuro para el desarrollo. Por ello, tiene que ocupar un lugar prioritario en la agenda, impulsando políticas que generen empleo juvenil, que ofrezcan capacidades para el mercado laboral y mejoras educativas para la democracia, la civilidad y el desarrollo económico.

Esto se debe acompañar con iniciativas que busquen promover los liderazgos jóvenes, para fomentar su mayor participación en la toma de decisiones y así contrarrestar la desafección con las instituciones públicas.

Un reto diferenciado es promover un uso responsable de las redes sociales, a la vez que prevenir la violencia tanto en las calles como en internet, donde las juventudes son las principales víctimas. Para ello, hay que incorporar también políticas de seguridad que aborden las necesidades específicas de este grupo etario.

Apostar al desarrollo de capacidades y habilidades, la seguridad y salida laboral de la juventud necesariamente repercutirá en la calidad de la democracia y el desarrollo de América Latina y el Caribe al promover sociedades, justas, pacíficas e inclusivas (ODS 16).

## Facilitar los ecosistemas de negocios

Impulsar diseños fiscales ágiles, promover el conocimiento y la innovación, crear mecanismos financieros para la actividad económica, ofrecer oportunidades a la juventud y a sectores vulnerabilizados.

Una gobernanza para el desarrollo tiene que promover los mecanismos para generar negocios y una producción que impulsen el crecimiento económico en la región. Para ello se requieren reformas fiscales más justas, que incentiven la actividad económica, especialmente la producción de valor agregado que proviene de pequeñas y medianas empresas. Esto es clave para promover los talentos regionales y terminar con la constante fuga de capital humano.

Para ello, se necesita garantizar el acceso a mecanismos de financiamiento de bajo costo que permitan sostener la inversión en actividades económicas prioritarias; implementar reglas y legislación que protejan los desarrollos e innovaciones de la región; y explorar mecanismos regionales para el financiamiento, las economías regionales y la protección de la propiedad intelectual.

Se debe hacer especial énfasis en la inclusión de las poblaciones vulnerabilizadas. Aquí, el sector público y el mercado deben ayudar a generar las condiciones financieras y fiscales necesarias para garantizar la inserción económica y la igualdad de oportunidades.

## Garantizar el Estado de derecho y la ampliación de los derechos humanos

### Impulsar iniciativas de seguridad ciudadana

**Iniciativas de seguridad ciudadana con un enfoque integral que fortalezca la independencia de las instituciones, la formación en derechos humanos y las capacidades técnicas y tecnológicas de sus recursos humanos.**

La gobernabilidad para el desarrollo requiere de instituciones eficientes, justas y basadas en derechos. Para ello, es fundamental respetar los mecanismos institucionales y fortalecerlos. Es prioritario diseñar medidas que apunten a la imparcialidad de la justicia y a cerrar brechas tanto en su acceso como en su ejercicio. Estas medidas deben promover la libertad de expresión, el derecho a la información pública y la defensa de los derechos humanos.

Simultáneamente, se debe promover, tanto a nivel de gobiernos (nacionales y subnacionales) como del sistema educativo, el fortalecimiento de la formación cívica en los principios de democracia, derechos humanos, ética pública, integridad y respeto de las diversidades. Asimismo, hay que incluir la gestión ambiental como parte de las agendas de derechos y del debate público.

La seguridad ciudadana debe ser preventiva, basada en derechos y alineada con principios democráticos. Un elemento sustantivo es la promoción de un trabajo profundo con los partidos políticos, la sociedad civil y los medios de

comunicación para recuperar la civilidad del debate público. Otro elemento clave es la capacitación y recategorización de agencias especializadas y, al mismo tiempo, invertir en tecnología y herramientas para producir evidencia científica sobre el delito y la medición del desempeño de las políticas. Asimismo, se deben fortalecer los mecanismos legales y financieros para proteger a las víctimas.

### Promover una fiscalidad justa y un gasto público efectivo

**Esto implica reformas fiscales que aumenten la recaudación y que los presupuestos se direccionen a garantizar los derechos sociales de la población, mejorar la calidad del gasto para la efectividad de las políticas públicas y garantizar que las políticas lleguen a sus beneficiarios.**

Avanzar en los Objetivos de Desarrollo Sostenible requiere contar con los recursos necesarios para alcanzar las metas establecidas. Esto implica un desafío de recaudación, por el que quienes más tienen, más aporten, así como compromisos de gasto transparente y bien direccionado, con criterios de justicia redistributiva. Las políticas fiscales justas deben ser consideradas como políticas de Estado. Los servicios y agencias fiscales deben tener autonomía legal y recursos humanos idóneos desde lo técnico y lo ético.

También hay que impulsar reformas fiscales que aumenten la recaudación de los gobiernos subnacionales para poder invertir en garantizar el funcionamiento de los servicios públicos en cada rincón de los territorios. Para que lo recaudado se convierta en un gasto efectivo, se debe avanzar en fortalecer el gobierno abierto y la rendición de cuentas mediante herramientas de transparencia, auditoría ciudadana e incluso desde la cocreación de esas medidas. El monitoreo basado en indicadores de evaluación por resultados y con monitoreo social son herramientas fundamentales para la efectividad y justicia de la ejecución presupuestal.

Otro elemento clave de la gobernanza justa es garantizar que los beneficios y recursos lleguen a cada territorio y cubran a todos los actores sociales, especialmente a las comunidades vulnerables y marginadas. Para ello hay que recuperar áreas controladas por fuerzas clandestinas y diseñar políticas que beneficien específicamente a las mujeres, los jóvenes, las comunidades afrodescendientes y los pueblos indígenas, además de incorporar la agenda climática. Es preciso fortalecer la cooperación para el desarrollo para obtener el apoyo técnico, institucional y financiero de la comunidad internacional.

Los esfuerzos de recaudación y mejora del gasto deben acompañarse de mecanismos de control y supervisión más eficientes que combatan la evasión fiscal y el crimen organizado y que promuevan la mejora de los procesos judiciales, los mecanismos de transparencia y la rendición de cuentas.

**LA GOBERNABILIDAD PARA EL DESARROLLO REQUIERE DE INSTITUCIONES EFICIENTES, JUSTAS Y BASADAS EN DERECHOS. PARA ELLO, ES FUNDAMENTAL RESPETAR LOS MECANISMOS INSTITUCIONALES Y FORTALECERLOS.**

## Promover la transformación digital con enfoque de derechos

### Impulsar la transformación digital en las sociedades

Mejorar la infraestructura, la conectividad y las habilidades digitales en los países de la región. Esto incluye un importante componente de fomento de las alianzas y la colaboración con el sector privado y de cocreación de espacios digitalizados para satisfacer necesidades sociales y demandas ciudadanas.

Para conseguir avances sustantivos en la agenda de desarrollo y alcanzar los ODS se debe mejorar la conectividad sustantiva en los países de la región. Esto implica inversión para mejorar la conectividad. Se necesitan inversiones en sistemas de cableado, servicios de última milla, conectividad garantizada donde el sector privado no llega y sistemas y dispositivos informáticos para achicar las brechas al interior de los países y con los países más ricos.

Otro elemento fundamental es el desarrollo de las habilidades para que las sociedades sean protagonistas de esta transformación. Esto requiere generar planes nacionales que atiendan las necesidades de cada sector poblacional y las habilidades que cada actividad económica requiere. Estos planes deben incorporar mecanismos de coordinación entre el sector público, el privado y la academia para generar sinergias en pos del desarrollo de los recursos humanos necesitados. El foco debe estar puesto primordialmente en achicar las brechas existentes de género y con poblaciones rurales e indígenas.

### Impulsar la transformación digital en las instituciones públicas

Las tecnologías digitales ofrecen gestiones más ágiles, a menor costo y con mayor alcance de sus servicios. Lograr implementar servicios digitales inclusivos y desarrollar habilidades digitales de los funcionarios públicos permitirá lograr una sustancial mejora en la gobernanza para el desarrollo.

La digitalización de las instituciones públicas y los servicios que ofrecen permiten realizar trámites en línea más ágiles, a menor costo y con alcance en todo el territorio nacional. La incorporación de tecnología en la Administración pública puede dotarla de agilidad, ahorro presupuestario y renovar los procesos estatales. Esto incluye adoptar herramientas digitales para servicios en línea, pagos electrónicos y análisis de datos para la toma de decisiones.

También es clave invertir en infraestructura digital y promover la alfabetización digital entre los servidores públicos y los ciudadanos en tanto usuarios. De esta manera, se facilitará una mejor relación con la ciudadanía, una mayor calidad de los servicios públicos, agilidad y simplificación de procesos burocráticos y un abaratamiento de los costos del Estado, sin que se produzcan pérdidas de calidad en el servicio brindado a la ciudadanía.

Esto implica invertir en mejores sistemas informáticos, infraestructuras de conectividad y de cómputo y en habilidades para usarlos. Se debe incluir a la sociedad en la digitalización, haciendo énfasis en el cierre de las brechas urbano-rural, de género, entre grupos vulnerables y regiones. Sin embargo, la digitalización no puede cerrar las opciones tradicionales de acceso al Estado so pena de generar un efecto perverso de exclusión de poblaciones poco alfabetizadas digitalmente o con problemas de conexión.

### Fortalecer la democracia digital

Utilizar la tecnología para mejorar el vínculo entre el Estado y la ciudadanía a partir de un diálogo continuo, el diseño de políticas, la transparencia de los procesos y la incorporación de saberes y prácticas democráticas.

Las tecnologías digitales permiten fortalecer el enfoque representativo de la democracia e incorporar de manera ágil y a bajo costo procesos ciudadanos de diálogo, consulta y decisión. Existe la posibilidad de avanzar en la ciudadanía digital, con identidades seguras, y conectarla de manera fácil a procesos de toma de decisión tanto para diseñar políticas como para generar un diálogo ciudadano, consultar opiniones o elegir entre opciones. Se puede también impulsar soluciones digitales en los parlamentos

**LA DIGITALIZACIÓN DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS Y LOS SERVICIOS QUE OFRECEN PERMITEN REALIZAR TRÁMITES EN LÍNEA MÁS ÁGILES, A MENOR COSTO Y CON ALCANCE EN TODO EL TERRITORIO NACIONAL.**

nacionales y subnacionales, a partir de mecanismos de consulta, participación, diálogo y cocreación. Asimismo, existe una enorme oportunidad en luchar contra la corrupción utilizando las tecnologías digitales para generar procesos más abiertos y transparentes, hacer contratos inteligentes y asegurar la trazabilidad de los gastos gubernamentales.

Un elemento importante es la lucha contra la desinformación y las noticias falsas. Una mayor cultura ciudadana sobre cómo detectarlas y combatirlas, en alianza con los medios de comunicación y empresas tecnológicas, será un enorme aporte para garantizar la vitalidad del debate público.

Una mayor participación ciudadana, que mejore la efectividad de las decisiones, pluraliza el acceso a la información y democratiza el ejercicio del poder. Si se avanza en esta dirección, se estará haciendo un enorme aporte a la legitimidad del sistema político al promover igualdad en el acceso a los servicios públicos, las decisiones informadas por parte de la ciudadanía e instituciones eficaces, responsables y transparentes (ODS 16).

## Promover una gobernanza colaborativa

### Impulsar modelos de gobernanza colaborativos

La incorporación de modelos de gobernanza que permitan la colaboración y la sinergia con el sector privado, la ciudadanía, las universidades y la sociedad civil tiene repercusiones directas en la mejora de las respuestas a las necesidades de la ciudadanía y los desafíos globales.

Ningún gobierno ni institución tiene los recursos y capacidades para impulsar exitosamente por sí solo los ODS. Para lograrlo, se requiere fortalecer los mecanismos de gobernanza colaborativa. Esto implica rediseños institucionales y la creación de incentivos para la coordinación con el sector privado y la sociedad civil. Se deben diseñar instrumentos para compartir información, tomar decisiones conjuntas y unir recursos entre entidades gubernamentales y de la sociedad. También es esencial promover alianzas público-privadas transparentes y efectivas con la sociedad civil, el sector privado, y la academia. De esta última se requieren los conocimientos y la capacitación de los recursos humanos; de la sociedad civil, su experiencia territorial, el control y la promoción de liderazgos; del sector privado, la cooperación con recursos; de los gremios, las buenas prácticas y la formación de los recursos humanos; y de los medios de comunicación, la calidad y pluralidad del debate público.

Para lograr una mayor colaboración, se deben crear acuerdos sociales sólidos, de largo plazo, incluyentes y que efectivicen la corresponsabilidad de estos. No es solo el Estado ni el sector privado ni la sociedad civil, sino todos juntos, los que pactan y son responsables de los acuerdos y prácticas sociales. Este tipo de arreglos generan políticas mejor informadas, más eficientes y más legítimas.

### Gobernanza multinivel

Promover la coordinación horizontal y vertical entre instituciones de gobierno. La coordinación de políticas de inversión, información e implementación permite resultados más efectivos e incluyentes.

Lograr que las instituciones públicas coordinen esfuerzos de manera colaborativa, complementando competencias, recursos y capacidades, permite una mayor eficiencia y eficacia de las políticas públicas. Los gobiernos nacionales pueden aportar inversiones, marcos regulatorios, estándares y tecnologías que establecen la calidad de las políticas públicas. Por su parte, los gobiernos locales aportan cercanía, innovación ciudadana y gestión cotidiana de las necesidades de cada territorio. Diseñar instituciones o mecanismos de coordinación o encuentro para el transporte, la educación, la comunicación y la seguridad son fundamentales para lograr los objetivos deseados.

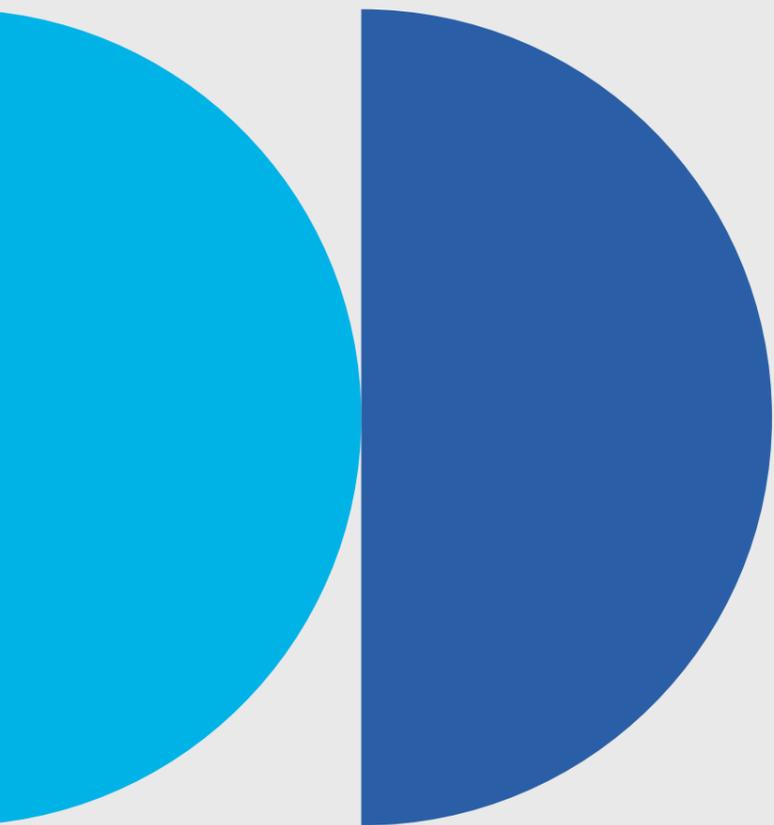
La coordinación y solidaridad interinstitucional horizontal entre regiones y ciudades aporta calidad a las políticas y es tan importante que, al compartir infraestructuras, mecanismos de inversión o recursos humanos o de capital, permite ahorros fiscales sustantivos.

### Fortalecer el multilateralismo regional

Promover miradas y la coordinación de iniciativas regionales permite crear mercados, negociaciones en grupo, mejorar prácticas, estándares y aprendizajes compartidos.

La coordinación y colaboración entre países de la región han permitido combatir epidemias, ampliar mercados, negociar conflictos y garantizar derechos de los ciudadanos. Se propone fortalecer los mecanismos multilaterales de cooperación entre los países de la región. Asimismo, se valora al multilateralismo como espacio para compartir mejores estándares de políticas, transformándolo en un espacio de aprendizaje compartido, y para ofrecer soluciones de mayor escala a desafíos que no tienen respuestas nacionales, como el tema del crimen transnacional. También se valora la capacidad de canalizar recursos de inversión a los que los países individualmente tienen dificultades para acceder.

**LOS GOBIERNOS NACIONALES PUEDEN APORTAR INVERSIONES, MARCOS REGULATORIOS, ESTÁNDARES Y TECNOLOGÍAS QUE ESTABLECEN LA CALIDAD DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS. POR SU PARTE, LOS GOBIERNOS LOCALES APORTAN CERCANÍA, INNOVACIÓN CIUDADANA Y GESTIÓN COTIDIANA DE LAS NECESIDADES DE CADA TERRITORIO.**



# .4

## EL CAMINO DE LA GOBERNANZA PARA EL DESARROLLO HACIA 2030

En el marco de los diálogos subregionales promovidos por el PNUD y CAF, estas dos instituciones actualizarán su oferta programática para la región con base en los ejes de discusión y las 15 proposiciones delineadas en este documento.

Reconociendo la necesidad imperativa de aportar mejoras en la gobernanza para el desarrollo hacia 2030, PNUD y CAF continuarán reforzando su alianza de las siguientes maneras:

- Ofreciendo su experiencia y capacidad como facilitadores en el desarrollo de diálogos y concertaciones que son esenciales para alcanzar acuerdos que fortalezcan la gobernanza efectiva.
- Implementando metodologías de respuesta rápida, adaptadas a las realidades específicas de cada país, que generen recomendaciones claras y guías de acción para la formulación de políticas públicas de desarrollo.
- Poniendo a disposición una amplia gama de conocimientos, que incluye informes globales, regionales y nacionales sobre el desarrollo humano, entre otros recursos valiosos.

- Proveyendo equipos interdisciplinarios altamente capacitados para responder en tiempo real a los desafíos emergentes en los países de la región.
- Fortaleciendo su colaboración a nivel nacional con los gobiernos, ofreciendo soluciones locales a problemas complejos e integrando un enfoque global y una visión de desarrollo sostenible.

Así, PNUD y CAF se consolidan como socios estratégicos de los Estados miembros del sistema de Naciones Unidas en América Latina y el Caribe, comprometidos con la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), particularmente en la implementación del ODS 16 (Paz, justicia e instituciones sólidas). Con una presencia territorial amplia y una actuación coordinada, esta alianza seguirá dedicada a promover la gobernanza inclusiva, eficaz y colaborativa, contribuyendo al desarrollo integral y sostenible de la región.

## BIBLIOGRAFÍA

Chinchilla, Laura (2024). *Seguridad ciudadana y convivencia pacífica*. Documento de trabajo preparado para los diálogos promovidos por CAF y PNUD. Borrador inédito.

Latinobarómetro (2023). *La recesión democrática de América Latina*. Santiago de Chile, Corporación Latinobarómetro. <https://www.latinobarometro.org/latContents.jsp>

Lupu, N., Rodríguez, M. y Zechmeister, E. J. (2023). *Pulse of democracy*. Nashville, TN: LAPOP.

Mazucca, S. (2023) *Capacidad de Estado: Causas y recomendaciones*. Documento de trabajo preparado para los diálogos promovidos por CAF y PNUD. Borrador inédito.

PNUD (2021). *América Latina y el Caribe: Gobernanza efectiva, más allá de la recuperación*. Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. <https://www.undp.org/es/latin-america/publicaciones/america-latina-y-el-caribe-gobernanza-efectiva-mas-alla-de-la-recuperacion>

UNODC (2023). *Global study on homicide 2023. Homicide and organized crime in Latin America and the Caribbean*. Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito. [https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/gsh/2023/GSH\\_2023\\_LAC\\_web.pdf](https://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/gsh/2023/GSH_2023_LAC_web.pdf)

Vergara, A. (2024). *La legitimidad de las instituciones democráticas*. Documento de trabajo preparado para los diálogos promovidos por CAF y PNUD. Borrador inédito.

# APÉNDICE

## Cuadro 1. Sistematización de la legitimidad de las instituciones públicas

	DESAFÍOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	REGLAS DE JUEGO
<b>PRIMER ENCUENTRO</b> <b>GUATEMALA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representación sustantiva adecuada.</li> <li>Valores y prácticas democráticas.</li> <li>Eficacia para otorgar resultados.</li> <li>Escasa rendición de cuentas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la agenda de gobierno abierto.</li> <li>Reformar el servicio civil; fortalecer la calidad de los recursos humanos en la función pública.</li> <li>Planificar para el desarrollo.</li> <li>Desarrollar políticas de integridad, con foco en particular en el buen manejo y ejecución de presupuestos.</li> <li>Desarrollar políticas de educación cívica (democracia, DDHH y diversidades, entre otros).</li> <li>Promover la libertad de expresión y el derecho a la información pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoptar prácticas de ética pública.</li> <li>Fortalecer el Estado de derecho; adoptar un enfoque en la provisión de servicios y la imparcialidad judicial.</li> <li>Profundizar la transformación digital y la regulación de los servicios digitales.</li> <li>Fortalecer marcos legales que eviten los privilegios y el clientelismo.</li> </ul>
<b>SEGUNDO ENCUENTRO</b> <b>COLOMBIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Democracia sustantiva e incluyente.</li> <li>Consolidación integral de la institucionalidad pública para el fortalecimiento del Estado de derecho.</li> <li>Eficiencias de las políticas públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones que generen inclusión social, con especial atención a las mujeres.</li> <li>Observación electoral por parte de la sociedad (p. ej., Tribunal Supremo Electoral en Ecuador)</li> <li>Fortalecer la educación y participación ciudadana desde las escuelas.</li> <li>Diseños institucionales basados en la gobernanza colaborativa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adecuar marcos regulatorios para promover la transparencia y mejorar e incorporar más mecanismos de participación ciudadana.</li> <li>Clarificar las reglas de separación entre el poder político y los otros poderes.</li> <li>Crear instituciones de monitoreo ciudadano.</li> </ul>

	DESAFÍOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	REGLAS DE JUEGO
<b>TERCER ENCUENTRO</b> <b>CHILE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representatividad política, particularmente de la juventud.</li> <li>Democratizar las plataformas de comunicación.</li> <li>Aumentar la capacidad de adaptabilidad de los gobiernos a los desafíos actuales.</li> <li>Impulsar una transformación digital inclusiva.</li> <li>Mejorar el "desempeño" de las políticas públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modernizar los partidos políticos para evitar su fragmentación y garantizar el liderazgo idóneo.</li> <li>Fomentar la participación ciudadana desde edades tempranas mediante educación continua.</li> <li>Abordar el "desempeño" de las políticas públicas, priorizando las áreas de salud y nutrición, con especial foco en la niñez.</li> <li>Promover una agenda de gobierno abierto y colaboración multiactoral para enfrentar la debilidad estatal.</li> <li>Promover la inclusión digital y la utilización de la inteligencia artificial en servicios y bienes con un enfoque ético.</li> <li>Definir e implementar criterios de verificación de la información.</li> <li>Establecer mecanismos efectivos para la participación ciudadana y la consulta pública en la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptar las instituciones públicas a los cambios sociales y tecnológicos.</li> <li>Promover una distribución más igualitaria de los fondos electorales para el financiamiento de campañas.</li> <li>Consolidar cuotas con relación al género y la raza en las instituciones y partidos políticos.</li> <li>Promover la transparencia y la rendición de cuentas en todas las instancias gubernamentales.</li> </ul>
<b>CUARTO ENCUENTRO</b> <b>TRINIDAD Y TOBAGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de los objetivos y la misión.</li> <li>Falta de eficacia y claridad en las funciones de las instituciones públicas.</li> <li>Negociar los principios rectores de la ciudadanía en un marco de desigualdad.</li> <li>Comprender la filosofía central de las instituciones.</li> <li>Desconfianza con la persona o interferencia política (no tanto con la institución).</li> <li>Déficits de capacidad y ejecución.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidad de una reforma con comisiones.</li> <li>Enfoque basado en los resultados.</li> <li>Digitalización.</li> <li>Enfoques colaborativos.</li> <li>Gestión basada en resultados.</li> <li>Reforma legislativa del mecanismo de gobernanza.</li> <li>Indicadores clave de rendimiento.</li> <li>Establecimiento de normas de servicio.</li> <li>Auditorías de rendimiento.</li> <li>Recogida y presentación oportunas de datos.</li> <li>Educación cívica/educación sobre las instituciones públicas y sus funciones.</li> <li>Descentralización y democratización.</li> <li>Fortalecimiento institucional.</li> <li>Políticas inclusivas.</li> <li>Políticas centradas en la confianza.</li> <li>Marcos de seguimiento y evaluación para examinar y revisar continuamente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor desarrollo curricular.</li> <li>Campañas, sensibilización y programas de las ONG.</li> <li>Desarrollo de sistemas de gobierno local.</li> <li>Desarrollo y adhesión a los principios del sector público.</li> <li>Procedimientos claros y transparentes.</li> <li>Educación y procesos de capacitación.</li> <li>Sistemas basados en el mérito.</li> <li>Mecanismo de supervisión independiente de los partidos políticos.</li> <li>Desarrollo e inclusión con perspectiva de género.</li> <li>Estructura clara para los procesos políticos en todo el sector público, con un desarrollo centrado en las personas.</li> </ul>

## Cuadro 2. Sistematización de la transformación de las capacidades estatales

	DESAFÍOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	REGLAS DE JUEGO
<b>PRIMER ENCUENTRO</b> <b>GUATEMALA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor gestión y capacidad de los recursos humanos.</li> <li>Justicia fiscal.</li> <li>Políticas de Estado para el desarrollo.</li> <li>Innovación pública.</li> <li>Fortalecimiento de la gobernanza.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejores condiciones de trabajo y salariales para los funcionarios públicos.</li> <li>Promover mejores habilidades y competencias de los funcionarios públicos.</li> <li>Mejorar la calidad de los sistemas fiscales (tributación justa y más recaudación).</li> <li>Promover la descentralización administrativa.</li> <li>Fortalecer e incorporar mejores sistemas informáticos.</li> <li>Desarrollar habilidades para el uso informático.</li> <li>Fortalecer la diversidad e inclusión dentro de la institucionalidad pública.</li> <li>Reducir la brecha digital en la ciudadanía para el acceso a los servicios.</li> <li>Promover la transparencia en el uso de recursos públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incorporar regímenes de conflictos de interés de funcionarios públicos.</li> <li>Evitar prácticas de “puerta giratoria” entre el sector público y privado.</li> <li>Implementar sistemas meritocráticos en el reclutamiento y evaluación del desempeño.</li> <li>Crear incentivos para la participación ciudadana.</li> <li>Crear alianzas público- privadas.</li> <li>Establecer reformas de descentralización administrativa.</li> </ul>
<b>SEGUNDO ENCUENTRO</b> <b>COLOMBIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acción y alcance del Estado.</li> <li>Consolidación de una agenda de Estado para el fortalecimiento del Estado de derecho y el desarrollo humano integral.</li> <li>Concentración de poder o funciones por parte del gobierno central.</li> <li>Fortalecimiento de las capacidades técnicas de actores estatales.</li> <li>Capacidades y habilidades de alcance territorial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incluir una reforma fiscal.</li> <li>Adoptar políticas económicas como políticas de Estado, capaces de articularse con diferentes sectores.</li> <li>Mejorar la figura del funcionario público, mediante mecanismos de transparencia en el reclutamiento y en los presupuestos públicos.</li> <li>Fomentar la cocreación entre el gobierno y la sociedad civil para generar planes de acción efectivos.</li> <li>Implementar políticas públicas gestionadas por resultados y el monitoreo con indicadores y con participación ciudadana.</li> <li>Aumentar la presencia estatal en áreas controladas por fuerzas armadas clandestinas.</li> <li>Procurar un impacto diferenciado en grupos vulnerables (mujeres, jóvenes y pueblos indígenas).</li> <li>Abordar con urgencia la agenda climática.</li> <li>Obtener apoyo técnico y financiero de la cooperación internacional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Codiseñar regulaciones preventivas con la ciudadanía.</li> <li>Adoptar estándares, buenas prácticas y medidas comparativas para el fortalecimiento institucional y el desarrollo de políticas.</li> </ul>

	DESAFÍOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	REGLAS DE JUEGO
<b>TERCER ENCUENTRO</b> <b>CHILE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Profesionalización del servicio civil.</li> <li>Involucrar más a la ciudadanía en la producción de políticas públicas.</li> <li>Aumentar la colaboración en las políticas públicas.</li> <li>Mejorar los procesos de las políticas.</li> <li>Fortalecer a los gobiernos subnacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adoptar un enfoque integral que considere tanto el contexto global como las especificidades locales.</li> <li>Modernizar el aparato estatal, fomentando la profesionalización de los funcionarios públicos.</li> <li>Establecer políticas públicas con un enfoque de derechos.</li> <li>Promover la coordinación intersectorial, asegurando que los distintos niveles de gobierno (nacional, regional y local) trabajen de manera sinérgica.</li> <li>Burocratización eficiente y virtuosa (simplificación de normas y procedimientos).</li> <li>Impulsar la innovación en el sector público.</li> <li>Mejorar los sistemas de recopilación y análisis de datos (el Estado tiene registros muy valiosos).</li> <li>Garantizar que la revolución tecnológica beneficie a todos por igual y no profundice brechas existentes.</li> <li>Adoptar soluciones tecnológicas que aborden necesidades específicas de cada territorio.</li> <li>Lograr la cooperación internacional para la armonización de políticas fiscales y la implementación de iniciativas multilaterales (foco en la justicia social y el cambio climático).</li> <li>Evaluar de manera continua las políticas públicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Un entorno regulatorio que permita y fomente la creatividad y la colaboración con el sector privado y la sociedad civil.</li> <li>Evitar la promoción de la descentralización en territorios tan desiguales que constituyen “feudos” que perpetúan una mala gobernanza a nivel local.</li> <li>Abordar el clientelismo político.</li> <li>Adoptar mecanismos que aseguren la participación efectiva de todos los grupos sociales (foco en los jóvenes, las mujeres y los pueblos indígenas).</li> <li>Implementar sistemas de auditoría y control ciudadano.</li> <li>Crear un marco legal que fomente la innovación en el sector público.</li> </ul>
<b>CUARTO ENCUENTRO</b> <b>TRINIDAD Y TOBAGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacidad de previsión limitada/ cultura reactiva.</li> <li>Falta de relevancia de los agentes o instituciones estatales.</li> <li>Voluntad política.</li> <li>Maximización de la tecnología.</li> <li>Acceso al talento.</li> <li>Falta de acceso a recursos regionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tener un enfoque del desarrollo basado en los datos.</li> <li>Dar continuidad a la planificación.</li> <li>Lograr la apropiación nacional de las prioridades o planes.</li> <li>Financiación de las campañas.</li> <li>Establecer cuotas de género.</li> <li>Limitar los mandatos de los políticos.</li> <li>Necesidad de cualificaciones para los políticos.</li> <li>Exigir responsabilidades a políticos y dirigentes.</li> <li>Cambiar la filosofía del espacio político.</li> <li>Evitar la fuga de cerebros, un problema acuciante en toda la región.</li> <li>Minimizar las recompensas y los incentivos que empujan a las personas hacia oportunidades más fructíferas en el extranjero.</li> <li>Implantar una cultura del mérito frente al nepotismo en toda la región.</li> <li>Evitar que la continuidad se vea continuamente cuestionada por la cultura nepotista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Auditorías (financieras y de recursos humanos).</li> <li>Recogida y gestión de datos.</li> <li>Evaluaciones.</li> <li>Dar prioridad a la inclusión.</li> <li>Reforma constitucional.</li> <li>Una gestión más eficaz mediante el uso de la tecnología, incluida la digitalización de los servicios.</li> <li>Desarrollar medidas objetivas de rendimiento.</li> <li>Reformar la educación.</li> <li>Formación transversal.</li> <li>Colaboraciones deliberadas o intencionadas.</li> <li>Priorizar la investigación y la toma de decisiones.</li> <li>Asegurar que el compromiso de los jóvenes sea sostenido.</li> </ul>

### Cuadro 3. Sistematización de la renovación de los contratos sociales y fiscales

	DESAFÍOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	REGLAS DE JUEGO
<b>PRIMER ENCUENTRO GUATEMALA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepción integral e incluyente del modelo de desarrollo.</li> <li>• Corresponsabilidad (compartida y diferenciada).</li> <li>• Administración pública eficiente y eficaz para la generación de igualdad, inclusión y justicia social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer el Estado de derecho.</li> <li>• Incluir la gestión ambiental como parte de los pactos.</li> <li>• Mejorar la calidad de la comunicación de las políticas públicas.</li> <li>• Mejorar la responsabilidad de los medios de comunicación.</li> <li>• Fortalecer la seguridad de las poblaciones vulnerables.</li> <li>• Incluir y fortalecer medidas de gobierno abierto.</li> <li>• Producir estructuras fiscales más eficientes y justas.</li> <li>• Generar políticas con el sector privado para incluirlo en los acuerdos sociales.</li> <li>• Realizar políticas de contención e inclusión de las poblaciones vulnerables y migrantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar reformas fiscales para una tributación más transparente y justa.</li> <li>• Introducir y diseminar presupuestos participativos.</li> <li>• Crear incentivos institucionales para involucrar a actores en los pactos sociales.</li> <li>• Incluir regulaciones de principios éticos y de DDHH en el sector privado.</li> </ul>
<b>SEGUNDO ENCUENTRO COLOMBIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Redefinición del modelo de desarrollo hacia un estado de bienestar para la ciudadanía.</li> <li>• Cierre de la brecha entre lo formal e informal.</li> <li>• Búsqueda de nuevas fuentes de recaudación fiscal.</li> <li>• Calidad y control del gasto desde una visión de justicia social.</li> <li>• Poca cultura tributaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empezar acciones adaptadas a las transformaciones digitales y al contexto socioeconómico actual.</li> <li>• Generar pactos de confianza y promover una redistribución justa para el bienestar general.</li> <li>• Repensar el modelo económico tributario y la carga fiscal para responder a la amplia economía informal de la región.</li> <li>• Crear incentivos tributarios e implementar procesos participativos para mejorar la calidad del gasto y la inversión.</li> <li>• Reconsiderar la alta carga fiscal impuesta a las grandes empresas.</li> <li>• Fomentar una administración transparente y eficiente de los recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcos regulatorios que respondan al uso intrusivo de datos personales por empresas tecnológicas.</li> <li>• Nuevas reglas de juego que incentiven la formalidad tributaria.</li> </ul>

	DESAFÍOS	LÍNEAS DE ACCIÓN	REGLAS DE JUEGO
<b>TERCER ENCUENTRO CHILE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer más progresivos los sistemas tributarios.</li> <li>• Mejorar la recaudación fiscal y la distribución de la riqueza para financiar.</li> <li>• Políticas públicas y servicios sociales eficaces.</li> <li>• Comprometer a las elites en los contratos sociales.</li> <li>• Bajar los niveles de desigualdad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar reformas tributarias que promuevan la justicia social y el crecimiento económico sostenible.</li> <li>• Buscar alternativas que simplifiquen los procesos de recaudación y promuevan una distribución más equitativa de la carga tributaria.</li> <li>• Eliminar los privilegios fiscales que históricamente han beneficiado a las elites.</li> <li>• Crear programas de transferencia de ingresos, como el de Bolsa Familia.</li> <li>• Asegurar la transparencia en el uso de datos y la digitalización, así como incorporar herramientas tecnológicas para recaudar impuestos a través de la inteligencia artificial.</li> <li>• Crear un sistema coordinado entre niveles de gobierno para evitar la duplicidad de impuestos y reducir el sistema tributario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normativas que garanticen la rendición de cuentas y el control democrático sobre el uso de los recursos públicos.</li> <li>• Definir los procesos y criterios para la evaluación y modificación de las políticas fiscales.</li> <li>• Utilización de tecnologías innovadoras para mejorar la recaudación y combatir la evasión fiscal y la economía informal.</li> <li>• Crear incentivos que fomenten el desarrollo y la responsabilidad social corporativa en el sector empresarial.</li> </ul>
<b>CUARTO ENCUENTRO TRINIDAD Y TOBAGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitar la creación de nueva riqueza.</li> <li>• Dificultad para seguir financiando el contrato social existente.</li> <li>• Falta de adaptabilidad a la innovación o desarrollo de tecnologías.</li> <li>• Colaboración con la industria, el sector educativo y otras instituciones.</li> <li>• La inversión debe cambiar (fuentes, prioridades nacionales, combustibles, sinergias).</li> <li>• Hay que redefinir los contratos sociales.</li> <li>• Reflejar perspectivas divergentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reforma educativa (educación cívica y financiera).</li> <li>• Constructos para la rendición de cuentas.</li> <li>• Dar acceso a opciones o mecanismos de financiación de bajo coste.</li> <li>• Crear un entorno propicio para la transformación digital.</li> <li>• Mayor acceso a la financiación de capital.</li> <li>• Redefinir las relaciones tripartitas.</li> <li>• Establecer diálogos intersectoriales.</li> <li>• Fomentar y formalizar asociaciones bipartitas.</li> <li>• Formular una política de gestión de la deuda.</li> <li>• Despolitizar los grupos de seguimiento con mecanismos de adaptabilidad.</li> <li>• Adoptar una política de desarrollo que trascienda los ciclos electorales.</li> <li>• Cambiar la política educativa.</li> <li>• Definir una política de derechos de la propiedad intelectual.</li> <li>• Fortalecer las redes de seguridad social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auditorías periódicas de resultados.</li> <li>• Asociaciones sociales.</li> <li>• Leyes y reglamentos de contratación más estrictos.</li> <li>• Normas fiscales.</li> <li>• Leyes y reglamentos bipartidistas aprobados.</li> <li>• Leyes de gestión de la deuda.</li> <li>• Legislación para gestionar la responsabilidad fiscal del Estado.</li> <li>• Hacer que el sector privado sea más autosuficiente y no dependa de los contratos públicos.</li> <li>• Reducir la fuga de cerebros.</li> <li>• Asegurar las designaciones nacionales para atraer la monetización.</li> <li>• Marcos para apoyar los derechos de propiedad intelectual.</li> <li>• Normas para las inversiones.</li> </ul>

## Cuadro 4. Sistematización de la convivencia pacífica y la seguridad

	DESAFÍOS	LÍNEAS DE ACCION	REGLAS DE JUEGO
<b>PRIMER ENCUESTRO</b> <b>GUATEMALA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prevenir la influencia de aparatos criminales en la Administración pública.</li> <li>Fortalecer el sistema de seguridad preventiva.</li> <li>Agravamiento de las brechas sociales y económicas.</li> <li>Fortalecimiento de la justicia y seguridad pública.</li> <li>Alinear la política de seguridad con la democracia basada en derechos.</li> <li>Dotar a los desafíos comunes de un enfoque regional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer el sistema judicial a partir de un mayor financiamiento, capacidades técnicas e instrumentos legales.</li> <li>Coordinar con organismos regionales y coordinaciones multilaterales para afrontar las políticas de seguridad.</li> <li>Generar capacitaciones en las fuerzas de seguridad para incluir el enfoque democrático y basado en derechos en sus acciones y prácticas.</li> <li>Fortalecer los mecanismos legales y financieros para proteger a las víctimas.</li> <li>Producir evidencia científica sobre la delincuencia y medir el desempeño de las políticas.</li> <li>Fortalecer y visibilizar los liderazgos comunitarios con capacitación, recursos y participación en espacios de decisión, además de dar apoyo psicológico y contención a las víctimas de la violencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción de un sistema de estándares e indicadores a nivel regional para el monitoreo y evaluación de la seguridad ciudadana.</li> <li>Marcos legales que incentiven y fortalezcan la coordinación de políticas intersectoriales.</li> <li>Fortalecimiento de marcos legales que protejan los DDHH y el Estado de derecho.</li> </ul>
<b>SEGUNDO ENCUESTRO</b> <b>COLOMBIA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Garantizar la seguridad desde una visión integral de prevención y seguridad con un enfoque de DDHH.</li> <li>Promover la participación ciudadana para la convivencia y el tejido social.</li> <li>Promover políticas de seguridad diferenciada (urbano frente a rural; poblaciones excluidas históricamente).</li> <li>Reducción de las tasas de criminalidad y violencia.</li> <li>Prevenir la influencia de aparatos criminales en la Administración pública.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Generar un nuevo modelo de desarrollo que incluya la participación de todos los sectores (énfasis en la juventud).</li> <li>Romper los vínculos de la clase política con la criminalidad.</li> <li>Identificar y dismantelar el rastro de estructuras jurídicas en las que se esconden organizaciones criminales.</li> <li>Fortalecer los instrumentos de seguridad financiera y repensar la institucionalidad policial.</li> <li>Accionar estrategias efectivas para evitar la desinformación difundida por medios de comunicación.</li> <li>Fortalecer la presencia estatal en áreas de alta conflictividad social.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promover la transparencia.</li> <li>Regular el uso del poder económico y social.</li> <li>Rastrear estructuras jurídicas en las que se esconden organizaciones criminales.</li> <li>Nuevo enfoque de los sistemas carcelarios con medidas que aborden las raíces de la criminalidad y las desigualdades sociales.</li> <li>Fortalecer las instituciones.</li> <li>Independencia de policías y jueces.</li> </ul>

	DESAFÍOS	LÍNEAS DE ACCION	REGLAS DE JUEGO
<b>TERCER ENCUESTRO</b> <b>CHILE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evitar los modelos populistas punitivos.</li> <li>Mejorar la coordinación de acciones regionales para combatir el crimen organizado.</li> <li>Combatir la porosidad entre la política y las fuerzas de seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la cooperación internacional mediante acuerdos de intercambio de información y operaciones conjuntas para combatir el narcotráfico y el crimen organizado.</li> <li>Implementar políticas multidimensionales que aborden tanto el microtráfico como el crimen transnacional.</li> <li>Invertir de forma crucial para mejorar la infraestructura penitenciaria.</li> <li>Capacitar a los funcionarios del poder judicial para la aplicación de sanciones adecuadas.</li> <li>Sensibilizar sobre las dimensiones culturales del delito a las fuerzas policiales y utilizar cámaras corporales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear coaliciones geopolíticas mínimas que faciliten la lucha contra el crimen organizado.</li> <li>Promover la cooperación internacional y la participación de diversos actores estatales y no estatales.</li> <li>Redefinir los indicadores de violencia, incluyendo métricas que abarquen todas las formas de violencia.</li> </ul>
<b>CUARTO ENCUESTRO</b> <b>TRINIDAD Y TOBAGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de la delincuencia.</li> <li>El crimen paga.</li> <li>La cultura de violencia.</li> <li>La impunidad y la corrupción.</li> <li>La voluntad política y los recursos.</li> <li>Entorno propicio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impedir que el crimen compense impunemente a quienes lo cometen.</li> <li>Coordinaciones de seguridad más estrictas en toda la región.</li> <li>Adoptar un enfoque multisectorial de la lucha contra la delincuencia.</li> <li>Establecer mejores principios rectores.</li> <li>Crear enfoques interconectados.</li> <li>Implementar programas de capacitación para jóvenes e iniciativas para aquellos en situación de riesgo.</li> <li>Dar soluciones multidimensionales a problemas multidimensionales.</li> <li>Crear marcos interinstitucionales.</li> <li>Hacer que la reforma penitenciaria y la justicia restaurativa formen parte del proceso.</li> <li>Actualizar las intervenciones políticas.</li> <li>Reformar la educación.</li> <li>Establecer redes de seguridad económica para grupos vulnerables y marginados.</li> <li>Recursos sanitarios públicos accesibles.</li> <li>Actualizar la legislación.</li> <li>Asignación prioritaria de más recursos a estas áreas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Separación de poderes.</li> <li>Disminuir las probabilidades de corrupción e infiltración criminal en la Administración.</li> <li>Dar prioridad a la iniciativa de lucha contra la delincuencia con un entorno propicio o de apoyo.</li> <li>Ser amable; construir una cultura de compasión.</li> <li>No cometer o incentivar el delito.</li> <li>Abordar la delincuencia desde una perspectiva más amplia y profunda.</li> <li>Reforma jurídica.</li> <li>Seguimiento y evaluación.</li> <li>Formación.</li> <li>Investigación y desarrollo.</li> <li>Gestión de los recursos.</li> </ul>

## Cuadro 5. Sistematización de las proposiciones de la agenda para la gobernanza democrática

<p><b>PRIMER ENCUENTRO</b></p> <p><b>GUATEMALA</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Profesionalizar la Administración pública. Implica fortalecer los recursos humanos y adecuar los procedimientos administrativos en las instituciones democráticas (tanto las habilidades técnicas como las blandas), los valores y la categorización, así como erradicar la corrupción. Esto promoverá mayores capacidades estatales y elevará los niveles de legitimidad y confianza de la ciudadanía, al tiempo que satisfará con mayor eficiencia las demandas ciudadanas.</li> <li>2) Fortalecer el vínculo con la ciudadanía. Conlleva rediseñar las instituciones para que puedan incorporar las diversidades que componen la sociedad y, a su vez, promuevan la participación y cocreación con la ciudadanía. Esto facilitará la creación y fortalecimiento de contratos sociales inclusivos, legítimos y sostenibles.</li> <li>3) Garantizar el Estado de derecho y la vigencia de los derechos humanos. Incluye fortalecer una seguridad ciudadana con un enfoque integral que refuerce la independencia de las instituciones, la formación en derechos humanos y las capacidades técnicas y tecnológicas de sus recursos humanos.</li> <li>4) Impulsar la transformación digital en las sociedades. Supone mejorar la infraestructura, la conectividad y las habilidades digitales tanto en el gobierno como en las sociedades y comunidades de la región. Esto incluye un importante componente de fomento de la alianza y colaboración con el sector privado y la cocreación de espacios digitalizados para satisfacer necesidades sociales y demandas ciudadanas.</li> <li>5) Impulsar modelos de gobernanza colaborativos. La incorporación de modelos de gobernanza que permitan la colaboración y la sinergia con el sector privado, la ciudadanía, las universidades y la sociedad civil tiene repercusiones directas en la mejora de las respuestas a las necesidades de la ciudadanía y los desafíos globales.</li> </ol>
<p><b>SEGUNDO ENCUENTRO</b></p> <p><b>COLOMBIA</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Garantizar mecanismos para una gobernanza inclusiva. Esto significa generar mecanismos de participación política en la representación, en la toma de decisiones y en la ejecución de las políticas públicas. Estas medidas deben hacer un particular esfuerzo en la visibilidad y representatividad política de las mujeres, las poblaciones indígenas y las comunidades rurales.</li> <li>2) Promover mecanismos para una gobernanza justa. Esto implica reformas fiscales que aumenten la recaudación y la redireccionen para garantizar los derechos sociales de la población; mejorar la calidad de las instituciones para la efectividad de las políticas públicas; y garantizar que las políticas lleguen a sus beneficiarios.</li> <li>3) Promover una transformación digital para mejorar la calidad de la gobernanza. Las tecnologías digitales ofrecen gestiones más ágiles, a menor costo y con mayor alcance de sus servicios. Lograr implementar servicios digitales y desarrollar habilidades digitales tanto de los funcionarios públicos como por parte de la ciudadanía permitirá lograr una sustancial mejora en la gobernanza para el desarrollo.</li> <li>4) Priorizar a la juventud en las políticas públicas. Generar políticas de inclusión laboral y mejores políticas educativas, fomentar los liderazgos y la inclusión política de la población joven promoverá necesariamente una mejor gobernanza democrática.</li> </ol>

<p><b>TERCER ENCUENTRO</b></p> <p><b>CHILE</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Promover la colaboración multiactor y multinivel para el establecimiento de instituciones eficientes y legítimas. Estas medidas deben fomentar la participación ciudadana, la coordinación multinivel dentro de los países y multilateral con otros países de la región.</li> <li>2) Utilizar la tecnología para la prestación de servicios públicos, garantizando la inclusión y equidad en su uso e implementación. La transformación digital y la innovación deben ser incorporadas en los marcos normativos que rigen al sector público y sus instituciones para su desburocratización, la agilización de los procesos administrativos y de gobiernos más transparentes.</li> <li>3) Fortalecer los recursos humanos del Estado. Para poder responder a las demandas ciudadanas y a los desafíos que enfrentan los países, se debe hacer una fuerte inversión en mejorar las capacidades, habilidades y principios de los recursos humanos que trabajan en el Estado. Particularmente importantes son los de las Administraciones centrales, las subnacionales, las fuerzas de seguridad y los funcionarios de la justicia.</li> <li>4) Incorporar reformas tributarias que promuevan el crecimiento económico sostenible y la reducción de desigualdades en la sociedad. La mejora de la recaudación, la transparencia en su uso y la progresividad del gasto, apoyando a las poblaciones vulnerables, en especial a la juventud, son medidas clave para alcanzar una gobernanza para el desarrollo. En este sentido, es importante incentivar el uso de la tecnología para mejorar la recaudación de impuestos, combatir la evasión fiscal y la economía informal.</li> </ol>
<p><b>CUARTO ENCUENTRO</b></p> <p><b>TRINIDAD Y TOBAGO</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Crear condiciones para el desarrollo económico.</li> <li>2) Cambiar la lógica extractivista y el énfasis en que esta región puede ser un paraíso fiscal. La tendencia al extractivismo contradice el anhelo de avanzar en un desarrollo sostenible. Las empresas que invierten con fines fiscales, el turismo y las actividades extractivas no son necesariamente sostenibles.</li> <li>3) Poner énfasis en la transparencia, la lucha contra la corrupción y el acceso a la información. Hay una necesidad de ampliar el debate sobre el concepto de gobierno abierto en el Caribe.</li> <li>4) Profesionalización de la policía y del sector de la seguridad. Mejorar los recursos humanos en el ámbito de la seguridad.</li> </ol>



