



# **Junta Ejecutiva de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres**

Distr.: general  
23 de diciembre de 2014

Original: inglés

---

## **Primer período ordinario de sesiones**

9 de febrero

Tema 2 del programa provisional

### **Evaluación**

## **Informe del Comité Consultivo de Evaluación Mundial sobre las evaluaciones externas de la función de evaluación de la Junta Ejecutiva de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres**

### *Resumen*

El Comité Consultivo de Evaluación Mundial presenta este informe y estas recomendaciones tras haber analizado tres evaluaciones externas de la función de evaluación realizadas en 2014 respectivamente por el Grupo de Examen entre Pares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, por la Dependencia Común de Inspección y por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales.

El informe presenta las conclusiones de las deliberaciones del Comité y ofrece asesoramiento a ONU Mujeres (su Junta Ejecutiva, la Secretaria General Adjunta/Directora Ejecutiva y la Oficina de Evaluación Independiente) sobre el futuro de la evaluación en ONU Mujeres. El informe se basa en el estudio realizado por el Comité de tres evaluaciones externas y las deliberaciones sobre sus resultados. Destaca los puntos fuertes de la función de evaluación, identifica áreas que es necesario reforzar y propone recomendaciones y próximos pasos.

El informe incluye también resultados consolidados de tres evaluaciones externas organizadas alrededor de los criterios clave de independencia, credibilidad y utilidad, así como de la promoción en todo el sistema de evaluaciones sensibles a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres en el sistema de las Naciones Unidas y al fomento de capacidades nacionales para realizar evaluaciones sensibles al género.

## I. Introducción

1. La [política de evaluación](#) de ONU Mujeres (UNW/2012/12), que entró en vigor en enero de 2013, rige la función de evaluación independiente y se aplica a todas las iniciativas respaldadas por ONU Mujeres. La política rige la función de evaluación de ONU Mujeres estableciendo un marco para garantizar una función de evaluación independiente dirigida por la Oficina de Evaluación Independiente que proporcione pruebas creíbles sobre el desempeño de ONU Mujeres en relación con los resultados alcanzados en la consecución de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Asimismo, establece el papel de ONU Mujeres en la evaluación en todo el sistema, en la promoción de evaluaciones sensibles a la igualdad de género y a los derechos de las mujeres en el sistema de las Naciones Unidas, y en el fomento de capacidades nacionales para realizar evaluaciones sensibles al género.

2. Tal como estipula la política de evaluación, el [Comité Consultivo de Evaluación Mundial \(GEAC, por sus siglas en inglés\)](#) se estableció en diciembre de 2013 para garantizar aun más la independencia, la credibilidad y la utilidad de la función de evaluación.<sup>1</sup> El Comité está integrado por evaluadores externos independientes procedentes de distintas zonas geográficas y pertenecientes a distintas instituciones, expertos superiores de evaluación de otras entidades del sistema de las Naciones Unidas y de las instituciones de Bretton Woods, y personal directivo superior de ONU Mujeres.<sup>2</sup> Lo preside el Director General del Grupo de Evaluación Independiente del Banco Mundial. El Comité presta asesoramiento a la Secretaria General Adjunta/Directora Ejecutiva y a la Oficina de Evaluación Independiente con respecto a la función de evaluación. El Comité se reunió en diciembre de 2014 para debatir los resultados de las evaluaciones externas de la función de evaluación de ONU Mujeres y llegar a un acuerdo sobre las recomendaciones de cara al futuro.

3. En 2014 se llevaron a cabo tres evaluaciones externas de ONU Mujeres, que incluían una evaluación de la función de evaluación: la Revisión por Pares Profesionales del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) de la función de evaluación de ONU Mujeres (publicada en 2014); el Análisis de la Dependencia Común de Inspección (DCI) de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas (versión final inédita compartida en diciembre de 2014); y la evaluación de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) de ONU Mujeres (borrador compartido en diciembre de 2014). El Anexo a este informe presenta una síntesis de los resultados de estas evaluaciones externas. El GEAC considera que las evaluaciones, pese

---

<sup>1</sup> Términos de referencia del Comité Consultivo de Evaluación Mundial (en inglés):

<http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/about%20us/evaluation/evaluation-unwomenevaluationcommittee-tor-en.pdf>

<sup>2</sup> Lista de miembros del Comité Consultivo de Evaluación Mundial para 2014-2016 (en inglés):

<http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/about%20us/evaluation/evaluation-unwomenevaluationcommittee-members-2014-2016-en.ashx>

a sus diversas limitaciones, son en general rigurosas y se basan en pruebas contrastadas. Aunque las tres evaluaciones se realizaron de forma independiente entre sí con fines comparativos y empleando distintas metodologías, las pruebas presentadas y la conclusiones alcanzadas coinciden en general. Esto da una gran credibilidad a los resultados y las conclusiones de las evaluaciones en general.

4. Este informe presenta las conclusiones de las deliberaciones del Comité y ofrece asesoramiento a ONU Mujeres (su Junta Ejecutiva, la Secretaria General Adjunta/Directora Ejecutiva y la Oficina de Evaluación Independiente) sobre el futuro de la evaluación en ONU Mujeres. Se basa en el estudio y el debate de las tres evaluaciones externas y en el primer compromiso del Comité con ONU Mujeres durante el cual reconoció la naturaleza singular y la oportunidad única que representan ONU Mujeres y su función de evaluación. Este informe refleja una visión estratégica de la función de evaluación en consonancia con el mandato de ONU Mujeres, destaca los puntos fuertes de la función de evaluación, identifica áreas que es necesario reforzar y propone recomendaciones de cara al futuro.

5. El informe presenta las Conclusiones principales del Comité (sección II) y sus Recomendaciones (sección III). Los resultados de las tres evaluaciones externas se resumen en el Anexo 1.

## II. Conclusiones principales

6. **Potente capacidad de evaluación central.** El Comité ha estudiado los resultados coherentes de las tres evaluaciones externas realizadas de forma independiente entre sí y coincide con ellos en que ONU Mujeres cuenta con una potente oficina de evaluación central (Oficina de Evaluación Independiente). Las tres evaluaciones concluyeron que la Oficina de Evaluación Independiente obtiene buenos resultados en la evaluación de los estándares de independencia, credibilidad y utilidad, así como en comparación con otras organizaciones de las Naciones Unidas. Son estos buenos resultados los que han llevado al Comité a establecer sus conclusiones principales y sus recomendaciones, que se basan en los puntos fuertes contrastados de la Oficina de Evaluación Independiente como unos cimientos sólidos a partir de los cuales proseguir su desarrollo. Este enfoque con visión de futuro no habría sido posible si los resultados de las tres evaluaciones externas hubieran sido menos halagüeños.

7. **Carácter transformador.** El Comité reconoce la singular misión de ONU Mujeres. Esta organización, creada hace tan solo cuatro años, tiene un mandato que abarca normativa, operaciones y coordinación, y que exigirá una intensa defensa de los intereses y alianzas sólidas tanto dentro de las Naciones Unidas como fuera, en particular con la sociedad civil. Además, a la vista de los inmensos desafíos, lograr la igualdad de género exigirá un cambio transformador en cómo funcionan las familias, las comunidades,

las sociedades, los países y las instituciones. Este mandato transformador abarca la función de evaluación, incluida la Oficina de Evaluación Independiente.

8. **La evaluación como parte integrante de la misión de ONU Mujeres.** Al revisar el mandato de ONU Mujeres, el Comité concluye que la evaluación es indispensable para lograr la misión de ONU Mujeres y para respaldar el desempeño de su papel transformador. Proporciona pruebas y conocimiento a su trabajo normativo, operativo y de coordinación, y complementa sus actividades de defensa de los intereses y de investigación.

9. **Aprovechamiento de los resultados y las recomendaciones de las evaluaciones.** El Comité considera que supone una gran oportunidad que el Equipo Directivo Superior de ONU Mujeres se apropie de los resultados de las evaluaciones y los internalice y los use en sus propias deliberaciones sobre las plataformas internacionales con socios, la Junta Ejecutiva y dentro de la organización. La naturaleza transformadora del mandato exige evaluación, reflexión, aprendizaje y cambio, sin los cuales la complicada misión de la organización será difícil de alcanzar. La adopción de un enfoque deliberado y proactivo en el uso de pruebas de evaluación contribuirá a conseguir un trabajo y unos resultados de normativa, operaciones y coordinación mejor informados. Además, transmitirá señales fuertes tanto dentro como fuera de la organización al respecto de la importancia de las pruebas y del aprendizaje a partir de la experiencia.

10. **Velar por la función de evaluación y reforzarla continuamente.** El Comité reconoce el buen desempeño de la Oficina de Evaluación Independiente y sugiere que lo mejor para ONU Mujeres es preservar estos avances manteniendo la protección de la independencia, la credibilidad y la utilidad de la evaluación. La Oficina de Evaluación Independiente debe servir de modelo dentro de ONU Mujeres, en el sistema de las Naciones Unidas y fuera de este para respaldar el programa de transformación de la organización. Para basarse en sus buenos resultados y reforzarlos más si cabe, el Comité considera importante que la Oficina de Evaluación Independiente:

- Comparta oportunamente, a través de su presencia en el Equipo Directivo Superior, las pruebas de las evaluaciones para facilitar su uso por parte del equipo de dirección y, de forma más general, contribuya al desarrollo de acuerdos para la gestión de los conocimientos en ONU Mujeres con el fin de proporcionar al personal y los socios la información y las pruebas pertinentes para sus diferentes tareas y roles.
- Respalde la realización de evaluaciones sensibles al género a través de procesos (por ejemplo, enfoques participativos que den voz a una amplia variedad de personas interesadas) y métodos (por ejemplo, abordando si los sistemas de valor y las relaciones de género se han visto afectados y en qué manera, o eligiendo métodos que vinculen las evaluaciones con trabajos normativos, operativos y/o de coordinación específicos). Innovar, identificar, compartir y replicar métodos para la evaluación sensible al género son tareas muy necesarias en la comunidad de

desarrollo y deben ocupar un lugar destacado en el trabajo de la Oficina de Evaluación Independiente.

- Demuestre cómo contribuye la evaluación a que ONU Mujeres logre su misión mediante la aplicación y los informes de seguimiento de las recomendaciones de evaluación y la diferencia que han supuesto.

11. **Predictibilidad presupuestaria.** Para lograr este ambicioso objetivo, el Comité conviene en la importancia de asignar recursos financieros suficientes para la evaluación, tanto a escala central como para evaluaciones descentralizadas; reconoce los avances realizados para la consecución del objetivo presupuestario del programa del 3 % establecido en la política de evaluación, y aplaude la solicitud de la Junta Ejecutiva del establecimiento de una partida presupuestaria independiente para evaluaciones dentro del presupuesto de la organización que apruebe la Junta Ejecutiva.<sup>3</sup>

12. **Refuerzo de las evaluaciones descentralizadas.** El Comité coincide en la necesidad de reforzar las actividades de evaluación descentralizada y reconoce los esfuerzos que la Oficina de Evaluación Independiente ha realizado al respecto. Es en este ámbito en el que el Comité observa oportunidades para innovar: trabajando con socios locales, las evaluaciones descentralizadas pueden convertirse en un factor impulsor del desarrollo de capacidades al tiempo que se benefician de capacidades y perspectivas locales. Establecer sólidas alianzas locales y capacitarlas y empoderarlas para que realicen actividades de evaluación sensibles al género será fundamental para ampliar el alcance y el efecto de ONU Mujeres, tanto en el sistema de las Naciones Unidas como fuera de este. También contribuirá a generar pruebas de evaluación pertinentes y necesarias sobre los efectos del trabajo normativo, operativo y de coordinación relativo a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

13. **Rol sistémico de las Naciones Unidas.** A la vista del rol de ONU Mujeres en los esfuerzos en todo el sistema para lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, el Comité reconoce la importancia de correlacionar la función de evaluación de ONU Mujeres con su objetivo. El Comité aprecia los logros conseguidos hasta la fecha, y sugiere identificar los canales más eficaces para compartir pruebas de evaluación e influir en la toma de decisiones. Esto incluye, entre otras cosas, los períodos de sesiones anuales de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer y su grupo de expertos a escala mundial, y del MANUD a escala nacional, en concreto, el Grupo de Trabajo sobre supervisión y evaluación del equipo de las Naciones Unidas en el país y el mecanismo de garantía de la calidad de los GNUM a escala regional a través de los GNUM regionales.

14. **Desarrollo de capacidades de evaluación a escala nacional.** Tal como se ha indicado anteriormente, el Comité considera que existen oportunidades para conectar evaluaciones descentralizadas con el desarrollo de capacidades de evaluaciones sensibles

<sup>3</sup> ONU Mujeres, Período de sesiones anual de la Junta Ejecutiva, junio de 2014, Decisión 2014/3; disponible en inglés en: <http://papersmart.unmeetings.org/media2/3816170/advanced-unedited-decision-2014-3-unw-eb-evaluation-function.pdf>

al género a escala nacional. Asimismo, sugiere trabajar a través de las iniciativas existentes de desarrollo de capacidades de evaluación a partir de la ventaja comparativa de la Oficina de Evaluación Independiente haciendo hincapié en las actividades de evaluaciones sensibles al género. El Comité destaca la importancia de este trabajo y su pertinencia a la hora de reforzar intervenciones creadas e impulsadas a escala nacional con el objetivo de lograr una mayor igualdad de género y potenciar el empoderamiento de las mujeres. Las iniciativas Sur-Sur y triangulares pueden conectar a instituciones de países donde ya existen capacidades efectivas con socios donde se necesita apoyo.

### **III. Recomendaciones**

15. Recomendación 1. El Comité Consultivo de Evaluación Mundial recomienda que ONU Mujeres, la Junta Ejecutiva, la Secretaria General Adjunta/Directora Ejecutiva y la Oficina de Evaluación Independiente aprovechen la oportunidad para reconocer la evaluación como una parte integrante de la misión de la organización. Reforzar la base empírica para sus funciones normativas, operativas y de coordinación mejorará su eficacia. Las pruebas de las evaluaciones complementan las pruebas obtenidas de los análisis, la supervisión, la revisión y la investigación de los datos. En el Anexo 2 se recoge una tabla donde se muestra la correlación entre las recomendaciones presentadas aquí y las de las evaluaciones externas.

16. Recomendación 2. Asimismo, el Comité recomienda que ONU Mujeres proteja el sólido desempeño de la Oficina de Evaluación Independiente y siga reforzando la utilidad, la credibilidad y la independencia de la evaluación, haciendo especial hincapié en la utilidad, la innovación y las alianzas nacionales para las evaluaciones descentralizadas.

17. Recomendación 3. El Comité recomienda que todos los miembros del Equipo Directivo Superior destaquen la importancia de la evaluación mediante el uso demostrado de los resultados de las evaluaciones para incentivar el trabajo normativo, operativo y de coordinación realizado a partir de una base empírica. Este compromiso también incrementará la atención dedicada a la evaluación descentralizada.

18. Recomendación 4. Respecto a la independencia de la evaluación, el Comité recomienda: a) que la Junta Ejecutiva apruebe reservas presupuestarias como una partida presupuestaria independiente dentro del presupuesto de la organización con el fin de destinar a la evaluación el 3 % del presupuesto del programa, y b) que se halle una solución para mantener el bloque del personal de evaluación.

19. Recomendación 5. Las recomendaciones del Comité establecidas anteriormente cubren la mayoría de las recomendaciones de las evaluaciones externas, pero no todas. Las recomendaciones restantes de las evaluaciones externas, incluidas las relativas a la independencia de la Oficina de Evaluación Independiente, deberían abordarse más adelante, en el momento de la revisión de la política de evaluación. El Comité recomienda

que se realice una revisión interna basada en los resultados de las revisiones externas con el fin de aportar información que sirva como base para cualquier revisión de la política de evaluación. El proceso debería ser consultivo y en él deberían participar las partes interesadas clave, como la Junta Ejecutiva, el Equipo Directivo Superior y otras. Cabe esperar que dichas consultas se conviertan en un modelo de independencia que resulte adecuado para ONU Mujeres y, al mismo tiempo, proteja la imparcialidad y la credibilidad de la función de evaluación de la organización. El Comité recomienda que la revisión se realice después de los procesos actuales para definir la Agenda para Después de 2015, en consonancia especialmente con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, la adopción de la próxima Revisión Cuadrienal Amplia de los Progresos, la adopción de una resolución sobre el fomento de la capacidad para la evaluación de actividades de desarrollo a escala nacional por parte de la Asamblea General de las Naciones Unidas así como las deliberaciones de la Asamblea General respecto al Informe de la DCI sobre la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas y las numerosas actividades que se prevé que tendrán lugar en 2015 con motivo de la celebración del Año Internacional de la Evaluación. Por consiguiente, el Comité prevé que el mejor momento para iniciar la revisión de la política de evaluación será 2016, con vistas a presentar una política de evaluación revisada a la Junta Ejecutiva a principios de 2017.

20. Recomendación 6. El Comité no recomienda repetir otra revisión por pares en ese momento, puesto que ya se han realizado numerosas revisiones exhaustivas en 2014.

## Anexo 1

### I. El enfoque de las evaluaciones externas

1. Tres evaluaciones externas independientes realizadas por separado en 2014 han revisado la función de evaluación de ONU Mujeres. Los resultados generales de dichas evaluaciones estaban correlacionados y se complementaban entre sí, por lo que suponen una evaluación exhaustiva de la función de evaluación de ONU Mujeres. La revisión por pares profesionales del UNEG proporciona una detallada revisión independiente de la función de evaluación de ONU Mujeres en relación con las normas y los estándares establecidos por el UNEG. La revisión de la DCI ofrece una base para comparar la función de evaluación de ONU Mujeres con las de otras entidades de las Naciones Unidas, puesto que evaluaba la función de evaluación de distintas entidades de las Naciones Unidas basándose en un marco que combinaba los estándares de la DCI, del UNEG y de otros organismos. El informe de la DCI incluirá recomendaciones dirigidas a los órganos legislativos y la dirección ejecutiva de las entidades evaluadas. Por otra parte, la evaluación de la MOPAN estudió distintas dimensiones de la eficacia organizativa de ONU Mujeres y también evaluó las medidas y la elaboración de informes sobre resultados de desarrollo comparándolas con criterios acordados por la MOPAN. Por tanto, el informe de la MOPAN ofrece una base para comparar el desempeño de la función de evaluación con otras funciones de ONU Mujeres. A continuación se resumen los detalles del enfoque adoptado en cada una de estas evaluaciones.

2. **Revisión por pares profesionales de la función de evaluación de ONU Mujeres (Panel de revisión por pares del UNEG, septiembre de 2014):** la revisión por pares profesionales de la función de evaluación de ONU Mujeres se llevó a cabo tras una solicitud formal presentada por la Oficina de Evaluación Independiente de ONU Mujeres al Equipo de Tareas sobre revisiones por pares del UNEG. La revisión por pares se llevó a cabo conforme a las disposiciones generales recogidas en el [Marco para revisiones por pares profesionales del UNEG de la función de evaluación de las organizaciones de las Naciones Unidas](#) (en inglés), que hace especial hincapié en los resultados obtenidos por la función en cuanto a independencia, credibilidad y utilidad. La revisión también analizó la evaluación en todo el sistema y la promoción de evaluaciones sensibles a la igualdad de género y a los derechos de las mujeres en el sistema de las Naciones Unidas, así como el fomento de capacidades nacionales para realizar evaluaciones sensibles al género.

3. **Análisis de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas (Dependencia Común de Inspección —DCI—, versión inédita, diciembre de 2014):** el estudio de la DCI evaluó 24 entidades de las Naciones Unidas, desde fondos y programas hasta agencias especializadas y otras organizaciones relacionadas. El estudio se centra principalmente en la función de evaluación corporativa y, en segundo lugar, en las funciones de evaluación descentralizada del sistema de las Naciones Unidas. El desempeño de esas 24 funciones de evaluación corporativas se evaluó en relación con una “matriz de



madurez” que identificaba 5 áreas y 66 indicadores que se compararon con estándares establecidos avalados por el UNEG, la DCI y socios de desarrollo. Las áreas evaluadas fueron las siguientes: a) el clima propicio, el marco institucional y los sistemas de apoyo; b) la independencia, con inclusión para lograr una mayor credibilidad; c) la calidad, con rigor técnico y de dirección para lograr una mayor credibilidad; d) la utilidad, el uso y el impacto del uso; y e) la pertinencia y la disposición para apoyar las reformas de las Organizaciones de las Naciones Unidas y de todo el sistema y abordar los cambios y los desafíos que vayan apareciendo.

4. **Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN), Informe de síntesis: ONU Mujeres (MOPAN, borrador de diciembre de 2014):** la MOPAN identificó cuatro áreas de eficacia organizativa sobre las cuales se basa su evaluación: a) gestión estratégica, b) gestión operativa, c) gestión de las relaciones y d) gestión de los conocimientos. La función de evaluación se evalúa según la dimensión de la “evaluación de los resultados”.<sup>4</sup> La evaluación que la MOPAN hizo de ONU Mujeres se basa en información recogida a través de una encuesta realizada a interesados clave, en la revisión de la documentación y en entrevistas mantenidas con personal de ONU Mujeres.

## II. Resultados

### A. La función de evaluación de ONU Mujeres es rigurosa en general

5. Las evaluaciones generales de la función de evaluación de ONU Mujeres llevadas a cabo por el UNEG, la DCI y la MOPAN estaban correlacionados. El UNEG determinó que la función de evaluación era “rigurosa en general”<sup>5</sup> y resaltó que las prácticas empleadas por su personal satisfacían las normas y los estándares del UNEG y que no se habían identificado infracciones éticas.<sup>6</sup> La MOPAN consideró que la función de evaluación contaba con “una estructura sólida, sistemas de planificación y un marco operativo orientados a fomentar la rendición de cuentas y el aprendizaje, tanto a escala corporativa como descentralizada”, y destacó que ONU Mujeres aplica unas “prácticas de evaluación rigurosas”.<sup>7</sup> El indicador clave del desempeño 19 “evaluación de los resultados” obtuvo una de las puntuaciones más altas de todas las puntuaciones de los indicadores clave del desempeño valorados para ONU Mujeres en el marco de la evaluación realizada por la MOPAN.<sup>8</sup> La DCI situó la función de evaluación de ONU Mujeres en el grupo más alto, junto con las funciones de evaluación corporativas que habían obtenido los mejores resultados dentro de las entidades de las Naciones Unidas (véase la Figura 1).<sup>9</sup>

<sup>4</sup> La revisión de la MOPAN evalúa la función de evaluación según la dimensión de la gestión de los conocimientos como indicador clave del desempeño 19 “evaluación de los resultados”. MOPAN, x

<sup>5</sup> UNEG, 3

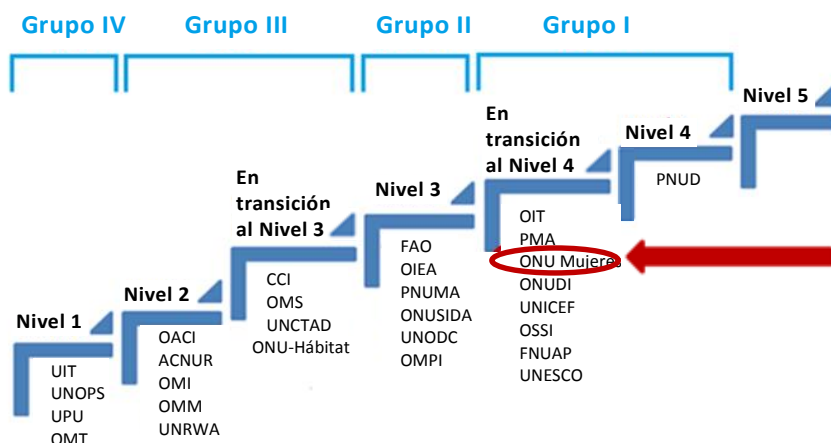
<sup>6</sup> UNEG, 11

<sup>7</sup> MOPAN, 23

<sup>8</sup> MOPAN, x

<sup>9</sup> DCI, 20 y Vol. II

**Figura 1.** Nivel de madurez general de la función de evaluación corporativa evaluado por la DCI<sup>10</sup>



6. Al compararla únicamente con entidades de las Naciones Unidas con un presupuesto anual global inferior a 300 millones de USD (entidades de bajo presupuesto), ONU Mujeres recibió la segunda puntuación global más alta en todos los subcomponentes entre nueve entidades.<sup>11</sup> La puntuación de ONU Mujeres era muy similar a la de otras dependencias de evaluación independientes (a saber, dependencias de evaluación que operan como oficinas de evaluación independientes o como oficinas de evaluación independientes bajo el control del jefe ejecutivo), y se situó en cuarto lugar entre once dependencias de evaluación similares (véanse las Figuras 2 y 3).

**Figura 2.** Nivel de desarrollo de la función de evaluación evaluado por la DCI según el presupuesto anual global de las entidades y la ubicación de la función de evaluación corporativa<sup>12</sup>

	Bajo		Mediano		Alto	
	Organización	Nota	Organización	Nota	Organización	Nota
Independiente	UNODC	5,2	OIT	6,7	PMA	6,7
	ONUDI	6,4	PNUMA	5,8	PNUD	7,1
	ONU Mujeres	6,2	FNUAP	6,0	UNICEF	6,3
					FAO	5,9
Ubicación / gestión conjunta	CCI	4,9	ONUSIDA	5,3	ACNUR	3,8
	UNCTAD	4,4				
	ONU-Hábitat	4,2				
Supervisión / auditoría conjunta	OMI	3,7	UNESCO	6,1	OSSI	6,2
	OMM	3,5	UNRWA	3,4	OMS	4,7
	OACI	3,9	OMPI	5,2		
			OIEA	5,9		
		3,0-4,9 = Inferior a la media y baja	5,0-6,0 = Media		6,1-8,0 = Superior a la media y alta	

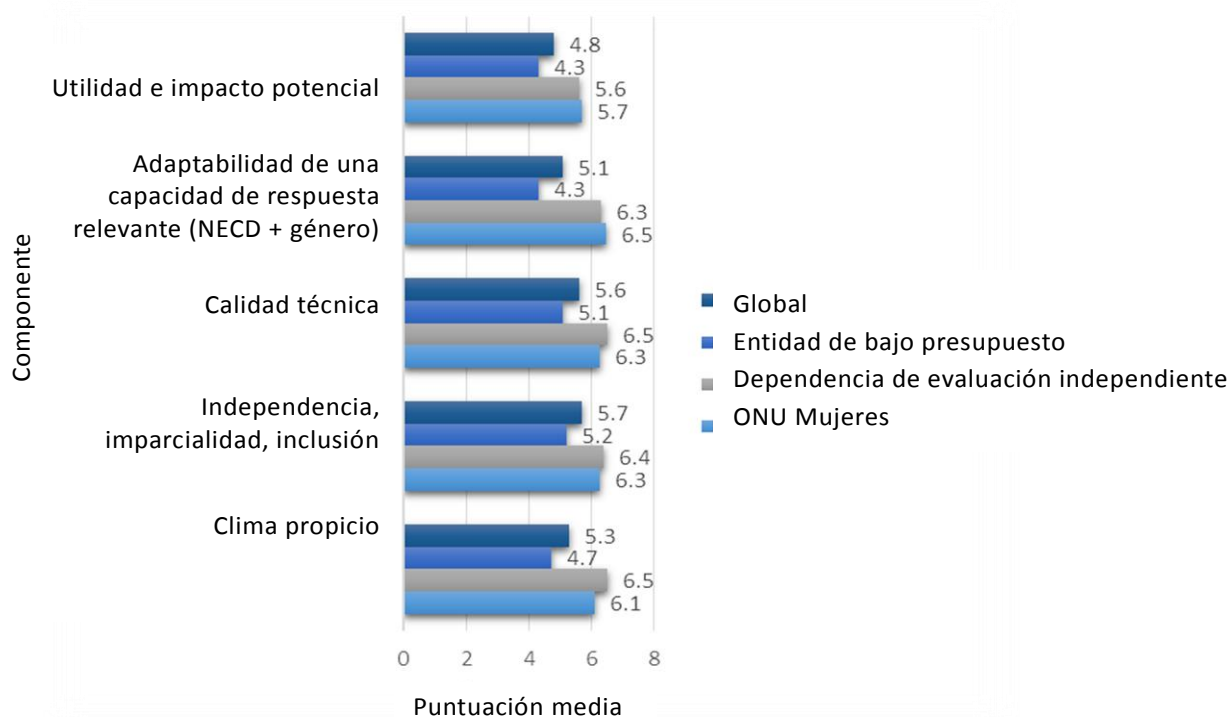
<sup>10</sup> DCI, 18

<sup>11</sup> DCI, Vol. II

<sup>12</sup> DCI, 19

7. Tal como se muestra en la Figura 3, la función de evaluación de ONU Mujeres supera tanto la media global de las 24 entidades de las Naciones Unidas evaluadas por la DCI como la media de las entidades de bajo presupuesto.

**Figura 3.** Puntuación media por componente (global, entidad de bajo presupuesto, dependencia de evaluación independiente y ONU Mujeres) evaluada por la DCI<sup>13</sup>



## B. ONU Mujeres cuenta con un sólido clima propicio para la evaluación

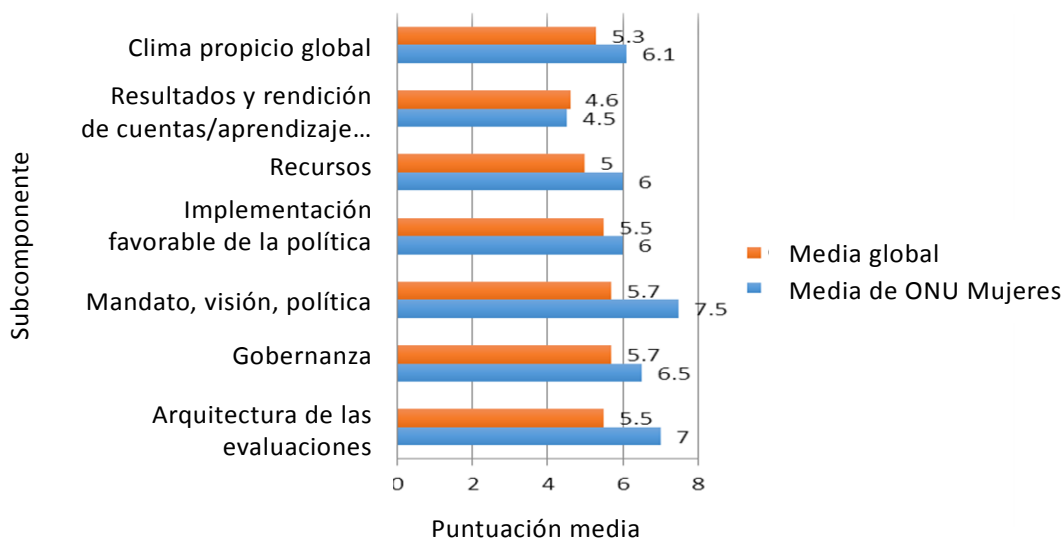
8. Los resultados de las tres evaluaciones coincidieron en que ONU Mujeres cuenta con un sólido clima propicio para la evaluación. El UNEG identificó “un gran nivel de apoyo a la función de evaluación”<sup>14</sup> y se resaltó el establecimiento del Comité Consultivo de Evaluación Mundial como un avance positivo.<sup>15</sup> La puntuación otorgada por la DCI a ONU Mujeres en relación con el clima propicio fue muy superior a la media global, salvo por lo que respecta a los “resultados y rendición de cuentas”, que hacían referencia al marco y al sistema globales de supervisión basado en los resultados de ONU Mujeres (véase la Figura 4).

<sup>13</sup> DCI, basado en la matriz de madurez de ONU Mujeres y en el Vol. II, Anexo 6

<sup>14</sup> UNEG, 3

<sup>15</sup> UNEG, 13

**Figura 4.** Puntuación media por subcomponente según la DCI: clima propicio (global y ONU Mujeres)<sup>16</sup>



9. Las tres evaluaciones consideraron que la política de evaluación, la estrategia de evaluación corporativa, el plan de evaluación corporativa y las directrices de la Oficina de Evaluación Independiente constituyen un “marco completo”<sup>17</sup> que “es robusto, es coherente y está en sintonía” con los principios de dirección y que está en consonancia con las normas y los estándares del UNEG.<sup>18</sup> La DCI situó a ONU Mujeres como una de las tres únicas entidades de las Naciones Unidas de las 24 evaluadas que cuentan con una estrategia corporativa para la función de evaluación.<sup>19</sup>

10. Según la evaluación de la DCI, la función de evaluación corporativa de ONU Mujeres era una de las “más valoradas por lo que respecta al apoyo a la implementación de políticas para las funciones descentralizadas”.<sup>20</sup> De las 24 entidades de las Naciones Unidas evaluadas por la DCI, tan solo cinco presentaban un “elevado nivel patente de institucionalización” para la implementación de la política de evaluación a nivel descentralizado, y ONU Mujeres era una de ellas.<sup>21</sup>

### **C. La independencia estructural e institucional actual de la función de evaluación es adecuada, pero podría potenciarse más**

<sup>16</sup> DCI, basado en la matriz de madurez de ONU Mujeres y en el Vol. II, Anexo 8

<sup>17</sup> MOPAN, 23

<sup>18</sup> UNEG, 12 y 17; DCI, matriz de madurez de ONU Mujeres

<sup>19</sup> DCI, 23

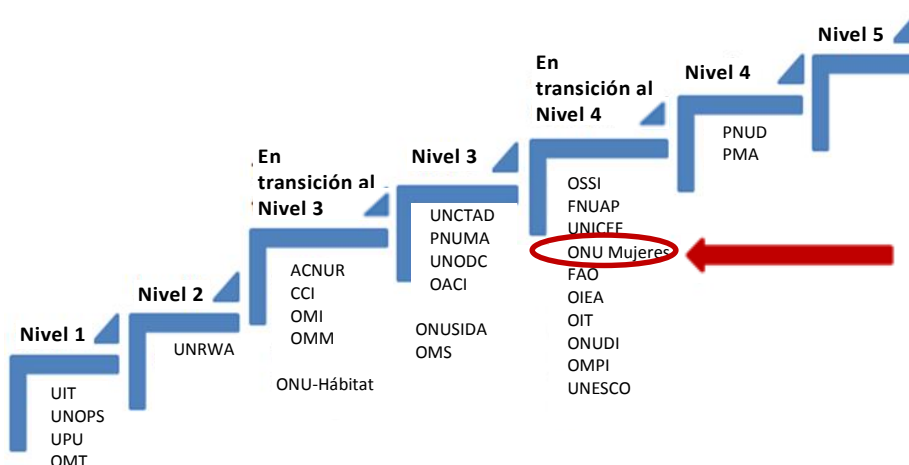
<sup>20</sup> DCI, 52

<sup>21</sup> DCI, 51

11. Se concluyó que la función de evaluación de ONU Mujeres opera con un nivel de independencia “adecuado”<sup>22</sup> teniendo en cuenta las fases de desarrollo respectivas de ONU Mujeres y de su función de evaluación. No obstante, todas las evaluaciones determinaron que existe margen para potenciar ese nivel de independencia. Las evaluaciones identificaron tres áreas clave en las que pueden realizarse mejoras: a) independencia estructural (línea de mando); b) independencia institucional (por ejemplo, asignación de recursos); y c) seguridad para los profesionales de evaluación.

12. Aunque la DCI situó a ONU Mujeres en el segundo escalafón en cuanto a independencia global en comparación con otras entidades de las Naciones Unidas (véase la Figura 5), al examinar los subcomponentes, la puntuación obtenida por ONU Mujeres en cuanto a independencia estructural e institucional es inferior a la de otras entidades de las Naciones Unidas e incluso de dependencias de evaluación independientes similares (véase la Figura 6).

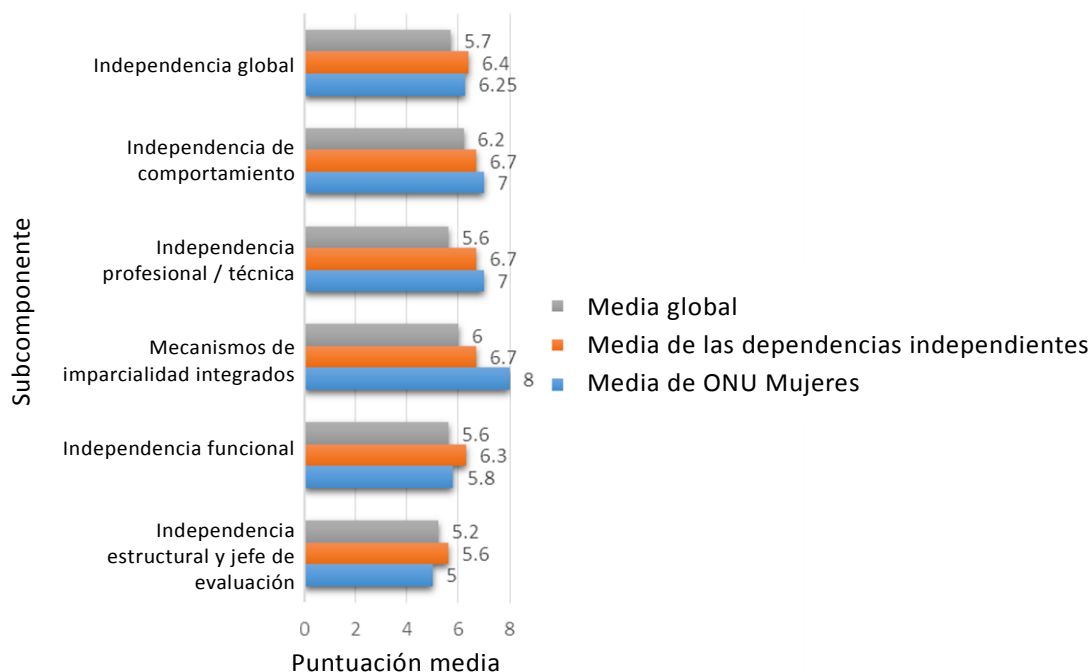
**Figura 5.** Desempeño en cuanto a independencia según la DCI<sup>23</sup>



<sup>22</sup> UNEG, 4

<sup>23</sup> DCI, Vol. II, Anexo 14

**Figura 6.** Puntuación media por subcomponente según la DCI: independencia (global, dependencias independientes y ONU Mujeres)<sup>24</sup>



### *Independencia estructural*

13. Todas las evaluaciones consideraron que la independencia estructural actual de la función de evaluación, incluida la línea de mando hasta la Secretaria General Adjunta/Directora Ejecutiva, es “adecuada”<sup>25</sup> en este momento, habida cuenta de su fase de desarrollo, y muestra un “alto grado de independencia” del personal directivo superior de ONU Mujeres.<sup>26</sup> La revisión realizada por el UNEG “no halló pruebas de riesgos significativos en el presente respecto a la independencia de la Oficina de Evaluación Independiente”.<sup>27</sup> Sin embargo, la DCI resaltó que, por lo que respecta a las entidades de las Naciones Unidas con una dependencia de evaluación independiente, incluida ONU Mujeres, “... incluso en aquellos casos en los que la independencia no se ve menoscabada y en los que los jefes actuales protegen la independencia, la dependencia que la función tiene de un equipo directivo sujeto a cambios de liderazgo quizá no sea una solución estable para la línea de mando corporativa centralizada”.<sup>28</sup>

14. Todas las evaluaciones consideraron importante el establecimiento de la línea de

<sup>24</sup> DCI, basado en la matriz de madurez de ONU Mujeres y en el Vol. II, Anexo 14

<sup>25</sup> UNEG, 16

<sup>26</sup> MOPAN, 23

<sup>27</sup> UNEG, 16

<sup>28</sup> DCI, 30

mando desde la Oficina de Evaluación Independiente hasta la Junta Ejecutiva para potenciar todavía más la independencia estructural de la función de evaluación de ONU Mujeres.<sup>29</sup> El UNEG indicaba que, “oportunamente, será necesario revisar la política de evaluación de modo que fije la independencia de la función de evaluación en la línea de mando y la rendición de cuentas hasta la Junta Ejecutiva”,<sup>30</sup> mientras que, según la DCI, en relación con las entidades de las Naciones Unidas con una dependencia de evaluación independiente, incluida ONU Mujeres, la Junta Ejecutiva “debería volver a examinar sus políticas relativas a la independencia estructural de la función de evaluación y decidir cuál es la mejor forma de potenciar y proteger la independencia estructural...”.<sup>31</sup>

15. No obstante, el UNEG y la DCI dejaron claro que una mayor independencia no debería ser óbice para que las partes interesadas se involucraran para garantizar una función de evaluación pertinente y útil.<sup>32</sup> El UNEG evaluó como “positiva” la práctica aplicada por la Oficina de Evaluación Independiente de “consulta y participación activas del personal directivo superior y otras partes interesadas” en el desarrollo de su plan de evaluación.<sup>33</sup> Según la DCI, “los mecanismos empleados para involucrar a las partes interesadas en las distintas fases del proceso de evaluación proporcionan alternativas importantes para establecer la función a las órdenes del jefe ejecutivo si el objetivo buscado es fortalecer los vínculos con la organización”.<sup>34</sup>

#### ***Independencia institucional: asignación presupuestaria***

16. Según la evaluación de la DCI, el sistema de las Naciones Unidas carece, en general, de normas en las que basarse para determinar las asignaciones presupuestarias para las funciones de evaluación. Sin embargo, situó a ONU Mujeres como una de las tres únicas entidades de las Naciones Unidas de las 24 evaluadas que habían definido normas de estas características.<sup>35</sup> La política de evaluación de ONU Mujeres recomienda que el 3 % del presupuesto total del programa se invierta en evaluación. Además, el Plan estratégico de ONU Mujeres para 2014-2017 identificó el 3 % del presupuesto del programa de la entidad como el objetivo para la función de evaluación.

17. Aunque se determinó que ONU Mujeres era una de las dos únicas entidades de bajo presupuesto que contaba con una financiación para evaluación superior a la media en comparación con otras entidades de las Naciones Unidas,<sup>36</sup> la DCI también indicó que, a causa de la ausencia de normas en las que basar la asignación presupuestaria en las

<sup>29</sup> UNEG, 12; MOPAN, 23; DCI, 32

<sup>30</sup> UNEG, 16 y 17

<sup>31</sup> DCI, 32

<sup>32</sup> UNEG, 16; DCI, 31

<sup>33</sup> UNEG, 12 y 20

<sup>34</sup> DCI, 30

<sup>35</sup> DCI, 25

<sup>36</sup> DCI, 25

entidades de las Naciones Unidas, no es posible realizar comparaciones entre ellas.<sup>37</sup> Asimismo, la DCI señaló que las entidades de bajo presupuesto están “predispuestas” a gastar más que las entidades de mayor tamaño debido a las economías de escala.<sup>38</sup> Sin embargo, la DCI encontró una correlación entre la dedicación de recursos financieros y el desempeño de la función de evaluación: las entidades cuyas funciones de evaluación obtenían mejores resultados también eran las que les habían asignado más recursos financieros.<sup>39</sup>

18. No obstante, ONU Mujeres recibió una puntuación baja de la DCI respecto a la independencia del proceso presupuestario porque, si bien en la práctica la Oficina de Evaluación Independiente propone el presupuesto, es la Secretaria General Adjunta/Directora Ejecutiva quien decide cómo se asignan los fondos a las distintas dependencias de la organización, lo que limita la independencia del proceso presupuestario.<sup>40</sup> La DCI destaca que un factor clave para garantizar la calidad y el impacto de la función de evaluación corporativa es contar con recursos predecibles y adecuados.<sup>41</sup> Del mismo modo, el UNEG determinó que la independencia de la función de evaluación de ONU Mujeres “podía reforzarse mejorando la transparencia y la predictibilidad de la asignación de recursos...”.<sup>42</sup> Asimismo, la MOPAN concluyó que la independencia de la función de evaluación podía ser mayor si fuera la Junta Ejecutiva la que aprobara el presupuesto para evaluación.<sup>43</sup> En su período de sesiones anual de junio de 2014, la Junta Ejecutiva de ONU Mujeres solicitó a ONU Mujeres “que presentara una partida presupuestaria independiente para las actividades de evaluación en el presupuesto integrado para 2016-2017”, lo que supone una forma de garantizar la asignación de recursos para la función de evaluación.<sup>44</sup>

### *Seguridad para los profesionales de evaluación*

19. La última área que tanto la evaluación de la DCI como la del UNEG consideran clave para potenciar la independencia es garantizar la permanencia en el cargo del jefe de la dependencia de evaluación y también la seguridad para los profesionales de evaluación. La DCI otorgó a ONU Mujeres una puntuación baja en esta categoría, puesto que ONU Mujeres no cuenta con reglas relativas a la permanencia en el cargo del jefe de la Oficina de Evaluación Independiente, y este cargo está sujeto a las mismas reglas que se aplican al resto de la entidad.<sup>45</sup> La DCI señaló que, en general, esta área ha supuesto un

<sup>37</sup> DCI, 24, conclusión 7

<sup>38</sup> DCI, 26

<sup>39</sup> DCI, 28

<sup>40</sup> DCI, matriz de madurez de ONU Mujeres

<sup>41</sup> DCI, 24

<sup>42</sup> UNEG, 19

<sup>43</sup> MOPAN, 23

<sup>44</sup> ONU Mujeres, Período de sesiones anual de la Junta Ejecutiva, junio de 2014, Decisión 2014/3; disponible en inglés en:

<http://papersmart.unmeetings.org/media2/3816170/advanced-unedited-decision-2014-3-unw-eb-evaluation-function.pdf>

<sup>45</sup> DCI, matriz de madurez de ONU Mujeres



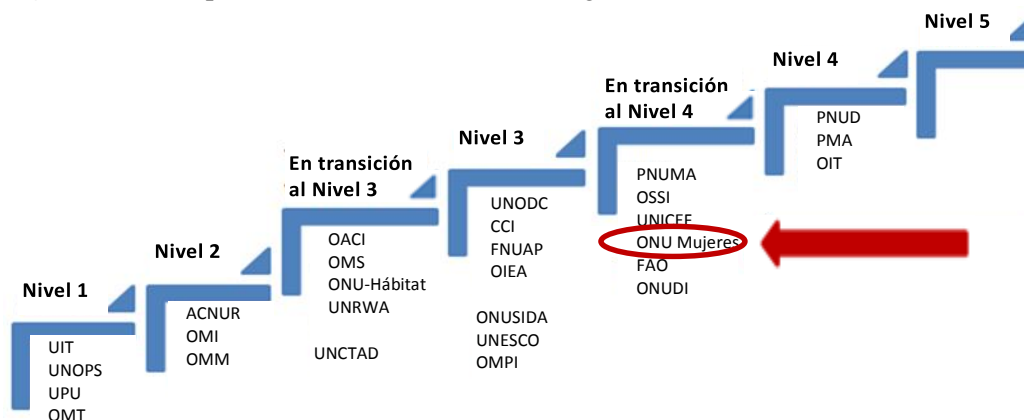
desafío para la independencia estructural de la función de evaluación de todas las entidades de las Naciones Unidas. Asimismo, concluyó que, para fomentar la independencia y la credibilidad percibida, deben abordarse la designación, la permanencia en el cargo, la diversidad y el currículum educativo y profesional de los jefes de las dependencias de evaluación.

20. El UNEG aplaudió la designación al nivel de Director del jefe de evaluación y consideró que es una contribución positiva para la credibilidad de la función de evaluación de ONU Mujeres.<sup>46</sup> Sin embargo, el UNEG también señaló que ONU Mujeres podría impulsar la independencia “mejorando... la seguridad de la permanencia en el cargo del jefe de la Oficina de Evaluación Independiente y la seguridad a más largo plazo del puesto de trabajo de los cargos de evaluación profesionales”.<sup>47</sup>

#### **D. La función de evaluación de ONU Mujeres es creíble. Sin embargo, conviene dar prioridad a la mejora de la calidad de las evaluaciones**

21. El UNEG determinó que, en general, el personal directivo superior y las partes interesadas tienen en alta consideración a la Oficina de Evaluación Independiente y el compromiso de su personal.<sup>48</sup> La DCI situó a ONU Mujeres en la segunda categoría general al compararla con otras entidades de las Naciones Unidas por lo que respecta a la credibilidad (véase la Figura 7) y también le otorgó una puntuación superior a la media en todos los subcomponentes evaluados en cuanto a calidad (véase la Figura 8).

**Figura 7.** Desempeño en cuanto a credibilidad según la DCI<sup>49</sup>

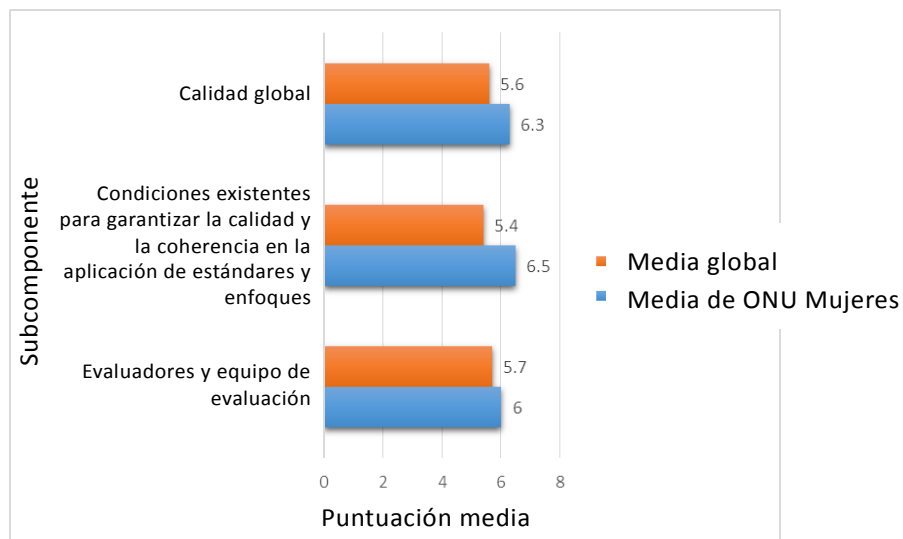


<sup>46</sup> UNEG, 19

<sup>47</sup> UNEG, 18-19

<sup>48</sup> UNEG, 19

<sup>49</sup> DCI, Vol. II, Anexo 17

**Figura 8.** Puntuación media por subcomponente según la DCI: calidad (global y ONU Mujeres)<sup>50</sup>

22. Las tres evaluaciones externas identificaron varios sistemas existentes que contribuyen de forma positiva a la credibilidad de la función de evaluación de ONU Mujeres, lo que incluye:

- Consulta activa en sus procesos
- Requisitos claros para la planificación de evaluaciones corporativas y descentralizadas y los presupuestos para evaluación
- Establecimiento de un Sistema Global de Evaluación y Análisis de Informes de Evaluación (GERAAS, por sus siglas en inglés) destinado a mejorar la calidad y la utilidad de la evaluación y facilitar el aprendizaje a partir de las evaluaciones
- Directrices de evaluación y formación correspondiente
- Sistema destinado a la rendición de cuentas y el seguimiento del uso de la evaluación a nivel mundial (sistema GATE), que es un repositorio de informes de evaluación y facilita el seguimiento de las evaluaciones

23. Respecto a la calidad de las evaluaciones, el UNEG animó a la Oficina de Evaluación Independiente a dar prioridad a la realización de evaluaciones oportunas, útiles y de calidad, así como a apoyarlas en ONU Mujeres como su “actividad principal”.<sup>51</sup> El UNEG identificó “algunos riesgos para la función de evaluación derivados de la calidad variable de las evaluaciones”. El UNEG también señaló que ONU Mujeres podía emplear “diferentes enfoques de evaluación” en consonancia

<sup>50</sup> DCI, basado en la matriz de madurez de ONU Mujeres y en el Vol. II, Anexo 17

<sup>51</sup> UNEG, 13

con su mandato y garantizar que la capacidad de evaluación aborde de forma suficiente enfoques sensibles al género en relación con la evaluación.<sup>52</sup>

24. Respecto al sistema de evaluación descentralizada, la DCI consideró que ONU Mujeres se sitúa entre las cinco entidades de las Naciones Unidas de las 24 evaluadas que “exhiben un alto nivel de institucionalización” de la implementación de políticas y sistemas de evaluación descentralizada.<sup>53</sup> Sin embargo, el UNEG señaló que es necesario adoptar medidas para garantizar la calidad y la credibilidad de los informes de evaluación, mientras que la DCI concluyó que este problema es generalizado en el sistema de las Naciones Unidas.<sup>54</sup> Tanto el UNEG como la DCI resaltaron la estructura singular de la Oficina de Evaluación Independiente de ONU Mujeres con especialistas en evaluación regionales que dependen directamente de la Oficina de Evaluación Independiente y su función de apoyo a las capacidades dentro de su región respectiva para llevar a cabo evaluaciones descentralizadas en ONU Mujeres. Mientras que la DCI destacó que todavía está por demostrar la eficacia de sus dobles líneas de rendición de cuentas,<sup>55</sup> el UNEG consideró que su función es un “factor positivo” para reforzar el nivel de independencia de las evaluaciones descentralizadas.<sup>56</sup>

25. Aunque el UNEG no puntuó ninguna práctica de evaluaciones descentralizadas como “mala”, consideró que el nivel actual de imparcialidad e independencia constituye “un riesgo sistémico para la credibilidad de la función de evaluación global”.<sup>57</sup> Uno de los principales problemas que destacó el UNEG es que considera que el nivel de participación del equipo directivo en la planificación, la realización y el seguimiento de evaluaciones a escala descentralizada supone un “riesgo nada desdeñable” para su independencia y su imparcialidad.<sup>58</sup> La evaluación de la MOPAN también resaltaba este problema e indicaba que la toma de decisiones descentralizadas respecto a la evaluación “conlleva que dependa en gran medida de la cultura de la organización, su dirección, y la disponibilidad y la calidad de los recursos humanos y financieros en las oficinas nacionales”.<sup>59</sup>

26. Por otra parte, la DCI reconoció que la evaluación descentralizada, por su “naturaleza”, no es independiente desde el punto de vista estructural o funcional,<sup>60</sup> pero identificó varias prácticas, todas ellas incluidas en las directrices de ONU Mujeres, que contribuyen a potenciar la imparcialidad, la objetividad y la

---

<sup>52</sup> UNEG, 21

<sup>53</sup> DCI, 52

<sup>54</sup> DCI, 55; UNEG, 4

<sup>55</sup> DCI, 56

<sup>56</sup> UNEG, 17

<sup>57</sup> UNEG, 4 y 17

<sup>58</sup> UNEG, 4 y 17

<sup>59</sup> MOPAN, 23

<sup>60</sup> DCI, 54

transparencia de la evaluación descentralizada: “(i) uso de consultores externos, (ii) participación de las partes interesadas; (iii) uso de Grupos de Gestión de Evaluaciones o Comités de Evaluación; y (iv) aplicación de códigos éticos de conducta y directrices sobre la independencia de comportamiento”.<sup>61</sup> La DCI también resaltó que solo “algunas” entidades de las Naciones Unidas, entre las que se incluye ONU Mujeres, exigen que la oficina de evaluación corporativa realice un control de calidad de las evaluaciones descentralizadas.<sup>62</sup>

27. Con el fin de reforzar la credibilidad del sistema de evaluaciones descentralizadas, el UNEG sugiere aplicar las siguientes medidas clave: a) aprobación externa del control de calidad en fases importantes del proceso de evaluación, incluida la aprobación del informe final;<sup>63</sup> b) el refuerzo de medidas de protección para que empleados implicados directamente en los programas y los proyectos evaluados no sean quienes dirijan la evaluación;<sup>64</sup> y c) el establecimiento de una lista de consultores autorizados cualificados que contribuyan a los informes de calidad.<sup>65</sup>

28. Sin embargo, mientras que la DCI destacó la necesidad de que las entidades de las Naciones Unidas mejoraran la transparencia y la calidad de los informes de las evaluaciones descentralizadas en general,<sup>66</sup> también recomendaba a las entidades de las Naciones Unidas que encontraran un equilibrio entre los aspectos de rendición de cuentas y aprendizaje del conjunto de la función de evaluación.<sup>67</sup> La DCI señala que “para lograr la adaptación de la evaluación descentralizada a su objetivo, hay que comenzar por reconsiderar la importancia de esta función principalmente en el apoyo de la realización de evaluaciones formativas para mejorar y realizar las correcciones necesarias para la consecución de resultados”.<sup>68</sup>

#### **E. ONU Mujeres ha establecido sistemas dirigidos a facilitar el uso de la evaluación. Sin embargo, podría haberse hecho algo más para extraer lecciones y potenciar la utilidad de las evaluaciones**

29. Según todos los informes, los sistemas y las prácticas de ONU Mujeres para facilitar el uso y comunicar los resultados de las evaluaciones son contribuciones positivas para la garantía de la utilidad.<sup>69</sup> Los informes identificaron sistemas de ONU Mujeres para facilitar el uso de las evaluaciones, que incluyen: a) el sistema

---

<sup>61</sup> DCI, 55

<sup>62</sup> DCI, 55

<sup>63</sup> UNEG, 4 y 14

<sup>64</sup> UNEG, 18

<sup>65</sup> UNEG, 15

<sup>66</sup> DCI, 54

<sup>67</sup> DCI, 24, Recomendación 2

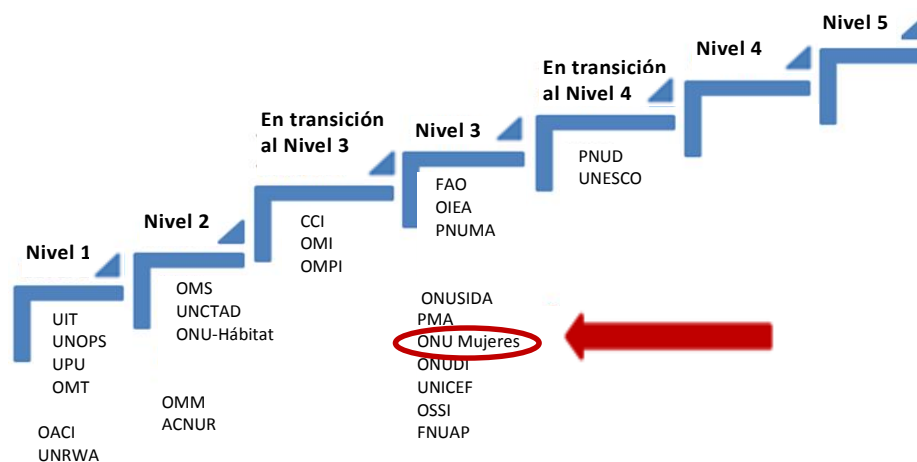
<sup>68</sup> DCI, 55

<sup>69</sup> UNEG, 13 y 24; DCI, 37; MOPAN, 45

destinado a la rendición de cuentas y el seguimiento del uso de la evaluación a nivel mundial (sistema GATE)<sup>70</sup>, desarrollado para facilitar la difusión y el aprendizaje de las evaluaciones de ONU Mujeres y para realizar un seguimiento del uso de las evaluaciones; b) el Sistema Global de Evaluación y Análisis de Informes de Evaluación (GERAAS, por sus siglas en inglés), pensado para fomentar el uso sistemático de los hallazgos de las evaluaciones y las lecciones aprendidas en la toma de decisiones de ONU Mujeres; c) el portal para la evaluación de la igualdad entre los géneros<sup>71</sup>, concebido para reforzar y fomentar el intercambio de hallazgos, conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres con partes interesadas y otros usuarios potenciales; y d) los informes sobre el uso de las evaluaciones presentados a la Secretaria General Adjunta/Directora Ejecutiva dos veces al año y a la Junta Ejecutiva una vez al año.

30. La DCI estableció que solo el 40 % de las entidades del sistema de las Naciones Unidas evaluadas, incluida ONU Mujeres, contaba con sistemas “bien establecidos” para realizar un seguimiento del uso de las evaluaciones y elaborar informes al respecto.<sup>72</sup> Mientras que ONU Mujeres se situó en la segunda categoría más alta en comparación con otras entidades de las Naciones Unidas, todas las entidades obtuvieron una puntuación general más baja en esta área (véase la Figura 9). Un análisis más profundo de los subcomponentes evaluados por la DCI revela que ONU Mujeres obtuvo una puntuación superior a la media general en los aspectos relacionados con la utilidad de la evaluación (véase la Figura 10).

**Figura 9.** Desempeño en cuanto a utilidad según la DCI<sup>73</sup>



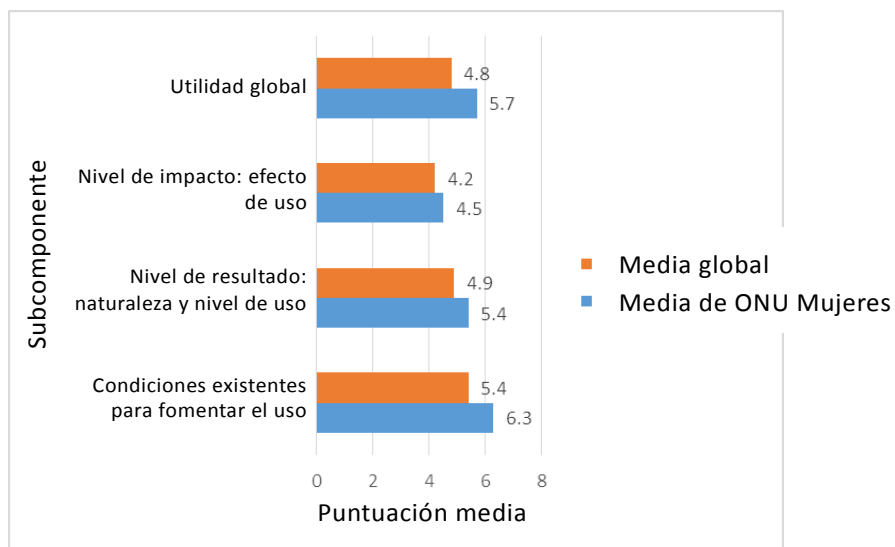
<sup>70</sup> gate.unwomen.org

<sup>71</sup> genderevaluation.unwomen.org

<sup>72</sup> DCI, 37

<sup>73</sup> DCI, Vol. II, Anexo 18

**Figura 10.** Puntuación media por subcomponente según la DCI: utilidad (global y ONU Mujeres)<sup>74</sup>



31. Sin embargo, las tres evaluaciones vieron margen de mejora en el uso de la evaluación y la difusión de las lecciones aprendidas.<sup>75</sup> El concreto, el UNEG determinó que los resultados de las evaluaciones de ONU Mujeres podían estar más en consonancia con las necesidades y los requisitos de información de la Junta Ejecutiva y el equipo directivo <sup>76</sup> y sugirió que se crearan evaluaciones de programas o estrategias a escala nacional.<sup>77</sup> La DCI recomendó que las entidades del sistema de las Naciones Unidas dieran prioridad a la utilidad y el uso de las evaluaciones y los informes presentados a los órganos legislativos “sobre el nivel y la naturaleza del uso y el impacto del uso”.<sup>78</sup> Asimismo, la DCI recomendó un enfoque de los sistemas que sacara provecho de la información evaluativa generada por las entidades de las Naciones Unidas a escala nacional, regional y mundial.<sup>79</sup> En concreto, la DCI recaló que la consolidación de la información evaluativa a escala nacional “aportaría una gran base de conocimientos para guiar el desarrollo en países...” que serían del interés del sistema de las Naciones Unidas y más allá.<sup>80</sup>

<sup>74</sup> DCI, basado en la matriz de madurez de ONU Mujeres y en el Vol. II, Anexo 18

<sup>75</sup> UNEG, 22; MOPAN, 45; DCI, 58

<sup>76</sup> UNEG, 23

<sup>77</sup> UNEG, 24

<sup>78</sup> DCI, 38, Conclusión 10, Recomendación 6

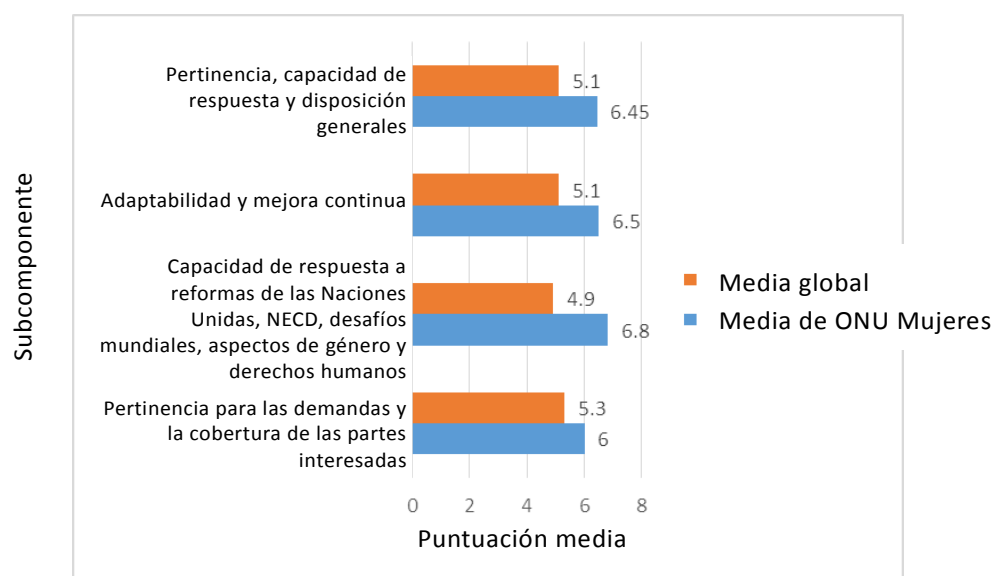
<sup>79</sup> DCI, 57 y 59

<sup>80</sup> DCI, 59

**F. ONU Mujeres ha demostrado su liderazgo en el fomento de evaluaciones sensibles a la igualdad de género y a los derechos humanos gracias a esfuerzos de coordinación dentro del sistema de las Naciones Unidas y de las alianzas, lo que incluye también los realizados a escala nacional. ONU Mujeres debería dar prioridad a su tarea de coordinación en el sistema de las Naciones Unidas y a su trabajo con las instituciones nacionales para impulsar la agenda de las evaluaciones sensibles al género.**

32. La DCI señaló que, en el conjunto de las entidades de las Naciones Unidas, hay dos áreas importantes con un “nivel de desarrollo muy bajo”: la coherencia en las Naciones Unidas y el desarrollo de capacidades de evaluación a escala nacional.<sup>81</sup> No obstante, de las 24 entidades de las Naciones Unidas evaluadas por la DCI, solo seis, entre ellas ONU Mujeres, presentaban un “algo grado” de disposición para abordar desafíos mundiales gracias a su “proyección exterior y a una clara intención de abordar cambios mundiales y necesidades emergentes” (véase la Figura 11).<sup>82</sup>

**Figura 11.** Puntuación media por subcomponente según la DCI: relevancia, capacidad de respuesta y disposición<sup>83</sup>



33. La DCI reconoció que los esfuerzos de ONU Mujeres impulsan la agenda de evaluaciones sensibles al género gracias a su “compromiso persistente”<sup>84</sup> y situó a ONU Mujeres en la categoría más alta, señalando que ONU Mujeres había desempeñado un papel fundamental en el fomento de los asuntos de género, los derechos humanos y las perspectivas de diversidad en la evaluación dentro de la entidad y del sistema de las Naciones Unidas.<sup>85</sup> El UNEG recalzó que los enfoques

<sup>81</sup> DCI, 51

<sup>82</sup> DCI, 42

<sup>83</sup> DCI, basado en la matriz de madurez de ONU Mujeres y en el Vol. II, Anexo 24

<sup>84</sup> DCI, viii

<sup>85</sup> DCI, matriz de madurez de ONU Mujeres

de evaluación de ONU Mujeres en relación con la evaluación sensible al género podían mejorarse adoptando enfoques específicos según los requisitos de cada elemento evaluado<sup>86</sup>y, como se ha mencionado anteriormente, garantizando capacidades para emplear enfoques de evaluación sensibles al género.<sup>87</sup>

34. La participación de ONU Mujeres en el UNEG se situó en la categoría más alta según la evaluación de la DCI, puesto que se consideró que era un miembro activo del UNEG, como pone de manifiesto el papel de liderazgo de ONU Mujeres en el desarrollo del manual sobre la integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación, así como su apoyo activo a otros grupos de trabajo.<sup>88</sup> El UNEG coincidió con esta evaluación y señaló “la importancia de su participación y liderazgo en el UNEG”.<sup>89</sup> La DCI indicó que la mayoría de las evaluaciones conjuntas realizadas por las entidades de las Naciones Unidas estaban relacionadas con asuntos intersectoriales, como la igualdad de género, por lo que las lecciones aprendidas de estos procesos deberían desempeñar un “papel importante en el avance de la agenda para obtener coherencia en las evaluaciones”.<sup>90</sup>

35. La DCI recomendó que todas las entidades de las Naciones Unidas “participaran de forma activa en la evaluación conjunta”,<sup>91</sup> y tanto la DCI como el UNEG consideraban que había margen para mejorar la colaboración de la función de evaluación de ONU Mujeres con otros organismos.<sup>92</sup> Los informes identificaron la evaluación conjunta como una forma de fortalecer las capacidades de las entidades de las Naciones Unidas para la evaluación sensible al género y evaluar la programación sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.<sup>93</sup> El UNEG también señaló que, para mejorar la utilidad, ONU Mujeres debería realizar una evaluación de su desempeño en cuanto al apoyo de la evaluación sensible al género dentro del sistema de las Naciones Unidas y dar prioridad a este aspecto de su trabajo.<sup>94</sup> Por su parte, la DCI estableció que “el doble objetivo de ONU Mujeres respecto al trabajo normativo y operativo exige un enfoque dinámico en cuanto a colaboración e innovación en su trabajo para aportar valor a todo el sistema”.<sup>95</sup>

36. La DCI estudió también la coherencia en el sistema de las Naciones Unidas a escala descentralizada, y sugirió que podía mejorarse la eficiencia reforzando la coherencia, la colaboración y la implicación nacional en las Naciones Unidas por lo que respectaba a la evaluación descentralizada.<sup>96</sup> La DCI hizo hincapié en la necesidad de más evaluaciones conjuntas, en concreto en el contexto del MANUD.<sup>97</sup>

37. Tanto la DCI como el UNEG resaltaron el desarrollo de capacidades de evaluación a escala nacional como un área clave para la comunidad de evaluación de

<sup>86</sup> UNEG, 25

<sup>87</sup> UNEG, 21

<sup>88</sup> DCI, matriz de madurez de ONU Mujeres

<sup>89</sup> UNEG, 3 y 12

<sup>90</sup> DCI, 41

<sup>91</sup> DCI, 41

<sup>92</sup> DCI, matriz de madurez de ONU Mujeres; UNEG, 25

<sup>93</sup> UNEG, 25; DCI, 40

<sup>94</sup> UNEG, 4, 15 y 25

<sup>95</sup> DCI, matriz de madurez de ONU Mujeres

<sup>96</sup> DCI, 54

<sup>97</sup> DCI, 59



cara al futuro.<sup>98</sup> La DCI situó a ONU Mujeres como una de las cuatro únicas entidades de las Naciones Unidas de las 24 evaluadas que habían incorporado el desarrollo de capacidades de evaluación a escala nacional en su política y estrategia de evaluación.<sup>99</sup> Se resaltó el papel de liderazgo de ONU Mujeres en EvalPartners en relación con sus esfuerzos por potenciar las capacidades nacionales para la evaluación sensible al género,<sup>100</sup> aunque el UNEG sugirió que esos vínculos se hicieran más explícitos.<sup>101</sup>

38. Tanto la DCI como el UNEG alentaron a ONU Mujeres a aumentar sus esfuerzos en esta área.<sup>102</sup> El UNEG reconoció, además, que la escala nacional es un área clave que precisa de enfoques de evaluación sensible al género.<sup>103</sup> La DCI animó a las entidades de las Naciones Unidas a correlacionar el trabajo realizado a escala nacional con los sistemas nacionales<sup>104</sup> y a colaborar para potenciar las capacidades de evaluación a escala nacional.<sup>105</sup> El UNEG señaló que los esfuerzos de ONU Mujeres en materia de desarrollo de capacidades de evaluación a escala nacional podían hacer hincapié en la escala nacional mediante el fomento de capacidades de los gobiernos, por ejemplo, mediante "... evaluaciones colaborativas [...] evaluaciones lideradas por los países, evaluaciones conjuntas, etc."<sup>106</sup> No obstante, el UNEG advirtió que, si bien el desarrollo de capacidades de evaluación a escala nacional es importante, ONU Mujeres debería seguir dando prioridad a sus tareas de evaluación principales y al sistema de las Naciones Unidas.<sup>107</sup>

---

<sup>98</sup> DCI, 44, UNEG, 26

<sup>99</sup> DCI, 44

<sup>100</sup> DCI, matriz de madurez de ONU Mujeres; UNEG, 12

<sup>101</sup> UNEG, 26

<sup>102</sup> UNEG, 26; DCI, 50

<sup>103</sup> UNEG, 4

<sup>104</sup> DCI, 59, Recomendación 9

<sup>105</sup> DCI, 46, Recomendación 8

<sup>106</sup> UNEG, 26

<sup>107</sup> UNEG, 25

## Anexo 2. Correlación entre las sugerencias de las evaluaciones externas y las recomendaciones del GEAC

La tabla siguiente muestra la correlación entre los “aspectos a los que se debe prestar atención” y las recomendaciones de las evaluaciones externas realizadas por el UNEG, la DCI y la MOPAN de la función de evaluación de ONU Mujeres con los del Comité Consultivo de Evaluación Mundial, y está organizada en función de los criterios evaluados: independencia, credibilidad, utilidad, y coordinación en las Naciones Unidas y desarrollo de capacidades de evaluación a escala nacional.

Informe	Sugerencias de las evaluaciones externas	Recomendación correspondiente del GEAC
<b>Independencia</b>		
<b>UNEG</b>	El Panel opina que, oportunamente, será necesario revisar la política de evaluación de modo que fije la independencia de la función de evaluación en la línea de mando y la rendición de cuentas hasta la Junta Ejecutiva. (pág. 4, 14, 17)	Recomendación 5
	La Junta Ejecutiva podría realizar revisiones periódicas de la organización, los sistemas y la política de evaluación con vistas a considerar cuestiones como la duración del cargo de Director de la Oficina de Evaluación Independiente, los recursos humanos para evaluación, las líneas de mando y las asignaciones presupuestarias a la función de evaluación de ONU Mujeres. (pág. 16)	Recomendación 5
	El Panel anima a la Oficina de Evaluación Independiente a seguir haciendo hincapié en la atenuación de los riesgos, reales para la independencia o percibidos para la credibilidad, que supone la participación del equipo directivo en la evaluación a escala descentralizada, por ejemplo, incorporando la aprobación de un control de calidad externo en fases clave del proceso de evaluación, incluida la aprobación del informe final. (pág. 14)	Recomendación 5
	La independencia institucional de la función de evaluación debería evolucionar hacia una línea de mando y una rendición de cuentas que vaya más allá del equipo directivo ejecutivo y, a través de la Oficina de Evaluación Independiente para la evaluación descentralizada, que llegue a la gobernanza de la organización, es decir, la Junta Ejecutiva de ONU Mujeres. (pág. 18)	Recomendación 5
	El Panel considera que, para que la Oficina de Evaluación Independiente cuente con personal dedicado exclusivamente a la evaluación, la contratación anual renovable no ofrece apoyo suficiente a la independencia de comportamiento y que debería proporcionarse estabilidad a más largo plazo, en consonancia con el principio de permanencia en el cargo del Director de la Oficina de Evaluación Independiente. (pág. 18)	Recomendación 4

Informe	Sugerencias de las evaluaciones externas	Recomendación correspondiente del GEAC
	Desde la perspectiva de las políticas, la independencia podría reforzarse mejorando la transparencia y la predictibilidad de la asignación de recursos a la función de evaluación, incluida la seguridad de la permanencia en el cargo del jefe de la Oficina de Evaluación Independiente y la seguridad a más largo plazo del puesto de trabajo de los cargos de evaluación profesionales. (pág. 19)	Recomendación 4
MOPAN	La función de evaluación todavía no ha alcanzado el máximo grado de independencia, puesto que, en lugar de la Junta Ejecutiva, es la Secretaria General Adjunta/Directora Ejecutiva quien aprueba el plan de evaluación corporativa y el presupuesto correspondiente. (pág. 23)	Recomendaciones 4 y 5
DCI	... donde la función de evaluación central está ubicada junto con las otras funciones de supervisión o está integrada con funciones de dirección ejecutiva, debería proporcionar el apoyo necesario para potenciar la función y garantizar su calidad, su integridad, su visibilidad y su valor añadido. (pág. 20)	Recomendación 5
	Los organismos legislativos deberían solicitar a los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que desarrollen un marco presupuestario completo y un plan de asignación de recursos para sus funciones de evaluación respectivas basándose en lo que cuesta mantener una función de evaluación eficaz y sostenible que aporte valor a la organización. Dicho plan debe presentarse para su consideración por parte de los organismos legislativos que ya cuentan con mecanismos y procesos presupuestarios y de elaboración de informes. (pág. 28)	Recomendación 4
	Los organismos legislativos deberían instar a los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas a que revisaran, según sea necesario, las políticas existentes para la ubicación estructural de la función y la designación del jefe de las oficinas de evaluación con el fin de favorecer la independencia, la integridad, la ética, la credibilidad y la inclusión. (pág. 33)	Recomendaciones 4 y 5
<b>Credibilidad</b>		
UNEG	El Panel recomienda encarecidamente a la Oficina de Evaluación Independiente que siga haciendo un gran hincapié en la mejora y la consolidación del perfil y la calidad de su actividad principal, a saber, realizar y apoyar evaluaciones en ONU Mujeres que contribuyan de forma positiva, útil, visible, fiable, significativa y oportuna a la consecución de la misión de ONU Mujeres. (pág. 4, 13)	Recomendación 2

Informe	Sugerencias de las evaluaciones externas	Recomendación correspondiente del GEAC
	El Panel concluye que el sistema de evaluación descentralizada debería aplicar medidas adicionales para salvaguardar su independencia de las operaciones que evalúa, puesto que ahora sus procesos están sujetos directamente a las orientaciones y las decisiones del equipo directivo. (pág. 19)	Recomendación 5
	El Panel considera que existen oportunidades para aclarar el papel de los grupos de referencia, los comités de dirección y otros equipos similares, así como los procesos de validación para garantizar dentro de lo razonable la independencia de la evaluación y, al mismo tiempo, permitir una gran participación de las partes interesadas. (pág. 19)	Recomendación 2
	El Panel alienta el establecimiento de listas de consultores autorizados cualificados como un factor adicional para incrementar las posibilidades de obtener evaluaciones de calidad. (pág. 15)	Recomendación 2
DCI	Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían desarrollar el marco institucional y los sistemas de apoyo necesarios para impulsar la calidad y el valor añadido de la evaluación descentralizada y el papel que podría desempeñar a la hora de brindar apoyo al sistema de las Naciones Unidas para hacer frente a los desafíos que vayan surgiendo, incluidos los de la agenda para el desarrollo después de 2015, y también a la hora de fomentar la coherencia y la correlación en la evaluación dentro de las propias organizaciones, entre las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y con instituciones nacionales. (pág. 58)	Recomendación 2
<b>Utilidad</b>		
UNEG	Para garantizar que la evaluación siga siendo pertinente para las necesidades de información del equipo directivo, debe mantenerse una consulta activa y cercana con el equipo directivo. (pág. 16)	Recomendación 2
	El Panel anima a la Oficina de Evaluación Independiente a dar la prioridad adecuada a concentrarse en las necesidades del equipo directivo y los requisitos para la elaboración de políticas de ONU Mujeres, a responder a tales necesidades y requisitos, y a ser pertinente para las responsabilidades de supervisión de la Junta Ejecutiva. (pág. 4, 15)	Recomendación 2

Informe	Sugerencias de las evaluaciones externas	Recomendación correspondiente del GEAC
	El Panel determinó que el marco de la Oficina de Evaluación Independiente en cuanto a las evaluaciones sensibles al género podía ser más efectivo si se adoptaran enfoques específicos en función de las instituciones y sus requisitos concretos. (pág. 25)	Recomendación 2
DCI	Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían convertir el uso de las evaluaciones en una prioridad organizativa basada en un marco bien definido de visión, estrategia y resultados para la función de evaluación y los informes presentados a sus órganos legislativos sobre el nivel y la naturaleza del uso y el impacto del uso. (pág. 38)	Recomendación 3
	Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían adoptar un enfoque equilibrado destinado a abordar tanto la rendición de cuentas como el desarrollo de una organización de aprendizaje con los sistemas de incentivos adecuados para la innovación, la asunción de riesgos y el uso de perspectivas multidisciplinarias para fomentar el cambio y la transformación del avance y el éxito de las organizaciones. (pág. 24)	Recomendación 5
<b>Coordinación dentro del sistema de las Naciones Unidas</b>		
UNEG	La evaluación sensible al género en el sistema de las Naciones Unidas: evaluar su desempeño en el apoyo de la evaluación sensible al género en el sistema de las Naciones Unidas y dar prioridad al sistema de las Naciones Unidas (manteniendo la atención prestada a los países, la sociedad civil y otras redes) (pág. 4, 15)	Párrafo 13
	Existen oportunidades para reforzar la capacidad de respuesta en asuntos de género mediante evaluaciones conjuntas con organizaciones de las Naciones Unidas, que se pueden aprovechar identificando sistemáticamente posibilidades de colaboración con otros organismos del sistema. (pág. 25)	Párrafo 13
	El Panel confirma que, si bien la función de evaluación de ONU Mujeres debe seguir prestando atención a los países socios, la sociedad civil y otras redes, también debe seguir haciendo hincapié en la prioridad, que es el sistema de las Naciones Unidas, y evitar el riesgo de que las tareas de coordinación y promoción se vuelvan más importantes que las tareas propias de la evaluación. (pág. 25)	Párrafo 13

Informe	Sugerencias de las evaluaciones externas	Recomendación correspondiente del GEAC
DCI	Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían solicitar a las oficinas de evaluación que volvieran a evaluar las políticas, las estrategias y las prioridades de la función de evaluación con el fin de posicionar estratégicamente la función de evaluación en sus organizaciones respectivas para fomentar su pertinencia en el apoyo brindado al sistema de las Naciones Unidas para abordar cambios y desafíos actuales y lograr impacto y sostenibilidad. (pág. 40)	Recomendación 5
<b>Desarrollo de capacidades de evaluación a escala nacional</b>		
UNEG	Existen motivos para hacer más hincapié en instituciones públicas nacionales, a saber, el sector institucional público donde supuestamente la evaluación sensible al género es clave. (pág. 4, 15)	Párrafo 14
DCI	El Secretario General de las Naciones Unidas, en su calidad de Presidente de la Junta de los Jefes Ejecutivos (CEB, por sus siglas en inglés), debería iniciar pasos y respaldar innovaciones con el fin de fomentar la colaboración en todo el sistema y el trabajo con socios que contribuyan a reforzar las capacidades nacionales en materia de evaluación. (pág. xi)	Párrafo 14