

REFLEXIONES

LECCIONES EXTRAÍDAS DE EVALUACIONES: APOYO DEL PNUD AL DESARROLLO DE APTITUDES DE LOS JÓVENES PARA EL EMPLEO

INTRODUCCIÓN

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un compromiso audaz para poner fin a la pobreza en todas sus formas y dimensiones de aquí a 2030. 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 para ayudar a las personas a salir de la pobreza y mantenerse fuera de ella.

Para apoyar la respuesta del PNUD a fin de mantener a las personas al margen de la pobreza, la Oficina Independiente de Evaluación (OIE) ha emprendido una revisión de las enseñanzas extraídas de anteriores evaluaciones de la labor del PNUD. El propósito es proporcionar asesoramiento basado en la evidencia a las oficinas del PNUD en los países sobre algunas esferas pertinentes de la labor del PNUD en relación con la erradicación de la pobreza, centrándose especialmente en las necesidades de las personas más vulnerables.

El presente documento se centra en las lecciones extraídas del apoyo que en el pasado ha prestado el PNUD al desarrollo de aptitudes de los jóvenes para el empleo, incluido el trabajo por cuenta propia.

METODOLOGÍA

Se trata de una evaluación rápida de evidencias¹, diseñada para proporcionar una síntesis equilibrada de la evidencia evaluativa enviada al [Centro de Recursos de Evaluación](#) del PNUD durante el último decenio. Las evaluaciones a nivel de país y temáticas realizadas por la Oficina Independiente de Evaluación representaron una fuente importante, dada su independencia y alta credibilidad. Además, se consideraron las evaluaciones descentralizadas de alta calidad encargadas por las oficinas de país. En cada revisión se hizo hincapié en la identificación 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.

Las lecciones parten, en líneas generales, de 39 evaluaciones independientes de programas para los países y 72 evaluaciones descentralizadas sobre el desarrollo de aptitudes, el empleo y la iniciativa empresarial de los jóvenes cargadas en el CRE, independientemente del entorno. No se incluyen las lecciones de los esfuerzos del PNUD para promover el empoderamiento de los jóvenes en otras esferas, como la participación política, la consolidación de la paz y la prevención del extremismo violento, ya que este documento forma parte de la serie *Reflexiones* centrada en la solución emblemática del PNUD para mantener a las personas al margen de la pobreza.

CONTEXTO

El desempleo juvenil es uno de los desafíos más importantes al que hacen frente nuestras sociedades hoy en día. El número de jóvenes que ni estudian ni trabajan sigue aumentando. Las medidas de confinamiento como consecuencia de la COVID-19 han provocado el cierre de centros de formación educativa y profesional en todo el mundo, lo cual ha repercutido en el acceso de los jóvenes a la educación y al desarrollo de aptitudes. La Estrategia de las Naciones Unidas para la Juventud 2030 (2018) insta a colaborar con los Estados Miembros y otros asociados para promover un enfoque equilibrado que estimule la demanda de trabajo juvenil y suscite mejoras en los sistemas de desarrollo de las aptitudes, con el objeto de facilitar la transición de la escuela al trabajo y reducir la tasa de jóvenes que no cursan estudios ni están trabajando.

El PNUD promueve el desarrollo centrado en la juventud y dirigido por la juventud, y promueve el desarrollo económico de la juventud. Es un asociado de la iniciativa global [Empleo Decente para los Jóvenes](#), que tiene por objeto intensificar la acción y el impacto en materia de empleo juvenil. Los esfuerzos del PNUD en favor del desarrollo de aptitudes para el empleo de los jóvenes incluye desde el fortalecimiento de los sistemas de enseñanza y formación técnica y profesional (EFTP)² hasta el fomento de la capacidad institucional de los servicios públicos de empleo para llevar a cabo intervenciones de desarrollo de aptitudes. Las intervenciones del PNUD en materia de desarrollo de aptitudes suelen formar parte de programas más amplios de empleo o iniciativa empresarial para los jóvenes, que incluyen la mejora del entorno propicio para fomentar el empleo y la iniciativa empresarial de la juventud mediante el apoyo a la formulación de políticas y el acceso a financiación.

DE UN VISTAZO: LECCIONES EXTRAÍDAS

1

Los programas eficaces de desarrollo de aptitudes de los jóvenes combinan diversas intervenciones a fin de dotarlos con diferentes tipos de aptitudes necesarias para acceder al mundo laboral.

4

La participación de los empleadores y la adecuación a las demandas del mercado son factores clave de éxito para los programas de desarrollo de aptitudes de los jóvenes.

2

Los jóvenes de grupos desfavorecidos requieren intervenciones específicas para atender sus necesidades de capacitación y mejorar su integración en el mercado laboral.

5

El apoyo a los gobiernos nacionales y locales en la aplicación de políticas y medidas activas del mercado laboral es fundamental para lograr y sostener el resultado del desarrollo de aptitudes de los jóvenes.

3

La reforma de las políticas, el fortalecimiento institucional y las redes de formación ayudan a los sistemas de EFTP a transferir eficazmente las aptitudes a los jóvenes.

6

La alianza con otros organismos de las Naciones Unidas puede fortalecer las aportaciones técnicas a los programas de desarrollo de aptitudes de los jóvenes, si bien requiere una estrecha coordinación en torno a la creación de una cadena de valor específica.

7

La iniciativa empresarial no es una fórmula mágica que sirva para poner fin al desempleo juvenil. Puede contribuir a suplir la falta de aptitudes, pero las empresas de nueva creación de jóvenes requieren apoyo a largo plazo y financiación continua para madurar y crecer.

8

El seguimiento y la evaluación de las iniciativas de desarrollo de aptitudes de los jóvenes necesitan marcos sistemáticos y actividades de supervisión para evaluar los resultados más allá de la divulgación.

LECCIONES EXTRAÍDAS

1 Los programas eficaces de desarrollo de aptitudes de los jóvenes combinan diversas intervenciones a fin de dotarlos con diferentes tipos de aptitudes necesarias para acceder al mundo laboral.

En el mundo laboral requieren diferentes tipos de aptitudes: aptitudes técnicas, aptitudes de empleabilidad³ (o las llamadas “aptitudes interpersonales”), y aptitudes para la búsqueda de empleo. Las aptitudes interpersonales, como las habilidades de comunicación y la ética profesional en general, a menudo se destacan como la pieza fundamental que falta en el acceso al empleo juvenil. Diversas intervenciones, como la formación en el empleo, la mentoría y el asesoramiento complementan la capacitación que se imparte en el aula a fin de desarrollar estas aptitudes. En Bosnia y Herzegovina, el apoyo del PNUD a la creación de centros locales de empleo e información para los jóvenes y a la capacitación en técnicas de búsqueda de empleo, como la redacción de currículos y conocimientos para realizar entrevistas, ha dado resultados alentadores en el empleo después de la capacitación⁴. En Cuba, el PNUD apoyó la aplicación de un sistema de asesoramiento profesional para estudiantes de educación superior, que no solo ayudaba a los jóvenes a obtener empleo, sino que también les ayudaba a sentirse empoderados, motivados y útiles para la sociedad⁵.

La formación en el empleo —lo que incluye las prácticas, el aprendizaje y otros conocimientos adquiridos al trabajar con los empleadores— puede ser una manera eficaz de que los jóvenes fortalezcan aptitudes profesionales específicas, obtengan experiencia en el trabajo real y se expongan al entorno laboral para mejorar su empleabilidad (Sierra Leona, Albania y Kosovo). Algunos programas del PNUD definieron criterios de elegibilidad para beneficiar a jóvenes poco cualificados que buscan trabajo hacia la formación en el empleo, al tiempo que se ofrecieron pasantías a graduados universitarios para adquirir experiencia laboral en sus respectivos campos con empleadores del sector público y privado (Kosovo)⁶. La oferta de incentivos para promover la participación de los empleadores —por ejemplo, mediante subsidios— puede motivar a los empleadores a seguir formando a los jóvenes que buscan empleo y a retenerlos después del período de capacitación (Sierra Leona, Albania y Kosovo)⁷.

Las iniciativas del PNUD que han tenido éxito recurrieron a la combinación de intervenciones para apoyar el desarrollo de diversos tipos de aptitudes (Sierra Leona, Kosovo y Albania). En Sierra Leona, una combinación de intervenciones compaginaron programas de pasantías, servicios de apoyo a las empresas, asesoramiento profesional y servicios de colocación (información sobre el mercado laboral y el desarrollo profesional, habilidades para la búsqueda de empleo, capacitación en tecnologías de la información (TI), talleres de desarrollo profesional), que dotó a los participantes de aptitudes, les permitió obtener empleo y reforzó su confianza en sí mismos⁸. En el plano microeconómico, una buena práctica en Kosovo, en colaboración con las instituciones de formación profesional y el servicio público de empleo, consistió en elaborar planes de formación personalizados para los jóvenes, junto con una vigilancia estrecha y un seguimiento posterior a la colocación. Para aumentar el compromiso de los beneficiarios, se informó a los jóvenes que buscaban empleo de sus derechos y responsabilidades con respecto a la búsqueda de empleo⁹.

Para los jóvenes sin experiencia laboral previa, la formación a corto plazo por sí sola podría no conducir al empleo (Somalia, Kosovo, Siria)¹⁰. Es necesario que los programas de desarrollo de aptitudes a corto plazo estén vinculados a un apoyo continuado para ayudar a los jóvenes a incorporarse en el mercado laboral. En el caso de los jóvenes a los que no se les ofreció un puesto de trabajo después de hacer prácticas o recibir formación en el empleo, una buena iniciativa consistió en emitir un certificado para reconocer las aptitudes y habilidades que habían adquirido a fin de facilitar futuras búsquedas de empleo, así como remitirlos a los servicios públicos de empleo y otros servicios de empleo o de fomento de la iniciativa empresarial, como apoyo al seguimiento (Kosovo, Somalia)¹¹.

2

Los jóvenes de grupos desfavorecidos requieren intervenciones específicas para atender sus necesidades de capacitación y mejorar su integración en el mercado laboral.

Es frecuente que los jóvenes de grupos desfavorecidos estén excluidos de las oportunidades económicas y desconozcan su derecho al trabajo. Para hacer frente al obstáculo adicional al que suelen hacer frente debido a una educación básica inadecuada, se impartió capacitación funcional de alfabetización a las mujeres y los jóvenes de Mauritania con el objetivo de mejorar su acceso a actividades que permitan generar ingresos¹². Además, los jóvenes desfavorecidos a menudo adquieren aptitudes en entornos no formales e informales, pero carecen de una cualificación oficial que reconozca sus conocimientos y aptitudes. Esto, a su vez, afecta a su empleabilidad y acceso al sistema de educación formal. Para ayudarles a superar este obstáculo, en Azerbaiyán, el PNUD ayudó al Gobierno a identificar protocolos de evaluación internacionales a fin de reconocer evidencias de aprendizaje previo, incluida la validación del aprendizaje no formal e informal¹³.

En algunos países, el PNUD elaboró criterios para identificar a los jóvenes de grupos desfavorecidos —como la geografía (regiones pobres, zonas rurales), el género, las minorías étnicas, la duración del desempleo o la informalidad laboral, los logros educativos y la experiencia laboral— y hacerles participar activamente en la formación técnica y profesional, así como en programas activos del mercado laboral (Kosovo, Kazajstán, Albania, Macedonia del Norte, Etiopía)¹⁴. En Albania, el programa del PNUD elaboró una guía práctica para el personal del Servicio Nacional de Empleo a fin de atender las necesidades de los grupos desfavorecidos y vulnerables, el cual se consideró un instrumento útil¹⁵. Las actividades de divulgación, como las visitas de asistentes sociales, han aumentado la participación de jóvenes desfavorecidos en las actividades del programa de empleo, incluidos jóvenes romaníes que viven en asentamientos. Estos a menudo desconocían sus derechos o los servicios sociales y de empleo disponibles (Serbia)¹⁶.

En las evaluaciones se encontraron algunos ejemplos de intervenciones eficaces en las que se ha prestado especial atención a las necesidades de capacitación de las mujeres y las niñas. En Jordania y Tayikistán, la formación profesional y la formación en el empleo ayudaron a las mujeres a asegurar y conservar el empleo en los sectores de la confección en sus zonas de residencia o desde su hogar¹⁷. En Bahrein, el PNUD pudo establecer una alianza con Microsoft y su proveedor privado de capacitación certificada, un organismo gubernamental, y la Universidad de Bahrein, para llevar a cabo el programa “Forsati for her”, dirigido a promover la alfabetización digital y el aprendizaje de programación específicamente entre mujeres estudiantes, con el respaldo de las certificaciones de Microsoft¹⁸. Sin embargo, fue escasa la participación de las mujeres en concursos de innovación para obtener financiación inicial (Camerún¹⁹) y el posterior éxito en la creación de empresas (Túnez²⁰). El analfabetismo y las normas culturales prevalentes obstaculizan la participación de las mujeres en las actividades de desarrollo de iniciativas empresariales (Etiopía)²¹.

3

La reforma de las políticas, el fortalecimiento institucional y las redes de formación ayudan a los sistemas de EFTP a transferir eficazmente las aptitudes a los jóvenes.

La EFTP y los sistemas de desarrollo de aptitudes son herramientas decisivas para equipar a los jóvenes con aptitudes para acceder al mundo laboral. El PNUD tiene experiencia en el apoyo a la modernización y el fortalecimiento de los sistemas nacionales de EFTP, y en la creación de capacidades de instituciones y universidades dedicadas a la EFTP (Albania, Nepal, Kenya, Tayikistán)²². En el plano normativo, el PNUD prestó asistencia a los gobiernos nacionales en la elaboración de una política integrada de la EFTP y su ejecución. Por ejemplo, en Nepal, el PNUD apoyó al Gobierno en la reforma de la política sobre la EFTP, que se incorporó en la planificación nacional de Nepal con el compromiso de elaborar un plan maestro de EFTP, formular una ley de EFTP y establecer un fondo integrado para la EFTP. Estas actividades

ayudaron a crear un entorno propicio para la mejora de la EFTP. El sistema de gestión de la información sobre la EFTP en Nepal, respaldado por el PNUD, centralizó los datos de capacitaciones y estudiantes de EFTP y proporcionó la base para establecer las metas nacionales del ODS 4.4^{23 24}.

En cuanto al desarrollo de capacidades institucionales, las intervenciones del PNUD fortalecieron la elaboración de planes de estudios de EFTP basados en la evaluación de las necesidades del mercado, fomentaron la capacidad de los instructores, mejoraron los procesos de acreditación y garantía de calidad, y apoyaron la aplicación del asesoramiento profesional y de la formación en el empleo. El apoyo del PNUD a la modernización de las instalaciones de EFTP, incluida la mejora de la infraestructura y los equipos, contribuyó a cambiar la percepción generalmente negativa que tiene la sociedad de la EFTP y a mejorar su atractivo para los estudiantes (Tayikistán)²⁵. El PNUD ha desempeñado el papel de intermediario para que las alianzas incorporen una certificación y acreditación internacionalmente reconocidas en los institutos públicos y privados de educación y capacitación (Azerbaiyán, Bahrein)²⁶, lo cual facilitó el reconocimiento de competencias por parte de los empleadores.

La formación de formadores contribuyó a la creación de una red de instructores experimentados para impartir y desplegar eficazmente cursos de capacitación profesional a los jóvenes (Argelia)²⁷. Para garantizar el resultado relacionado con la formación, una buena práctica consiste en seguir una capacitación impartida por instructores recién capacitados en el empleo y llevar a cabo un curso de reciclaje al cabo de un tiempo²⁸. La colaboración del PNUD con los Voluntarios de las Naciones Unidas y los mecanismos nacionales de voluntariado movilizaron a voluntarios nacionales e internacionales para que se desempeñaran como instructores de jóvenes. Los voluntarios contribuyeron con sus conocimientos sobre el terreno y su proximidad a los jóvenes a los que se quería atender, lo que mejoró la capacidad docente y subsanó las deficiencias en el acceso de los jóvenes a la educación (Malí, Congo)²⁹.

4 La participación de los empleadores y la adecuación a las demandas del mercado son factores clave de éxito para los programas de desarrollo de aptitudes de los jóvenes.

El desajuste entre las aptitudes que se enseñan en los programas educativos y las demandas del mercado suele crear obstáculos para la transición de la escuela al empleo. Algunas evaluaciones anteriores han demostrado que las intervenciones del PNUD para el desarrollo de aptitudes no contaban con la participación de los empleadores en el diseño de los programas y carecían de conocimientos sobre los sectores con crecimiento de empleo vinculados a empleadores públicos y privados (Somalia, Argelia)³⁰. Para abordar el desajuste de aptitudes, el PNUD puso a prueba la coordinación con las empresas privadas a fin de determinar las necesidades de capacitación y buscar trabajadores cualificados en Macedonia del Norte. El programa mejoró el acceso de los jóvenes a la información sobre el mercado laboral y a los empleadores mediante la creación de asociaciones de información para la juventud, donde los estudiantes podían reunirse con representantes empresariales y analizar la posibilidad de realizar prácticas o acciones de voluntariado y de crear empresas³¹.

Llevar a cabo un estudio de las aptitudes a fin de identificar la oferta y la demanda de aptitudes es una buena práctica que surgió de programas eficaces de desarrollo de aptitudes para mejorar la empleabilidad de los aprendices (Nepal, Azerbaiyán, Kosovo)³². En Jordania, a partir del desajuste observado en intervenciones anteriores respecto a las necesidades del mercado laboral, el PNUD adoptó un enfoque basado en la demanda en materia de formación profesional y empleo para los jóvenes. Este enfoque identificaba con anterioridad las necesidades del mercado laboral, lo que dio lugar a un porcentaje mucho mayor de participantes que consiguieron empleos a tiempo completo después del programa, en comparación con el resultado de intervenciones anteriores³³. En Nepal, se realizó un estudio de las aptitudes en el plano provincial para apoyar la reforma del sistema de EFTP. Dicho estudio facilitó datos muy necesarios a los responsables de las políticas sobre el sector de EFTP, que estaba fragmentado³⁴.

Las alianzas público-privadas han surgido en Albania como una buena práctica para el desarrollo de aptitudes y el empleo de los jóvenes, especialmente en el caso de los grupos de jóvenes desfavorecidos. El programa conjunto de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y el PNUD creó alianzas público-privadas en las que participaron satisfactoriamente diversos asociados, incluido el Servicio Nacional de Empleo y sus sucursales locales, organizaciones de empleadores, cámaras de comercio, sindicatos, instituciones de formación profesional, y representantes de organizaciones y redes de jóvenes. A través de las alianzas público-privadas, el sector privado generó un mayor número de vacantes disponibles para los solicitantes de empleo y mejoró la elaboración de perfiles de demandas del mercado laboral, al tiempo que las instituciones públicas siguieron identificando a personas desempleadas disponibles para trabajar a las que ofrecer apoyo mediante programas de promoción profesional y servicios públicos de empleo. Las alianzas público-privadas consiguieron colocar con éxito a jóvenes desfavorecidos (por ejemplo, desempleados, trabajadores informales y procedentes de grupos marginados) en programas de capacitación laboral; crearon una base de datos rotativa de vacantes existentes en el sector privado, e integraron a estudiantes albaneses o graduados recientes del extranjero en programas de prácticas³⁵.

5 El apoyo a los gobiernos nacionales y locales en la aplicación de políticas y medidas activas del mercado laboral es fundamental para lograr y sostener el resultado del desarrollo de aptitudes de los jóvenes.

Las evaluaciones existentes señalan el hecho de que el alcance y la escala de las intervenciones del PNUD en el desarrollo de aptitudes de los jóvenes en pro del trabajo decente y los medios de vida suelen ser limitados³⁶. Si bien pueden prosperar ciertos proyectos piloto innovadores en lugares probados y existen historias de éxito anecdóticas, a menudo persisten dificultades a la hora de replicar y ampliar las iniciativas cuando no están integradas en una estrategia más amplia. Por ejemplo, en Timor-Leste, aunque el proyecto Kuna, apoyado por el PNUD, se ha erigido como una actividad emblemática utilizando un enfoque de plataforma para vincular la investigación, la elaboración de políticas iniciales y la prestación de servicios en la fase posterior, el proyecto piloto se enfrentó a grandes retos de ampliación debido a la falta de compromiso de financiación nacional³⁷.

El desarrollo de aptitudes es menos eficaz y no es sostenible cuando no se combina con otras medidas activas del mercado laboral. El Gobierno desempeña un papel fundamental en la mejora y el mantenimiento del entorno propicio para el empleo y la iniciativa empresarial de los jóvenes, en la garantía de condiciones políticas favorables, la prestación de empleo público y servicios empresariales, la facilitación del acceso a la financiación y al mercado y la salvaguardia de los derechos de los trabajadores. Algunos ejemplos de evaluaciones anteriores documentaron el éxito del apoyo inicial del PNUD a los gobiernos en la creación o actualización de políticas y estrategias nacionales para promover el desarrollo de aptitudes y de empleo de los jóvenes (Albania, Jordania, Nepal, Somalia, Togo)³⁸. Las intervenciones del PNUD son más eficaces cuando combinan el apoyo en las etapas iniciales y finales (Albania, Jordania y Sierra Leona)³⁹. En Albania, el PNUD contribuyó significativamente a la aplicación experimental y posterior adopción de nuevas medidas activas del mercado laboral. Estas medidas resultaron ser un mecanismo eficaz para garantizar una elevada tasa de finalización de la formación, de empleo y de retención de los empleados, todas ellas superiores al 90%. El apoyo del PNUD incluyó asistencia técnica para la definición de normas iniciales por parte del Servicio Nacional de Empleo y la creación de capacidad en las etapas posteriores destinada a las oficinas locales de empleo en torno a medidas activas del mercado laboral. Las intervenciones a nivel local proporcionaron información y retroalimentación para la formulación de políticas a nivel central, contribuyendo a cuestiones relativas a la inclusión social de grupos vulnerables, el acceso a la formación educativa y profesional y al mercado laboral⁴⁰.

El PNUD tiene una ventaja comparativa en la creación de capacidad de las instituciones regionales y locales, como los servicios públicos de empleo y los centros de apoyo a los servicios empresariales para prestar servicios a nivel local. De esta manera, aumenta el acceso de los jóvenes a las actividades de desarrollo de aptitudes y otros tipos de apoyo (Argentina, Bosnia y Herzegovina, Camerún, Kenya, Kosovo, Sierra Leona, Jordania)⁴¹. Las intervenciones del PNUD han apoyado la creación de estas instituciones locales, han fortalecido los mecanismos de coordinación entre los servicios gubernamentales centrales y regionales o locales, y han prestado asistencia técnica y acompañamiento inmediato, también por medio del personal del PNUD con sede regional y local. Las alianzas con los departamentos responsables del desarrollo local dentro de los ministerios sectoriales ha demostrado ser clave para el éxito de diversas actividades de la comunidad local del PNUD en Jordania⁴².

La creación de una dependencia para la ejecución de la gestión como parte del PNUD que sea responsable de múltiples proyectos sobre la juventud, el género, la EFTP y el empleo genera sinergias para abordar la complejidad de las cuestiones relativas a las aptitudes de los jóvenes de manera más exhaustiva y coherente, en los proyectos del PNUD y entre las diversas alianzas del PNUD con distintos ministerios sectoriales. La creación de dichas dependencias también permitió al PNUD aprovechar economías de escala y ahorrar costos relacionados con la gestión de proyectos⁴³.

6 La alianza con otros organismos de las Naciones Unidas puede fortalecer las aportaciones técnicas a los programas de desarrollo de aptitudes de los jóvenes, si bien requiere una estrecha coordinación en torno a la creación de una cadena de valor específica.

Las alianzas con organismos afines que tienen mandatos técnicos y normativos –como la OIT; la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO); el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)– ha aportado conocimientos técnicos sobre el fortalecimiento de los sistemas de EFTP, el desarrollo de la cadena de valor, la información sobre el mercado laboral y la adecuación de las aptitudes a este, entre otras esferas pertinentes (Albania, Togo, Somalia), y, en algunos casos, ha contribuido a que el PNUD se convierta en un actor clave en la esfera del desarrollo de la juventud (Albania)⁴⁴. Las intervenciones conjuntas en el desarrollo de la cadena de valor del pescado en Somalia lograron que tres organismos de las Naciones Unidas (el PNUD, la OIT y la FAO) aportaran sus conocimientos especializados respectivos para lograr un objetivo común. Concretamente, la OIT ofreció un programa de aprendizaje que consiguió que las empresas pesqueras contrataran a jóvenes. El PNUD construyó unidades de procesamiento de pescado, proporcionó fondos para la puesta en marcha de empresas e impartió capacitación profesional para iniciativas empresariales. La FAO equipó a las unidades de procesamiento y capacitó a los grupos en aspectos técnicos: pesca, corte y procesamiento de pescado. En el momento de la evaluación, se habían creado diez centros⁴⁵.

Sin embargo, una colaboración eficaz requiere coherencia y coordinación. En Siria, la falta de sinergia entre los organismos del programa conjunto de las Naciones Unidas (FAO, UNESCO y PNUD) dio lugar a una ejecución fragmentada, parcial y con deficiencias⁴⁶. En Somalia, a pesar del programa conjunto de las Naciones Unidas que originalmente preveía intervenciones en torno a las cadenas de valor sectoriales, no se siguieron los procedimientos estándar de la cadena de valor, como el análisis de la cadena de valor y el análisis del mercado; en ocasiones, la capacitación no resultó pertinente para el mercado ni estaba vinculada a ninguna de las cadenas de valor objetivo y de corta duración, por lo que fue insuficiente para inculcar aptitudes significativas⁴⁷.

7 La iniciativa empresarial no es una fórmula mágica que sirva para poner fin al desempleo juvenil. Puede contribuir a suplir la falta de aptitudes, pero las empresas de nueva creación de jóvenes requieren apoyo a largo plazo y financiación continua para madurar y crecer.

La innovación puede ser un elemento importante para generar oportunidades económicas para los jóvenes. El PNUD promovió un modelo de incubación de la innovación para fomentar la iniciativa empresarial de los jóvenes en varios países. Este modelo apoyaba la creación de centros integrales de innovación e iniciativa empresarial, laboratorios e incubadoras de empresas a nivel regional y local para impartir capacitación a los jóvenes sobre aptitudes para la innovación, la tecnología, la gestión empresarial, la promoción, el liderazgo y otras competencias pertinentes (Burkina Faso, Azerbaiyán, Timor-Leste, Somalia)⁴⁸. La escala de ejecución de los proyectos ha sido limitada hasta ahora, ya que la ampliación dependerá del acceso a la financiación, la comercialización de productos o servicios de innovación, y la inversión y el apoyo estratégico del Gobierno. El PNUD cuenta con experiencia en el apoyo al desarrollo de aptitudes de jóvenes emprendedores agrícolas, lo que incluye mediante la reproducción del modelo Songhai —el enfoque de incubación ecológico que se desarrolló por primera vez en Benin— en otros países (Uganda, Sierra Leona)⁴⁹. Los concursos de subvenciones para pequeñas empresas de jóvenes emprendedores pueden ayudar a concentrar recursos limitados para asegurar el apoyo a ideas empresariales más prometedoras y proporcionar incentivos para la innovación (Camerún, Túnez, Camboya)⁵⁰.

El apoyo a la iniciativa empresarial no debe prestarse de forma rápida y desordenada. Los jóvenes, especialmente los de orígenes menos privilegiados, necesitan tiempo y experiencia para desarrollar una mentalidad emprendedora y actuar en consecuencia. Las instituciones locales pueden servir de ventanilla única para respaldar la iniciativa empresarial de los jóvenes a fin de mejorar la sinergia, la coherencia y la eficiencia. Esta función puede ser asumida por instituciones como las oficinas públicas de empleo y los servicios empresariales, las instituciones de EFTP y de formación, asociaciones juveniles y organizaciones de empleadores y de empresas. A su vez, estas últimas también pueden promover una relación más estrecha entre el sector privado y los jóvenes emprendedores (Sierra Leona, Camerún).⁵¹ Estos centros de ventanilla única pueden seguir proporcionando apoyo de seguimiento a largo plazo para garantizar que las estrategias de fin de servicio del programa se apliquen debidamente.

Un reto al que se suelen enfrentar las empresas de nueva creación dirigidas por jóvenes es la falta de sostenibilidad y de oportunidades de ampliación, a menudo debido al acceso inadecuado e insostenible a la financiación más allá de la financiación inicial recibida de los programas que fomentan la iniciativa empresarial (Kenya)⁵². Los jóvenes emprendedores tienen dificultades para acceder a la financiación de los bancos comerciales, ya que normalmente disponen de pocas garantías, o de ninguna (Etiopía)⁵³. El PNUD contribuyó al acceso de los jóvenes emprendedores a la financiación apoyando el vínculo entre emprendedores e instituciones financieras y la ampliación de la microfinanciación a los jóvenes emprendedores, en especial mediante la agrupación de instituciones de microfinanciación aisladas o unitarias para crear cooperativas de microfinanciación (Togo, Zimbabwe)⁵⁴ y la instauración de fondos y programas de microcrédito (Tayikistán, Kazajstán)⁵⁵.

El desarrollo de capacidades de las cooperativas juveniles podría complementar las intervenciones dirigidas individualmente a los jóvenes. Las intervenciones del PNUD en Rwanda capacitaron a los miembros de las cooperativas juveniles en torno a los principios de cooperación, la gestión ambiental sostenible y el desarrollo de viveros agroforestales, y apoyaron a los jóvenes para abrir cuentas bancarias en la Youth Savings and Credit Cooperative Society. Esto ha aumentado el acceso de los jóvenes a los servicios financieros en el distrito de Kamonyi⁵⁶.

8 El seguimiento y la evaluación de las iniciativas de desarrollo de aptitudes de los jóvenes necesitan marcos sistemáticos y actividades de supervisión para evaluar los resultados más allá de la divulgación.

Los datos de seguimiento existentes de las intervenciones de desarrollo de aptitudes de los jóvenes se centran principalmente en los productos, es decir, el número de jóvenes capacitados, que han realizado trabajo en prácticas o formación en el empleo y el número de jóvenes emprendedores que reciben apoyo. En algunos casos se ha evaluado el porcentaje de jóvenes participantes en actividades de desarrollo de aptitudes que pudieron obtener pasantías y empleo y poner en marcha empresas de nueva creación (Somalia, Jordania)⁵⁷. No obstante, ya sea por la falta de un marco de supervisión o por la falta de seguimiento posterior a la actividad, rara vez se realiza un control de los resultados a nivel de efecto directo, en términos de la contribución de las intervenciones a la creación de empleo decente y a la mejora de las condiciones de trabajo, lo cual dificulta la evaluación del impacto del PNUD en las esferas del desarrollo de las aptitudes de los jóvenes y el empleo juvenil (El Salvador, Mauritania, Samoa, Uzbekistán, Togo, Sierra Leona)⁵⁸.

En algunos países, como Azerbaiyán, donde el PNUD está llevando a cabo una serie de proyectos para el desarrollo de aptitudes y el empleo de los jóvenes, la falta de un sistema coherente de seguimiento y evaluación para conciliar los datos de diversos informes de proyectos obstaculizó la evaluación de los resultados generales⁵⁹. En Sierra Leona, pese al diseño exhaustivo y la ejecución satisfactoria del programa de empleo e iniciativa empresarial para los jóvenes, el PNUD no pudo evaluar la eficacia en función de los costos del programa ni su impacto a escala individual, dado que el seguimiento no se llevó a cabo con los participantes del programa para recopilar datos sobre las ganancias de las empresas y los ingresos⁶⁰. En cuanto a las nuevas esferas de participación, como la economía digital, resulta especialmente necesario realizar un seguimiento continuado de los resultados de los proyectos piloto para aprender de la experiencia a fin de elaborar un enfoque programático más coherente (Somalia)⁶¹.

REFERENCIAS

¹ El proceso de evaluación rápida de evidencias consiste en reunir información y conocimientos a partir de diversas fuentes a fin de fundamentar debates y decisiones normativas urgentes sobre cuestiones específicas. Al igual que las revisiones sistemáticas más conocidas, las evaluaciones rápidas de evidencias sintetizan los hallazgos de estudios individuales siguiendo un protocolo estándar, pero no analizan toda la bibliografía que existe sobre un tema: las evaluaciones rápidas de evidencias hacen concesiones en relación con la amplitud, profundidad y exhaustividad de la búsqueda para producir un resultado más rápido.

² UNESCO, “TVETipedia Glossary”, <https://unevoc.unesco.org/home/TVETipedia+Glossary/filt=all/id=474>. Consultado el 12 de abril de 2021

³ OIT, “Core employability skills”, https://www.ilo.org/skills/areas/skills-for-youth-employment/WCMS_672179/lang--en/index.htm. Consultado el 25 de marzo de 2021.

⁴ PNUD Bosnia y Herzegovina, “MDG-F Youth Employability and Retention in BIH”, PNUD, 2013, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/4761>.

⁵ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Cuba”, PNUD, 2018, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/cuba.shtml>.

⁶ PNUD Kosovo, “An Evaluation of the Active Labour Market for Youth Programme (2008-2010)”, PNUD, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6368>.

⁷ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Sierra Leone”, PNUD, 2018, http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/sierra_leone.shtml; PNUD Albania, “Youth Employment and Migration Joint Programme”, PNUD, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6001>; PNUD Kosovo, “An Evaluation of the Active Labour Market for Youth Programme (2008-2010)”, PNUD, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6368>.

⁸ PNUD Sierra Leona, “UNDP SL Contribution to Youth Employment and Empowerment”, PNUD, 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6426>.

-
- ⁹ PNUD Kosovo, “An Evaluation of the Active Labour Market for Youth Programme (2008-2010)”, PNUD, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6368>.
- ¹⁰ PNUD Somalia, “End of Project Evaluation – Joint Programme on Youth Employment”, PNUD, 2018, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9365>; PNUD Kosovo, “An Evaluation of the Active Labour Market for Youth Programme (2008-2010)”, PNUD, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6368>; PNUD Siria, “Outcome 1 Evaluation (Sustainable Livelihood Opportunities, Including Economic Recovery and Social Inclusion)”, PNUD, 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9484>.
- ¹¹ PNUD Kosovo, “An Evaluation of the Active Labour Market for Youth Programme (2008-2010)”, PNUD, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6368>; PNUD Somalia, “End of Project Evaluation – Joint Programme on Youth Employment”, PNUD, 2018, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9365>.
- ¹² Oficina de Evaluación del PNUD, “Assessment of Development Results: Mauritania”, PNUD, 2015, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/mauritania.shtml>.
- ¹³ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Azerbaijan”, PNUD, 2019, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/azerbaijan.shtml>.
- ¹⁴ PNUD Kosovo, “An Evaluation of the Active Labour Market for Youth Programme (2008-2010)”, PNUD, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6368>; Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Kazakhstan”, PNUD, 2019, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/kazakhstan.shtml>; Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Albania”, PNUD, 2015, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/albania.shtml>; Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: North Macedonia”, PNUD, 2019, http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/north_macedonia.shtml; Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Assessment of Development Results: Ethiopia”, PNUD, 2015, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/ethiopia.shtml>.
- ¹⁵ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Albania”, PNUD, 2015, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/albania.shtml>.
- ¹⁶ PNUD Serbia, “Summative Evaluation Of The Joint Programme ‘Support to National Efforts for the Promotion of Youth Employment and Management of Migration’”, PNUD, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/5875>.
- ¹⁷ PNUD Jordania, “Evaluation on Youth Employability Phase II”, PNUD, 2014, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6707>; PNUD Tayikistán, “Final evaluation Report: ‘Livelihood Improvement for Population of 9 Districts of Tajikistan (LIRP Project)’”, PNUD, 2017, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8128>.
- ¹⁸ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Bahrain”, PNUD, 2019, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/bahrain.shtml>.
- ¹⁹ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Cameroon”, PNUD, 2019, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/cameroon.shtml>.
- ²⁰ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Tunisia”, PNUD, 2018, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/tunisia.shtml>.
- ²¹ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Assessment of Development Results: Ethiopia”, PNUD, 2015, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/ethiopia.shtml>.
- ²² PNUD Albania, “Final Evaluation: ‘Social Inclusion Through Vocational Education Training’. Draft Evaluation Report”, PNUD, 2014, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6967>; PNUD Nepal, “Final Evaluation Report. ‘Support to Knowledge and Life-long Learning Skills (SKILLS) Programme’”, PNUD, 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12425>; PNUD Kenya, “Kenya National Youth Development and Training Programme”, PNUD, 2011, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6697>; PNUD Tayikistán, “Final Evaluation Report. ‘Livelihood Improvement for Population of 9 Districts of Tajikistan (LIRP Project)’”, PNUD, 2017, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8128>.
- ²³ Meta 4.4 de los ODS [Para 2030, aumentar sustancialmente el número de jóvenes y adultos que tienen las competencias necesarias, en particular técnicas y profesionales, para acceder al empleo, el trabajo decente y el emprendimiento]
- ²⁴ PNUD Nepal, “Final Evaluation Report. ‘Support to Knowledge and Life-long Learning Skills (SKILLS) Programme’”, PNUD, 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12425>.

-
- ²⁵ PNUD Tayikistán, “Final Evaluation Report. ‘Livelihood Improvement for Population of 9 Districts of Tajikistan (LIRP) Project’”, PNUD, 2017, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8128>.
- ²⁶ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Azerbaijan”, PNUD, 2019, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/azerbaijan.shtml>; Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Bahrein”, PNUD, 2019, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/bahrain.shtml>
- ²⁷ PNUD Argelia, “Final Evaluation of the Project ‘Youth Employment and Empowerment in Adrar and Medea’”, PNUD, 2017, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8564>.
- ²⁸ PNUD Azerbaiyán, “Evaluation of the UNDP-implemented project ‘Support to Civil Service Training in the Republic of Azerbaijan’. Final Report”, PNUD, 2017, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8271>.
- ²⁹ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Mali”, PNUD, 2019, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/mali.shtml>; Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Republic of Congo”, PNUD, 2017, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/congo.shtml>
- ³⁰ PNUD Somalia, “End of Project Evaluation – Joint Programme on Youth Employment”, PNUD, 2018, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9365>; PNUD Argelia, “Final Evaluation of the Project ‘Youth Employment and Empowerment in Adrar and Medea’”, PNUD, 2017, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8564>.
- ³¹ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: North Macedonia”, PNUD, 2019, http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/north_macedonia.shtml.
- ³² PNUD Nepal, “Final Evaluation Report. ‘Support to Knowledge and Life-long Learning Skills (SKILLS) Programme’”, PNUD, 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12425>; PNUD Kosovo, “An Evaluation of the Active Labour Market for Youth Programme (2008-2010)”, PNUD, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6368>; Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Azerbaijan”, PNUD, 2019, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/azerbaijan.shtml>
- ³³ Oficina de Evaluación del PNUD, “Assessment of Development Results: Jordan”, PNUD, 2016, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/jordan.shtml>.
- ³⁴ PNUD Nepal, “Final Evaluation Report. ‘Support to Knowledge and Life-long Learning Skills (SKILLS) Programme’”, PNUD, 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12425>
- ³⁵ PNUD Albania, “Youth Employment and Migration Joint Programme”, PNUD, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6001>.
- ³⁶ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Evaluation of UNDP support to poverty reduction in the least developed countries”, PNUD, 2018, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/thematic/poverty-ldc.shtml>; Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Evaluation of UNDP development Cooperation in middle income countries”, PNUD, 2020, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/thematic/mic.shtml>; Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Evaluation of UNDP Support to Conflict-Affected Countries”, PNUD, 2020, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/thematic/conflict.shtml>
- ³⁷ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Timor Leste”, PNUD, 2018, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/timor-leste.shtml>.
- ³⁸ PNUD Nepal, “Final Evaluation Report. ‘Support to Knowledge and Life-long Learning Skills (SKILLS) Programme’”, PNUD, 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12425>; PNUD Albania, “Skills Development for Employment” (SD4E) Mid-trem Evaluation”, PNUD, 2017, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9078>; PNUD Togo, “Evaluation Finale du Projet ‘Creation d’emplois et de revenus’”, PNUD, 2018, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7101>; Oficina de Evaluación del PNUD, “Assessment of Development Results: Jordan”, PNUD, 2016, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/jordan.shtml>.
- ³⁹ Oficina de Evaluación del PNUD, “Assessment of Development Results: Jordan”, PNUD, 2016, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/jordan.shtml>; PNUD Albania, “Final Evaluation. ‘Local Level Responses to the Youth Employment Challenge’. Final Report”, PNUD, 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7424>; Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Sierra Leone”, PNUD, 2018, http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/sierra_leone.shtml.
- ⁴⁰ PNUD Albania, “Final Evaluation. ‘Local Level Responses to the Youth Employment Challenge’. Final Report”, PNUD, 2015, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7424>.

-
- ⁴¹ Evaluación independiente del programa en el país (EIPP): Argentina 2019; EIPP: Camerún 2019; [“UNDP SL Contribution to Youth Employment and Empowerment”, Sierra Leona, 2015](#); PNUD Kenya, “Kenya National Youth Development and Training Programme”, PNUD, 2011, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6697>; PNUD Bosnia y Herzegovina, “MDG-F Youth Employability and Retention in BIH”, PNUD, 2013, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/4761>; PNUD Kosovo, “An Evaluation of the Active Labour Market for Youth Programme (2008-2010)”, PNUD, 2012, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6368>.
- ⁴² PNUD Jordania, “Evaluation on Youth Employability Phase II”, PNUD, 2014, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6707>.
- ⁴³ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Azerbaijan”, PNUD, 2019, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/azerbaijan.shtml>.
- ⁴⁴ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Albania”, PNUD, 2015, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/albania.shtml>.
- ⁴⁵ *Ibíd.*
- ⁴⁶ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Syria”, PNUD, 2019, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/syria.shtml>.
- ⁴⁷ PNUD Somalia, “End of Project Evaluation – Joint Programme on Youth Employment”, PNUD, 2018, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9365>; PNUD Somalia, “The Terminal Evaluation Report. ‘Joint Programme on Youth Employment (JPYEs)’”, PNUD, 2019, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/12343>.
- ⁴⁸ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Burkina Faso”, PNUD, 2019, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/burkina-faso.shtml>; Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Azerbaijan”, PNUD, 2019, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/azerbaijan.shtml>; Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Timor Leste”, PNUD, 2018, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/timor-leste.shtml>.
- ⁴⁹ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Uganda”, PNUD, 2019, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/uganda.shtml>; Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Sierra Leone”, PNUD, 2018, http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/sierra_leone.shtml; PNUD Sierra Leona, “Final Report. End of Programme Evaluation of the Youth Employment and Empowerment Programme (YEEP)”, PNUD, 2018, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7567>.
- ⁵⁰ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Cameroon”, PNUD, 2019, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/cameroon.shtml>; VNU, “Final Project Evaluation. ‘Poverty Reduction Among Youth in Cambodia – Development of Youth Volunteers’ Skill Sets for increased Employability’”, VNU, 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9927>; PNUD Túnez, “Rapport Evaluation Finale du Projet ‘Renforcement de l’Ecosysteme entrepreneurial dans le Sud Tunisien’”, PNUD, 2018, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/8596>.
- ⁵¹ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Cameroon”, PNUD, 2019, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/cameroon.shtml>; Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Sierra Leone”, PNUD, 2018, http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/sierra_leone.shtml; PNUD Sierra Leona, “Final Report. End of Programme Evaluation of the Youth Employment and Empowerment Programme (YEEP)”, PNUD, 2018, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7567>.
- ⁵² PNUD Kenya, “Kenya National Youth Development and Training Programme”, PNUD, 2011, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6697>.
- ⁵³ PNUD Etiopía, “Entrepreneurship Development Program/EDP/ II Final Evaluation”, PNUD, 2020, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/9142>.
- ⁵⁴ Oficina de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Zimbabwe”, PNUD, 2015, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/zimbabwe.shtml>; PNUD Togo, “Evaluation Finale du Projet ‘Creation d’emplois et de revenus’. Rapport Final”, PNUD, 2018, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7101>.
- ⁵⁵ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Tajikistan”, PNUD, 2019, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/tajikistan.shtml>; Oficina Independiente de Evaluación del PNUD,

“Independent Country Programme Evaluation: Kazakhstan”, PNUD, 2019,

<http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/kazakhstan.shtml>.

⁵⁶ PNUD Rwanda, **Error! Hyperlink reference not valid.** “National Youth and Environment Project”, PNUD, 2013,

<https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/6896>.

⁵⁷ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Somalia”, PNUD, 2019,

<http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/somalia.shtml>; Oficina de Evaluación del PNUD, “Assessment of Development Results: Jordan”, PNUD, 2016, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/jordan.shtml>.

⁵⁸ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: El Salvador”, PNUD,

2019, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/el-salvador.shtml>; Oficina de Evaluación del PNUD, “Assessment of Development Results: Mauritania”, PNUD, 2015, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/mauritania.shtml>;

Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Uzbekistan”, PNUD, 2019, <http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/uzbekistan.shtml>;

Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Togo”, PNUD, 2017,

<http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/togo.shtml>; Oficina Independiente de Evaluación del PNUD,

“Independent Country Programme Evaluation: Sierra Leone”, PNUD, 2018,

http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/sierra_leone.shtml.

⁵⁹ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Azerbaijan”, PNUD, 2019,

<http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/azerbaijan.shtml>.

⁶⁰ PNUD Sierra Leona, “Final Report. End of Programme Evaluation of the Youth Employment and Empowerment Programme

(YEEP)”, PNUD, 2018, <https://erc.undp.org/evaluation/evaluations/detail/7567>; Oficina Independiente de Evaluación del

PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Sierra Leone”, PNUD, 2018,

http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/sierra_leone.shtml.

⁶¹ Oficina Independiente de Evaluación del PNUD, “Independent Country Programme Evaluation: Somalia”, PNUD, 2019,

<http://web.undp.org/evaluation/evaluations/adr/somalia.shtml>.

ACERCA DE LA OFICINA DE EVALUACIÓN INDEPENDIENTE

Al generar pruebas objetivas, la Oficina Independiente de Evaluación 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 Oficina Independiente de Evaluación 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 del trabajo del PNUD en situaciones de crisis.

#EvalLessons



web.undp.org/evaluation



[/undp_evaluation](https://twitter.com/undp_evaluation)



[/ieoundp](https://www.facebook.com/ieoundp)