



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

Distr.: general
1 de agosto de 2017

Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2017

29 y 30 de agosto de 2017

Tema 6 del programa provisional

Evaluación

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

Un metaanálisis de las evaluaciones realizadas por ONU-Mujeres en 2016

Resumen

De acuerdo con el Plan de Evaluación Institucional para 2014-2017 de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), la Oficina de Evaluación Independiente de ONU-Mujeres llevó a cabo un metaanálisis de las evaluaciones institucionales y descentralizadas realizadas por ONU-Mujeres en 2016.

El metaanálisis sumó y sintetizó información generada a partir de 36 evaluaciones y transformó estos datos en conocimiento accesible para el refuerzo sistemático de la programación, la eficacia organizativa y la función de evaluación en el futuro. El análisis también ayudará a facilitar la implementación del nuevo plan estratégico para 2018-2021 de ONU-Mujeres.

El metaanálisis examinó las observaciones según las indicaciones metodológicas de la Red de Evaluación del Desarrollo del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD-EVALNET) de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) para la evaluación de la eficacia de las actividades de desarrollo: la pertinencia, la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad y la cultura basada en la obtención de resultados, así como las observaciones sobre los motores de cambio (las evidencias, los datos y las estadísticas; el centro de conocimientos; la creación de alianzas y el movimiento por el cambio; y la innovación y la tecnología) identificados en el borrador del plan estratégico de ONU-Mujeres (2018-2021). Finalmente, también presenta los progresos de ONU-Mujeres con respecto a los criterios del CAD de la OCDE anteriormente mencionados, en comparación con los anteriores informes del metaanálisis.

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, la Oficina 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. La finalidad del metaanálisis es incluir 36 informes de evaluación institucionales y descentralizados producidos por ONU-Mujeres en 2016 con un alcance de 52 países. Mientras que las evaluaciones de proyectos y programas siguen dominando la cartera de proyectos general, en 2016 se realizaron e incluyeron en el metaanálisis evaluaciones más estratégicas, especialmente: dos evaluaciones de cartera de proyectos institucionales, tres mundiales, siete multinacionales y tres nacionales.
3. Además de aplicar los criterios de eficacia de las actividades de desarrollo del CAD de la OCDE (pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y cultura basada en la obtención de resultados), este metaanálisis también sintetizó los conocimientos relacionados con los motores de cambio identificados en el borrador del plan estratégico de ONU-Mujeres para 2018-2021: i) las evidencias, los datos y las estadísticas; ii) el centro de conocimientos; iii) la creación de alianzas y el movimiento por el cambio; y iv) la innovación y la tecnología. El objetivo era informar sobre la implementación del nuevo plan estratégico de ONU-Mujeres (2018-2021). Este metaanálisis también ofrece una ilustrativa visión general de los progresos realizados por ONU-Mujeres con relación a los criterios de evaluación considerados a través de las referencias a los anteriores metaanálisis.

II. Metodología

4. El metaanálisis aplicó un análisis cualitativo y cuantitativo estructurado. La evaluación cuantitativa analizó la frecuencia con la que los hallazgos de las evaluaciones hacían referencia a desempeños positivos o negativos con respecto a varios aspectos especificados en las indicaciones metodológicas del CAD de la OCDE para la evaluación de la eficacia de las actividades de desarrollo¹.
5. Se llevó a cabo un análisis cualitativo para identificar impulsores de alto nivel del desempeño de ONU-Mujeres, áreas de innovación y ejemplos de prácticas positivas, especialmente relacionados con los motores de cambio. Solo se consideraron los hallazgos, las conclusiones, las recomendaciones y las enseñanzas claramente indicados y presentes en los informes de evaluación. Las observaciones

¹ El análisis empleó el «Development Effectiveness of Multilateral Organizations: Guidance on the Methodological Approach» de la Red de Evaluación del CAD de la OCDE, revisado en junio de 2012.

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 confiable. 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. 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 la síntesis cualitativa de los motores de cambio identificados en el borrador del plan estratégico para 2018-2021.

A. Eficacia de las actividades de desarrollo

Hallazgo principal: las intervenciones de ONU-Mujeres han mantenido unos buenos niveles de desempeño en términos de pertinencia y eficacia. También existen nuevas evidencias de mejoras sustanciales en los sistemas de gestión basada en los resultados, mientras que la sostenibilidad y la eficiencia poseen el mayor potencial de mejora continua.

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

Crterios	N. ^o *	Nivel de cobertura ‡	Puntuaciones satisfactorias (%) †
1. Pertinencia	36	Valor amplio	95 %
2. Eficacia	35	Valor amplio	97 %
3. Sostenibilidad	32	Valor amplio	56 %
4. Eficiencia	35	Valor amplio	64 %

5. Cultura basada en la obtención de resultados	34	Valor amplio	76 %
<p>* 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</p>			

9. El metaanálisis concluye que, mientras que las intervenciones individuales difieren en la eficacia de las actividades de desarrollo, ONU-Mujeres contribuye de forma consistente y eficaz a los resultados del desarrollo, las políticas nacionales y las necesidades de las mujeres. En términos generales, las evaluaciones confirmaron que la capacidad descentralizada es fundamental para reforzar el liderazgo de ONU-Mujeres en materia de igualdad de género y facilitar las relaciones relevantes y el diálogo entre las diversas partes interesadas para mejorar la eficacia en todos los contextos nacionales. Las futuras estrategias para incrementar los logros actuales de ONU-Mujeres pueden incluir el fomento de experiencias en materia de igualdad de género en los sistemas nacionales, la inversión en la propia experiencia de ONU-Mujeres en materia de movilización de recursos y sistemas de datos, y una mayor integración de la programación y la coordinación a través de las notas estratégicas a nivel nacional.

PERTINENCIA

Hallazgo 1: La pertinencia de las intervenciones de ONU-Mujeres ha sido cada vez más positiva desde 2013, siendo la mejora de las relaciones con los socios la más reciente.

10. Los hallazgos evaluativos acerca de la pertinencia de las intervenciones de ONU-Mujeres han sido cada vez más positivos desde que se inició el seguimiento en 2013. Los procesos de programación de ONU-Mujeres también han demostrado poseer una capacidad consistente para diseñar intervenciones consideradas relevantes para las necesidades de las mujeres y las niñas y para los objetivos de las políticas nacionales. Mientras esto ha seguido consolidándose, en 2016 se registró una mejora sustancial en la solidez de las relaciones de trabajo entre ONU-Mujeres y sus socios.

Cuadro 2: Cobertura de las evidencias basadas en la pertinencia

Criterios y subcriterios	N.º*	Cobertura en 2016‡	Puntuaciones satisfactorias (%) †
1. Pertinencia	36	Valor amplio	95 %
1.1 Los programas y los proyectos se adecúan a las necesidades o prioridades del grupo destinatario.	36	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	36	Valor amplio	94 %

promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.			
<p>*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</p>			

EFICACIA

Hallazgo 2: El establecimiento de la capacidad descentralizada ha sido fundamental para reforzar el liderazgo de ONU-Mujeres en materia de igualdad de género. La ampliación de su papel como líder a nivel nacional exige una integración más estrecha de la coordinación y de la programación operativa en las notas estratégicas.

11. Las evaluaciones revelan una tendencia positiva constante en el desempeño de las intervenciones de ONU-Mujeres para alcanzar los objetivos presentados desde 2013. El metaanálisis muestra que las intervenciones respaldadas por ONU-Mujeres produjeron de forma satisfactoria la mayoría de los resultados previstos o contribuyeron al menos en la mayoría de los resultados.

12. Varias evaluaciones desvelaron que el desarrollo de la arquitectura regional había reforzado el liderazgo y la capacidad de gestión de ONU-Mujeres, y que esto es fundamental para mantener la voluntad, el compromiso y el liderazgo políticos al más alto nivel y financiar la igualdad de género. Tanto las evaluaciones institucionales como regionales reconocieron a ONU-Mujeres por actuar como líder en las tareas y campañas de promoción conjuntas de la ONU, entre otras, la puesta sobre la mesa de la agenda en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y de cuestiones clave, y la convocatoria de los socios respecto de asuntos en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres para que inicien acciones tanto dentro como fuera del grupo de agencias de la ONU.

13. Se detectó que los principales desafíos para lograr la eficacia eran las limitaciones en la cobertura geográfica de los proyectos (debido a las limitaciones de los recursos); la duración de los proyectos, que son demasiado breves como para lograr objetivos transformativos; y los factores ajenos al control de ONU-Mujeres. Mientras que las evaluaciones reconocen que el entorno de financiación está limitado y que no admite nuevos recursos humanos, se han identificado dos nuevos grupos específicos de conocimiento caracterizados por su escasez y por su gran potencial para generar un elevado rendimiento respecto de la inversión: 1) conocimientos especializados sobre recaudación de fondos para la diversificación y amplificación de la movilización de los recursos a través de la arquitectura regional; y 2) los conocimientos especializados sobre las tecnologías de la información para amplificar las fuerzas emergentes de ONU-Mujeres en materia de conocimientos y evidencias.

14. También se destacó la importancia de seguir garantizando que el modelo de negocio de ONU-Mujeres apoye los esfuerzos de las múltiples partes interesadas para garantizar la rendición de cuentas y alcanzar los objetivos programáticos.

Cuadro 3: Cobertura de las evidencias basadas en la eficacia

Crterios y subcriterios	N.º*	Cobertura en 2016‡	Puntuaciones satisfactorias (%) †
2. Eficacia	35	Valor amplio	97 %
2.1 Los programas y los proyectos alcanzan los objetivos expresados y obtienen los resultados esperados.	36	Valor amplio	97 %
2.2 Los programas y los proyectos han generado beneficios positivos para los miembros de los grupos destinatarios.	36	Valor amplio	97 %
2.3 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.	35	Valor amplio	97 %
*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			

EFICIENCIA

Hallazgo 3: Los sistemas de ONU-Mujeres apoyan el uso eficiente de los recursos de los que dispone actualmente la organización. Esto representa una mejora de las puntuaciones a lo largo de los años.

15. En la mayoría de las evaluaciones se detectó que el principal indicador de la eficiencia del CAD de la OCDE alcanzaba un nivel satisfactorio. Muchas evaluaciones, a todos los niveles, reconocieron y validaron el elevado nivel de eficiencia y transparencia que ONU-Mujeres ha alcanzado institucionalmente en su gestión financiera. Por tanto, las mejoras en el desempeño de la eficiencia pueden reflejar principalmente la maduración de la arquitectura regional de ONU-Mujeres y de sus sistemas de operaciones de apoyo. Al mismo tiempo, la mayoría de evaluaciones de ONU-Mujeres identificaron desafíos relacionados con la puntualidad de los procedimientos de implementación y seguimiento.

16. Dadas las limitaciones en los niveles de obtención de recursos, la prioridad de ONU-Mujeres para aumentar su eficiencia es seguir reforzando las capacidades de gestión financieras de los socios estratégicos, evitar los retrasos en el desembolso de fondos y ayudar a que los socios nacionales ejecuten programas a tiempo.

Cuadro 4: Cobertura de las evidencias basadas en la eficiencia

Crterios y subcriterios	N.º*	Cobertura en 2016‡	Puntuaciones satisfactorias (%) †
3. Eficiencia	35	Valor amplio	64 %
3.1 Las actividades de los programas se evalúan como costos/recursos eficientes.	34	Valor amplio	88 %

3.2 La implementación y los objetivos se alcanzan a tiempo (dado el contexto).	35	Valor amplio	57 %
3.3 Los sistemas y los procedimientos para la implementación y el seguimiento de proyectos/programas son eficientes.	35	Valor amplio	46 %
*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			

SOSTENIBILIDAD

Hallazgo 4: Se descubrió que la sostenibilidad en la cartera de proyectos operativos de ONU-Mujeres variaba. Existen evidencias que demuestran la probabilidad de que los logros continúen aumentando a través de ciclos de programación más largos.

17. Mientras que las vías hacia la sostenibilidad varían en los contextos programáticos de ONU-Mujeres, estas están ligadas por los efectos positivos sobre la sostenibilidad de los enfoques participativos, la creación conjunta y el compromiso a largo plazo. Debido a la atención que la cartera de proyectos de evaluación de 2016 prestó a los resultados de alto nivel (relacionados principalmente con el cambio de políticas), las evaluaciones concluyeron principalmente que los beneficios de las políticas proseguirían de manera natural debido a la naturaleza de las políticas como instrumento de cambio. Al mismo tiempo, las evaluaciones destacan la existencia de deficiencias en la base de evidencias de las evaluaciones en lo que respecta a la necesidad de realizar análisis más rigurosos del entorno institucional y de la economía de las políticas que respaldan la implementación de los compromisos políticos.

18. El metaanálisis muestra que dos tercios de las evaluaciones publicaron resultados satisfactorios o mejores sobre la probabilidad de que los beneficios de los programas prosigan tras la finalización de los proyectos o programas. Un factor importante que explica este hallazgo es la continua dependencia de la financiación externa de programas por parte de los socios gubernamentales y de la sociedad civil. Otro factor citado en las evaluaciones con relación a la sostenibilidad relativamente limitada de los beneficios de los programas es la ausencia de una estrategia de salida clara y bien planificada, y las escasas capacidades organizativas de algunas de las organizaciones asociadas de ONU-Mujeres.

19. En los entornos de escasa capacidad, los comentarios sobre la sostenibilidad destacaron la capacidad y el poder del gobierno y de las organizaciones de la sociedad civil; en los entornos de gran capacidad, las evaluaciones destacaron la difusión de la agenda de igualdad de género a grupos de interesados más diversos (como instituciones de conocimiento, movimientos y negocios). Puesto que las evaluaciones concluyeron en gran medida que la función de conocimiento es la pieza central de la eficacia de ONU-Mujeres, para sostener esto a nivel nacional es necesario crear un «ecosistema» nacional inclusivo de expertos y defensores en materia de igualdad de género que pueda apoyar «el movimiento».

Cuadro 5: Cobertura de las evidencias basadas en la sostenibilidad

Crterios y subcriterios	N.º*		
-------------------------	------	--	--

		Cobertura en 2016‡	Puntuaciones satisfactorias (%) †
4. Sostenibilidad de los resultados/beneficios	32	Valor amplio	56 %
4.1 Beneficios que continuarán o que es probable que continúen tras la finalización de los proyectos o programas.	32	Valor amplio	59 %
4.2 Los proyectos y los programas se consideran sostenibles en términos de capacidad institucional o comunitaria.	32	Valor amplio	53 %
*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			

GESTIÓN BASADA EN LOS RESULTADOS

Hallazgo 5: Las evaluaciones detectaron una mayor idoneidad de los sistemas de gestión basada en los resultados de ONU-Mujeres, en comparación con años anteriores, lo cual valida la eficacia del trabajado realizado recientemente para la implementación del sistema institucional de gestión de los resultados y el enfoque organizativo en el sistema de gestión basada en los resultados.

20. Las evaluaciones detectaron mejoras sustanciales en los sistemas de gestión basada en los resultados desde 2013 y también señalaron que esta área todavía tiene potencial para seguir mejorando en el futuro. El metaanálisis descubrió que el 79 % de las evaluaciones informaron de que los sistemas de seguimiento y control eran, al menos, «adecuados, sólidos e informaban con regularidad» (según el epígrafe del CAD de la OCDE) y el 74 % descubrieron que «existe un sistema de gestión basada en los resultados y que produce informes regulares sobre el desempeño programático» (según el epígrafe del CAD de la OCDE). Sin embargo, parece que la calidad de estos sistemas y procesos variaba. El área de mejora más prometedora estaba reforzando los indicadores para el control de los enfoques de programación basados en los derechos humanos.

21. Las evaluaciones señalan que la mayor cobertura de los sistemas de gestión basada en los resultados puede deberse a tres efectos: (1) la presencia de evaluaciones más estratégicas en la cartera de proyectos de 2016 que adoptan un visión de los sistemas de gestión y la cultura más holística que las evaluaciones de productos a nivel de proyectos; (2) la especial atención prestada a la gestión basada en los resultados dentro de ONU-Mujeres, incluido el lanzamiento mundial del sistema institucional de gestión de resultados; y (3) el énfasis en los metaanálisis anteriores debido a la necesidad de más datos para alimentar la gestión basada en los resultados a través de términos de referencia de evaluaciones.

Cuadro 6: Cobertura de la cultura basada en la obtención de resultados

Crterios y subcriterios	N.º*	Cobertura en 2016‡	Puntuaciones satisfactorias (%) †
5. Cultura basada en la obtención de resultados	34	Valor amplio	76 %
5.1 Los sistemas y los procesos para controlar e informar de los resultados de los programas son eficaces.	34	Valor amplio	79 %
5.2 Los sistemas de gestión basada en los resultados son eficaces.	34	Valor amplio	74 %
*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			

B. Hallazgos cualitativos sobre los motores de cambio estratégicos.

22. Este apartado presenta los resultados de la síntesis cualitativa relacionados con los motores de cambio en el borrador del plan estratégico para 2018-2021. El análisis aplicó un enfoque prospectivo para informar de las perspectivas institucionales a medida que ONU-Mujeres avanza en la transición hacia la implementación de su nuevo plan estratégico.

EVIDENCIAS, DATOS Y ESTADÍSTICAS

Observación 1: Las intervenciones centradas en la creación de capacidades nacionales para generar y utilizar datos son una fuerza emergente para ONU-Mujeres a nivel nacional. Aunque estos esfuerzos todavía no se han consolidado plenamente en un activo institucional decisivo, el nuevo plan estratégico para 2018-2021 propone abordar esta necesidad. Sin embargo, son necesarias más y mejores evidencias, incluidas las evidencias evaluativas, con respecto al trabajo con jóvenes, hombres y niños, y a la cooperación sur-sur.

23. Las evidencias y los datos son una fuerza emergente para ONU-Mujeres a nivel nacional y se detectó una amenaza de evidencia para concluir que ONU-Mujeres está apoyando el refuerzo eficaz de los datos y de la capacidad estadística con evidencias que en 2016 se centraron concretamente en el nivel nacional². Las oficinas nacionales y regionales tienen que encontrar ocasionalmente nuevas vías para realizar investigaciones y recopilar datos sobre cuestiones sensibles, concretamente, las relacionadas con el fin de la violencia contra la mujer.

24. Las evaluaciones defienden los datos, las estadísticas y las evidencias como pilar clave de la eficacia actual y futura de ONU-Mujeres, así como la habilidad de agregar, manipular y proporcionar estas evidencias como un activo importante en el que se debe invertir a nivel institucional. Pero la transición de los ejemplos actuales hacia un activo institucional es un desafío que exige nuevos sistemas y trabajo en áreas técnicas específicas. Las evaluaciones también descubrieron que aprovechar los datos y las

² Aunque ONU-Mujeres también ofrece ayuda sustancial para la investigación y la recopilación de datos a nivel mundial, las evaluaciones de 2016 no trataron explícitamente este asunto.

estadísticas para tomar decisiones basadas en las evidencias es una propuesta compleja que exige un apoyo más duradero para garantizar la sostenibilidad con instituciones nacionales. Por tanto, priorizar la consolidación, como activos institucionales, de sistemas para facilitar la recopilación de datos, la gestión y el análisis ayudará a maximizar el impacto actual y futuro de ONU-Mujeres.

CENTRO DE CONOCIMIENTOS

Observación 2: El papel de ONU-Mujeres como centro de conocimientos a nivel nacional, regional y mundial está emergiendo como pieza central de su eficacia actual y futura para el progreso en materia de igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

25. La cartera de proyectos de las evaluaciones de 2016 revela la centralidad de la gestión de conocimientos para la eficacia mundial y regional de ONU-Mujeres. Las evidencias combinadas de evaluaciones indican también la mejor forma de desempeñar este papel en cada nivel de la organización:

- a nivel nacional, mediante la creación de redes de conocimiento de expertos y defensores de la igualdad de género que integren a múltiples partes interesadas, sean inclusivas y estén respaldadas por herramientas de conocimientos y datos aplicados (además de por otras entidades de la ONU en contextos de baja capacidad);
- a nivel regional, mediante la organización de centros de conocimiento internacionales y temáticos con determinadas instituciones asociadas que apoyen el intercambio entre países a la vez que siguen basándose en el conocimiento del contexto y en la conservación de las relaciones de confianza con las partes interesadas;
- a nivel institucional, mediante la creación de capacidades y sistemas de gestión de datos y conocimientos especializados y la ampliación del uso eficaz de las tecnologías de la información y la comunicación para llegar a nuevos grupos marginados y vulnerables (incluidos los jóvenes, las comunidades rurales y la sociedad civil que trabaja en entornos en retroceso).

26. Parece que la mejor ubicación para los centros de conocimientos temáticos y transversales es a nivel regional, especialmente en lugares en los que puedan estar dirigidos junto a otras instituciones regionales y mundiales. Las evaluaciones confirman que el intercambio de conocimientos a nivel regional ofrece el doble de beneficios del intercambio y la contextualización transfronterizos. Las evaluaciones regionales, concretamente, han destacado la pertinencia y la contribución de ONU-Mujeres mediante la facilitación del intercambio de conocimientos en este nivel como complemento a facilidades mundiales como el Portal de Conocimientos. El desafío de este enfoque está relacionado con la sostenibilidad: la identificación de socios institucionales adecuados que operen al mismo nivel y para los que sea viable desempeñar la función a largo plazo. En algunos casos, puede que ONU-Mujeres necesite reforzar de forma específica, o incluso iniciar, dichas instituciones; sin embargo, lo ideal es que la función de conocimiento esté desde el principio dirigida (cuando sea posible) junto a otro socio regional estratégico.

27. El desarrollo de las estrategias de gestión de conocimiento se recomendó en varias evaluaciones y se destacaron dos consideraciones clave: 1) garantizar que el

conocimiento desarrollado y accesible sea interseccional y responda a los desafíos de regiones concretas; y 2) adoptar una postura a largo plazo para realizar la transición de la función de los centros de conocimiento para áreas temáticas específicas a instituciones regionales. También existe margen para que ONU-Mujeres genere más y mejor conocimiento, incluidas las evidencias evaluativas, en áreas emergentes identificadas como motores de cambio estratégicos, especialmente en materia de movilización de los jóvenes y la cooperación sur-sur (y triangular).

CREACIÓN DE ALIANZAS

Observación 3: Es fundamental facilitar las relaciones relevantes y el diálogo entre las diversas partes interesadas para mejorar la eficacia de ONU-Mujeres en todos los contextos nacionales. Las alianzas son el área con mayor potencial para mejorar la pertinencia de las intervenciones de ONU-Mujeres y tienen un peso importante a la hora de aprovechar los éxitos recientes en la mejora de las relaciones con los socios para mejorar la eficacia.

28. La cartera de proyectos de las evaluaciones de 2016 informó de un nivel de pertinencia de las alianzas de ONU-Mujeres significativamente mejor, en términos de relaciones positivas entre los socios. En todos los contextos, ONU-Mujeres ha demostrado ser eficaz al reunir a diferentes actores de manera que la información y las experiencias se compartan, se creen o refuercen relaciones, y se forjen compromisos.

29. A nivel de políticas, varias evaluaciones descubrieron que se había realizado correctamente progresos positivos en términos de alianzas que respalden la implementación de políticas. Sin embargo, los bajos niveles de mandato y alineación de objetivos entre las instituciones siguen suponiendo un desafío para la convergencia de acciones comunes a nivel nacional. En términos de apoyo logístico en países de bajos ingresos o situaciones de emergencia, muchas evaluaciones descubrieron que las contribuciones de las intervenciones de ONU-Mujeres a la sostenibilidad habían logrado ciertos progresos en lo referente a garantizar el apoyo *de jure* de los marcos jurídicos clave, pero que no habían podido alcanzar sus objetivos para el apoyo *de facto* de la capacidad nacional debido a las limitaciones de financiación, los breves plazos de tiempo y la necesidad de mejorar el mecanismo de focalización y control. Se descubrió que, para ONU-Mujeres, complementar estas alianzas con reservas nacionales de expertos en igualdad de género resultaba ser un enfoque eficiente. Concretamente, en los contextos de baja capacidad, esto se debe llevar a cabo junto a otras entidades de la ONU.

30. En general, se descubrió que la correcta creación de alianzas es un esfuerzo a largo plazo que debe realizarse para fomentar la cohesión social y la apropiación local. El empleo de enfoques participativos y la creación conjunta de intervenciones también respalda el desarrollo de activos locales que permiten el desarrollo sostenible.

INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA

Observación 4: Aunque las evidencias evaluativas sobre las estrategias de innovación digital de ONU-Mujeres todavía no están disponibles, las evaluaciones destacan la eficacia de los procesos de innovación tradicionales para mejorar la participación, la creación conjunta y la cohesión social. Además,

destacan la necesidad de disponer de más evidencias de evaluaciones relacionadas con innovadores enfoques para trabajar con grupos de interesados específicos, especialmente con jóvenes, hombres y niños.

31. Las evaluaciones identificaron varios ejemplos de innovación en los diferentes contextos en los que trabaja ONU-Mujeres. Muchos programas produjeron enfoques innovadores, lo cuales proporcionaron valiosas experiencias y buenas prácticas. A nivel mundial, el sitio web EmpowerWomen.org/es es el punto de intersección de la tecnología y la innovación. Las evaluaciones descubrieron que ha destinado la mayoría de sus recursos financieros a la implementación de tecnologías de la información, comunicaciones y actividades de divulgación, así como a la investigación y al desarrollo de contenidos. Durante tres años, esto ayudó a aumentar el número de usuarios registrados en más de un 1100 %, hasta llegar a los 14 437 en septiembre de 2016.

32. Sin embargo, las evidencias a nivel nacional sugieren que sigue existiendo un margen significativo para fomentar la innovación en los procesos tradicionales (como el desarrollo de políticas) mediante la promoción de la cohesión social y la apropiación local. Se descubrió que dichos aspectos son igual de importantes, si no más, que el desarrollo de la capacidad. Se requiere tiempo para alcanzar ambos aspectos adecuadamente y los ejemplos satisfactorios deben encontrar vías de contextos específicos para superar las barreras institucionales y de gobernanza.

33. El análisis del trabajo realizado con adolescentes y jóvenes, y con hombres y niños, releva un leve aumento de las evidencias evaluativas sobre el grado de difusión a estos grupos de interesados. En general, parece que el alcance y la escala del trabajo con estos grupos están limitados y, a menudo, se tratan como consideraciones transversales en lugar de como beneficios de intervenciones diseñadas específicamente. Asimismo, algunas evaluaciones exigieron mayores esfuerzos en la difusión a grupos específicos a través de los medios audiovisuales, las redes sociales e Internet. Junto a la nueva estrategia de innovación digital, ambas áreas de trabajo exigen más evidencias que informen sobre las innovaciones futuras y las evalúen. Concretamente, es necesario destacar aún más la puesta en marcha de evaluaciones futuras para crear una base de evidencias de las innovaciones más pertinentes cuando se trabaja con estos grupos de interesados. Esto se considera una incorporación muy útil a la creación de redes más «tradicionales» en las que el espacio de la sociedad se está reduciendo.

34. En resumen, el metaanálisis concluye que el papel de ONU-Mujeres como centro de conocimientos es la pieza central de su eficacia mundial, especialmente con respecto a los conocimientos aplicados en los contextos de baja capacidad y a la creación de redes de conocimientos en cualquier lugar. El nivel regional está emergiendo como un firme candidato para la organización de esta función de los centros de conocimientos.

35. A nivel nacional, las evidencias y los datos son una fuerza emergente para ONU-Mujeres, pero la transición de los ejemplos actuales hacia un activo institucional representa un desafío considerable que exige nuevos sistemas y trabajo en áreas técnicas específicas. Aunque los proyectos orientados a datos han contribuido de forma sostenible al espacio de un ciclo de un programa único, la sostenibilidad de los sistemas de conocimiento basados en evidencias exige compromisos a largo plazo.

36. La correcta creación de alianzas es un esfuerzo que debe realizarse para fomentar la cohesión social y la apropiación local. En este sentido, para ONU-Mujeres, el desarrollo de reservas nacionales de expertos en igualdad de género se considera un enfoque eficiente. Esto se debe llevar a cabo junto a otras entidades especialmente en los contextos de baja capacidad. Por último, las evaluaciones consideran que ampliar el uso de las tecnologías de la comunicación es fundamental para garantizar que la innovación llegue a los nuevos grupos de interesados y a los que estaban aislados anteriormente.

ANEXO I

Cobertura y resumen de los resultados de cada subcriterio³

Criterios y subcriterios	N.º *	Cobertura en 2016‡	Comparabilidad	Puntuaciones satisfactorias (%) †		
				2013	2014/5	2016
1. Pertinencia	36	Valor amplio	Valor amplio	80 %	87 %	95 %
1.1 Los programas y los proyectos se adecúan a las necesidades o prioridades del grupo destinatario.	36	Valor amplio	Sí	86 %	92 %	97 %
1.2 Los proyectos y los programas se alinean con los objetivos nacionales de desarrollo.	36	Valor amplio	Sí	100 %	97 %	94 %
1.3 Las alianzas eficaces existen 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.	36	Valor amplio	Sí	55 %	72 %	94 %
2. Eficacia	35	Valor amplio	Valor moderado	88 %	67 %	97 %
2.1 Los programas y los proyectos alcanzan los objetivos expresados y obtienen los resultados esperados.	36	Valor amplio	Sí	90 %	90 %	97 %
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 %
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.	36	Valor amplio	No	75 %	37 %	-
2.4 Los programas contribuyeron a que se lograran cambios significativos en las políticas y programas de desarrollo o en las reformas de los sistemas necesarias.	35	Valor amplio	No	100 %	70 %	97 %
3. Sostenibilidad de los resultados/beneficios	32	Valor amplio	Valor bajo	28 %	65 %	56 %
3.1 Los beneficios continuarán o es probable que continúen tras la finalización de los proyectos o programas.	32	Valor amplio	No	-	64 %	59 %

³ A pesar de que se sugieren tendencias, la fiabilidad de esta comparación tiene limitaciones y solo se debe tomar como ejemplo ilustrativo. Esto se debe principalmente, a 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.

3.2 Los proyectos y los programas se consideran sostenibles en términos de capacidad institucional o comunitaria.	32	Valor amplio	No	28 %	66 %	53 %
4. Eficiencia	35	Valor amplio	Valor bajo	63 %	52 %	64 %
4.1 Las actividades de los programas se evalúan como costos/recursos eficientes.	34	Valor amplio	No	71 %	53 %	88 %
4.2 La implementación y los objetivos se alcanzan a tiempo (dado el contexto).	35	Valor amplio	Sí	-	44 %	57 %
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.).	35	Valor amplio	No	55 %	61 %	46 %
5. Cultura basada en la obtención de resultados	34	Valor amplio	Valor bajo	25 %	33 %	76 %
5.1 Los sistemas y los procesos para controlar e informar de los resultados de los programas son eficaces.	34	Valor amplio	No	33 %	32 %	79 %
5.2 Los sistemas de gestión basada en los resultados son eficaces.	34	Valor amplio	No	16 %	33 %	74 %
*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

Lista de las evaluaciones de 2016 consideradas en el análisis

<i>Región</i>	<i>Oficina o división</i>	<i>Título del programa evaluado</i>	<i>Calificación de la calidad</i>
América y el Caribe	Guatemala	Ampliando las Oportunidades Económicas para las Mujeres	Muy buena
		Rurales Emprendedoras en América Latina	
	Oficina regional para América y el Caribe (Panamá)	Access to Justice as a Prevention Mechanism to Ending Violence Against Women	Muy buena
	Chile	Fortalecimiento de Organizaciones de la Sociedad Civil que promueven la Igualdad de Género 2013-2016	Satisfactoria
	El Salvador	Mujeres y políticas municipales a favor de la igualdad	Buena
Asia y el Pacífico	Bangladesh	Gender and Climate Change project	Satisfactoria
	Camboya	Ending Violence Against Women Programme	Muy buena
	China	China Gender Fund for Research and Advocacy	Buena
	Oficina regional para Asia y el Pacífico (Tailandia)	Regional Programme on Improving Women's Human Rights in South East Asia	Buena
	Oficina regional para Asia y el Pacífico (Tailandia)	Regional Programme on Empowering Women Migrant Workers in Asia (Phase III 2012-2015)	Buena
	Oficina regional para Asia y el Pacífico (Tailandia)	Leveraging Technical Tools, Evidence and Community Engagement to Advance the Implementation of Laws and Provision of Services to Women Experiencing Violence in South-East Asia	Buena

	Pakistán	Towards Gender Equality Women's Economic Empowerment Home Based Workers, Phase II (2012-2015)	Muy buena
	Pakistán	Women's Leadership and Social Reconstruction Programme	Buena
	Oficina plurinacional para el Pacífico (Fiyi)	Pacific Regional Ending Violence Against Women Facility Fund	Satisfactoria
	Nepal	Strengthening Implementation of Women, Peace and Security Agenda	Muy buena
	Nepal	Localizing Women, Peace and Security Agenda in Central Terai Districts	Satisfactoria
Estados Árabes	Oficina regional para los Estados Árabes (Egipto)	Thematic Evaluation on Women's Political Participation	Buena
	Jordania	Promoting Social Cohesion through Women's Economic Empowerment and Protection Initiatives in Irbid and Zarqa	Buena
Europa y Asia Central	Oficina regional para Europa y Asia Central (Turquía)	UN-Women's Contribution to UN Coordination on GEEW	Muy buena
	Moldova	Joint Integrated Local Development Programme Evaluation	Buena
	Oficina plurinacional para Asia Central (Kazajistán)	Empowering Abandoned Women from Migrant Families in Tajikistan	Buena
	Kirguistán (OC)	Building a Constituency for Peace project	Buena
África Oriental y Meridional	Etiopía	Country Portfolio Evaluation	Muy buena
	Tanzania	Country Portfolio Evaluation	Buena
	Sudán del Sur	Evaluation of the South Sudan Strategic Note 2014 - 2016	Muy buena

	Uganda	Peace Building and Enhancing Protection Systems (Gender Promotion Initiative)	Buena
	Zimbabwe	Joint Programme on Prevention of Gender Based Violence Against Young Women and Adolescent Girls	Buena
África Occidental y Central	Senegal	Appui à la promotion des droits des femmes et des filles	Satisfactoria
	Oficina Regional para África Occidental y Central	Women's Leadership and Political Participation (2011-2015)	Satisfactoria
	Senegal	Renforcement des capacités des femmes parlementaires pour une application effective des engagements sur l'égalité des sexes	Muy buena
	Mali	Women's Leadership and Participation in Peace Security and Humanitarian Action	Buena
	República Centrafricana	Programme d'appui au renforcement de la participation des femmes dans les domaines de la Paix et la Sécurité et l'Assistance aux femmes et filles touchées par le conflit en RCA	Buena
División de la sede	División de Políticas	The Knowledge Gateway on Women's Economic Empowerment Project (Empower Women)	Muy buena
	División de Políticas	Financing for Gender Equality	Buena
	División de Programas	UN-Women Sida Strategic Partnership Framework 2011-2016	Buena
Institucional	Oficina de Evaluación Independiente	UN-Women Contribution to the United Nations System Coordination	Muy buena
	Oficina de Evaluación Independiente	Arquitectura Regional	Muy 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. ONU-Mujeres ha utilizado el enfoque y la metodología 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	<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	<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	Proyectos y programas de desarrollo respaldados por ONU-Mujeres 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).

	desarrollo nacionales, con una resultante pérdida de eficacia.	que sean contrarios a dichas prioridades.	expresa en los planes y prioridades sectoriales para la 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 diferían 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	Los problemas en el diseño o la	Los proyectos y los programas	Los proyectos y programas	Los proyectos y los programas respaldados

respaldados por ONU-Mujeres han generado beneficios positivos para los miembros de los grupos destinatarios.	ejecución de las actividades respaldadas por 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.	respaldados por ONU-Mujeres no 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.	respaldados por ONU-Mujeres han 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.	por ONU-Mujeres han 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.
2.4 Las actividades de ONU-Mujeres contribuyeron a los cambios significativos en las políticas y programas de	Las políticas y los programas nacionales de un sector o área de desarrollo determinados	Las actividades de ONU-Mujeres no han contribuido significativamente al desarrollo de políticas y programas	Las actividades de ONU-Mujeres han contribuido sustancialmente a la reorientación o el mantenimiento de	Las actividades de ONU-Mujeres han contribuido sustancialmente a la reorientación o el mantenimiento 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.	(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.	nacionales en un sector o área de desarrollo determinados (preparación para casos de desastre, respuesta y rehabilitación de emergencia).	políticas o programas nacionales eficaces en un sector o área de desarrollo determinados (preparación para casos de desastre, respuesta y rehabilitación de emergencia).	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.
3. Sostenibilidad				
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.	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.	Existen pocas probabilidades de que el programa/proyecto genere beneficios de forma continua en el grupo destinatario tras la finalización del proyecto.	Es probable que el programa o proyecto genere beneficios de forma continua en el grupo destinatario tras la finalización del proyecto.	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.
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	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	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

	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.	las operaciones de socorro o la gestión de la transición hacia la rehabilitación o el desarrollo.		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 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.	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 alternativos ni sus costos asociados.	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.

<p>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).</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>
<p>4.3 La evaluación indica que los sistemas y los 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.).</p>	<p>Las deficiencias graves en los sistemas y 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.</p>	<p>Algunas deficiencias en los sistemas y los procedimientos de ONU-Mujeres para la implementación de proyectos/programas, pero estas no provocan retrasos en la obtención de los objetivos de los proyectos/programas.</p>	<p>Los sistemas y los procedimientos de ONU-Mujeres para la implementación de proyectos son bastante eficientes y no han provocado retrasos significativos ni aumentos de los costos.</p>	<p>La eficiencia de los sistemas y los procedimientos de la agencia para la implementación de proyectos es un importante punto a favor a nivel organizativo en la implementación del programa en evaluación.</p>

5. Cultura basada en la obtención de resultados para la mejora de eficacia de las actividades de desarrollo

<p>5.1 Los sistemas y los procesos para controlar e informar de los resultados de los programas son eficaces.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>Los sistemas de seguimiento y control de la programación, según corresponda, son sólidos e informan de manera frecuente.</p>	<p>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.</p>
<p>5.2 Los sistemas de gestión basada en los resultados son eficaces.</p>	<p>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.</p>	<p>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.</p>	<p>El sistema de gestión basada en los resultados está en vigor y produce informes regulares sobre el desempeño de los programas.</p>	<p>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.</p>