



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

Distr.: general
13 de agosto de 2018

Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2018

10 y 11 de septiembre de 2018

Tema 4 del programa provisional

Evaluación

¿Qué podemos aprender de las evaluaciones de ONU-Mujeres?

Un metaanálisis de las evaluaciones realizadas por ONU-Mujeres en 2017

Resumen

Este informe constituye el último metaanálisis del plan estratégico para el ciclo 2014-2017. El análisis reflejó las conclusiones clave de 39 informes de evaluación (con calificación satisfactoria o superior) de acuerdo con los estándares de calidad para evaluaciones de ONU-Mujeres. Se basa en análisis similares llevados a cabo en años anteriores.

Desde la perspectiva de los métodos del CAD de la OCDE y de los epígrafes especificados (pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad), este metaanálisis revisó y sumó conclusiones y lecciones, comparándolas con resultados seleccionados de eficacia y eficiencia de las actividades de desarrollo y organización identificados en el plan estratégico para 2018-2021 de ONU-Mujeres. El análisis también examinó y proporcionó conclusiones sobre las contribuciones a la respuesta humanitaria realizadas por ONU-Mujeres.

Los principales destinatarios de la evaluación son la Junta Ejecutiva de ONU-Mujeres, el equipo directivo superior de ONU-Mujeres y el personal a nivel mundial, regional y nacional.

I. Objetivo y finalidad

1. Como parte de sus continuos esfuerzos para promover el aprendizaje y la rendición de cuentas, el Servicio de Evaluación Independiente de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) realiza cada año un metaanálisis para garantizar que el conjunto de evidencias producido por las evaluaciones institucionales y descentralizadas esté sintetizado y se emplee para informar sobre las políticas y estrategias institucionales y descentralizadas.

2. Este análisis incluyó 39 informes de evaluación institucionales y descentralizados producidos por ONU-Mujeres en 2017 con un alcance de 34 países. En 2017 se incluyeron más evaluaciones estratégicas en este metaanálisis, entre las que destacan cuatro a nivel global, cuatro a nivel regional y otras 11 que constituían evaluaciones de carteras de proyectos nacionales o que versaban sobre toda un área temática del documento estratégico de un país. Además, en 2017 se incluyeron en las evaluaciones a cinco países con presencia programática que no fueron incluidos anteriormente.

II. Metodología

3. El metaanálisis utilizó un proceso de síntesis realista basado en análisis similares llevados a cabo en años anteriores. Además del análisis cualitativo de los hallazgos de evaluaciones, el metaanálisis aplica una evaluación cuantitativa basada en métodos ampliamente aceptados del CAD de la OCDE para la evaluación de la eficacia de las actividades de desarrollo de organizaciones multilaterales.

4. Desde la perspectiva de los criterios de evaluación del CAD de la OCDE/UNEG (pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad), este metaanálisis respondió al desarrollo seleccionado y a los resultados de eficacia y eficiencia de las actividades de desarrollo y organización identificados en el plan estratégico para 2018-2021 de ONU-Mujeres, y también examinó las contribuciones a la respuesta humanitaria realizadas por ONU-Mujeres.

5. Solo se consideraron los hallazgos documentados o basados en pruebas, las conclusiones, las recomendaciones y las enseñanzas presentes en los informes de evaluación. Las observaciones del proceso de evaluación que no se documentaron quedaron fuera del ámbito de análisis.

III. Limitaciones

6. En el proceso de análisis cualitativo se aplicó un enfoque estructurado mediante la clasificación de todas las afirmaciones individuales de los informes. Sin embargo, la naturaleza del proceso exigió que se emitieran opiniones sobre: 1) cuáles eran los principales hallazgos de un informe; 2) cómo interpretar dichos hallazgos y sus implicaciones; y 3) qué combinaciones de hallazgos de los diferentes informes representan un patrón fiable y válido. Reconociendo estas opiniones, el informe presentó claramente la prevalencia de problemas concretos e identificó dónde existía un mayor o menor grado de certeza en los hallazgos.

7. Mientras que los métodos descritos por el CAD de la OCDE exigen un análisis de toda la cartera de proyectos de evaluación, el punto débil de este enfoque es que la constitución de la cartera de proyectos de evaluación (p. ej., la proporción de evaluaciones a nivel institucional, mundial, regional y nacional) varía cada año. Además, las discrepancias en el número de informes sobre ciertas áreas pueden ocultar diferencias en los modelos institucionales y en el desempeño a lo largo de distintas regiones y áreas temáticas. Esto está relacionado con las tendencias de desempeño global, ya que suele haber patrones regionales que reflejan sus fortalezas y debilidades. De modo que, a pesar de que en este informe se sugieren tendencias, la fiabilidad de esta comparación tiene limitaciones y solo se debe tomar como ejemplo ilustrativo.

IV. Principales hallazgos

8. Las siguientes observaciones y hallazgos principales se han desarrollado a partir de un análisis independiente de los informes de evaluación y en función de los criterios del CAD de la OCDE para la evaluación de la eficacia de las actividades de desarrollo y de una síntesis cualitativa de los resultados de eficacia y eficiencia del plan estratégico para 2018-2021.

A. Eficacia de las actividades de desarrollo

***Conclusión principal:* Las evaluaciones concluyen que las intervenciones de ONU-Mujeres son en general pertinentes, eficientes y eficaces, y que la mayoría alcanzan los resultados esperados (en todas las áreas temáticas). Sin embargo, es necesario expandir y mejorar varios aspectos: el poder garantizar financiación para varios años, el incremento de enfoques innovadores y de gran impacto y el fortalecimiento de sistemas de gestión basada en los resultados que capturen datos que vayan más allá que los productos inmediatos para realizar un seguimiento de los resultados.**

9. Las fortalezas comparativas de ONU-Mujeres son más pronunciadas en materia de creación de alianzas y redes, de aprovechamiento del mandato integrado y de convocatoria de aliados. ONU-Mujeres utiliza estos enfoques para superar entornos externos poco propicios, como la dependencia de recursos complementarios a corto plazo, que a menudo no se ajustan a una programación transformadora de género. A pesar de la limitada evidencia existente sobre la planificación de salida de las intervenciones de ONU-Mujeres, existe un gran número de hallazgos en materia de sostenibilidad que apuntan a una gran probabilidad de que los beneficios de las intervenciones perduren en el tiempo, gracias al desarrollo de capacidades institucionales a nivel nacional y local.

10. A pesar de que los sistemas de gestión basada en resultados (RBM, por sus siglas en inglés) están en marcha, las teorías del cambio y los indicadores de observación hacen hincapié en las actividades y productos relacionados con los resultados. La dependencia de ONU-Mujeres de fondos complementarios con un periodo de tiempo relativamente corto también tiene efectos negativos en su habilidad para medir y reflejar cambios en lo que respecta a los resultados y al impacto. Las limitaciones de financiación también se manifestaron en un número insuficiente de puestos de

personal clave (personal de categoría superior a nivel nacional, personal experto en observación y personal consejero en materia de integración de género en emplazamientos humanitarios) para el cumplimiento total del plan estratégico y de documentos estratégicos nacionales.

11. A pesar de las limitaciones que existen para hacer comparaciones entre el porcentaje de resultados satisfactorios de cada año y sin anticipar la posibilidad de nuevas mejoras, la tendencia general indica mejoras según todos los criterios de eficacia de las actividades de desarrollo (consulte cuadro 1).

Cuadro 1: cobertura y desempeño de los criterios de eficacia de las actividades de desarrollo

Criterios	N. ^o ¹	Nivel de cobertura [‡]	Puntuaciones satisfactorias (%) [†]
1. Pertinencia	37	Valor amplio	97%
2. Eficacia	36	Valor amplio	86%
3. Sostenibilidad	31	Valor amplio	74%
4. Eficiencia	33	Valor amplio	81%
5. Cultura basada en la obtención de resultados	32	Valor amplio	75%

***Pertinencia:* Las evaluaciones revelan que las intervenciones de ONU-Mujeres son altamente pertinentes con respecto a marcos normativos, consiguen satisfacer las necesidades de las mujeres a nivel nacional y demuestran una buena capacidad de adaptación. A pesar de que los proyectos de ONU-Mujeres están bien diseñados, la mayoría de las evaluaciones revelan la necesidad de análisis de situación más exhaustivos.**

12. La mayoría de las evaluaciones proporcionan una clara evidencia de que las intervenciones de ONU-Mujeres están en gran consonancia con las normas globales intergubernamentales y regionales sobre género, así como con las políticas, estrategias y programaciones nacionales. En 2017 se realizaron por primera vez evaluaciones sobre la consonancia de la programación de ONU-Mujeres a nivel nacional con las iniciativas de programación insignia de ONU-Mujeres, y todas ellas revelaron esfuerzos para poner en marcha estas programaciones insignia.

13. Se obtuvo una evidencia irregular respecto a la prevalencia de las evaluaciones de situación y encuestas de necesidades, que mostraron diferencias en el desempeño entre regiones. Existía un mayor número de evidencias sobre evaluaciones que se habían llevado a cabo en los niveles, global, regional y nacional, en contraposición a las del nivel comunitario. Una de las cuestiones que tratan algunas evaluaciones en 2017 es la implementación del valor añadido de programaciones «globales» o «regionales» en algunos países. Aparte de los recursos y del número limitado de intercambios de aprendizaje, estas evaluaciones revelaron que las estructuras de programas «multinacionales» están añadiendo un valor limitado más allá del aprendizaje e intercambio que ya recibe apoyo a partir del trabajo diario de los

¹ N.^o = número de evaluaciones que abordan el criterio o subcriterio dado.

[‡] Valor amplio: N.^o = 31-39; valor moderado: N.^o = 15-30; valor escaso: N.^o = <15.

[†] El porcentaje de puntuaciones satisfactorias se basa en hallazgos positivos sobre el desempeño de ONU-Mujeres.

consejeros regionales. Recomiendan que los futuros programas globales y regionales ofrezcan un mayor apoyo a los enfoques compartidos, a los sistemas de gestión del conocimiento y a entornos propicios en lugar de reemplazar o duplicar funciones de administración de proyectos a nivel nacional.

Cuadro 2: Desempeño de las intervenciones de ONU-Mujeres respecto a la pertinencia

Criterios y subcriterios	N.º*	Cobertura en 2017‡	Puntuaciones satisfactorias (%) †
1. Pertinencia	37	Valor amplio	97%
1.1 Los programas y los proyectos se adecúan a las necesidades o prioridades del grupo destinatario.	37	Valor amplio	97%
1.2 Los proyectos y los programas se alinean con los objetivos nacionales de desarrollo.	36	Valor amplio	94%
1.3 Alianzas eficaces con gobiernos, organizaciones humanitarias y de desarrollo bilateral y multilateral, y organizaciones no gubernamentales para la planificación, coordinación e implementación de ayudas con las que promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.	34	Valor amplio	100%

Eficacia: Las evaluaciones de ONU-Mujeres revelaron que sus intervenciones fueron eficaces en todos los niveles y que la mayoría alcanzó los resultados esperados (en todas las áreas temáticas) haciendo uso de recursos limitados. Los factores que han contribuido a algunas de las intervenciones más eficaces son las alianzas estratégicas, la programación conjunta con la ONU y el carácter abierto a la innovación.

14. Un buen número de evaluaciones revelaron que la programación de ONU-Mujeres demostró una buena capacidad de adaptación y que mejoró la participación de las mujeres en el desarrollo. Las evaluaciones mostraron un gran número de ejemplos de intervenciones de ONU-Mujeres con las que se contribuyó con éxito al refuerzo de las capacidades de los actores, a la formulación de políticas que tuviesen en cuenta las cuestiones de género y al tratamiento de estos asuntos en varios niveles (p. ej., a nivel de políticas, de instituciones o de comunidades).

15. A nivel temático, las evaluaciones observaron que la implementación de políticas supone todavía un desafío para la representación política de las mujeres. Algunas evaluaciones detectaron que se apoyaron con éxito las presupuestaciones con perspectiva de género, pero con evidencias de que esto conllevaba cambios en el gasto y una rendición de cuentas e impacto limitados. Respecto al empoderamiento económico de las mujeres, varias evaluaciones concluyeron que la contribución de ONU-Mujeres a los resultados fue eficaz. Hubo diversidad de opiniones sobre el alcance holístico de la programación de empoderamiento económico, y algunas evaluaciones recomendaron la adopción de enfoques más integrados.

16. Algunas evaluaciones identificaron el uso de modelos de provisión de servicios para el acceso al bienestar social, a la experiencia judicial o al apoyo al desarrollo de negocios por parte de las oficinas nacionales. Estos modelos tuvieron un buen alcance,

pero presentaron un grado de éxito irregular en la escalabilidad dentro de los sistemas y estructuras nacionales. En general, las evaluaciones concluyeron que la violencia contra las mujeres es uno de los resultados en los que más difícil resulta evaluar la contribución de las intervenciones, pero la provisión de servicios integrados (espacios seguros, centros únicos) ofreció una firme evidencia de la eficacia. Los productos de conocimiento generados por ONU-Mujeres están considerados como aportaciones clave de sus homólogos nacionales y estatales para acelerar la armonización de los marcos jurídicos estatales con los estándares nacionales e internacionales sobre la erradicación de la violencia contra las mujeres.

17. Varias evaluaciones concluyeron que la programación de ONU-Mujeres contribuyó a priorizar el compromiso con las normas de igualdad de género intergubernamentales a nivel nacional al tiempo que contribuyó a expandir el alcance de la programación del sistema de la ONU a los grupos marginales. También se observó que el enfoque en la participación de las mujeres las colocaba como beneficiarias de la programación en lugar de como figuras en la toma de decisiones dentro de las estructuras programáticas.

18. En general, las evaluaciones de eficacia revelaron un gran desempeño; el más positivo, en concreto, es el de los beneficios específicos logrados para miembros de grupos destinatarios.

Cuadro 3: Desempeño de las intervenciones de ONU-Mujeres respecto a la eficacia

Crterios y subcriterios	N.º*	Cobertura en 2017‡	Puntuaciones satisfactorias (%) †
2. Alcance de los objetivos de desarrollo y de los resultados esperados (eficacia)	36	Valor amplio	86%
2.1 Los programas y los proyectos alcanzan los objetivos expresados y obtienen los resultados esperados.	36	Valor amplio	83%
2.2 Los programas y los proyectos han generado beneficios positivos para los miembros de los grupos destinatarios.	36	Valor amplio	94%
2.3 Los programas y los proyectos cambiaron la situación de un número importante de beneficiarias y, en los casos pertinentes, contribuyeron a los objetivos de desarrollo nacionales.	32	Valor amplio	81%
2.4 Los programas contribuyeron a los cambios en las políticas y programas de desarrollo (como los de preparación para casos de desastre, respuesta y rehabilitación de emergencia) (impactos de las políticas) o a las necesarias reformas de los sistemas.	27	Valor moderado	85%

Eficiencia: Las evaluaciones revelaron un desempeño sólido y positivo respecto a la eficiencia de la implementación, las medidas de gestión y la planificación financiera. Sin embargo, podrían mejorarse la integración de sistemas de observación, financieros y de informes para así apoyar la gestión programática y la eficacia de las gobernanzas estratégicas en tiempo real.

19. Las evaluaciones concluyeron que las intervenciones de ONU-Mujeres son en general equilibradas y rentables, y que alcanzan la mayoría de los objetivos propuestos. Algunas evaluaciones han detectado mejoras recientes en los procesos empresariales de ONU-Mujeres; por ejemplo, en la convocatoria de propuestas, en los procesos de contratación y en la duración de las alianzas. Otras evaluaciones han detectado un aumento de la transparencia en las operaciones, de la eficiencia de las contrataciones y de la capacidad de gestión de los sistemas empresariales y gastos de gestión. En general, las evaluaciones revelaron que las oficinas de ONU-Mujeres gestionan recursos financieros y humanos limitados y que lo hacen con responsabilidad.

20. Las evaluaciones también concluyeron que los recursos son por lo general insuficientes para aumentar o mantener las intervenciones más allá del plazo del proyecto. Otra de las preocupaciones que se abordó en las evaluaciones fueron los calendarios de proyectos comprimidos. Esto confluye en una observación compartida por varias evaluaciones sobre la necesidad de un enfoque integral para los análisis y la gestión del riesgo en la programación de ONU-Mujeres.

21. Un gran número de evaluaciones detectaron que las oficinas nacionales están aumentando sus esfuerzos de recaudación de fondos para cumplir con los objetivos establecidos por la sede central. El éxito obtenido es irregular, pero algunas evaluaciones revelaron que asegurar fondos de donantes plurianuales para el documento estratégico del país (en lugar de hacerlo para proyectos individuales) contribuyó de manera significativa a la eficiencia de la gestión y la programación.

Cuadro 4: Desempeño de las intervenciones de ONU-Mujeres respecto a la eficiencia

Crterios y subcriterios	N.º*	Cobertura en 2017‡	Puntuaciones satisfactorias (%) †
4. Eficiencia	33	Valor amplio	81%
4.1 Las actividades de los programas se evalúan como costos/recursos eficientes.	33	Valor amplio	82%
4.2 Implementación y objetivos alcanzados a tiempo (dado el contexto).	32	Valor amplio	88%
4.3 Los sistemas y los procedimientos para la implementación y el seguimiento de proyectos/programas son eficientes.	31	Valor amplio	74%

Cultura basada en la obtención de resultados: La mayoría de las evaluaciones revelaron que los sistemas de gestión basada en resultados están en marcha y que han mejorado, pero que estos requieren de una inversión continua y de un mayor fortalecimiento.

22. Las evaluaciones revelaron una mejora continua en los sistemas de gestión basada en resultados durante el transcurso del plan estratégico para 2014-2017. En 2017, el 75 % de las evaluaciones concluyeron que los sistemas de gestión, observación y de informes estaban en marcha y eran operativos, lo que constituye el nivel más alto alcanzado hasta la fecha. Al mismo tiempo, esto solo proporciona una visión parcial, pues el análisis cualitativo de los hallazgos de la evaluación también

revela limitaciones en los sistemas de gestión basada en resultados que requieren atención por parte de toda la organización. Esta mejora debe verse en términos más matizados para evitar una tendencia de implementación de sistemas de gestión basada en resultados condicionada por el cumplimiento y para apoyar un mejor examen de los resultados.

23. Existe un desafío de medición a la hora de evaluar el impacto de la igualdad de género que no se ajusta correctamente con (nivel y plazos) a la forma en la que está fundada ONU-Mujeres. Una discrepancia entre los problemas a gran escala y los proyectos a pequeña escala significa que el impacto de la programación de ONU-Mujeres es gradual y difícil de detectar de manera fiable si no se cuenta con un sistema para realizar un seguimiento constante a largo plazo. Las restricciones del personal especialista en observación y generación de informes a nivel nacional y la capacidad de los aliados para informar sobre los resultados e impactos constituyen un área de preocupación que viene reflejada en varias evaluaciones.

Cuadro 5: Desempeño de las intervenciones de ONU-Mujeres respecto a la cultura basada en la obtención de resultados

CrITERIOS y subcriterios	N.º*	Cobertura en 2017‡	Puntuaciones satisfactorias (%) †
5. Cultura basada en la obtención de resultados	32	Valor amplio	75%
5.1 Los sistemas y los procesos para controlar e informar de los resultados de los programas son eficaces.	32	Valor amplio	75%
5.2 Los sistemas de gestión basada en los resultados son eficaces.	32	Valor amplio	75%

Sostenibilidad: A pesar de la limitada evidencia existente sobre la planificación de salida de las intervenciones de ONU-Mujeres, existe un gran número de hallazgos en materia de sostenibilidad que apuntan a una gran probabilidad de que los beneficios de las intervenciones perduren en el tiempo, gracias al desarrollo constante de capacidades institucionales a nivel nacional y local.

24. Un gran número de evaluaciones revelaron que el desarrollo de las capacidades de los mecanismos nacionales de igualdad de género (en especial, los ministerios dedicados a ello) constituye una parte común y útil de la programación de ONU-Mujeres. Se asoció un enfoque institucional con buenos resultados para la gestión y observación de las capacidades de los ministerios de la mujer, pero también se reveló que obtuvo un éxito irregular en lo que respecta a los resultados de los mecanismos de coordinación nacional para la igualdad de género. A pesar de que se utilizan a menudo marcos jurídicos y de políticas para apoyar la sostenibilidad, un gran número de evaluaciones revelaron una deficiencia en la medición de la capacidad nacional (a menudo del mecanismo de la igualdad de género) para implementar el marco normativo.

25. La formación fue un enfoque común para lograr el desarrollo de la capacidad, pero alcanzó bajos niveles de sostenibilidad cuando no la acompañaban seguimientos continuos, por ejemplo, en forma de orientación. Algunas evaluaciones concluyeron que las auditorías institucionales de género o los esfuerzos para aumentar la

representación de la mujer en posiciones de liderazgo constituyen enfoques más sostenibles para la capacidad.

26. Algunas evaluaciones detectaron que se incluyeron modelos de «escala» en el diseño de proyectos como vía para la sostenibilidad, pero no hubo evidencia que sugiriese que esta medida constituyera un objetivo factible ni un resultado probable. La principal estrategia para la sostenibilidad consistió en programas que operaban a través de estructuras e instituciones nacionales. Un gran número de evaluaciones puntuaron este enfoque muy positivamente. A pesar de que el desarrollo de capacidades añade un valor significativo, el enfoque de ONU-Mujeres necesita un marco corporativo más coherente para el desarrollo de capacidades.

Cuadro 6: Desempeño de las intervenciones de ONU-Mujeres respecto a la sostenibilidad

Crterios y subcriterios	N.º*	Cobertura en 2017‡	Puntuaciones satisfactorias (%) †
3. Sostenibilidad de los resultados/beneficios	31	Valor amplio	74%
3.1 Beneficios que continuarán o que es probable que continúen tras la finalización de los proyectos o programas	31	Valor amplio	74%
3.2 Los proyectos y los programas se consideran sostenibles en términos de capacidad institucional o comunitaria.	30	Valor amplio	73%

B. Conclusiones sobre la eficiencia y eficacia organizativas

27. **Coordinación con la ONU y programas conjuntos:** Un gran número de evaluaciones revelaron que el motor externo más importante para el desempeño fue la integración de las intervenciones de ONU-Mujeres con el sistema de la ONU, en especial a nivel nacional. Algunas evaluaciones revelaron que los Programas Conjuntos de la ONU pueden contribuir a abordar algunas de las deficiencias en materia de recursos a las que se enfrenta ONU-Mujeres, y concluyeron que la estructura del Programa Conjunto creó un «entorno propicio» para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. La programación conjunta con el sistema de la ONU fue satisfactoria en general, pero la implementación conjunta fue deficiente.

28. En los casos en los que se consiguió la implementación conjunta, los proyectos vieron mejorada su eficiencia debido a que aprovecharon las estructuras de la ONU. Para lograr una mejora aún mayor, las evaluaciones de la acción humanitaria mostraron que el empoderamiento económico puede constituir una especialización para ONU-Mujeres, así como el establecimiento de un vínculo entre este y una programación más amplia con la ONU bajo el sistema de grupos.

29. El trabajo conjunto con la ONU dio lugar a considerables contribuciones a la programación transfronteriza e interdisciplinar, a la concienciación desde arriba y a la garantía de los derechos jurídicos de las mujeres dentro de marcos de políticas de mayor envergadura. Se identificaron tres desafíos por superar para alcanzar el

aprovechamiento completo de la coordinación con la ONU y convertirlo en un motor positivo del cambio:

- Hacer que el enfoque «planificar de forma unitaria» se traduzca a nivel de implementación en «ejecutar de forma unitaria».
- Establecer marcos y descripciones compartidas a nivel de toda la ONU para apoyar las intervenciones.
- Abordar la interrupción de la continuidad del desarrollo humanitario.

30. **Alianzas estratégicas e integración de género:** La mayoría de las evaluaciones detectaron que las alianzas permiten la obtención de resultados significativos en materia de igualdad de género a nivel global, regional y nacional. En concreto, estas alianzas hicieron posible el trabajo en varios sectores y la red de organizaciones de la sociedad civil. Las evaluaciones a nivel nacional destacaron la importancia del poder de convocatoria, mientras que las evaluaciones globales destacaron la importancia de un mandato integrado mantenido por ONU-Mujeres.

31. ONU-Mujeres necesita desarrollar mejor sus puntos de partida estratégicos, debido a la gran restricción que existe en los recursos disponibles. El plan estratégico para 2014-2017 fue un periodo de exploración y consolidación de los diferentes enfoques de alianzas, mientras que el plan estratégico para 2018-2021 brinda una oportunidad para aunar estos enfoques en desarrollo.

32. Varias evaluaciones han revelado que las alianzas son el factor clave que determina los niveles de compromiso en la población joven, en especial cuando se trabaja con varones jóvenes como aliados para el cambio. El compromiso estructural de la población joven para apoyar cambios en el comportamiento dependió de combinar la innovación en la programación de ONU-Mujeres con el alcance, la capacidad operacional y la sostenibilidad de los aliados. La eficacia global de las alianzas mejoró en los casos en los que se asignó un periodo de tiempo suficiente a las fases de fundación para que los aliados aprendieran a trabajar de manera conjunta en la práctica.

33. Las alianzas a nivel nacional y local fueron una estrategia clave para la mayoría de proyectos y programas. La mayoría de las evaluaciones concluyeron que las capacidades locales para la implementación contribuyeron a la sostenibilidad. Uno de los atributos clave de la sostenibilidad fue el apoyo al desarrollo de redes informales. Esto fue especialmente así en el caso del empoderamiento económico de las mujeres, donde la generación de ingresos comunitarios llevó a la independencia financiera de las mujeres y al desarrollo de empresas en participación.

C. Desempeño y adaptación en situaciones humanitarias y de seguridad

34. En el 2017, once evaluaciones (el 28 % del total) giraron en torno a la acción humanitaria e incluyeron evaluaciones de la cartera de proyectos nacional, evaluaciones de proyectos nacionales y una evaluación regional sobre la acción humanitaria en los Estados Árabes. Los hallazgos sobre la acción humanitaria están enmarcados en un contexto en el que ONU-Mujeres aún no es miembro del Comité Permanente entre Organismos (IASC, por sus siglas en inglés), el cual dirige el sistema de grupos humanitarios (mientras que ACNUR dirige la respuesta a los refugiados).

35. Los esfuerzos de ONU-Mujeres por convertirse en miembro del IASC no han tenido éxito hasta ahora, lo que limita las oportunidades de impulsar su mandato a través de los grupos del IASC. También es importante que ONU-Mujeres aborde los diferentes grados de experiencia técnica nacional para poder mejorar su posición como organismo de influencia dentro de la infraestructura humanitaria.

36. En el contexto actual, las alianzas han sido un motor clave para las contribuciones de ONU-Mujeres con fines humanitarios y de consolidación de la paz. ONU-Mujeres ha sido capaz de contribuir de manera eficaz a la integración de género en la respuesta humanitaria en países como Malawi y Camerún. Algunas evaluaciones han recomendado que ONU-Mujeres se centre en apoyar la adopción de los marcadores de género del IASC en todos los proyectos humanitarios.

37. El programa insignia Liderazgo, Empoderamiento, Acceso y Protección de las Mujeres (LEAP, por sus siglas en inglés) ha sido un marco útil para el apoyo de la eficacia de ONU-Mujeres, pero existe una deficiencia en lo que respecta a un marco global general más holístico para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en materia de acción humanitaria a la que ONU-Mujeres podría contribuir en el futuro.

38. Se reveló que el empoderamiento económico de la mujer constituía el área más fuerte de la programación humanitaria en lo que a calidad, alcance, adaptaciones contextuales y resultados se refiere. La fortaleza de ONU-Mujeres en el empoderamiento económico y la asistencia jurídica a las supervivientes de la violencia como parte de un conjunto holístico de servicios de respuesta (que cuenta con una respuesta clínica y psicosocial dirigida por el FPNU y con la protección del ACNUR) constituye un área susceptible de ampliación. Toda esta respuesta integrada ha de ligarse a una defensa; un área en la que ONU-Mujeres ha establecido fortalezas y en la que es capaz de aprovechar de manera eficaz su mandato integrado ampliado.

39. ONU-Mujeres ha operado con éxito en condiciones rurales e inseguras a pesar de los altos costes y la escasa presencia de donantes (que validen o financien los proyectos) aliados con estas operaciones. Se reveló de forma unánime que la escasa duración del plazo de los proyectos humanitarios (un máximo de un año) supone una barrera para el desempeño humanitario, y algunas evaluaciones recomendaron que ONU-Mujeres se involucrase en mayor medida con donantes y aliados para asegurar compromisos de recursos plurianuales, en especial durante situaciones de crisis prolongada.

40. Los cuatro asuntos que las evaluaciones identificaron como prioritarios para la gestión de la acción humanitaria son:

- Asegurar que la atención a la ejecución y eficacia de acciones humanitarias no afecta negativamente al desempeño de otra programación de desarrollo a largo plazo, sobre todo en países como Sudán en los que la emergencia está restringida a un área específica del país.
- La necesidad de más personal con competencias en respuesta y coordinación humanitaria para complementar la experiencia técnica sobre género.
- Abordar la deficiencia de intercambios de aprendizaje entre múltiples partes interesadas a nivel regional para apoyar mejor las respuestas a las pautas regionales únicas que se dan en las emergencias.

- Desviar la observación de proyectos humanitarios que actualmente se centra principalmente en las actividades de los proyectos y redirigirla hacia la captura de cambios en productos y resultados a lo largo de varios ciclos de proyectos.

V. Conclusiones y recomendaciones

41. Las siguientes conclusiones y recomendaciones fueron desarrolladas a partir de un análisis independiente de los hallazgos y se basaron en referencias cruzadas de los hallazgos, de las lecciones y de las conclusiones.

Eficacia de las actividades de desarrollo

Conclusión 1: A pesar de las restricciones en materia de recursos humanos y financieros, las evaluaciones han revelado que las intervenciones de ONU-Mujeres han sido eficaces en todos los niveles y que la mayoría han alcanzado los resultados esperados. Sin embargo, ONU-Mujeres debería continuar mejorando sus esfuerzos para alcanzar los objetivos en materia de recursos y pulir los métodos y sistemas para realizar seguimientos y capturas de resultados e impactos.

42. Las evaluaciones han revelado evidencias destacables que corroboran la continua mejora de la eficacia de las actividades de desarrollo de ONU-Mujeres. A pesar de su dependencia en recursos complementarios a corto plazo, las intervenciones de ONU-Mujeres son por lo general eficaces. La combinación del poder de convocatoria, las alianzas y el mandato integrado de ONU-Mujeres contribuye a alcanzar resultados positivos, pero los sistemas de observación actuales presentan limitaciones a la hora de capturar los recorridos que llevan a los resultados.

43. A pesar de que la implementación de sistemas de gestión basada en resultados mejoró de forma significativa durante el plan estratégico para 2014-2017, las evaluaciones detectaron un margen de mejora, en especial en lo relativo a los métodos y herramientas sistemáticas para el seguimiento y verificación de indicadores de progreso a nivel de resultados e impacto. También se encontraron deficiencias en la capacidad de uso de evidencias y datos para proporcionar valoraciones o análisis puntuales que puedan utilizarse en la toma de decisiones y como elementos de aprendizaje.

44. Los resultados de la programación de ONU-Mujeres son graduales y resultan difíciles de detectar si no se realiza un seguimiento constante a largo plazo. El aumento de la dependencia de fondos complementarios (con bajos niveles de previsibilidad) afecta a la capacidad de la entidad para realizar una programación, alianzas y monitorización de resultados a largo plazo y que son necesarias para proporcionar resultados.

45. La falta de fondos predecibles también pone de manifiesto la escasez de puestos clave en el personal para poder cumplir por completo con el plan estratégico y el documento estratégico del país. Es especialmente importante la falta de personal de categoría superior a nivel nacional, personal experto en monitorización y personal orientador sobre integración de género en emplazamientos humanitarios. A pesar de la corta duración de los programas y de la limitada evidencia existente sobre la planificación de salida de ONU-Mujeres, existe un gran número de hallazgos que apuntan a una gran probabilidad de que los beneficios de las intervenciones perduren

en el tiempo, gracias al desarrollo constante de capacidades institucionales a nivel nacional y local.

Recomendación 1: Fortalecer los sistemas de gestión basada en resultados para apoyar la gestión de programas de adaptación con información sobre el progreso de las intervenciones a lo largo de los recorridos hacia los resultados que se han articulado en las teorías del cambio. Utilizar la evidencia del progreso hacia los resultados para abogar por recursos básicos y más estables con el objetivo de ampliar y acelerar intervenciones con éxito.

46. Continuar mejorando los sistemas de gestión basada en resultados, esta vez con una mayor atención a la observación y creación de informes sobre contribuciones dedicadas a resultados (en lugar de al cumplimiento con los planes de actividad). Siempre que sea posible, se ha de vincular los datos de estos resultados con datos financieros para ayudar a los gestores y aliados a comprobar qué intervenciones y alianzas están siendo más eficaces a la hora de producir resultados a partir de sus recursos. *Formas de conseguirlo:*

- Habilitar a los gestores de este ámbito para que puedan elaborar consultas cruzadas entre sistemas de seguimiento de resultados corporativos y sistemas financieros corporativos, con el objetivo de identificar los proyectos y alianzas más rentables y aquellos menos rentables.
- Vincular a todos los aliados en sistemas comunes de informes para poder añadir y comparar datos de observación rápidamente.
- Reducir el número de datos que se recopilan sobre la implementación de actividades y en su lugar dirigir este esfuerzo hacia el seguimiento de indicadores clave del desempeño a lo largo de la teoría del cambio y hacia cambios a nivel de resultados.

Conclusión 2: La gestión del conocimiento depende del rol de las oficinas regionales para conectar profesionales a nivel nacional y para garantizar que el conocimiento se traduce en resultados.

47. Se reveló que la medida en que las evidencias globales y los enfoques de programación se «adaptan» a una región específica constituye un motor interno importante del desempeño de ONU-Mujeres. La «regionalidad» contribuye en mayor medida cuando se manifiesta en enfoques e intercambios de conocimiento regionalizados y a la hora de crear «entornos propicios», y no cuando se reemplazan o duplican funciones administrativas de proyectos a nivel nacional. Se reveló que el apoyo a los intercambios técnicos entre personas de distintos países y comunidades son una medida valiosa con la que los profesionales pueden aprender de países vecinos o de lugares en los que observen situaciones con características similares a las suyas.

Recomendación 2: Reducir la duplicación de funciones de programas nacionales dentro de los programas regionales y redirigir esta capacidad al apoyo de entornos propicios para los países participantes. Se recomienda en especial el fortalecimiento de la función para intercambios de conocimiento de las oficinas regionales, que también ha de contemplar el capital humano necesario para la traducción de los recursos didácticos a los distintos idiomas regionales.

48. También debe tratar de evitarse programas regionales (y globales) que requieran funciones de gestión de programas diferentes a las de las capacidades que ya están disponibles dentro de los países participantes y de las oficinas encargadas de varios

países. Al mismo tiempo, se debe defender de forma progresiva que los recursos compartidos en los programas regionales se pongan a disposición del apoyo al intercambio de conocimiento y del aprendizaje entre países. *Formas de conseguirlo:*

- Reducir al mínimo los requisitos adicionales de creación de informes (indicadores de marco lógico) de los programas regionales y globales por encima de los que ya están en marcha en los respectivos países.
- Incluir en el presupuesto de los programas globales y regionales los recursos para los puestos de gestión dedicada al conocimiento, para actividades significativas de intercambio de niveles de conocimiento entre países participantes y para la traducción sistemática de materiales didácticos a idiomas accesibles.

Eficacia y eficiencia operacional

Conclusión 3: La coordinación efectiva con la ONU y los programas conjuntos han sido un importante motor para la programación efectiva a nivel global y nacional.

49. Los programas conjuntos con la ONU a nivel nacional ayudaron a abordar algunas de las deficiencias que afrontaba ONU-Mujeres en materia de recursos y crearon un «entorno propicio» para la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. También han permitido a ONU-Mujeres optimizar las fortalezas comparativas y mitigar sus debilidades, y han aportado valiosas contribuciones a la programación transfronteriza e interdisciplinaria y a la garantía de los derechos jurídicos de las mujeres dentro de marcos de políticas de mayor envergadura. Sin embargo, los Programas Conjuntos suelen ser «conjuntos» tan solo en lo que a planificación se refiere y no en su implementación.

Recomendación 3: Hacer efectivo el potencial de la reforma de la ONU para el apoyo de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer requiere pasar de «planificar de forma unitaria» a «ejecutar de forma unitaria» a nivel de implementación.

50. En algunos casos, como en la presupuestación de la respuesta al empoderamiento económico y a cuestiones de género, la implementación unitaria solo es posible a través de marcos y descripciones compartidas a nivel de toda la ONU que apoyen las intervenciones y contrarresten los discursos reaccionarios. Existen muchos casos para los que ya existen marcos compartidos y en los que ONU-Mujeres puede aprovechar su mandato integrado para trabajar codo con codo con otras entidades.

Conclusión 4: Las alianzas estratégicas han proporcionado resultados significativos en a nivel normativo y operacional para ONU-Mujeres, y constituyen el núcleo de la sostenibilidad del programa.

51. Las alianzas han sido un motor significativo para la obtención de resultados en materia de igualdad de género a nivel global, regional y nacional. Es destacable el apoyo de las alianzas al trabajo en varios sectores. Una de las fortalezas comparativas sólidas de ONU-Mujeres reside en la red de organizaciones de la sociedad civil a la que la organización tiene acceso. Se han aprendido muchas lecciones dirigidas a mejorar la gobernanza de las alianzas de ONU-Mujeres, que necesitan implementarse de manera más extensa y constante.

52. Algunas lecciones clave para orientar la mejora de la gobernanza de alianzas son: iniciar acuerdos de gobernanza operativos durante la fase de diseño de alianzas para poder comenzar inmediatamente cuando se establezcan, realizar pruebas de

tensión con supuestos acerca del trabajo conjunto, emplear fases de fundación para alcanzar el consenso sobre asuntos clave entre los representantes de cada aliado y dedicar los sistemas de monitorización e informes a medir el desempeño de las alianzas en la catalización de objetivos, en lugar de utilizarlos para calcular el cumplimiento estricto del plan original.

Recomendación 4: Institucionalizar una serie de prácticas de gobernanza (adaptadas a objetivos) para trabajar con aliados de distintos tipos y tamaños.

53. Utilizar las fortalezas de ONU-Mujeres en materia de alianzas, creación de redes y coordinación con la ONU como tres motores de cambio para lidiar con los contextos externos problemáticos y la dependencia de la financiación secundaria a corto plazo. Promulgar las lecciones aprendidas en ONU-Mujeres sobre el trabajo eficaz con aliados: mejorar los acuerdos de gobernanza y las prácticas para alianzas estratégicas, programas conjuntos y alianzas formales. Esta medida ha de contemplar mecanismos para aumentar la gobernanza y los requisitos de cumplimiento, con el objetivo de ajustarse al tamaño y riesgo de los diferentes aliados y alianzas. *Formas de conseguirlo:*

- Establecer un nuevo mecanismo de «acuerdo de financiación a pequeña escala» con requisitos de cumplimiento de menor nivel para poder establecer alianzas con organizaciones de la sociedad civil de la mujer pequeñas y de bajo riesgo.
- Motivar mecanismos de gobernanza operativos durante la fase de diseño de alianzas estratégicas (previa a la financiación) para crear familiaridad entre los representantes organizativos y pulir las modalidades de trabajo.
- Establecer la práctica de «fases de inepción» de suficiente duración en todas las alianzas para crear consenso y publicar análisis conjuntos.
- Buscar maneras de fortalecer la implementación conjunta de los Programas Conjuntos de la ONU y llevar a cabo más experiencias de éxito en el ámbito de la planificación conjunta.

Conclusión 5: ONU-Mujeres está superando las barreras en el camino hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres a través de la creación de alianzas y redes de aliados.

54. Las fortalezas comparativas de ONU-Mujeres son más pronunciadas en materia de creación de alianzas y redes, de aprovechamiento del mandato integrado y de cooperación con aliados. La creación de redes es un motor principal de las contribuciones de ONU-Mujeres al impacto, en especial cuando están relacionadas con alianzas estratégicas y colaboración formal. Con el uso de estos enfoques, ONU-Mujeres está superando las barreras en el camino hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, a pesar de su dependencia de recursos complementarios a corto plazo que no se ajustan a una programación transformadora de género. Debido al corto plazo de muchas de las intervenciones, el uso de las capacidades locales para la implementación y apoyo del desarrollo de redes informales ha contribuido a alcanzar una mayor sostenibilidad.

Recomendación 5: Centrarse en alianzas y programación nacionales para superar las barreras en el camino hacia la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer a través del aprovechamiento de motores externos de cambio positivos.

55. Las evaluaciones detectaron una serie de factores externos que afectan los resultados de ONU-Mujeres de forma positiva, neutral o negativa. Estos resultados

sugieren que existe un margen que puede aprovecharse para inclinar la «balanza» de los factores externos a favor de los resultados de ONU-Mujeres. Si bien es cierto que ONU-Mujeres no tiene poder sobre algunos factores (como el nivel de presencia general de sistemas de asistencia, el entorno político o el nivel de las crisis), existe un margen para sacar partido de otros. Algunos de estos factores son:

- El nivel de participación de la sociedad civil en procesos nacionales
- El entorno de la información general
- El marco jurídico y de políticas y el nivel de la integración de género
- La coordinación entre entidades del estado de varios sectores
- Nivel de atención a las bases y el cumplimiento de las necesidades de la comunidad general más allá de las relaciones de género.

Acción humanitaria

Conclusión 6: ONU-Mujeres dispone de una posición única para abordar la provisión del empoderamiento económico y del acceso a la justicia para mujeres y niñas supervivientes de la violencia de género en el ámbito de la respuesta humanitaria.

56. Mientras que la falta de posiciones en la estructura del IASC limita las oportunidades de ONU-Mujeres para adoptar un claro papel de liderazgo, ONU-Mujeres ha sido capaz de abordar de manera única la provisión del empoderamiento económico y del acceso a la justicia para mujeres y niñas supervivientes de la violencia de género. Esta contribución complementa el trabajo del sistema de grupos humanitarios a la hora de proporcionar espacios seguros, apoyo psicosocial y un paquete mínimo de servicios, al tiempo que supone un prometedor punto de partida para que ONU-Mujeres pueda trabajar en alianza con otros organismos de la ONU. Preparar la situación para que ONU-Mujeres pueda contribuir en mayor medida a la coordinación humanitaria pasa por el despliegue de un mínimo de experiencia técnica en emergencias a nivel nacional.

57. A pesar de que la mayor parte de la evidencia existente sobre acción humanitaria se centra en la contribución y posicionamiento de ONU-Mujeres en la respuesta, existen otra serie de evidencias que apuntan a la naturaleza de género de la mayoría de instituciones dedicadas a la reducción del riesgo por desastres y la preparación contra desastres. Debido a las implicaciones para determinar la eficacia y la atención de las respuestas humanitarias, el apoyo a la integración de género en las instituciones nacionales de planificación contra desastres podría constituir un importante punto de entrada para ONU-Mujeres.

Recomendación 6: Crear experiencia y demanda de trabajo de ONU-Mujeres en acción humanitaria a través de la obtención de resultados concretos con aliados en los ámbitos del empoderamiento económico, el acceso a la justicia y la preparación contra desastres.

58. Hacer crecer la demanda dentro de los sistemas humanitarios de la contribución de ONU-Mujeres en lo que respecta a su papel general de coordinación de género a través de una obtención constante y colaborativa de resultados en los siguientes ámbitos: el empoderamiento económico de la mujer y el acceso a la justicia para las víctimas de violencia, la integración de género y la defensa en la respuesta humanitaria y la integración de género en la preparación y reducción de riesgos contra desastres. Desarrollar esta demanda a través de una alianza cercana y cooperativa con OCAH, ACNUR, FPNU y UNICEF.

- Dar prioridad a la disponibilidad de personal técnico de género en emergencias para apoyar la integración de género en alianza con OCAH y/o ACNUR.
- Dar prioridad a las actividades programáticas y de recaudación de fondos para la provisión del empoderamiento económico y el acceso a la justicia para las supervivientes de la violencia de género en una alianza cercana con los organismos pertinentes.
- Centrar las contribuciones de liderazgo de ONU-Mujeres en la continuidad del desarrollo humanitario a través de la creación de experiencias de conservación de la paz y la integración de género en la preparación nacional contra desastres.
- Aprovechar la provisión constante de estas contribuciones concretas para apoyar la candidatura de ONU-Mujeres como miembro del Comité Permanente entre Organismos.

ANEXO I

Cobertura y resumen de los resultados de cada subcriterio²

Criterios y subcriterios	N.º*	Cobertura en 2016‡	Comparabilidad ³	Puntuaciones satisfactorias (%) †			
				2013	2014/5	2016	2017
1. Pertinencia	37	Valor amplio	Valor amplio	80%	87%	95%	97%
1.1 Los programas y los proyectos se adecúan a las necesidades o prioridades del grupo destinatario.	37	Valor amplio	Sí	86%	92%	97%	97%
1.2 Los proyectos y los programas se alinean con los objetivos nacionales de desarrollo.	36	Valor amplio	Sí	100%	97%	94%	94%
1.3 Alianzas eficaces con gobiernos, organizaciones humanitarias y de desarrollo bilateral y multilateral, y organizaciones no gubernamentales para la planificación, coordinación e implementación de ayudas con las que promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres	34	Valor amplio	Sí	55%	72%	94%	100%
2. Alcance del objetivo de desarrollo y de los resultados esperados (eficacia)	36	Valor amplio	Valor moderado	88%	67%	97%	86%
2.1 Los programas y los proyectos alcanzan los objetivos expresados y obtienen los resultados esperados.	36	Valor amplio	Sí	90%	90%	97%	83%
2.2 Los programas y los proyectos han generado beneficios positivos para los miembros de los grupos destinatarios	36	Valor amplio	Sí	89%	69%	97%	94%
2.3 Los programas y los proyectos cambiaron la situación de un número sustancial de beneficiarios y, en los casos pertinentes, contribuyeron a los objetivos de desarrollo nacionales.	32	Valor amplio	No	75%	37%	-	81%
2.4 Los programas contribuyeron a los cambios importantes en las políticas y programas de desarrollo (como los de preparación para casos de desastre, respuesta y rehabilitación de emergencia) (impactos de las políticas) o a las necesarias reformas de los sistemas.	27	Valor moderado	No	100%	70%	97%	85%
3. Sostenibilidad de los resultados/beneficios	31	Valor amplio	Valor bajo	28%	65%	56%	74%
3.1 Beneficios que continuarán o que es probable que continúen tras la finalización de los proyectos o programas.	31	Valor amplio	No	-	64%	59%	74%
3.2 Los proyectos y los programas se consideran sostenibles en términos de capacidad institucional o comunitaria.	30	Valor amplio	No	28%	66%	53%	73%
4. Eficiencia	33	Valor amplio	Valor bajo	63%	52%	64%	81%
4.1 Las actividades de los programas se evalúan como costos/recursos eficientes.	33	Valor amplio	No	71%	53%	88%	82%

² A pesar de que se sugieren tendencias, la fiabilidad de esta comparación tiene limitaciones y solo se debe tomar como ejemplo ilustrativo.

³ Consulte el capítulo sobre limitaciones en torno a la comparabilidad de indicadores a lo largo del tiempo

4.2 Implementación y objetivos alcanzados a tiempo (dado el contexto).	32	Valor amplio	Sí	-	44%	57%	88%
4.3 Los sistemas y los procedimientos para la implementación y el seguimiento de proyectos/programas son eficientes (incluida la gestión de sus operaciones y programa, los asuntos relacionados con los recursos financieros, los asuntos relacionados con los recursos humanos, la gestión de riesgos, la coordinación, la supervisión/gobernanza, el diseño de proyectos/programas, la coordinación, los arreglos logísticos, etc.).	31	Valor amplio	No	55%	61%	46%	74%
5. Cultura basada en la obtención de resultados	32	Valor amplio	Valor bajo	25%	33%	76%	75%
5.1 Los sistemas y los procesos para controlar e informar de los resultados de los programas son eficaces.	32	Valor amplio	No	33%	32%	79%	75%
5.2 Los sistemas de gestión basada en los resultados son eficaces.	32	Valor amplio	No	16%	33%	74%	75%
*N.º = número de evaluaciones que abordan el subcriterio dado ‡ Valor amplio: n.º = 31-36; valor moderado: n.º = 15-30; valor escaso: n.º = <15 † El porcentaje de puntuaciones satisfactorias se basa en hallazgos positivos sobre el desempeño de ONU-Mujeres							

ANEXO II

Región	Oficina o división	Título de la evaluación	Calificación de la calidad
África Occidental y Central	Camerún	Mainstreaming Gender into Humanitarian Response	Buena
	Camerún	Country Portfolio Evaluation	Buena
	Costa de Marfil	Country Portfolio Evaluation	Buena
	Costa de Marfil	Anticipating and Preventing Women and Young Girls' Vulnerability to Terrorism through Their Empowerment, Community Dialogue and Education in the Northern Part of Côte d'Ivoire	Buena
	República Democrática del Congo	Country Portfolio Evaluation	Muy buena
	Oficina Regional para el África Occidental y Central (Senegal)	Action Humanitaire Sensible au Genre et Aide aux Femmes et Filles Touchées par le Terrorisme de Boko Haram à Diffa - Niger	Buena
África oriental y meridional	Etiopía	Joint Programme on Gender Equality and Women's Empowerment	Buena
	Kenia	Midterm Country Portfolio Evaluation	Buena
		Engaging Women in Preventing and Countering Extremist Violence	Buena
		Integrating Gender in Peace Support Operations	Buena
	Malawi	Gender-based Governance	Buena
		Country Portfolio Evaluation	Muy buena
	Oficina Regional para el África Oriental y Meridional (Kenia)	Regional Evaluation on Capacity Development initiatives during Strategic Note period	Buena
	Sudán	Country Portfolio Evaluation	Muy buena
	Tanzania	Wanawake-Wanaweza Project on Women's Leadership and Political Participation	Satisfactoria
	Ruanda	The National Scale Up of the ISANGE One Stop Centre Model	Satisfactoria
Asia y el Pacífico	China	Promote Efforts for National Legislation on Domestic Violence and Upscale the Multi-sector Model in China	Buena
	Papúa Nueva Guinea	Equality for Progress and Planim Save Kamap Strongpela (Plant Knowledge, Grow Strong)	Buena
	Timor Oriental	Institutional Strengthening for Gender Equality and Women's Empowerment	Buena

	Vietnam	Strengthening Women's Capacity in Disaster Risk Reduction to Cope with Climate Change	Muy buena
Estados Árabes	Afganistán	Eliminación de la violencia contra las mujeres	Buena
	Jordania	Promoting Rural Women's Food Security	Muy buena
	Oficina regional para los Estados Árabes (Egipto)	Thematic Evaluation of UN-Women's Humanitarian Action in the Arab States Region	Muy buena
		Syrian Women Economic Empowerment Regional Project	Buena
	Palestina	One Stop Shop for Sustainable Development Joint Programme	Buena
		Country Portfolio Evaluation	Muy buena
	Marruecos	Evaluation du Degré d'intégration du Genre dans Les Plans Communaux de Développement	Buena
		Projet «Appui aux Femmes Semencières pour un Développement Egalitaire, Solidaire et Durable au Maroc»	Buena
	Egipto (Oficina nacional)	Securing Rights and Improving Livelihoods of Women Programme	Buena
		Thematic Evaluation of UN-Women's Contribution to Women's Leadership and Political Participation	Muy buena
Europa y Asia Central	Oficina regional para Europa y Asia Central (Turquía)	UN-Women's Contribution to Gender- Responsive Budgeting in Europe and Central Asia Region	Muy buena
	Kirguistán	Country Portfolio Evaluation	Muy buena
	Moldavia	Enhancing Women's Political Representation Through Improved Capacity and Enhanced Support	Muy buena
	Moldavia	Country Portfolio Evaluation	Buena
Institucional	OEI	UN-Women Strategic Partnerships on Gender Equality and Women's Empowerment	Muy buena
Divisiones de la sede central	División de Políticas	Preventing and Addressing Violence Against Women and Girls in Albania, Mexico and Timor Leste	Muy buena
		Women's Economic Empowerment and Integration into the Value Chain of the Coca-Cola Company in Brazil, Egypt and South Africa	Buena
	División de Programas	Promoting and Protecting Women Migrant Workers' Labour and Human Rights: Engaging with International, National Human Rights Mechanisms to Enhance Accountability	Buena

ANEXO III

Guía para clasificar los hallazgos de las evaluaciones

La siguiente guía de clasificaciones se basa en los métodos de revisión de la eficacia de las actividades de desarrollo del CAD de la OCDE⁴ con indicadores adaptados a ONU-Mujeres. El enfoque y la metodología se han utilizado para sintetizar las evidencias y observaciones evaluativas de los informes de evaluación considerados satisfactorios o con una calificación superior.

Criterios	(1) Muy insatisfactorio	(2) Insatisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio
1. Pertinencia				
1.1 Los programas y los proyectos respaldados por ONU-Mujeres se adecúan a las necesidades o prioridades del grupo destinatario.	Los elementos sustanciales de las actividades de proyectos o programas y los resultados no se adecuaban a las necesidades ni a las prioridades del grupo destinatario.	No se llevó a cabo ningún análisis sistemático de las necesidades y prioridades del grupo destinatario durante la fase de diseño de la programación de desarrollo o socorro y rehabilitación; o existe un claro desequilibrio entre las actividades y los resultados de los programas y los proyectos, y las necesidades y las prioridades del grupo destinatario.	La actividad, el programa o el proyecto respaldado por ONU-Mujeres está diseñado teniendo en cuenta las necesidades del grupo destinatario según se identificó a través de un proceso de análisis de la situación o del problema (incluida la evaluación de las necesidades para operaciones de socorro).	Los programas y los proyectos respaldados por ONU-Mujeres se adecúan a las necesidades o prioridades del grupo destinatario.
1.2 Los proyectos y los programas de desarrollo respaldados por ONU-Mujeres se alinean con los objetivos nacionales de desarrollo.	Elementos significativos de la actividad de proyectos y programas de desarrollo respaldados por ONU-Mujeres contrarios a las prioridades de desarrollo nacionales,	<u>Una parte significativa</u> (1/4 o más) de los programas y proyectos de ONU-Mujeres no está alineada con los planes y prioridades nacionales, pero no existen pruebas de que sean contrarios a dichas prioridades.	<u>La mayoría</u> de los programas y proyectos de desarrollo respaldados por ONU-Mujeres están alineados con los planes y prioridades nacionales según se expresa en los planes y prioridades sectoriales para la	Los proyectos y programas de desarrollo respaldados por ONU-Mujeres están completamente alineados con los objetivos nacionales de desarrollo.

⁴ El enfoque y la metodología se desarrollaron según las directrices de la Red de Evaluación del Desarrollo del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD-EVALNET) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE).

Criterios	(1) Muy insatisfactorio	(2) Insatisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio
	con una resultante pérdida de eficacia.		erradicación de la pobreza nacional.	
1.3 ONU-Mujeres ha desarrollado alianzas eficaces con gobiernos, organizaciones humanitarias y de desarrollo bilateral y multilateral, y ONG para la planificación, coordinación e implementación de ayudas al desarrollo o la preparación para situaciones de emergencia, el socorro humanitario y los esfuerzos de rehabilitación.	Las prioridades de ONU-Mujeres difieren significativamente de las de sus socios (gobierno, agencias de la ONU o donante). ONU-Mujeres carece de una estrategia o plan que aborde de manera creíble las diferencias y deba ayudar a fortalecer las alianzas a lo largo del tiempo.	ONU-Mujeres ha tenido importantes dificultades para desarrollar una alianza eficaz con los socios, y las prioridades de ONU-Mujeres y sus socios difieren significativamente.	ONU-Mujeres ha mejorado la eficacia de su relación con los socios a lo largo del tiempo durante el período de evaluación y esta alianza era eficaz en el momento de la evaluación o mejoró de forma manifiesta.	ONU-Mujeres ha desarrollado una alianza eficaz con gobiernos, agencias de la ONU, organizaciones humanitarias y de desarrollo bilateral y multilateral, y ONG para la planificación, coordinación e implementación de ayudas al desarrollo o la preparación para situaciones de emergencia, el socorro humanitario y los esfuerzos de rehabilitación.
2. Eficacia				
2.1 Los programas y los proyectos respaldados por ONU-Mujeres alcanzan los objetivos de desarrollo expresados y obtienen los resultados esperados.	Se han alcanzado menos de la mitad de los objetivos de productos y resultados expresados, incluido uno o más objetivos de los niveles de resultados y productos considerados muy importantes.	Solo se alcanza la mitad o menos de la mitad de los objetivos de los niveles de resultados y productos expresados.	Los programas y los proyectos respaldados por ONU-Mujeres alcanzan al menos la mayoría de los objetivos de resultados y productos expresados (más del 50 % en caso indicado) o se alcanzaron los objetivos de productos y resultados expresados más importantes.	Los programas y los proyectos respaldados por ONU-Mujeres alcanzan todos o casi todos los objetivos de desarrollo o humanitarios significativos en el nivel de resultados y productos.
2.2 Los programas y los proyectos respaldados por ONU-Mujeres han	Los problemas en el diseño o la ejecución de las actividades respaldadas por	Los proyectos y los programas respaldados por ONU-Mujeres no	Los proyectos y programas respaldados por ONU-Mujeres han	Los proyectos y los programas respaldados por ONU-Mujeres han

Criterios	(1) Muy insatisfactorio	(2) Insatisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio
generado beneficios positivos para los miembros de los grupos destinatarios.	ONU-Mujeres implican que no se hayan producido, o que no es probable que se produzcan, los esperados beneficios positivos para los miembros de los grupos destinatarios.	generaron resultados positivos en los miembros de los grupos destinatarios, o estos fueron escasos. Estos beneficios pueden evitar o reducir los efectos negativos de la aparición repentina de una situación de emergencia o de una emergencia prolongada.	provocado que los miembros de los grupos destinatarios experimenten cambios positivos (a nivel individual, doméstico o comunitario). Estos beneficios pueden evitar o reducir los efectos negativos de la aparición repentina de una situación de emergencia o de una emergencia prolongada.	provocado que los miembros de los grupos destinatarios experimenten cambios positivos significativos y generales, según se midieron utilizando métodos cuantitativos o cualitativos. Estos beneficios pueden evitar o reducir los efectos negativos de la aparición repentina de una situación de emergencia o de una emergencia prolongada.
2.3 Los programas y los proyectos de ONU-Mujeres cambiaron la situación de un número sustancial de beneficiarios y, en los casos pertinentes, contribuyeron a los objetivos de desarrollo nacionales.	Los proyectos y los programas respaldados por ONU-Mujeres no han contribuido en la obtención de cambios positivos, medidos de forma cuantitativa o cualitativa, en las vidas de los beneficiarios.	Los proyectos y los programas respaldados por ONU-Mujeres han contribuido en la obtención de cambios positivos en las vidas de un número reducido de beneficiarios (en comparación con los destinatarios de proyectos o programas y los objetivos locales o nacionales, si llegan a establecerse).	Los proyectos y los programas respaldados por ONU-Mujeres han contribuido en la obtención de cambios positivos, medidos de forma cuantitativa o cualitativa, en las vidas de un número sustancial de beneficiarios.	Los proyectos y los programas respaldados por ONU-Mujeres han contribuido en la obtención de cambios positivos en las vidas de un número sustancial de beneficiarios. Además, han contribuido en la obtención de objetivos de desarrollo nacionales específicos o han contribuido en la obtención de los objetivos de desarrollo y socorro humanitario acordados con el gobierno nacional o las organizaciones de desarrollo y socorro internacionales.

Criterios	(1) Muy insatisfactorio	(2) Insatisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio
<p>2.4 Las actividades de ONU-Mujeres contribuyeron a los cambios significativos en las políticas y programas de desarrollo nacionales (como los de preparación para casos de desastre, respuesta y rehabilitación de emergencia) (impactos de las políticas) o a las necesarias reformas de los sistemas.</p>	<p>Las políticas y los programas nacionales de un sector o área de desarrollo determinados (incluida la preparación para casos de desastre, respuesta y rehabilitación de emergencia) eran deficientes y exigían su refuerzo; sin embargo, las actividades de ONU-Mujeres no han afrontado estas deficiencias.</p>	<p>Las actividades de ONU-Mujeres no han contribuido significativamente al desarrollo de políticas y programas nacionales en un sector o área de desarrollo determinados (preparación para casos de desastre, respuesta y rehabilitación de emergencia).</p>	<p>Las actividades de ONU-Mujeres han contribuido sustancialmente a la reorientación o el mantenimiento de políticas o programas nacionales eficaces en un sector o área de desarrollo determinados (preparación para casos de desastre, respuesta y rehabilitación de emergencia).</p>	<p>Las actividades de ONU-Mujeres han contribuido sustancialmente a la reorientación o el mantenimiento de políticas o programas nacionales eficaces en un sector o área de desarrollo determinados (preparación para casos de desastre, respuesta y rehabilitación de emergencia). Además, se espera que las modalidades de implementación de las políticas y los programas respaldados generen impactos positivos mejorados en los miembros de los grupos destinatarios.</p>
3. Sostenibilidad				
<p>3.1 Los beneficios continúan, o es probable que continúen, tras la finalización de los proyectos o los programas, o existen medidas eficaces para relacionar los resultados humanitarios con los de desarrollo a largo plazo.</p>	<p>Existen muy pocas probabilidades de que el programa/proyecto genere los beneficios previstos de forma continua en el grupo destinatario tras la finalización del proyecto.</p>	<p>Existen pocas probabilidades de que el programa/proyecto genere beneficios de forma continua en el grupo destinatario tras la finalización del proyecto.</p>	<p>Es probable que el programa o proyecto genere beneficios de forma continua en el grupo destinatario tras la finalización del proyecto.</p>	<p>Es muy probable que el programa o proyecto genere beneficios de forma continua en el grupo destinatario tras la finalización del proyecto. Además, es probable que logren garantizar dichos beneficios de forma continua para los miembros de los grupos destinatarios.</p>

Criterios	(1) Muy insatisfactorio	(2) Insatisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio
3.2 Los proyectos y los programas respaldados por ONU-Mujeres se consideran sostenibles en términos de capacidad institucional o comunitaria.	El diseño de los proyectos y los programas respaldados por ONU-Mujeres no logró abordar la necesidad de reforzar la capacidad institucional o comunitaria tal y como se requería. En el caso de las operaciones humanitarias, el diseño de los programas y los proyectos no tuvo en cuenta las necesidades identificadas para reforzar las capacidades locales al llevar a cabo operaciones de socorro o al gestionar la transición hacia la rehabilitación o el desarrollo.	Los programas y los proyectos de ONU-Mujeres puede que no hayan contribuido en el refuerzo de la capacidad institucional o comunitaria o, en los casos pertinentes, en el refuerzo de las capacidades locales para la ejecución de las operaciones de socorro o la gestión de la transición hacia la rehabilitación o el desarrollo.	Los programas y los proyectos de ONU-Mujeres puede que hayan contribuido en el refuerzo de la capacidad institucional o comunitaria, pero que su éxito haya sido limitado.	Los programas o los proyectos de ONU-Mujeres ha contribuido en el refuerzo significativo de la capacidad institucional o comunitaria, tal y como se requería, o los socios institucionales o las comunidades ya disponían de la capacidad necesaria para mantener los resultados.
4. Eficiencia				
4.1 Las actividades de los programas se evalúan como costos/recursos eficientes.	Información fidedigna que indica que los programas y los proyectos respaldados por ONU-Mujeres no son eficientes respecto a los recursos/costos.	Los programas y los proyectos respaldados por ONU-Mujeres sometidos a evaluación no disponen de información fidedigna ni fiable sobre los costos de las actividades y las aportaciones; por tanto, la evaluación no puede informar sobre la eficiencia de	El nivel de productos del programa alcanzado al compararse con el costo de las actividades y las aportaciones de los programas es adecuado, aunque el proceso de diseño del programa no considerara directamente métodos de ejecución del programa	Los programas y los proyectos respaldados por ONU-Mujeres están diseñados para incluir actividades y aportaciones que generen resultados de la manera más eficiente respecto a los recursos/costos en ese momento.

Criterios	(1) Muy insatisfactorio	(2) Insatisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio
		los costos/recursos. O los programas y los proyectos respaldados por ONU-Mujeres sometidos a evaluación presentan hallazgos contradictorios sobre la eficiencia de los costos/recursos de las aportaciones.	alternativos ni sus costos asociados.	
4.2 La evaluación indica que la implementación y los objetivos se alcanzaron a tiempo (dado el contexto, en el caso de la programación humanitaria).	Menos de la mitad de los objetivos de los niveles de resultados y productos expresados de los programas y los proyectos respaldados por ONU-Mujeres se obtienen a tiempo. No existe ningún plan fidedigno ni la evaluación ha encontrado una explicación legítima que sugiera que vaya a producirse una mejora significativa en la obtención a tiempo de los objetivos.	Menos de la mitad de los objetivos de los niveles de resultados y productos expresados de los programas y los proyectos respaldados por ONU-Mujeres se obtienen a tiempo. Sin embargo, el diseño de los programas o los proyectos se ha ajustado para tener en cuenta las dificultades encontradas y se puede esperar que el ritmo de obtención de los objetivos mejore en el futuro. En el caso de la programación humanitaria, existía una explicación legítima que justificara los retrasos.	Más de la mitad de los objetivos de los niveles de resultados y productos expresados de los programas y los proyectos respaldados por ONU-Mujeres se obtienen a tiempo. Este nivel es adecuado para el contexto en el que se encuentra el programa durante la implementación, concretamente para la programación humanitaria.	Casi todos los objetivos de los niveles de resultados y productos expresados de los programas y los proyectos respaldados por ONU-Mujeres se obtienen a tiempo o, en el caso de la programación humanitaria, se ofrece una explicación legítima que justifique los retrasos en la obtención de algunos productos/resultados.
4.3 La evaluación indica que los sistemas y los	Las deficiencias graves en los sistemas y	Algunas deficiencias en los sistemas y los procedimientos de	Los sistemas y los procedimientos de ONU-Mujeres para la	La eficiencia de los sistemas y los procedimientos de la

Criterios	(1) Muy insatisfactorio	(2) Insatisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio
procedimientos de ONU-Mujeres para la implementación y el seguimiento de proyectos/programas son eficientes (incluidos los sistemas para involucrar al personal, la obtención de aportaciones de los proyectos, el desembolso de pagos, los arreglos logísticos, etc.).	procedimientos de ONU-Mujeres para la implementación de proyectos/programas provocan retrasos en el inicio, la implementación o la finalización del proyecto, o aumentos significativos de los costos.	ONU-Mujeres para la implementación de proyectos/programas, pero estas no provocan retrasos en la obtención de los objetivos de los proyectos/programas.	implementación de proyectos son bastante eficientes y no han provocado retrasos significativos ni aumentos de los costes.	agencia para la implementación de proyectos es un importante punto a favor a nivel organizativo en la implementación del programa en evaluación.
5. Cultura basada en la obtención de resultados para la mejora de eficacia de las actividades de desarrollo				
5.1 Los sistemas y los procesos para controlar e informar de los resultados de los programas son eficaces.	Falta de sistemas de seguimiento y control de la programación. Se incluye la falta de un control adecuado de los resultados durante la implementación de programas incluidos en un escenario humanitario.	Aunque existen sistemas de seguimiento y control de la programación, o bien no realizan seguimientos de forma frecuente o su frecuencia, cobertura o fiabilidad no son las adecuadas.	Los sistemas de seguimiento y control de la programación, según corresponda, son sólidos e informan de manera frecuente.	Los sistemas de seguimiento y control del programa son sólidos e informan de manera frecuente. La evaluación considera elevada la calidad de los informes regulares y los resultados se emplean presuntamente en la gestión del programa.
5.2 Los sistemas de gestión basada en los resultados son eficaces.	No existen evidencias de la existencia de un sistema de gestión basada en los resultados para el programa y no se está desarrollando ningún sistema.	Aunque un sistema de gestión basada en los resultados esté en vigor o en desarrollo, no es fiable y no produce informes regulares sobre el desempeño de los programas.	El sistema de gestión basada en los resultados está en vigor y produce informes regulares sobre el desempeño de los programas.	El sistema de gestión basada en los resultados para el programa está en vigor y existen evidencias en la evaluación de que el sistema se emplea para realizar cambios en el programa y así mejorar la eficacia.