

REFLEXIONES

LECCIONES EXTRAÍDAS DE EVALUACIONES:

APOYO DEL PNUD AL RESTABLECIMIENTO DE LOS MEDIOS DE VIDA Y LA CREACIÓN DE EMPLEOS EN PAÍSES EN CRISIS

INTRODUCCIÓN

La pandemia de COVID-19 es la crisis sanitaria mundial definitoria de nuestro tiempo, con consecuencias sociales, económicas y políticas devastadoras en todo el globo y una trágica pérdida de vidas. Como actor central del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) está desempeñando un papel importante en la configuración y el impulso a la respuesta de las Naciones Unidas ante esta crisis.

Para apoyar la respuesta del PNUD a la COVID-19, la Oficina de Evaluación Independiente (OEI) ha emprendido una revisión de las lecciones aprendidas en anteriores evaluaciones de la labor del PNUD en contextos de crisis. Su objetivo es proporcionar un asesoramiento basado en la evidencia a las oficinas del PNUD en los países, las cuales están atendiendo las solicitudes de ayuda para prepararse ante la pandemia de COVID-19, responder a ella y recuperarse de sus efectos, centrándose especialmente en los más vulnerables.

Este documento se centra en el apoyo al restablecimiento de los medios de vida y forma parte de una serie de productos del conocimiento de la OEI dedicados a esferas importantes del apoyo del PNUD a los países en crisis.

METODOLOGÍA

Se trata de una evaluación rápida de evidencias, diseñada para proporcionar una síntesis equilibrada de la evidencia evaluativa depositada en el [Centro de Recursos de Evaluación](#) del PNUD durante el último decenio. Las evaluaciones temáticas y por países realizadas por la OEI fueron un recurso importante, dada su independencia y gran credibilidad. Además, se consideraron las evaluaciones descentralizadas de alta calidad encargadas por las oficinas de país. En cada revisión se hizo hincapié en la determinación de hallazgos, conclusiones y recomendaciones coherentes que recogieran las lecciones pertinentes para el PNUD. El análisis tiene por objeto ofrecer ideas prácticas y oportunas para apoyar a los responsables de la toma de decisiones del PNUD a la hora de dar una respuesta eficaz a la crisis. No se trata de un estudio exhaustivo de la bibliografía general y científica sobre el apoyo en situaciones de crisis.

CONTEXTO

En el ámbito de la revitalización y la estabilización económica, esta revisión se basa en los hallazgos de las evaluaciones de varias crisis en las que el PNUD ha ejercido de mecanismo coordinador de las Naciones Unidas para la recuperación temprana mediante su servicio SURGE (apoyo a los recursos del PNUD sobre el terreno con expertos en misión) para ofrecer apoyo humano y financiero de forma rápida. Estas lecciones también tienen en cuenta el enfoque 3x6 del

PNUD, que traza una estrategia para hacer frente a la respuesta inicial a la crisis y la estabilización; posteriormente, el apoyo a la recuperación y, por último, el desarrollo integrado sostenible centrado en el desarrollo económico a largo plazo y la creación de empleo duradero. En el presente documento se analizan las lecciones extraídas de diversas evaluaciones de respuestas a crisis, incluidas las provocadas por el ser humano (respuestas a conflictos y refugiados), las naturales (terremotos, desprendimiento de tierras, tifones y tsunamis) y las crisis de salud (ébola)¹.

DE UN VISTAZO: LECCIONES APRENDIDAS

1

Es preferible planificar a largo plazo las intervenciones estratégicas sobre los medios de vida.

2

Los marcos para la cooperación y la coordinación entre los organismos de las Naciones Unidas y otros asociados son fundamentales.

3

Las intervenciones de respuesta a crisis tienen un mayor impacto cuando van acompañadas de un amplio paquete de apoyo al desarrollo.

4

Es fundamental una transición clara entre la respuesta a las crisis y la recuperación.

5

Garantizar que las respuestas relacionadas con los medios de vida se centran en una “reconstrucción mejor”.

LECCIONES APRENDIDAS

1

Es preferible planificar las intervenciones estratégicas sobre los medios de vida a largo plazo.

Las intervenciones estratégicas sobre medios de vida en respuesta a una crisis se implementan mejor mediante una planificación a largo plazo que se extienda más allá del período inicial de respuesta y estabilización.

En la fase de respuesta inicial, las intervenciones funcionan mejor si se implementan en estrecha colaboración con los asociados, el gobierno y los donantes, con el propósito de desarrollar estrategias que aborden las necesidades inmediatas de la respuesta a corto plazo y posteriormente realicen una evaluación de necesidades a más largo plazo para la recuperación y la normalización basándose en estrategias para una reconstrucción mejor (Bangladesh, Afganistán, Siria)².

La experiencia ha demostrado que el **PNUD está mejor posicionado cuando establece y aclara su propia oferta** en este proceso, ya que identifica el valor añadido de la organización y sus ventajas comparativas en materia de desarrollo y gobernabilidad, y vincula sus actividades en situaciones de crisis a su programa general de desarrollo y a las prioridades de desarrollo a largo plazo del país afectado, teniendo presente al mismo tiempo la complementariedad y la sinergia con otras organizaciones y asociados existentes (Bangladesh)³.

En su labor ante las crisis, el PNUD suele ofrecer asistencia durante las tres fases del enfoque 3x6, que traza una estrategia para abordar la respuesta inicial a la crisis y la estabilización (con frecuencia con inyecciones de efectivo mediante un programa de efectivo por trabajo), seguido de un apoyo a la recuperación, centrado en la recuperación económica a mediano y largo plazo y, por último, un desarrollo sostenible integrado, centrado en el desarrollo económico a más largo plazo y en la creación sostenible de empleo⁴.

Es habitual que la fase inicial de respuesta a una crisis del PNUD y sus intervenciones relativas a los medios de vida consigan establecer con éxito estrategias interrelacionadas que incluyen el empleo temporal mediante un programa de efectivo por trabajo. Este apoyo proporciona inyecciones iniciales de efectivo a las familias, con frecuencia vinculadas a actividades de apoyo a mediano plazo, como los planes de ahorro familiar y de generación de ingresos,

incluido el apoyo y el desarrollo de las pequeñas empresas y el crédito a las familias. Estos funcionan mejor cuando la planificación se hace a mediano y largo plazo, y cuando vinculan las medidas de respuesta con las etapas de recuperación y subsiguientes en aras de la estabilización de los sistemas económicos. Sin embargo, las evaluaciones indican que, en la mayoría de las ocasiones, el enfoque de las respuestas relacionadas con los medios de vida es a **corto plazo**, para un período de tan solo un año, lo que limita su impacto y sostenibilidad (respuestas al ébola, Iraq, Afganistán, Siria)⁵.

Al mismo tiempo, **los enfoques funcionan mejor cuando se implementan a escala o cuando pueden escalarse** en coordinación con el gobierno y otros donantes. Esta coordinación es complicada y es habitual que las intervenciones en los medios de vida tras una crisis sean a corto plazo y en pequeña escala, lo que limita su impacto a más largo plazo. Las actividades centradas en el empleo o el desarrollo de competencias, más allá de los sistemas de transferencia inmediata de dinero en efectivo o de efectivo por trabajo, sufren de forma considerable si no se planifican teniendo presente el apoyo a más largo plazo (respuestas al ébola, Iraq, Afganistán, Siria)⁶.

Es habitual que la financiación en el contexto posterior a una crisis esté fragmentada, sea impredecible y esté dominada por la asistencia humanitaria inicial (respuesta al ébola, Afganistán, Bangladesh)⁷. Aunque esto constituye una dificultad, también ofrece al PNUD oportunidades de asociación, en ocasiones con nuevos asociados y nuevos ámbitos de apoyo emergente. No obstante, esto también puede empujar al PNUD a seleccionar ámbitos de trabajo basados en la probabilidad de recibir financiación, y no en su ventaja comparativa organizativa y valor agregado (evaluación del apoyo de la OEI a países menos adelantados, apoyo al ébola, Iraq, Afganistán, Yemen)⁸. Aunque el PNUD es capaz de aprovechar estas nuevas oportunidades de establecer alianzas para abordar crisis, también debe tenerse en cuenta su propia capacidad de respuesta, incluida la disponibilidad de recursos humanos para formular, implementar y coordinar oportunamente la recuperación temprana e intervenciones relacionadas con los medios de vida (Yemen)⁹.



Los marcos para la cooperación y la coordinación entre los organismos de las Naciones Unidas y otros asociados son fundamentales.

La coordinación de las respuestas relacionadas con los medios de vida con otros organismos de las Naciones Unidas y otros asociados funciona mejor cuando existe un marco de cooperación integrado con un liderazgo y unas funciones y responsabilidades bien definidas.

Aunque esto puede parecer evidente, la experiencia ha demostrado que no siempre es así. Es habitual que la recuperación temprana y las respuestas relacionadas con los medios de vida se vean debilitadas por una mala coordinación, en especial con otros organismos afines de la ONU (p. ej., el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, la Organización Internacional para las Migraciones, la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, la Organización Internacional del Trabajo), así como con las instituciones nacionales, las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones no gubernamentales internacionales. Cuando existen instituciones nacionales y locales, la **coordinación de las respuestas relacionadas con los medios de vida y la armonización de las respuestas de los donantes** con estas instituciones resulta fundamental (Filipinas). Una coordinación igualmente sólida de las respuestas relativas a los medios de vida permite al PNUD participar en menor medida en la respuesta humanitaria inicial y centrarse más en el ámbito del desarrollo y en la promoción del nexo entre la ayuda humanitaria y el desarrollo (Somalia, Iraq, Yemen, Siria, Jordania, Nepal)¹⁰.

3

Las intervenciones de respuesta a crisis tienen un mayor impacto cuando van respaldadas por un amplio paquete de apoyo al desarrollo.

Las intervenciones relacionadas con los medios de vida —como los programas de efectivo por trabajo, el apoyo a las empresas y la creación de empleo— tienen un impacto más duradero si se asocian con otras actividades de apoyo al desarrollo, entre las que se incluye el desarrollo de empresas y de capacidades, los planes de ahorro de las familias y comunitarios, y la formación profesional.

El PNUD ha tenido éxito en la utilización de enfoques basados en programas de efectivo por trabajo en anteriores respuestas a crisis y ha asociado esto con otras actividades de apoyo —entre las que se incluyen servicios de desarrollo empresarial, sistemas de ahorro de las familias y comunitarios y formación profesional a corto plazo—, para abordar las necesidades iniciales de las familias y establecer una base para la labor de recuperación futura (respuesta al tifón Haiyan, Uganda)¹¹. **Las transferencias de dinero en efectivo también han demostrado tener un impacto positivo inmediato** en las economías locales, ya que ayudan a estabilizar a las comunidades que perciben fondos y a adaptar las medidas de respuesta a las necesidades locales (Filipinas).

En Filipinas, tras el tifón Haiyan, se realizaron transferencias de dinero en efectivo a gran escala a miles de hogares para atender las necesidades inmediatas. Esta respuesta basada en el efectivo (tanto en programas de efectivo por trabajo y como transferencias de dinero en efectivo no condicionadas) **fue posible gracias a tres factores subyacentes y previamente existentes**: i) una economía de remesas ya en funcionamiento y culturalmente aceptada; ii) un sistema sólido de proveedores de servicios financieros; y iii) la existencia previa de un programa de transferencias en efectivo nacional muy desarrollado que incluía mecanismos de focalización de la pobreza¹². No obstante, los programas de efectivo por trabajo y los sistemas de transferencias son intervenciones inmediatas y deben basarse en un plan de respuesta a crisis que emplee esta participación de la comunidad para establecer medios de vida de medio a largo plazo (respuesta al tifón Haiyan, Uganda)¹³.

4

Es fundamental una transición clara entre la respuesta a las crisis y la recuperación.

Según las evidencias, los planes de recuperación que articulan de forma clara la transición de la respuesta a las intervenciones de recuperación tienen una mayor capacidad para soportar el cambio de enfoque y mantener alianzas efectivas con el gobierno, los organismos de las Naciones Unidas, los donantes y las comunidades.

Las evaluaciones han demostrado que el posicionamiento sólido del PNUD y la atención especial a la estabilización inmediata, así como a las fases de respuesta, han afectado a su capacidad para pasar de la respuesta al apoyo a la recuperación. Un enfoque sólido y un conjunto de medidas de apoyo a la estabilización y la respuesta, así como la asignación de recursos para actividades de respuesta principalmente a corto plazo —como los programas de efectivo por trabajo, la microfinanciación y el desarrollo empresarial a pequeña escala— pueden sentar las bases de la labor de recuperación y reducción de la pobreza a más largo plazo. No obstante, con frecuencia, el PNUD ha encontrado dificultades para esta transición (ébola en Sierra Leona y Liberia, tifón Haiyan en Filipinas, Siria, Jordania, Yemen, Pakistán)¹⁴.

El apoyo a la recuperación y la asistencia con relación a los medios de vida a largo plazo pueden quedar eclipsados por la prisa por responder a la crisis. Al articular una propuesta de plan de transición de la respuesta a la recuperación temprana del proceso de socorro, el PNUD puede estimular a los gobiernos para que creen plataformas más estables

para restablecer las economías locales y las capacidades gubernamentales, además de acelerar el restablecimiento de los medios de vida de hombres y mujeres (Sierra Leona y Liberia, Filipinas, Siria, Jordania, Yemen, Pakistán)¹⁵.

La necesidad de contar con un mecanismo **sólido y permanente de coordinación y cooperación** entre los gobiernos y los donantes que vaya más allá de las etapas iniciales de estabilización y respuesta, con miras a la recuperación a más largo plazo, está estrechamente vinculada con la transición de las respuestas de estabilización a la recuperación. Inicialmente, las respuestas humanitarias pueden estar bien coordinadas entre los donantes, como ponen de manifiesto los grupos de recuperación temprana basados en alianzas de organismos de las Naciones Unidas (Yemen). No obstante, pese a que existen estos grupos e incluso marcos convenidos entre los organismos en torno a la respuesta y la recuperación y el enfoque del nexo entre ayuda humanitaria y desarrollo, esto no garantiza una cooperación y una coordinación reales sobre el terreno, especialmente en la labor de recuperación (Jordania, Yemen)¹⁶.

5

Garantizar que las respuestas relacionadas con los medios de vida se centran en una “reconstrucción mejor”.

Las intervenciones para la recuperación de los medios de vida funcionan mejor cuando se basan en enfoques para una «reconstrucción mejor», ya que garantizan la inclusión de perspectivas de desarrollo más amplias que captan las sinergias entre las distintas esferas del programa. La respuesta a las crisis y la recuperación funcionan mejor cuando no se conciben singularmente como un programa o compartimento que opera por sí solo, sino que también es capaz de aprovechar la experiencia de todos los programas y actividades que trabajan para lograr un enfoque basado en una «reconstrucción mejor». No debe considerarse como una simple estrategia para devolver a comunidades y grupos vulnerables a los niveles de subsistencia anteriores a la crisis, lo que puede suponer su continua vulnerabilidad ante futuras crisis y su inestabilidad. En Filipinas, las comunidades afectadas por el tifón Haiyan ya eran vulnerables y estaban marginadas dentro del sistema económico global antes de que se produjera el tifón. El período posterior a la crisis supuso una oportunidad de reconfigurar la economía de la zona para reforzar las oportunidades y los medios de vida de las comunidades (Filipinas).

La labor de recuperación de los medios de vida en la comunidad se ve reforzada cuando **integra una gran variedad de aspectos del desarrollo**, como estrategias de reducción del riesgo de desastres, la adaptación al cambio climático, la protección social, la salud, la infraestructura y el desarrollo económico local (Filipinas, Indonesia, Bangladesh, Jordania).¹⁷

Es mucho más probable lograr la sostenibilidad de las medidas de apoyo al empleo y las empresas si se **tienen muy presentes las deficiencias sistémicas** —entre ellas, la gobernabilidad, la capacidad local y la recuperación económica, los servicios de desarrollo empresarial, el acceso a los mercados formales de microcréditos, los problemas con los derechos de propiedad y de la tierra, así como el fomento de la capacidad, la formación profesional y el apoyo al empleo para los propietarios de empresas, los grupos de jóvenes, las mujeres y los grupos vulnerables—¹⁸. Del mismo modo, la escala es importante, sobre todo cuando existe un desempleo considerable tras la crisis.

Cuando se presta **apoyo a las mujeres, es fundamental que las intervenciones tengan una estructura transformadora** y no solo incluyan a las mujeres. El análisis de género debería fundamentar las actividades relativas a los medios de vida y la creación de empleo, con el fin de evitar estereotipos de género y garantizar que las intervenciones sobre los medios de vida sean significativas. En Filipinas, los participantes criticaron en alguna ocasión las intervenciones relativas a los medios de vida por ser muy limitadas para tener un impacto significativo en sus vidas. En otros casos, las intervenciones no tuvieron en cuenta la dinámica de género y la idoneidad cultural para las mujeres, como en el caso del programa de efectivo por trabajo asociado a las infraestructuras y la retirada de escombros (Siria)¹⁹.

Del mismo modo, las intervenciones a corto plazo puntuales y **fragmentadas para el empleo de los jóvenes** han demostrado ser insuficientes para hacer frente de manera sostenible a la magnitud y la profundidad de los problemas

socioeconómicos de los jóvenes en el contexto posterior a la crisis (Siria y Filipinas)²⁰. La experiencia en este ámbito —tanto en la respuesta a crisis como en general— ha demostrado que las actividades de apoyo al empleo de los jóvenes deben desarrollarse en torno a la demanda basándose en las necesidades de competencias del mercado de trabajo. Esto aumentará las oportunidades de empleo. Las pasantías y las alianzas con el sector privado también han logrado poner en contacto a posibles trabajadores jóvenes con empleadores, lo que ha aumentado a su vez las oportunidades (Jordania y Sierra Leona)²¹.

Las evaluaciones han observado grandes beneficios para el PNUD derivados de su **presencia sobre el terreno** al emprender la labor de recuperación y aquella centrada en los medios de vida, ya que esto garantiza una mayor capacidad de respuesta para atender las necesidades de las comunidades, mediante una estrecha colaboración con los gobiernos locales y otros asociados que respaldan firmemente la coordinación (Siria, Yemen, Bangladesh)²². En Bangladesh, establecer una suboficina del PNUD bien dotada de personal en el Bazar de Coz le permitió sentar las bases de la futura colaboración en el ámbito del nexo entre los asuntos humanitarios y los de desarrollo en respuesta a la crisis de refugiados rohinyá de 2015²³.

REFERENCIAS

¹ [UNDP Global Toolkit on the 3x6 approach: building resilience through jobs and livelihoods \(2016\)](#)

² [Evaluación independiente del programa en el país \(EIPP\) de Bangladesh \(2019\)](#); EIPP del Afganistán (2020, próxima publicación); EIPP de Siria (2020, próxima publicación); [BICOL Recovery project – Evaluation report \(2011\)](#)

³ *Ibíd.*

⁴ *Ibíd.*

⁵ [EIPP del Iraq \(2019\)](#); Outcome evaluation-UNDP Sustainable economic transformation pillar - Liberia (2018); [Mid-term review Country Programme - Liberia \(2015\)](#); [Reintegration of Sierra Leone Red Cross Society \(SLRCS\) Volunteers Burial Teams-Evaluation report \(2017\)](#); EIPP del Afganistán (2020, próxima publicación); [Evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo de Jordania \(2017\)](#); EIPP de Siria (2020, próxima publicación); [Evaluation of the UNDP Strategic Plan and Global and Regional Programmes \(2017\)](#)

⁶ *Ibíd.*

⁷ Outcome evaluation-UNDP Sustainable economic transformation pillar - Liberia (2018); [Mid-term review Country Programme - Liberia \(2015\)](#); [Final evaluation report for the Reintegration of Sierra Leone Red Cross Society \(SLRCS\) Volunteers Burial Teams \(2017\)](#); EIPP del Afganistán (2020, próxima publicación); [Evaluation of UNDP Support to Poverty Reduction in the Least Developed Countries \(2018\)](#); [Evaluation of the UNDP Strategic Plan and Global and Regional Programmes \(2017\)](#)

⁸ [Evaluation of UNDP Support to Poverty Reduction in the Least Developed Countries \(2018\)](#); [Final evaluation of the Social Rehabilitation and Payment to EVD Survivors project \(2017\)](#); [EIPP del Iraq \(2019\)](#); EIPP del Afganistán (2020, próxima publicación); [EIPP del Yemen \(2019\)](#)

⁹ [EIPP del Yemen \(2019\)](#)

¹⁰ [Joint Programme on Youth Employment, Somalia \(2019\)](#), [EIPP del Iraq \(2019\)](#); [EIPP del Yemen \(2019\)](#); After Action Review for Philippines Haiyan Typhoon (2014); EIPP de Siria (2020, próxima publicación); [Evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo de Jordania \(2017\)](#); [Evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo de Nepal \(2012\)](#)

¹¹ [IASC Inter-agency Humanitarian Evaluation of the Typhoon Haiyan Response \(2014\)](#); Strengthening the Humanitarian-Development Nexus in Responding to the South Sudanese Refugee Crisis in West Nile, Northern Uganda (2019); Emergency Response to South Sudanese Refugee Influx: Enhancing Human Security for Refugees and Host Communities in Northern Uganda (2018)

¹² [IASC Inter-agency Humanitarian Evaluation of the Typhoon Haiyan Response \(2014\)](#)

¹³ [IASC Inter-agency Humanitarian Evaluation of the Typhoon Haiyan Response \(2014\)](#); Strengthening the Humanitarian-Development Nexus in Responding to the South Sudanese Refugee Crisis in West Nile, Northern Uganda (2019); Emergency Response to South Sudanese Refugee Influx: Enhancing Human Security for Refugees and Host Communities in Northern Uganda (2018)

¹⁴ [Evaluation of UNDP Support to Poverty Reduction in the Least Developed Countries \(2018\)](#); Outcome evaluation-UNDP Sustainable economic transformation pillar - Liberia (2018); [Mid-term review Country Programme - Liberia \(2015\)](#); [Final evaluation report for the Reintegration of Sierra Leone Red Cross Society \(SLRCS\) Volunteers Burial Teams \(2017\)](#); [After Action Review for Philippines Haiyan Typhoon \(2014\)](#); EIPP de Siria (2020, próxima publicación); [Evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo de Jordania \(2017\)](#); EIPP de Yemen (2019); [Evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo del Pakistán \(2017\)](#)

¹⁵ *Ibíd.*

-
- ¹⁶ [Evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo de Jordania \(2017\)](#), [EIPP del Yemen \(2019\)](#)
- ¹⁷ [EIPP de Filipinas \(2017\)](#); [Evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo de Indonesia \(2010\)](#); [Evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo de Bangladesh \(2011\)](#); [Evaluation of UNDP Support to Poverty Reduction in the Least Developed Countries \(2018\)](#); [Evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo de Jordania \(2017\)](#)
- ¹⁸ [IASC Inter-agency Humanitarian Evaluation of the Typhoon Haiyan Response \(2014\)](#); [ADR de Filipinas \(2009\)](#); [Evaluation of UNDP Support to Poverty Reduction in the Least Developed Countries \(2018\)](#); EIPP de Siria (2020, próxima publicación)
- ¹⁹ EIPP de Siria (2020, próxima publicación)
- ²⁰ [IASC Inter-agency Humanitarian Evaluation of the Typhoon Haiyan Response \(2014\)](#); [Evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo de Filipinas \(2009\)](#); [Evaluation of UNDP Support to Poverty Reduction in the Least Developed Countries \(2018\)](#); EIPP de Siria (2020, próxima publicación)
- ²¹ [Evaluación de los resultados de las actividades de desarrollo de Jordania \(2017\)](#), [EIPP de Sierra Leona \(2019\)](#)
- ²² EIPP de Siria (2020, próxima publicación); [EIPP de Bangladesh \(2019\)](#); [EIPP del Yemen \(2019\)](#)
- ²³ [EIPP de Bangladesh \(2019\)](#)

ACERCA DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE

Al generar evidencias 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 de las evaluaciones del trabajo del PNUD en situaciones de crisis.