

REFLEXIONES

LECCIONES DE LAS EVALUACIONES:

COMPROMISO DE LA SOCIEDAD CIVIL EN LA PROGRAMACIÓN DE NO DEJAR A NADIE ATRÁS

Autor principal: Ben Murphy

Investigadora asociada: Anna Kunová

INTRODUCCIÓN

El principio de No Dejar A Nadie Atrás (Leave No One Behind, LNOB) es un compromiso político adquirido por todos los Estados Miembros de la ONU para la erradicación de la pobreza, la discriminación y la exclusión, y para la reducción de desigualdades y vulnerabilidades que socavan el potencial de los individuos y la humanidad. El marco de implementación de este principio del PNUD plantea que no dejar a nadie atrás «no implica tomar una línea de acción independiente, sino que es intrínseco a la acción que se requiere para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)¹». Las directrices fomentan actividades para aplicar el principio a la programación de desarrollo, lo cual incluye un enfoque más consciente a la hora de identificar aquellos que están en riesgo de ser dejados atrás, para luego adaptar el apoyo, de modo que se garantice el acceso de estos grupos y mejore su estatus social, político y económico.

A las organizaciones de la sociedad civil (OSC) se les describe como actores importantes del proceso de garantizar que nadie se quede atrás². Se les valora principalmente por sus conexiones con aquellas personas a las que de otro modo no lograrían llegar los sectores público y privado, y se les reconoce por poner el foco de atención en las personas y los problemas que han sufrido negligencia³. Los ejemplos de este documento muestran numerosas OSC cumpliendo con este papel, ya sea a través de servicios para personas desplazadas debido a conflictos, en la promoción de derechos LGBT, elaborando campañas contra la violencia de género, o brindando apoyo para la formación vocacional de jóvenes que han sido excluidos de su sistema educativo desde la niñez.

Este documento ha sido elaborado como parte de la Serie de Reflexiones de la Oficina Independiente de Evaluaciones (OIE) de la GNUDS, y ofrece una evaluación rápida del PNUD y evidencia de evaluación externa. En 2022, la serie tiene como objetivo contribuir al conocimiento sobre los «habilitadores» y las «direcciones de cambio» en el plan estratégico del PNUD. Este documento se centra en la implementación del principio de No Dejar A Nadie Atrás y

aborda las características particulares del estatus y los modelos organizativos de las OSC que pudieran aumentar o debilitar su capacidad de: 1) alcanzar a los más desfavorecidos, y 2) trabajar mano a mano con el PNUD⁴. Este documento pretende informar sobre la estrategia de participación del PNUD para las OSC y sus asociaciones de mayor alcance con los gobiernos y los accionistas de mercado.

METODOLOGÍA

Esta es una evaluación de evidencia rápida⁵, diseñada para ofrecer una síntesis equilibrada de evidencia evaluativa publicada en el [Centro de Recursos de Evaluación](#) del PNUD en el transcurso de la última década. Las evaluaciones temáticas y a nivel de país realizadas por la OIE fueron una fuente importante, dadas su independencia y su credibilidad. Igualmente importantes fueron las evaluaciones descentralizadas de alta calidad comisionadas por las oficinas en los países. En total, el documento abarca 41 evaluaciones del Centro de Recursos de Evaluación del PNUD. Asimismo, el documento recurre a 15 estudios externos, incluyendo algunas evaluaciones de programas de sociedad civil que no pertenecen al PNUD e investigaciones académicas, con el objetivo de situar estas lecciones en el contexto de un aprendizaje más amplio sobre las OSC y la programación del principio de No Dejar A Nadie Atrás⁶. El énfasis de la evaluación de evidencia rápida fue la identificación de hallazgos, conclusiones y recomendaciones consistentes que recojan lecciones relevantes para el PNUD. El análisis busca ofrecer perspectivas prácticas y oportunas para fomentar la toma de decisiones efectivas del PNUD. No constituye un estudio integral de la literatura general y científica. La calidad de este documento fue revisada por la OIE y por un experto externo especializado en gobernanza y programación de la sociedad civil.

CONTEXTO

El PNUD utiliza una definición amplia de las organizaciones de la sociedad civil u OSC, dando reconocimiento a una gran variedad de organizaciones formales e informales fuera del estado y el mercado. Esto incluye movimientos sociales, organizaciones de voluntariado, organizaciones de comunidades indígenas, organizaciones de masas, organizaciones no gubernamentales (ONG) y organizaciones arraigadas en las comunidades, así como comunidades y ciudadanos que actúan de forma individual y colectiva. A nivel de país, las OSC se involucran para proveer servicios básicos en las áreas de salud, educación, distribución de agua, extensión agrícola y asignación de microcréditos. Sumado a esto, el PNUD reconoce que, a menudo, las OSC sirven simultáneamente como motor de impulso para la orientación de políticas de desarrollo y como guardián para asegurarse de que se implementen dichas políticas; además de promover la participación de la sociedad civil en los procesos de reducción de la pobreza, en la defensa de derechos, así como en el avance de la igualdad de género.

El PNUD identifica cinco factores transversales que contribuyen al riesgo de que las personas se queden atrás: la discriminación basada en una identidad o estatus, ya sea asumido o atribuido; ubicación geográfica; vulnerabilidad a conmociones; gobernanza; y estatus socioeconómico⁷. Tal y como sugieren los factores, en determinados contextos las personas corren peligro de quedarse atrás debido a negligencia en la planificación del crecimiento económico y el desarrollo y, en otros, son excluidos por prejuicios e incluso violencia por parte de la sociedad y el estado. Estos contextos crean entornos operativos fundamentalmente diferentes para las OSC, aunque en ciertas circunstancias la libertad operacional es ambigua, con un nivel de actividad tolerada, pero sin límites claramente definidos. Se reconoce que el espacio cívico ha ido reduciéndose en numerosos países⁸ y que las OSC han sido blanco de duras críticas por su postura contra la marginación⁹. La pandemia de COVID-19 ha intensificado la reducción del espacio civil, particularmente en estados frágiles¹⁰, restringiendo el papel de las OSC en el empeño de alcanzar los ODS, donde los avances se han ido erosionando.

VISTAZO RÁPIDO – LECCIONES APRENDIDAS

1

Las OSC pueden proveer servicios esenciales donde no existen opciones públicas ni privadas, o estas son muy limitadas. Este apoyo, sin embargo, rara vez cambia las causas profundas o los efectos a largo plazo de la exclusión.

4

A menudo las personas en riesgo de ser marginadas forman sus propias organizaciones comunitarias, y se ha alentado a las organizaciones internacionales a familiarizarse con las características de estas organizaciones informales.

7

El acaparamiento por parte de élites contradice el principio de No Dejar a Nadie Atrás (LNOB), pero no existe suficiente comprensión sobre las formas de promover los modelos de gobernanza representativos de las OSC.

2

A menudo las OSC enfrentan limitaciones a la hora de exigir y monitorizar el cumplimiento de los derechos de los marginados, pero esta función puede mejorarse cuando los socios internacionales promueven su uso.

5

La mejora de las redes de las OSC permite a las organizaciones locales y nacionales vincular a grupos excluidos con la promoción de alto nivel y a limitar los efectos negativos de la competencia.

8

A menudo se trata a las OSC como representantes cuando los donantes buscan identificar a las personas en riesgo de exclusión. Esta es una buena manera de llegar a quienes se enfrentan a la discriminación mientras se avanza en los mecanismos de protección de datos.

3

Las OSC pueden facilitar el acceso a la planificación para el desarrollo local para las personas en riesgo de marginación. La planificación de abajo hacia arriba resulta más efectiva cuando es coordinada y asistida por un apoyo de arriba hacia abajo y el cambio social.

6

Los mecanismos de subvención adaptados a las OSC pueden ser una forma eficaz de trasladar los objetivos internacionales a los contextos locales.

LECCIONES APRENDIDAS

1 Las OSC pueden proveer servicios esenciales donde no existen opciones públicas ni privadas, o estas son muy limitadas. Este apoyo, sin embargo, rara vez cambia las causas profundas o los efectos a largo plazo de la exclusión.

Las iniciativas del PNUD en Iraq¹¹, Maldivas¹², Nepal¹³, Filipinas¹⁴, Sudán del Sur¹⁵, Sierra Leona¹⁶, Sri Lanka¹⁷, Tayikistán¹⁸, Tailandia¹⁹, Túnez²⁰ y Zimbabue²¹ muestran que proveer servicios a través de las OSC puede ser la opción más viable de ofrecer apoyo a las personas con riesgo de quedarse atrás, especialmente cuando acceder a los servicios públicos a través de los canales oficiales puede generar riesgos para ciertas poblaciones²². En estos distintos ejemplos, las OSC ofrecen proximidad geográfica a personas que puedan necesitar apoyo, utilizan lenguajes locales para sus funciones (Albania²³, Esuatini²⁴, Maldivas, Myanmar²⁵), y a menudo son alabadas por su alcance, a través de medios descentralizados que resultan económicos para las audiencias, tales como las campañas informativas de puerta a puerta, eventos locales, y transmisiones de radio comunitarias. Algunas evaluaciones también reconocen la habilidad de las OSC de sortear conflictos (Irak, Filipinas, Sudán del Sur), lo que plantea interrogantes sobre la protección que se le ofrece a estas organizaciones por parte de los gobiernos y los socios internacionales²⁶.

Aunque resultan esenciales en algunos contextos, muchos de estos servicios brindados por las OSC son a corto plazo y dependen de la financiación de proyectos, o son actividades que no aportan beneficios materiales a menos que los responsables tomen medidas de seguimiento (tales como el registro civil, educación electoral, información sobre los derechos humanos y servicios de asistencia legal). Programas de mayor peso utilizan las capacidades de difusión de las OSC nacionales para referir a las personas a sistemas de apoyo más amplios (Sri Lanka, Uganda²⁷, Balcanes Occidentales²⁸), y, en algunos casos, capacitan a las OSC locales para ofrecer un nivel de servicio superior durante la difusión (Montenegro²⁹). En Timor Oriental³⁰, a modo de ejemplo, un socio de una OSC coordinó una amplia agenda de eventos a nivel de subdistrito para fomentar la concienciación sobre los procesos judiciales y proporcionó a personas que no tenían la posibilidad de desplazarse a un juzgado la oportunidad de inscribir un caso judicial. Los miembros de una ONG viajaron a sitios remotos para brindar la mediación inicial, lo que se consideró como el límite de la experiencia legal que las OSC podían brindar en aquel entonces.

Varias evaluaciones revelan que las personas en riesgo de exclusión como resultado de una conmoción o la marginación a largo plazo requieren de un mayor apoyo que el que pueden brindar las OSC financiadas a partir de proyectos (Albania³¹, Bosnia y Herzegovina³², Irak³³, Sri Lanka³⁴, Sudán del Sur³⁵, Uganda). El trabajo desempeñado por el PNUD en Albania enfatiza los efectos a largo plazo de la discriminación: el personal de los centros de formación vocacional afirmó que las ONG locales resultaron cruciales para su capacidad de adaptar los programas de formación a las necesidades de jóvenes romaníes y egipcios, pero la evaluación identificó prejuicios a la hora de contratar a estos graduados por parte de empresas privadas, en agencias de empleo e incluso en los mismos centros de formación. En Sudán del Sur, la naturaleza a corto plazo de los compromisos de las OSC se consideró insuficiente para generar la confianza de las comunidades en las zonas afectadas por el conflicto. Una evaluación del apoyo global brindado por la Unión Europea a las OSC destaca que existen retos técnicos y administrativos que impiden a las organizaciones de respuesta humanitaria cambiar para brindar apoyo a largo plazo y de mayor alcance³⁶ y ejemplos de proyectos del PNUD revelan que convertir las iniciativas implementadas por las OSC en servicios rutinarios requiere de una estrategia de traspaso que garantice que el gobierno cuenta con la capacidad de mantener el apoyo (Irak³⁷, Sudán del Sur³⁸, Uganda).

El PNUD reconoce que las OSC juegan un papel importante que va más allá de la prestación de servicios y resultan vitales a la hora de promover y vigilar la prestación de servicios por parte del gobierno y la defensa de los derechos. Varias evaluaciones revelan que limitar las funciones de las OSC a la prestación de servicios puede limitar la capacidad de un proyecto para hacer que los responsables rindan cuentas de la prestación de un apoyo sustancial a aquellos en riesgo de exclusión (Nepal³⁹, Kazajistán⁴⁰, Ruanda⁴¹, Sierra Leona⁴², Pakistán⁴³). Un programa conjunto de la ONU realizado en Uganda⁴⁴ desarrolló un modelo exitoso de apoyo psicosocial, sanitario, de seguridad y legal, enmarcado en torno a las necesidades a largo plazo de los sobrevivientes de la violencia de género, el cual coordinó servicios de la agencia de la ONU, las OSC y el gobierno para brindar un paquete de apoyo integral. A diferencia de otras iniciativas evaluadas, esto también permitió a las OSC asegurar cambios de políticas de alto nivel para la defensa de los derechos de las mujeres y la planificación sensible al género. Sin embargo, este enfoque impidió al proyecto empoderar a las OSC para responsabilizar a los gobiernos en tanto a la prestación de servicios, y aproximadamente un 80 % de los recursos del proyecto se enfocaron en capacidades nacionales y no locales. Aunque este enfoque demostró ser un modelo exitoso para intentar erradicar la violencia de género, la evaluación destacó que existía un alto riesgo de que estos logros se revirtiesen, porque los gobiernos locales proporcionaban presupuestos mínimos y en especie.

Distintos ejemplos muestran que el papel desempeñado por el socio oficial del proyecto puede influir en si las iniciativas de arriba hacia abajo resultan abiertas a un compromiso sustantivo con las OSC. En estos casos, el PNUD se asocia con al menos una comisión nacional con un mandato relevante para la población en riesgo de exclusión. En Nepal,⁴⁵ la asociación limitó el número de OSC con las cuales se involucró el proyecto y restringió su función a la de prestadores contractuales de servicios a corto plazo para la asistencia legal y psicosocial. La evaluación describió esta situación como una oportunidad perdida para utilizar la experiencia de estas organizaciones en el ámbito de la protección de los derechos humanos y el apoyo para las víctimas de la violencia de género, e identificó el alcance geográfico limitado y la incapacidad de trabajar con ciertas castas del proyecto. En Kazajistán, se consideró que la ausencia de OSC plenamente independientes perjudicó al proyecto en tanto a su habilidad de enfocarse en temas de género, ya que se consideró que la comisión nacional tenía una perspectiva poco realista sobre la posición de la mujer en la sociedad y poca conciencia sobre la prevalencia de la violencia de género. Una iniciativa de acceso a la justicia en Tanzania ofrece un ejemplo positivo, en la cual el PNUD reforzó la capacidad de la institución nacional de derechos humanos de hacer cumplir los derechos de las mujeres, los niños y los grupos marginados, mediante una estrategia de compromiso bien planificada para la experiencia de las OSC. Se animó al proyecto a identificar todas las OSC que pudieran brindar servicios de asistencia jurídica a nivel subregional⁴⁶.

La evaluación del programa de fortalecimiento de los derechos humanos del PNUD del período 2008-2015 sugiere que muchas oficinas nacionales percibieron que una asociación con las OSC podía poner en riesgo su relación con los gobiernos⁴⁷. El programa trabajó con 90 instituciones de derechos humanos nacionales a modo de «punto intermedio», pero la intervención limitada de las OSC locales y nacionales hizo que el programa no alcanzara su objetivo, y se considerara un punto flaco para la sostenibilidad de las iniciativas. La evaluación también enfatiza el papel percibido del sector privado en los programas de derechos humanos, que otros han señalado como un factor de riesgo, ya que los enfoques de mercado aparentemente neutrales pueden invalidar el compromiso político de las funciones de promoción de las OSC^{48,49}.

Las OSC pueden facilitar el acceso a la planificación para el desarrollo local para las personas en riesgo de exclusión. La planificación de abajo hacia arriba resulta más efectiva cuando es coordinada y asistida por un apoyo de arriba hacia abajo y el cambio social.

Allí donde los gobiernos locales están presentes, el PNUD ha buscado empoderar a las personas apoyando su participación en la planificación a nivel de distrito y subdistrito (Bosnia y Herzegovina⁵⁰, Kenia⁵¹, Montenegro⁵², Mozambique⁵³, Palestina⁵⁴, Ruanda⁵⁵, Túnez⁵⁶). En estas iniciativas, las OSC apoyan el compromiso educando a sus miembros y las poblaciones locales sobre el proceso de participación y movilizando una aportación colectiva sobre distintos temas o decisiones. Estos resultados concuerdan con los hallazgos de una evaluación a nivel macro del Marco de Política de Empoderamiento y Rendición de Cuentas (Frame in Empowerment and Accountability) del Departamento de Desarrollo Internacional (DFID)⁵⁷ y la investigación académica en Uganda⁵⁸, la cual destaca que este enfoque no desafió las estructuras de poder más amplias, «pero[...] sí ayudó a comunidades excluidas a desafiar desigualdades categóricas y a fomentar la participación política y económica, demostrando así el valor de las OSC para lograr avances democráticos en materia de desarrollo».

El proyecto del PNUD en Palestina revela que dicho enfoque ofrece a las personas una conexión con los responsables locales, y experiencia práctica en la gestión de procesos de planificación complejos y en la mediación de conflictos⁵⁹. Contrasta con un proyecto de objetivos similares realizado en Jordania⁶⁰, el cual trabajó junto a nuevas organizaciones juveniles para desarrollar una aplicación de gobernanza local, pero que obtuvo escasos beneficios tecnológicos y resultó desligado de las decisiones de gobernanza local reales, en parte porque el sector de las OSC resultó ser demasiado inmaduro para apoyar a los jóvenes en este ámbito, tal y como las OSC establecidas lo habían hecho en Palestina. La evaluación constató que el enfoque utilizado en Palestina actuó como una «puerta de entrada» para que los jóvenes abordaran cuestiones políticas y de mayor envergadura⁶¹.

El potencial para empoderar a grupos excluidos invitando a las OSC a participar en la planificación local puede verse perjudicado. El sistema de gobierno descentralizado de Kenia se estableció en 2013, pero la participación de las poblaciones locales ha sido escasa porque los procesos de participación son excesivamente complejos y las reuniones de participación pública han sido percibidas como ejercicios para la justificación de presupuestos y no como una oportunidad para desarrollarlos⁶². A pesar de la asociación del PNUD con OSC relacionadas con la democracia en Mozambique, la identificación de prioridades a nivel local volvió a centrarse en la prestación de servicios básicos y no en los pasos previstos para la transformación económica y la reducción de la pobreza. La participación disminuyó tras el cierre del proyecto. Incluso la participación exitosa presenta problemas prácticos, ya que los esfuerzos de las OSC no coordinados pueden abrumar a las autoridades con múltiples exigencias de alto riesgo provenientes de distintas fuentes (Palestina, Montenegro), una preocupación señalada en el *Informe sobre el desarrollo mundial de 2017*⁶³.

La participación local puede alcanzar un límite si las autoridades superiores no asignan financiación para la planificación comunitaria y de distrito, y si la discriminación de políticas o social socava el poder de decisión de las personas en riesgo de exclusión. En Bosnia y Herzegovina⁶⁴, el apoyo del PNUD a asociaciones entre las OSC y las autoridades locales tuvo un impacto positivo, pero se enfrentó a una «seria falta de entendimiento entre los ciudadanos y los funcionarios de gobierno locales» sobre quienes están socialmente excluidos y sobre los impulsores y efectos de la exclusión. El proyecto tuvo «menos éxito incluyendo cambios sistémicos [...] en particular en la reforma legislativa y de políticas y la integración plena de enfoques sensibles al género y socialmente inclusivos a nivel local». Incluso los servicios locales se mantuvieron dependientes del apoyo financiero y operativo de los gobiernos locales, el cual resultó susceptible a la influencia y cambio

políticos. Del mismo modo, en Esuatini⁶⁵, el PNUD y las OSC asociadas tuvieron éxito, a nivel local, en familiarizar a las mujeres, los ancianos y las personas discapacitadas con sus derechos humanos, los cuales se habían codificado recientemente en la constitución nacional. A pesar de que estas comunidades se mostraron entusiasmadas en seguir participando en procesos democráticos, las iniciativas locales encontraron resistencia por parte de autoridades tradicionales y gozaron de escaso apoyo a nivel nacional⁶⁶. Esto sugiere que, a pesar de que la participación en asuntos públicos es un derecho humano, puede estar contenida y restringida, lo que requiere otras formas de acción colectiva para superar las restricciones en contextos aparentemente abiertos.

4 A menudo las personas en riesgo de ser marginadas forman sus propias organizaciones comunitarias, y se ha alentado a las organizaciones internacionales a familiarizarse con las características de estas organizaciones informales.

Las evaluaciones e investigaciones de mayor alcance revelan que los grupos de autoayuda y solidaridad organizados localmente son a menudo el principal medio de apoyo para las personas en riesgo de exclusión. Aunque estos grupos informales no brindan servicios de expertos, pueden ofrecer apoyo regular y para emergencias a través de recursos comunes y pueden coordinar la solicitud de, y combinarse con, servicios del gobierno u OSC más grandes. El valor de estos actores en proyectos del PNUD en Azerbaiyán⁶⁷, Bosnia y Herzegovina⁶⁸, Camboya⁶⁹, Kenia⁷⁰, Filipinas⁷¹, Sri Lanka⁷², y Tayikistán⁷³ es reconocido y validado por investigaciones de mayor alcance⁷⁴. Una muestra de proyectos analizada en una evaluación del programa de la UE⁷⁵ destinado a organizaciones de la sociedad civil y autoridades locales alcanzó a poblaciones extremadamente pobres en áreas remotas al «trabajar directamente con individuos y a través de pequeñas asociaciones»⁷⁶. Una evaluación del apoyo brindado por el PNUD a personas con discapacidades en Camboya sugiere que, con el transcurso del tiempo, los grupos de autoayuda pueden convertirse en importantes promotores y proveedores técnicos con el tiempo.

Los acuerdos convencionales de asociación de proyectos ofrecidos por el PNUD no parecen favorecer la eficacia de las OSC nacionales y lo son aún menos para las entidades locales e informales de terceros. Varias evaluaciones del PNUD (Albania⁷⁷, Maldivas⁷⁸, Islas Salomón⁷⁹, Sudán del Sur⁸⁰, Tailandia⁸¹) destacan que los procesos contractuales, de presentación de informes y de concesión de subvenciones fueron lentos y en ocasiones crearon un desajuste en la valoración de los resultados (Kenia⁸², Palestina⁸³, Túnez⁸⁴). Estos retos también fueron identificados en programas con las OSC que no son del PNUD, y, en ocasiones, fueron descritos como el resultado de las relaciones «asimétricas» entre los donantes y las OSC. Una evaluación de la estrategia basada en OSC de la Agencia Noruega de Cooperación al Desarrollo (NORAD) señaló que el enfoque de los donantes en procesos oficiales corría el riesgo de «dejar a un lado los resultados intangibles», y sugirió que se volvía cada vez más difícil para NORAD apoyar enfoques transformadores, incluido el fortalecimiento de la sociedad civil, porque los requisitos de presentación de informes lleva a los socios a «optar por resultados cuantificables y fáciles de medir».

Los proyectos del PNUD han respondido, en parte, a este reto al ofrecer una asociación más estrecha con las OSC nacionales y al proporcionar apoyo para el desarrollo de capacidades vinculado a los propósitos de las OSC (Azerbaiyán⁸⁵, Kenia, Ruanda⁸⁶, Túnez), para fortalecer sus capacidades de recaudación de fondos, gestión de proyectos y responsabilidad. En otros proyectos, el apoyo organizativo del PNUD responde a la solución de problemas administrativos, como es el caso en las Islas Salomón, donde la asignación de fondos se retrasó debido a que las OSC locales no podían presentar suficientes informes, y a veces se ven afectados por la falta de recursos en el PNUD (Ruanda).

Aunque estos ejemplos demuestran que a menudo existen exigencias de mejora organizativa en las OSC, otras OSC y la investigación académica han señalado que la «profesionalización» y las metas de recaudación de fondos y la búsqueda de éxito para las políticas pueden socavar los vínculos de las OSC con la base^{87 88}. Las evaluaciones del PNUD no abordan este tema directamente, pero sí enfatizan los retos básicos que afectan de un modo desproporcionado a las OSC, tales como el tiempo y costo de viajar a las capitales para sostener reuniones (Kenia, Tanzania⁸⁹), o para poder comunicarse en el mismo idioma de los funcionarios del PNUD (Myanmar).

Varios estudios recomiendan que las organizaciones internacionales traten de comprender las redes de apoyo informales como medio para reducir los posibles riesgos de participación. Una investigación a fondo llevada a cabo con grupos marginados en áreas de conflicto de Mozambique, Pakistán y Myanmar sugiere que los proyectos con asignaciones de fondos provenientes de donaciones pueden exponer y deslegitimar aquellas iniciativas que las comunidades han creado como respuesta a los riesgos y la aparente inutilidad de recurrir al apoyo público oficial.⁹⁰ Una evaluación del apoyo de la agencia sueca SIDA a las OSC recomienda que la organización aumente su capacidad de asignar fondos a actores informales, porque las sociedades civiles pueden darse de baja cuando el espacio cívico se reduce, lo cual elimina su capacidad para recaudar fondos y trabajar con asociados internacionales⁹¹. De manera similar a la cuestión planteada con el programa de sociedad civil NORAD, la evaluación recomienda transparencia en cuanto a sobre quién recae la responsabilidad financiera si estos actores informales fracasan.

5 La mejora de las redes de las OSC permite a las organizaciones locales y nacionales vincular a grupos excluidos con la promoción de alto nivel y a limitar los efectos negativos de la competencia.

Fomentar la cohesión de las partes interesadas en las sociedades civiles está considerado generalmente un instrumento positivo para promover las perspectivas de grupos excluidos⁹², así como para reforzar la coherencia en la acción de la sociedad civil, la cual puede estar fragmentada o incluso presentar conflictos⁹³. La sociedad civil es un sitio de colaboración y a la vez de impugnación, tal como reconocen las evaluaciones del PNUD en Honduras⁹⁴ y Ruanda⁹⁵, también ilustrado por un proyecto de la agencia SIDA en Kenia⁹⁶. En este último, las OSC más grandes de derechos humanos desarrollaron la capacidad de las organizaciones comunitarias para movilizar y administrar sus fondos, lo cual permitió que una red local de derechos humanos en Mombasa pudiera operar de forma independiente. Como asociados de la red, las OSC pudieron sacar provecho de la experiencia de las organizaciones comunitarias para aplicarlo en su trabajo de promoción a nivel nacional. En otras regiones, sin embargo, la relación no fue positiva y las organizaciones comunitarias acusaron a las OSC de usarlos, dividirlos y desviarlos de sus objetivos con el propósito de cumplir con los requisitos que exigían los donantes.

Las iniciativas del PNUD han sido elogiadas por su capacidad de potenciar las redes de apoyo de las OSC (Haití⁹⁷, Filipinas⁹⁸, Sri Lanka⁹⁹, Uganda¹⁰⁰, Vietnam¹⁰¹). Un programa conjunto de la ONU enfocado en igualdad de género y empoderamiento de la mujer fue considerado innovador porque, al crearse un compromiso «mano a mano» entre las organizaciones de la sociedad civil nacionales y los colectivos femeninos locales, se logró implicar este esfuerzo unificado directamente en el proceso de desarrollo del segundo Plan de Desarrollo Nacional de Uganda¹⁰². El programa de liderazgo LGBT de Vietnam, ViLEAD, recibió elogios por ser una iniciativa que dio a grupos LGTBI más dispares y pequeños la oportunidad de diseñar, administrar y evaluar sus propias actividades bajo la mentoría de activistas LGBTI de más experiencia, utilizando un apoyo financiero modesto del proyecto. La evaluación describió el enfoque como un desvío positivo del modelo tradicional de

desarrollo de capacidad, en el cual las OSC reciben formación, pero muy poco apoyo para la implementación de nuevas capacidades.

Esta visión más amplia de la sociedad civil suele combinarse con una mejor comprensión del tiempo necesario para garantizar la participación de los grupos más difíciles de alcanzar. En los Balcanes Occidentales, el PNUD reconoció que el brote de la pandemia de COVID-19 puso bajo amenaza su intención de ir más allá de los «sospechosos habituales» y trabajar con OSC representantes de la juventud rural. Como parte de su proceso de aplicación, el PNUD conformó una bolsa de grupos de jóvenes que mostraron voluntad de trabajar con otros grupos de jóvenes y los capacitó con la idea de que ellos posteriormente formarían a otros grupos dentro de sus regiones. Una ONG internacional con fondos de NORAD aplica un enfoque más a largo plazo; al asociarse con las organizaciones más débiles en distritos con los mayores niveles de pobreza y la menor cantidad de donantes, ofrece un apoyo intencional al crecimiento de organizaciones de la sociedad civil más pequeñas mediante esa relación con ellos. Estos enfoques contrastan con el enfoque a corto plazo del cumplimiento de objetivos de los proyectos, donde se seleccionan las OSC en base a su capacidad de rendimiento, a menudo habiendo cumplido con los requisitos de aplicación y cumplimiento. En Jamaica, por ejemplo, un proyecto local de seguridad y prevención del crimen tuvo muy buenos resultados en la mayoría de sus proyectos porque seleccionó a consejos parroquiales bien establecidos y otros socios de implementación. Aunque ha tenido éxito a nivel de resultados, el proyecto tiene un éxito limitado a la hora de animar a las OSC a ampliar su enfoque sobre la igualdad de género, a pesar de contar con cursos y un manual sobre cuestiones de género¹⁰³.

6 Los mecanismos de subvención adaptados a las OSC pueden ser una forma eficaz de trasladar los objetivos internacionales a los contextos locales, si el proceso de solicitud se gestiona para garantizar que las organizaciones más pequeñas puedan participar.

El programa para la sociedad civil y las autoridades locales de la Unión Europea elaboró hojas de ruta nacionales para adaptar el programa global a las necesidades de las sociedades civiles nacionales en 118 países en desarrollo¹⁰⁴. Estas hojas de ruta fueron creadas con OSC coordinadoras o vértice, con una participación limitada de grupos de fuera de las ciudades capitales. Sin embargo, el programa recibió elogios por haber llegado a grupos remotos, vulnerables y marginados a través de convocatorias independientes para propuestas de proyectos y concesiones a OSC más pequeñas. Durante ediciones sucesivas, el programa mejoró el enfoque de género de su programa nacional, primero publicando una convocatoria para iniciativas específicas en cuestiones de género y, posteriormente, incorporando como requisito la declaración de género en todas las solicitudes. Este mismo planteamiento, sin embargo, no contribuyó a mejorar el foco en las vulnerabilidades climáticas en las solicitudes de subsidios.

El Programa de Inversiones Forestales de los Fondos de Inversión en el Clima estableció un mecanismo especializado en subsidios para la canalización de recursos diseñado por poblaciones indígenas y comunidades locales. En cada país el mecanismo está compuesto por un comité directivo nacional con representantes indígenas y locales administrado con el apoyo de una ONG internacional. Los comités nacionales constataron que los grupos locales pueden ser excluidos o absorbidos por organizaciones con mayor capacidad para solicitar asignación de fondos para proyectos. Por esta razón, modificaron el enfoque de sus concesiones para incluir un componente de desarrollo de capacidades para el diseño de proyectos a nivel de comunidad, un mecanismo de reclamación y reparación y, en algunos países, una restricción parcial en el proceso de solicitudes¹⁰⁵. De modo similar al Programa de Pequeñas Subvenciones del GEF, el mecanismo del Programa de Inversiones Forestales, resultó ser una herramienta eficaz de canalización de recursos a los grupos más

pobres, pero requería un énfasis de mayor alcance para garantizar que los proyectos financiados reflejaran las necesidades de género y los grupos socialmente excluidos¹⁰⁶.

7 El acaparamiento por parte de élites contradice el principio de No Dejar a Nadie Atrás (LNOB), pero no existe suficiente comprensión sobre las formas de promover los modelos de gobernanza representativos de las OSC.

La Guía operativa del principio de No Dejar A Nadie Atrás del Grupo para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (GNUDS) reconoce el valor de trabajar con grupos de mujeres, comunidades minoritarias, defensores de los derechos humanos y otros grupos y asociaciones directamente involucrados con aquellos en peligro de exclusión, pero señala que los equipos en los países de la ONU deben prestar atención a la captura por la élite, «donde solo una parte pequeña y privilegiada del grupo tiene voz [la cual] probablemente no sea representativa de todos ¹⁰⁷».

Ninguna de las evaluaciones del PNUD analizadas se centra en si las OSC tienen una gobernanza o unos mecanismos de consulta adecuados para garantizar que representan y abordan las perspectivas de las personas en riesgo de exclusión. Algunos informes señalan que las organizaciones de sociedad civil individuales pueden dominar las asociaciones, o que determinados núcleos familiares o grupos en particular pueden beneficiarse de las actividades de las OSC más que otros. (Kenia¹⁰⁸, Zimbabwe¹⁰⁹). Sin embargo, investigaciones cuantitativas a gran escala en Indonesia sugieren que puede existir una diferencia económica marginal entre personas que están consideradas élite y personas no élite a nivel local, y demuestra que las cantidades desviadas de los grupos más pobres son mínimas en comparación con los costes de los retrasos administrativos¹¹⁰. También presta particular atención al papel de los líderes locales en la disposición de las ayudas para los más pobres, un aspecto destacado por la investigación en zonas de conflicto de Mozambique, Pakistán y Myanmar¹¹¹. Este último sugiere que los grupos marginados que temen involucrarse con los procesos oficiales pueden mantener un nivel de acceso a servicios y una voz a través de «intermediarios»; a menudo, personas con fuertes conexiones con la localidad y una reputación social conferida por el hecho de estar o haber estado vinculados en política o actividades cívicas. Ambas investigaciones señalan que las organizaciones para el desarrollo consideran a estos intermediarios los «guardianes de la puerta», pero exigen reevaluaciones caso por caso. En este sentido, una evaluación de un proyecto del PNUD en Camboya destaca el importante papel desempeñado por un líder de una OSC protegiendo los derechos de los discapacitados y promoviendo el acceso a foros políticos provinciales. En lugar de sugerir que se limiten los enfoques personalizados, recomienda que las lecciones sobre liderazgo sean trasladadas a otras organizaciones locales.

Los financiadores de las organizaciones de la sociedad civil han reconocido las debilidades en la legitimidad y la gobernanza¹¹² interna de las mismas, y las investigaciones han llamado la atención sobre los fracasos a largo plazo de las OSC con «estructuras internas y relaciones externas que fomentaban la captura por la élite, la absorción y el liderazgo personalizado¹¹³». Sin embargo, lo que constituye una OSC representativa no está claramente definido. La evaluación del programa de la agencia SIDA concluyó que el criterio de que las OSC estuvieran basadas en la afiliación era insuficiente, señalando que el donante dependía de asociados internacionales para evaluar la responsabilidad, la transparencia, la representación, la legitimidad y la democracia interna¹¹⁴.

La Guía operativa del principio de No Dejar A Nadie Atrás del Grupo para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (GNUDS) indica que las OSC pueden ofrecer datos centrados en las personas que resalten las dificultades que enfrentan las personas en riesgo de exclusión. Estos datos pueden integrarse con análisis socioeconómicos más detallados para mejorar las estadísticas nacionales y la planificación para el desarrollo, donde estos grupos son generalmente invisibles. Los procesos voluntarios de revisión nacionales de los ODS de 2017-2018 en Bangladesh, India, Kenia, Nepal, y Vietnam, fueron vistos como ejemplos positivos de integración entre los análisis del principio de No Dejar A Nadie Atrás y las perspectivas de las OSC, aunque con una visible necesidad de mejorar la inclusión de las perspectivas marginadas y de que se reconozca oficialmente la contribución de datos que pueden hacer las comunidades y los voluntarios¹¹⁵. Solo en unos pocos contextos, los proyectos de OSC emergentes se centran en la comprensión de las cadenas de valores de datos, desde su generación hasta su uso, y el papel de las OSC como intermediarios potenciales, «infomediarios» o promotores para atraer el interés del gobierno hacia esos datos e influir en la programación de ODS¹¹⁶.

A nivel de programación, sin embargo, aún existe una desconexión entre los datos de las OSC y los ODS, y sin un protocolo estándar establecido, las prácticas varían entre los diferentes países y organizaciones¹¹⁷. Las evaluaciones analizadas ofrecen pocos ejemplos positivos de la integración de datos de las OSC en los ODS u otras planificaciones nacionales. Una evaluación a medio plazo del proyecto acelerador de los ODS del PNUD en Pakistán¹¹⁸ reconoció esta carencia y recomendó replicar las buenas prácticas de una región, donde las estadísticas provinciales identificaron los distritos más atrasados, y los comités locales de los ODS trabajaron con las organizaciones de la sociedad civil y comunidades para ofrecer los servicios adecuados y monitorizar la discriminación. En Somalia¹¹⁹, al PNUD se le recomendó mejorar la focalización de grupos vulnerables mediante consultas con las OSC, y utilizar una tarjeta de puntuación de ciudadanos como herramienta para el seguimiento del progreso y para identificar las necesidades de capacidad del gobierno.

Las evaluaciones analizadas resaltaban diversos retos con los datos de las OSC (Bosnia y Herzegovina¹²⁰, Fiji¹²¹, Maldivas¹²², Sri Lanka¹²³, Tanzania¹²⁴). Una evaluación sobre el apoyo de NORAD a la sociedad civil señala que «los datos [de los asociados nacionales de las OSC] son deficientes en términos de los números de personas que reciben apoyo de estos proyectos, porque las organizaciones no han considerado una prioridad recopilar dichos datos». En algunas evaluaciones del PNUD se atribuye la falta de priorización de los datos a la unidad de gestión del proyecto y no exclusivamente a las OSC (Sri Lanka¹²⁵, Tanzania¹²⁶). En Georgia, un proyecto de desarrollo rural no pidió intencionadamente a las OSC datos sobre la participación de grupos vulnerables, debido a las sensibilidades que rodean a las personas afectadas por el conflicto y a las minorías étnicas¹²⁷. Sin embargo, los procesos de las OSC para localizar y monitorizar no están suficientemente explorados en las evaluaciones consultadas. Estas suelen informar de que las OSC están llegando a aquellos en peligro de exclusión cuando la organización opera en áreas geográficas abandonadas y se centra en la pobreza o en los derechos de los discapacitados, los jóvenes, la etnia o el género (Kenia¹²⁸, Montenegro¹²⁹, Palestina¹³⁰, Timor Oriental¹³¹). La preocupación surge cuando sectores enteros y visibles de la sociedad son excluidos por un proyecto (China¹³²), y ocasionalmente se le da mayor consideración a cómo las OSC abordan y presentan informes sobre la cuestión de género.

Si bien las limitaciones de datos reducen la capacidad de entender si las OSC (y los gobiernos locales) están llegando a los más desfavorecidos, los ejemplos plasmados en este documento muestran que las OSC están cumpliendo un papel visible en representación de los grupos clave. Asimismo, el potencial de utilizar datos de las OSC para entender si se está llegando

a *todas* las personas en riesgo de exclusión, debe equilibrarse en detrimento del gasto administrativo (Ver Reflexiones 4) y los riesgos de protección. Algunas evaluaciones resaltan que los grupos excluidos pueden tener reservas sobre el uso de procesos que registran sus datos (Ruanda¹³³, Jordania¹³⁴), lo cual refuerza las preocupaciones más amplias ya planteadas por los actores de la sociedad civil¹³⁵.

REFERENCIAS

¹ UNDP, 'What Does It Mean to Leave No One Behind?', A UNDP discussion paper and framework for implementation, 2018,

https://www1.undp.org/content/dam/undp/library/Sustainable%20Development/2030%20Agenda/Discussion_Paper_LNOB_EN_Ires.pdf.

² Organisation for Economic Co-operation and Development, *Development Co-operation Report 2018, Joining Forces to Leave No One Behind*, OECD Publishing, Paris 2018, <https://doi.org/10.1787/dcr-2018-en>

³ La Guía operativa del principio de No Dejar A Nadie Atrás del Grupo para el Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (GNUDS) para los equipos de los países miembros de las Naciones Unidas plantea que los gobiernos son los principales responsables de garantizar que todas las personas se beneficien, pero las OSC desempeñan un papel clave en la identificación de aquellas personas en riesgo de ser excluidas, así como en hacerles llegar los servicios que necesitan.

⁴ Este documento no aborda directamente la eficacia o el impacto de servicios específicos de las OSC, dada la multitud de apoyos que proveen en casi todos los sectores en desarrollo.

⁵ La evaluación de evidencia rápida (REA, por sus siglas en inglés) es un proceso que conlleva agrupar información y conocimientos de una variedad de fuentes que sirvan como orientación para los debates y la toma de decisiones urgente en asuntos específicos. Al igual que otros sistemas de revisión más conocidos, las REA sintetizan los hallazgos de estudios que siguen el protocolo estándar, pero no analizan toda la literatura sobre la temática en cuestión. O sea, las REA hacen concesiones en cuanto a la amplitud, la profundidad y la extensión de la búsqueda para obtener un resultado más rápido.

⁶ La literatura externa se extrajo mediante: 1) una búsqueda de palabras clave tanto en revistas académicas como en repositorios de evaluaciones de agencias donantes bilaterales con programas relevantes de sociedad civil desde 2012; y 2) una orientación especializada para el material adicional durante la revisión del borrador del documento. Todas las fuentes externas que se usaron como evidencia fueron examinadas en cuanto a su relevancia temática y siguiendo los siguientes criterios: claridad de las preguntas evaluativas, inclusión de análisis del contexto, solidez del diseño del estudio, conexión entre los hallazgos, conclusión, recomendaciones, consideración del tratamiento de género y transparencia en cuanto a las carencias del diseño.

⁷ UNDP, 'What Does It Mean to Leave No One Behind?', A UNDP discussion paper and framework for implementation, 2018,

https://www1.undp.org/content/dam/undp/library/Sustainable%20Development/2030%20Agenda/Discussion_Paper_LNOB_EN_Ires.pdf

⁸ CIVICUS, '2021 State of Civil Society Report, 2021', Johannesburg 2022, <https://civicus.org/state-of-civil-society-report-2021/>

⁹ Iffat Idris, 'LGBT rights and inclusion in Small Island Developing States (SIDS)', K4D Helpdesk Report 970, Institute of Development Studies, Brighton 2021, <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/16572>

¹⁰ Colin Anderson and others, 'Against the odds: Action for empowerment and accountability in challenging contexts', A4EA Policy and Practice Paper, Brighton, Institute of Development Studies, 2022,

https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/bitstream/handle/20.500.12413/17189/A4EA_Against_the_Odds_Sm.pdf?sequence=7&isAllowed=y

¹¹ UNDP Iraq, ‘Outcome Evaluation of Country Programme Outcome 2, Enhanced rule of law, protection and respect for human rights in line with international standards’, UNDP 2013,

<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6217>

¹² Mallika R. Samaranayake and Shaufa A. Saeed, ‘Outcome Evaluation on UNDP’s Engagement with Civil Society Actors and Mechanisms, Including Small Grant Schemes, between 2008 – 2021’, UNDP Maldives, 2012,

<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5808>

¹³ Nisar Ahmad Khan, Rishikesh Wagle and Sarmila Shrestha, ‘Final Evaluation of Enabling Access to Justice through Institutional Reform in Nepal, (A2J Project: 2018-2020)’, UNDP Nepal, 2020,

<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12422>

¹⁴ UNDP Philippines, ‘Terminal Evaluation Report, Accelerating the BUB through Inclusive and Effective Governance, 2020’, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/10059>.

¹⁵ Craig Naumann and Geoffrey Batali, ‘Final Report, Mid-Term Evaluation of the Country Programme Document (CDP)’, UNDP South Sudan, 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/detail/19372>

¹⁶ Cliff Bernard Nuwakora, ‘Rule of Law and Access to Justice Programme Evaluation, Final Evaluation Report’, UNDP UNDP Sierra Leon, 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12312>

¹⁷ UNDP Sri Lanka, ‘Final Evaluation of Promoting Reconciliation’, 2021,

<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/13076>

¹⁸ NIRAS ‘Mid-term evaluation of Strengthening Rule of Law and Human Rights to Empower People in Tajikistan’, Ministry of Foreign Affairs of Finland, 2016, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8254>

¹⁹ Nisar Ahmad Khan and Kusumal Rachawong, ‘Evaluation Report of UNDP Thailand Country Programme Document (2017-2021)’, UNDP Thailand, 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8799>

²⁰ M. Selim Kharat, UNDP Tunisia: ‘Evaluation à mi-parcours du projet: Tamkeen pour la promotion de la citoyenneté, le renforcement de la cohésion sociale et de la société civile’, UNDP Tunisia, 2019,

<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8931>

²¹ Oliver Chapeyama and Lilian Goredema, ‘Scaling Up Adaptation in Zimbabwe with a Focus on Rural Livelihoods, Terminal Evaluation’, UNDP Zimbabwe 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/13707>

²² UNDP and International Civil Society Action Network, ‘Invisible Women: Gendered Dimension of Return, Rehabilitation and Reintegration from Violent Extremism’, UNDP 2019, <https://www1.undp.org/content/oslo-governance-centre/en/home/library/undp-ican-report.html>

²³ Elida Metaj, ‘Final Evaluation Report of the UN Joint Programme “Empowering Vulnerable Local Communities in Albania”’, UNDP Albania 2013, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5984>

²⁴ Mazingira Consultants, ‘End of Project Evaluation “Towards a Greater Citizenry Participation in Swaziland, Final Report’ UNDP Eswatini, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5692>

²⁵ UNDP Myanmar, ‘Mid-term External Evaluation of UNDP’s Country Programme Document (2018-2022) in Myanmar’, UNDP 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/18828>

²⁶ UNDP Independent Evaluation Office, ‘Independent Country Programme Evaluation, South Sudan’, UNDP South Sudan, 2022, http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/south_sudan.shtml

²⁷ UNDP Uganda, ‘Final Evaluation of the United Nations Joint Programme for Gender Equality in Uganda’, 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7241>

²⁸ UNDP Bosnia and Herzegovina, Final Evaluation of the Regional Programme on Local Democracy in the Western Balkans, UNDP 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8529>

-
- ²⁹ Tomislav Novivic and Olivera Komar, 'Final Evaluation of the United Nations Development Assistance Framework (UNDAF) for Montenegro 2017-2021', UNDP Montenegro 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9254>
- ³⁰ UNDP Timor Leste, 'Final Evaluation Report, JSP IV, 2020', <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12338>
- ³¹ Elida Metaj, 'Final Evaluation Report of the UN Joint Programme "Empowering Vulnerable Local Communities in Albania"', UNDP Albania 2013, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5984>
- ³² Marika Djolai and Samra Suskic-Basic, 'External Evaluation Report Project, "Evaluation Report Project: "Strengthening the Role of Local Communities/Mjesne Zajednice in Bosnia and Herzegovina 2015–2019"', UNDP Bosnia and Herzegovina 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7878>
- ³³ UNDP Iraq: 'UNDP Outcome Evaluation on: Enhanced rule of law, protection and respect for human rights in line with international standards', UNDP 2013, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6217>
- ³⁴ UNDP Sri Lanka, 'Mid-term Evaluation cum Strategic Direction Setting of UNDP's Portfolio on SDG 16- Peace, Justice and Strong Institutions', 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12680>
- ³⁵ Craig Naumann and Batali Geoffrey, 'Final Report, Mid-Term Evaluation of the Country Programme Document (CDP), UNDP South Sudan', 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/detail/19372>
- ³⁶ Eric Buhl-Nielsen and others, 'Evaluation of the Civil Society Organisations and Local Authorities thematic programme (2014-2019), Main Report – volume 1', Directorate-General for International Cooperation and Development, European Commission 2020, https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/evaluation-cso-la-thematic-programme-2014-2019-main-report_en.pdf
- ³⁷ UNDP Iraq, 'Outcome Evaluation of Country Programme Outcome 2, Enhanced rule of law, protection and respect for human rights in line with international standards', UNDP 2013, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6217>
- ³⁸ UNDP Independent Evaluation Office, 'Independent Country Programme Evaluation, South Sudan', UNDP South Sudan, 2022, http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/south_sudan.shtml
- ³⁹ UNDP Nepal: Evaluation of Strengthening the Rule of law and Human Rights Protection System in Nepal', UNDP Nepal 2015 <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/9470>
- ⁴⁰ UNDP Kazakhstan, 'Outcome Evaluation in Civic Engagement', 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/4705>
- ⁴¹ P. Madhava Rao, 'Final Evaluation of the Programme "Strengthening Civil Society Organisations (CSOs) for Responsive and Accountable Governance in Rwanda"', UNDP Rwanda 2017, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6911>
- ⁴² Cliff Bernard Nuwakora, 'Rule of Law and Access to Justice Programme Evaluation, Final Evaluation Report', UNDP UNDP Sierra Leone, 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12312>
- ⁴³ Robeela Bangash and Ahmed Hussain Naqav, 'Sustainable Development through Peace Building, Governance and Economic Recovery in Khyber Pakhtunkhwa (KPK), Mid-Term Review Report', UNDP Pakistan 2011, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5252> .
- ⁴⁴ UNDP Uganda, 'Final Evaluation of the United Nations Joint Programme for Gender Equality in Uganda', 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7241>
- ⁴⁵ Richard H. Langan II and others, 'UNDP Nepal: Evaluation of Strengthening the Rule of law and Human Rights Protection System in Nepal', UNDP Nepal 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/9470>
- ⁴⁶ James Jesse and Evelyn Mwaipopo, 'Mid-term Evaluation Report on Strengthening Access to Justice and Human Rights Protection Project in Tanzania', UNDP Tanzania 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12720>

-
- ⁴⁷ UNDP Bureau for Policy and Programme Support: 'Evaluation of the UNDP Global Human Rights Strengthening Programme', UNDP 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7741>
- ⁴⁸ Annika Nilsson and others, 'Evaluation of IBON International and the CSO Partnership for Development Effectiveness (CPDE) Project', Sida 2019, <https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2020/05/Sida-Decentralised-Evaluation.pdf>
- ⁴⁹ David Lewis, 'Organising and Representing the Poor in a Clientelistic Democracy: the Decline of Radical NGOs in Bangladesh', Journal of Development Studies, 2017, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00220388.2017.1279732>
- ⁵⁰ Marika Djolai and Samra Suskic-Basic, 'External Evaluation Report Project, "Evaluation Report Project: "Strengthening the Role of Local Communities/Mjesne Zajednice in Bosnia and Herzegovina 2015–2019"', UNDP Bosnia and Herzegovina 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7878>
- ⁵¹ UNDP Kenya: 'Mid -Term Evaluation of the Amkeni Wakenya Project 2015-2020', UNDP 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/13283>
- ⁵² Tomislav Novivic and Olivera Komar, 'Final Evaluation of the United Nations Development Assistance Framework (UNDAF) for Montenegro 2017-2021', UNDP Montenegro 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9254>
- ⁵³ John Mugabe, 'UNDP's Decentralization and Local Development Programme in Mozambique, Evaluation Report', UNDP Mozambique 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/4508>
- ⁵⁴ Riyada Consulting and Training, 'Support to the Role of Civil Society Organization and Youth in Local Public Oversight', UNDP Programme Assistance to the Palestinian People: 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7903>
- ⁵⁵ P. Madhava Rao, 'Final Evaluation of the Programme "Strengthening Civil Society Organisations (CSOs) for Responsive and Accountable Governance in Rwanda"', UNDP Rwanda 2017, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6911>.
- ⁵⁶ M. Selim Kharat, UNDP Tunisia: 'Evaluation à mi-parcours du projet: Tamkeen pour la promotion de la citoyenneté, le renforcement de la cohésion sociale et de la société civile', UNDP Tunisia, 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8931>
- ⁵⁷ e-Pact, 'Macro Evaluation of DFID's Policy Frame for Empowerment and Accountability', 2016, <https://itad.com/wp-content/uploads/2017/06/EA-Macro-Evaluation-Technical-report-Dec16-FINAL.pdf>
- ⁵⁸ Sophie King & Sam Hickey: 'Building Democracy from Below: Lessons from Western Uganda', The Journal of Development Studies , Vol. 53, No.10, 2017, <https://doi.org/10.1080/00220388.2016.1214719>
- ⁵⁹ Riyada Consulting and Training, 'Support to the Role of Civil Society Organization and Youth in Local Public Oversight', UNDP Programme Assistance to the Palestinian People, 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7903>
- ⁶⁰ Ryan Knox, 'Evaluation of Project on Youth Participation in Local Governance', UNDP Jordan,2014, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6331>
- ⁶¹ Riyada Consulting and Training, 'Support to the Role of Civil Society Organization and Youth in Local Public Oversight', UNDP Programme Assistance to the Palestinian People: 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7903>
- ⁶²UNDP Kenya: 'Mid -Term Evaluation of the Amkeni Wakenya Project 2015-2020', UNDP 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/13283>
- ⁶³ World Bank, *World Development Report 2017, Governance and the Law*, 2018, <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>

-
- ⁶⁴ Marika Djolai and Samra Suskic-Basic, 'External Evaluation Report Project, "Evaluation Report Project: "Strengthening the Role of Local Communities/Mjesne Zajednice in Bosnia and Herzegovina 2015–2019"', UNDP Bosnia and Herzegovina 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7878>
- ⁶⁵ Mazingira Consultants, 'End of Project Evaluation "Towards a Greater Citizenry Participation in Swaziland", Final Report' UNDP Eswatini, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5692>
- ⁶⁶ Mazingira Consultants, 'End of Project Evaluation "Towards a Greater Citizenry Participation in Swaziland", Final Report' UNDP Eswatini, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5692>
- ⁶⁷ Zehra Kacapor-Dzihic, 'Evaluation of the UNDP Project "Enabling civil society to play a greater role in advancing gender equality and women's rights"', UNDP Azerbaijan 2018, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8270>
- ⁶⁸ Marika Djolai and Samra Suskic-Basic, 'External Evaluation Report Project, "Evaluation Report Project: "Strengthening the Role of Local Communities/Mjesne Zajednice in Bosnia and Herzegovina 2015–2019"', UNDP Bosnia and Herzegovina 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7878>
- ⁶⁹ Gheorghe Caraseni, 'Project to Support the Leading the Way for Gender Equality Programme (March 2017-September 2019) Mid-Term Evaluation Report', UNDP Cambodia 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/10009>
- ⁷⁰ UNDP Kenya: 'Mid -Term Evaluation of the Amkeni Wakenya Project 2015-2020', UNDP 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/13283>
- ⁷¹ UNDP Philippines, 'Terminal Evaluation Report, Accelerating the BUB through Inclusive and Effective Governance, 2020', <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/10059>
- ⁷² UNDP Sri Lanka, 'Mid-term Evaluation cum Strategic Direction Setting of UNDP's Portfolio on SDG 16- Peace, Justice and Strong Institutions', 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12680>
- ⁷³ Niras, 'Mid-term evaluation of Strengthening Rule of Law and Human Rights to Empower People in Tajikistan', Ministry of Foreign Affairs of Finland 2016, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8254>
- ⁷⁴ UNDP's research with the International Civil Society Network notes that in crisis contexts 'locally rooted women-led CSOs are often the first to be alerted [...] and are at the front lines of responding to the complex challenges faced by women and girl returnees'. UNDP and International Civil Society Action Network, 'Invisible Women: Gendered Dimensions of Return, Rehabilitation and Reintegration from Violent Extremism', UNDP 2019, <https://www1.undp.org/content/oslo-governance-centre/en/home/library/undp-ican-report.html>
- ⁷⁵ El programa se implementó en 118 países en vías de desarrollo entre 2014 y 2019, con la asignación de aproximadamente 1,9 mil millones de euros.
- ⁷⁶ Directorate-General for International Cooperation and Development, European Commission: 'Evaluation of the Civil Society Organisations and Local Authorities thematic programme (2014-2019), Main Report – volume 1', European Commission 2020, https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/evaluation-cso-la-thematic-programme-2014-2019-main-report_en.pdf
- ⁷⁷ Elida Metaj, 'Final Evaluation Report of the UN Joint Programme "Empowering Vulnerable Local Communities in Albania"', UNDP Albania 2013, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5984>
- ⁷⁸ Mallika R. Samaranayake and Shaufa A. Saeed, 'Outcome Evaluation on UNDP's Engagement with Civil Society Actors and Mechanisms, Including Small Grant Schemes, between 2008 – 2021', UNDP Maldives, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5808>
- ⁷⁹ Lawrence Robertson, 'Independent End Evaluation, Strengthening the Electoral Cycle in the Solomon Islands Project Phase II (SESCIP II)', UNDP Solomon Islands 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/18818>

-
- ⁸⁰ Craig Naumann and Batali Geoffrey, 'Final Report, Mid-Term Evaluation of the Country Programme Document (CDP)', UNDP South Sudan, 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/detail/19372>
- ⁸¹ Ampai Harakunarak, 'Mid-Term Review, UNDP Country Programme Document for Thailand 2017 – 2021. Final Report', UNDP Thailand 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/18490>.
- ⁸² UNDP Kenya: 'Terminal Evaluation Report for the project Enhancing Wildlife Conservation in the Productive Southern Rangelands through a Landscape Approach, 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/11115>
- ⁸³ Riyada Consulting and Training, 'Support to the Role of Civil Society Organization and Youth in Local Public Oversight', UNDP Programme Assistance to the Palestinian People, 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7903>
- ⁸⁴ M. Selim Kharat, UNDP Tunisia: 'Evaluation à mi-parcours du projet: Tamkeen pour la promotion de la citoyenneté, le renforcement de la cohésion sociale et de la société civile', UNDP Tunisia, 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8931>
- ⁸⁵ Zehra Kacapor-Dzihic, 'Evaluation of the UNDP Project "Enabling civil society to play a greater role in advancing gender equality and women's rights", UNDP Azerbaijan 2018, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8270>
- ⁸⁶ P. Madhava Rao, 'Final Evaluation of the Programme "Strengthening Civil Society Organisations (CSOs) for Responsive and Accountable Governance in Rwanda"', UNDP Rwanda 2017, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6911>
- ⁸⁷ Nicola Banks, David Hulme, and Michael Edwards, 'NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort?', *World Development*, Vol. 66, 2015, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.09.028>.
- ⁸⁸ Masooda Bano, 'Dangerous Correlations: Aid's Impact on NGOs' Performance and Ability to Mobilize Members in Pakistan', *World Development*, Vol. 36, No. 11 2008, <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0305750X08001009>
- ⁸⁹ UNDP Independent Evaluation Office: 'Independent Country Programme Review, Tanzania', UNDP 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12777>
- ⁹⁰ K. Barnes and others, 'Understanding Governance from the Margins: What Does it Mean in Practice?', A4EA Policy and Practice Paper, Brighton: Institute of Development Studies, 2021, DOI: 10.19088/A4EA.2021.003.
- ⁹¹ Annika Nilsson and others, 'Evaluation of IBON International and the CSO Partnership for Development Effectiveness (CPDE) Project', Sida 2019, <https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2020/05/Sida-Decentralised-Evaluation.pdf>
- ⁹² Nicola Banks, David Hulme, and Michael Edwards, 'NGOs, States, and Donors Revisited: Still Too Close for Comfort?', *World Development*, Vol. 66, 2015, <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2014.09.028>
- ⁹³ World Bank, *World Development Report 2017, Governance and the Law*, 2018, <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2017>
- ⁹⁴ UNDP Independent Evaluation Office, 'Independent Country Programme Evaluation, Honduras', UNDP 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12840> .
- ⁹⁵ P. Madhava Rao, 'Final Evaluation of the Programme "Strengthening Civil Society Organisations (CSOs) for Responsive and Accountable Governance in Rwanda"', UNDP Rwanda 2017, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6911>
- ⁹⁶ Sida, 'Final Evaluation of the UNDP Projects Funded by Sida to Support Human Rights and Civic Education in Kenya, 2007', <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/2985>
- ⁹⁷ UNDP Independent Evaluation Office, 'Independent Country Programme Evaluation, Haiti', UNDP 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12782>

-
- ⁹⁸ UNDP Philippines, 'Terminal Evaluation Report, Accelerating the BUB through Inclusive and Effective Governance, 2020', <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/10059>
- ⁹⁹ UNDP/UNICEF/WHO, 'Final Evaluation: Promoting Reconciliation in Sri Lanka', UNDP 2021 <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/13076>.
- ¹⁰⁰ UNDP Uganda, 'Final Evaluation of the United Nations Joint Programme for Gender Equality in Uganda', 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7241>
- ¹⁰¹ UNDP Viet Nam: 'Final Evaluation Report: Support to Strengthen Lesbian, Gay, Bisexual, and Transgender (LGBT) CSOs in Viet Nam', UNDP 2016, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7870>
- ¹⁰² UNDP Uganda, 'Final Evaluation of the United Nations Joint Programme for Gender Equality in Uganda', 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7241>
- ¹⁰³ Kevin St Croix Morrison, 'Evaluation Report for Enhancing Civil Society Participation in Local Governance for Community Safety', UNDP Jamaica: 2014, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6111>
- ¹⁰⁴ Directorate-General for International Cooperation and Development, European Commission: 'Evaluation of the Civil Society Organisations and Local Authorities thematic programme (2014-2019), Main Report – volume 1', European Commission 2020, https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/evaluation-cso-la-thematic-programme-2014-2019-main-report_en.pdf
- ¹⁰⁵ Boru Douthwaite and others, 'A Learning Review of the Dedicated Grant Mechanism (DGM) for Indigenous Peoples and Local Communities in the Forest Investment Program (FIP) of the Climate Investment Funds (CIF)', ITAD 2019, https://www.itad.com/wp-content/uploads/2020/02/DGM-Learning-review_Jan26_final_withmanagementstatement-1.pdf
- ¹⁰⁶ UNDP Independent Evaluation Office and Global Environment Facility Independent Evaluation Office, 'Third Joint GEF-UNDP Evaluation of the Small Grants Programme', UNDP and GEF 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/18857>
- ¹⁰⁷ United Nations Sustainable Development Group, 'Leaving No One Behind: A UNSDG Operational Guide for UN Country Teams, Interim Draft', UNSDG 2019, <https://unsdg.un.org/sites/default/files/Interim-Draft-Operational-Guide-on-LNOB-for-UNCTs.pdf>
- ¹⁰⁸ UNDP Kenya: 'Terminal Evaluation Report for the project "Enhancing Wildlife Conservation in the Productive Southern Rangelands through a Landscape Approach"', 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/11115>
- ¹⁰⁹ Oliver Chapeyama and Lilian Goredema, 'Scaling Up Adaptation in Zimbabwe with a Focus on Rural Livelihoods, Terminal Evaluation', UNDP Zimbabwe 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/13707>
- ¹¹⁰ Vivi Alatas and others, 'Does Elite Capture Matter? Local Elites and Targeted Welfare Programs in Indonesia', AEA Papers and Proceedings, Vol 109, 2019, <https://www.aeaweb.org/articles?id=10.1257/pandp.20191047>
- ¹¹¹ C. Anderson and others, 'Against the Odds: Action for Empowerment and Accountability in Challenging Contexts', A4EA Policy and Practice Paper, Brighton: Institute of Development Studies, 2022, <https://www.ids.ac.uk/publications/against-the-odds-action-for-empowerment-and-accountability-in-challenging-contexts/>
- ¹¹² Directorate-General for International Cooperation and Development, European Commission: 'Evaluation of the Civil Society Organisations and Local Authorities thematic programme (2014-2019), Main Report – volume 1', European Commission 2020, https://ec.europa.eu/international-partnerships/system/files/evaluation-cso-la-thematic-programme-2014-2019-main-report_en.pdf
- ¹¹³ E. A. Brett, 'Representation and exclusion in partial democracies: the role of civil society

organisations’, *The Journal of Development Studies*, 2017,

https://eprints.lse.ac.uk/83208/1/Brett_Representation%20and%20Exclusion_2017.pdf

¹¹⁴ Annika Nilsson and others, ‘Evaluation of IBON International and the CSO Partnership for Development Effectiveness (CPDE) Project’, Sida 2019, <https://csopartnership.org/wp-content/uploads/2020/05/Sida-Decentralised-Evaluation.pdf>

¹¹⁵ Organisation for Economic Co-Operation and Development, ‘Development Co-operation Report 2018, Joining Forces to Leave No One Behind’, OECD 2018, <https://doi.org/10.1787/dcr-2018-en>

¹¹⁶ See for example: Global Partnership for Sustainable Development Data: ‘Citizen-generated data in Kenya’, Global Partnership for Sustainable Development Data 2021’, <https://www.data4sdgs.org/resources/citizen-generated-data-kenya-practical-guide>

¹¹⁷ For further discussion, see: International Civil Society Center, ‘HLPF Side Event Explores Role of Community-driven Data for Leaving No One Behind’, SDG Knowledge Hub 2020, <https://sdg.iisd.org/news/hlpf-side-event-explores-role-of-community-driven-data-for-leaving-no-one-behind/>

¹¹⁸ Tariq Husain, ‘National Initiative and Mainstreaming, Acceleration and Policy Support for Sustainable Development Goals Pakistan’, UNDP Pakistan: 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9573>

¹¹⁹ Francesca Del Mese, ‘Joint Rule of Law Programme Evaluation’, UNDP Somalia, 2018, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9060>

¹²⁰ Marika Djolai and Samra Suskic-Basic, ‘External Evaluation Report Project, “Evaluation Report Project: “Strengthening the Role of Local Communities/Mjesne Zajednice in Bosnia and Herzegovina 2015–2019”’, UNDP Bosnia and Herzegovina 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7878>

¹²¹ Cécile Collin and Akuila Masi, ‘Final Evaluation of UNDP Fiji Access to Justice Report’, UNDP Fiji 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9766>

¹²² ¹²² Mallika R. Samaranayake and Shaufa A. Saeed, ‘Outcome Evaluation on UNDP’s Engagement with Civil Society Actors and Mechanisms, Including Small Grant Schemes, between 2008 – 2021’, UNDP Maldives, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5808>

¹²³ UNDP/UNICEF/WHO, ‘Final Evaluation: Promoting Reconciliation in Sri Lanka’, UNDP 2021 <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/13076>

¹²⁴ James Jesse and Evelyn Mwaipopo, ‘Mid-term Evaluation Report on Strengthening Access to Justice and Human Rights Protection Project in Tanzania’, UNDP Tanzania 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12720>

¹²⁵ UNDP/UNICEF/WHO, ‘Final Evaluation: Promoting Reconciliation in Sri Lanka’, UNDP 2021 <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/13076>

¹²⁶ James Jesse and Evelyn Mwaipopo, ‘Mid-term Evaluation Report on Strengthening Access to Justice and Human Rights Protection Project in Tanzania’, UNDP Tanzania 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12720>

¹²⁷ Hamid R. Chaudhry and Kartlos Gviniashvili, ‘Terminal Evaluation of Support to Rural Development in Georgia’, UNDP 2018, <https://erc.undp.org/evaluation/documents/download/12460>

¹²⁸ UNDP Kenya: ‘Mid -Term Evaluation of the Amkeni Wakenya Project 2015-2020’, UNDP 2021, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/13283>

¹²⁹ Tomislav Novivic and Olivera Komar, ‘Final Evaluation of the United Nations Development Assistance Framework (UNDAF) for Montenegro 2017-2021’ UNDP Montenegro 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12957>

¹³⁰ Riyada Consulting and Training, 'Support to Education in East Jerusalem', UNDP 2020,

<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/11138>

¹³¹ UNDP Timor Leste, 'Final Evaluation Report, JSP IV, 2020',

<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12338>

¹³² Madhav Karki and Rong Dai, 'Terminal Evaluation Report, Payment for Watershed Services in the Chishui River Basin for the Conservation of Globally Significant Biodiversity', UNDP China 2019,

<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/11264>

¹³³ UNDP Rwanda: 'Inclusive Participation in Governance Programme', UNDP 2013,

<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6905>

¹³⁴ Ryan Knox, 'Evaluation of Project on Youth Participation in Local Governance', UNDP Jordan, 2014,

<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6331>

¹³⁵ For further discussion, see: International Civil Society Center: 'HLPF Side Event Explores Role of Community Driven Data for Leaving No One Behind', SDG Knowledge Hub 2020, <https://sdg.iisd.org/news/hlpf-side-event-explores-role-of-community-driven-data-for-leaving-no-one-behind/>

ACERCA DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE

Al generar pruebas objetivas, la Oficina de Evaluación Independiente apoya al PNUD para lograr una mayor rendición de cuentas y facilita un mejor aprendizaje a partir de la experiencia. Asimismo, mejora la eficacia del desarrollo del PNUD mediante sus evaluaciones programáticas y temáticas y contribuye a la transparencia de la organización.

ACERCA DE REFLEXIONES

La serie *Reflexiones* de la OEI examina las evaluaciones anteriores y recopila las lecciones de la labor del PNUD en sus programas. Moviliza el conocimiento evaluativo para ofrecer perspectivas valiosas a fin de mejorar la toma de decisiones y los resultados de las actividades de desarrollo. Esta edición destaca las lecciones extraídas de las evaluaciones de la respuesta del PNUD para evitar la pobreza.

