



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

Distr. general
9 de agosto de 2019
Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2019

9 y 10 de septiembre de 2019

Tema 6 del programa provisional

Evaluación

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

Metasíntesis de las evaluaciones gestionadas por ONU-Mujeres

Resumen

Este informe es la primera síntesis del actual Plan Estratégico de ONU-Mujeres para 2018-2021. Se basa en la evaluación de los programas e intervenciones diseñados e implementados durante el ciclo anterior correspondiente al Plan Estratégico de ONU-Mujeres para 2014-2017. Los resultados obtenidos y presentados contribuyen a los objetivos del plan estratégico actual, y se espera que proporcionen ideas para su implementación y el próximo examen de mitad de período.

En esta metasíntesis se examinan y recopilan los conocimientos y las lecciones extraídos de 39 informes de evaluación en relación con determinados criterios seleccionados de eficacia y eficiencia del desarrollo e institucionales. En la síntesis también se determinan los factores impulsores internos y externos que, según las informaciones recogidas, favorecen o impiden los progresos.

Está previsto que los principales usuarios de esta metasíntesis sean la Junta Ejecutiva de ONU-Mujeres, el personal directivo superior de la Entidad y su personal en los ámbitos mundial, regional y nacional.

I. Propósito y alcance

1. El objetivo de esta metasíntesis es contribuir al aprendizaje institucional y a la gestión eficaz del conocimiento mediante la recopilación de conclusiones recurrentes, lecciones aprendidas y pruebas relacionadas con las áreas de trabajo clave de ONU-Mujeres.
2. La metasíntesis se basa en 39 informes de evaluación (31 evaluaciones realizadas en 2018 y 8 evaluaciones de las carteras de proyectos en los países llevadas a cabo en 2017). Todas las evaluaciones incluidas en la síntesis fueron calificadas externamente como satisfactorias o de mejor calidad según las normas de calidad de evaluación de la Entidad. Las ocho evaluaciones de las carteras de proyectos en los países llevadas a cabo en 2017 se incluyeron a fin de ampliar la base empírica de cara a la realización de un análisis constructivo del mandato integrado de ONU-Mujeres. Durante las evaluaciones se cubrió en gran medida la programación respaldada por la organización entre 2014 y 2018. Por su parte, los informes de evaluación cubrieron la programación de ONU-Mujeres en 80 países. Este conjunto de evaluaciones ayuda a conocer en mayor profundidad los diversos contextos y el alcance de las respuestas normativas, de coordinación y operacionales de la Entidad.

II. Enfoque y metodología

3. El enfoque de esta síntesis se basa en los metaanálisis anteriores, aunque el marco analítico ha sido revisado por el Servicio de Evaluación Independiente de los Servicios de Auditoría y Evaluación independiente. El marco revisado aspira a reflejar el crecimiento y la madurez institucional de ONU-Mujeres, así como las prioridades actuales del plan estratégico.
4. En esta metasíntesis se han utilizado tanto análisis cuantitativos como cualitativos. Durante la evaluación cuantitativa se analizó la frecuencia con la que los resultados de la evaluación hacían referencia a un desempeño positivo o negativo en relación con la relevancia, la eficacia, la sostenibilidad, la eficiencia, la cultura de resultados y los subcriterios correspondientes. Se calificaron los resultados relativos a los 15 subcriterios en base a la siguiente escala: «muy satisfactorio», «satisfactorio», «insatisfactorio» y «muy insatisfactorio». Por su parte, el análisis cualitativo incluía una síntesis estructurada de factores impulsores de alto nivel —tanto internos como externos— que, según las informaciones recogidas, posibilitan u obstaculizan el desempeño de ONU-Mujeres.
5. Sin embargo, la profundidad del análisis sobre ciertos temas estuvo supeditada a la cobertura, la claridad y la solidez de las pruebas disponibles en el corpus de los informes de evaluación. La frecuencia con la que se mencionan los problemas en el corpus de las evaluaciones se traduce en el uso de los términos «la mayoría», «muchas», «algunas» y «pocas».

Frecuencia de las observaciones

La mayoría	Más del 75% de las evaluaciones a las que se aplicaron los subcriterios
Muchas	Entre el 51% y el 75%
Algunas	Entre el 20% y el 50%
Pocas	Menos del 20%

III. Limitaciones

6. Como ocurre en cualquier metasíntesis, hubo que afrontar algunos problemas metodológicos. Las limitaciones específicas eran: *a)* que la síntesis se basaba únicamente en un examen documental de los informes de evaluación; *b)* la naturaleza retrospectiva de la metasíntesis y el hecho de que todos los programas y proyectos evaluados se diseñaron e implementaron antes de la entrada en vigor del plan estratégico actual; *c)* los problemas ligados a la recopilación de resultados para la programación y evaluaciones diversas, y *d)* la excesiva representación de algunas regiones debido al mayor número de evaluaciones realizadas en ellas durante el período objeto de examen.
7. Pese a ello, la metasíntesis abarca un número sustancial de evaluaciones de programas de ONU-Mujeres (39) y refleja una aplicación coherente de un conjunto común de criterios y subcriterios de evaluación, así como las consideraciones del informe de evaluación original. A partir de dichas consideraciones, el informe pretende ser transparente con respecto a la frecuencia de determinados problemas, y en él se determina dónde existe un mayor o menor grado de certidumbre en los resultados.

IV. Ideas principales

Conclusión general

En general, ONU-Mujeres ha logrado establecer y mantener su posicionamiento estratégico en todo su mandato integrado, a menudo en entornos inestables, complejos y con recursos limitados. Sin embargo, la continuidad de la eficacia de ONU-Mujeres depende fundamentalmente de su capacidad de proteger y sostener los beneficios derivados de sus políticas y establecer vínculos claros y sólidos en materia de políticas y prácticas para influir en los cambios relativos a las normas sociales a escala comunitaria, familiar e individual.

8. Pese a la limitación de recursos financieros y humanos, ONU-Mujeres ha sabido aprovechar su capacidad institucional y su mandato integrado para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Esta relativa escasez de recursos no ha impedido que se reconozca de manera creciente la contribución de la Entidad para la creación de un entorno propicio más sólido en apoyo de ambas cuestiones. Las alianzas estratégicas de ONU-Mujeres han conducido en gran medida a resultados importantes, particularmente en su labor normativa. Aunque no se han realizado a gran escala, las intervenciones programáticas apoyadas por la Entidad han introducido cambios positivos en la vida de muchas mujeres. ONU-Mujeres también ha logrado resultados clave en relación con una mayor priorización y coordinación de las cuestiones relacionadas con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo.

Cuadro 1: Cobertura y desempeño de los criterios de evaluación de la eficacia del desarrollo¹

Criterios	n.º*	Grado de cobertura†	Calificaciones satisfactorias (%)‡
Pertinencia	37	Sólido	97%
Eficacia	34	Sólido	90%
Eficiencia	32	Sólido	70%
Gestión basada en los resultados / Cultura de resultados	34	Sólido	48%
Sostenibilidad	37	Sólido	87%

9. Sin embargo, a lo largo de las evaluaciones se subrayó la necesidad de prestar mayor atención a la protección y el mantenimiento de los beneficios derivados de las políticas, así como de impulsar la transformación de los avances normativos en resultados operacionales. En las evaluaciones también se presentó un sólido argumento en favor de ampliar y dar una mayor prioridad al cambio de las normas sociales de forma más coherente y sistemática tanto en los programas como en las notas estratégicas. La relativa eficiencia y la adecuación al objetivo de los mecanismos y procesos de gestión del conocimiento y basados en los resultados podrían mejorarse aún más a fin de recabar más pruebas sobre los resultados e impactos con el objeto de utilizar esta información para la adopción de decisiones.
10. Aprovechando al poder de convocatoria de ONU-Mujeres, es importante crear una plataforma más amplia que agrupe a la sociedad civil de cara a desarrollar iniciativas conjuntas de promoción y trabajar con los gobiernos nacionales y los equipos de las Naciones Unidas en los países en aras del establecimiento de fondos mancomunados para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. La Entidad debe involucrar a los donantes y buscar múltiples vías para garantizar compromisos plurianuales en materia de recursos a fin de producir resultados tangibles y duraderos. En general, en las evaluaciones se instó a la organización a lograr un equilibrio adecuado entre sus escasos recursos (humanos y financieros) y aquellas intervenciones más relevantes y eficaces en las que se potencie mejor su ventaja comparativa y colaborativa de cara a producir un mayor impacto.

Pertinencia

Los programas e intervenciones respaldados por ONU-Mujeres siguen teniendo un alto grado de pertinencia. Se adaptan a las necesidades de los grupos destinatarios y se hallan en sintonía con las prioridades nacionales y los marcos normativos internacionales.

¹ El grado de cobertura para cada criterio se califica según la proporción de informes que incluían resultados relacionados con el criterio en cuestión. El porcentaje de calificaciones satisfactorias se basa en lo que muestran esos resultados sobre el desempeño de ONU-Mujeres en relación con la clasificación uniforme.

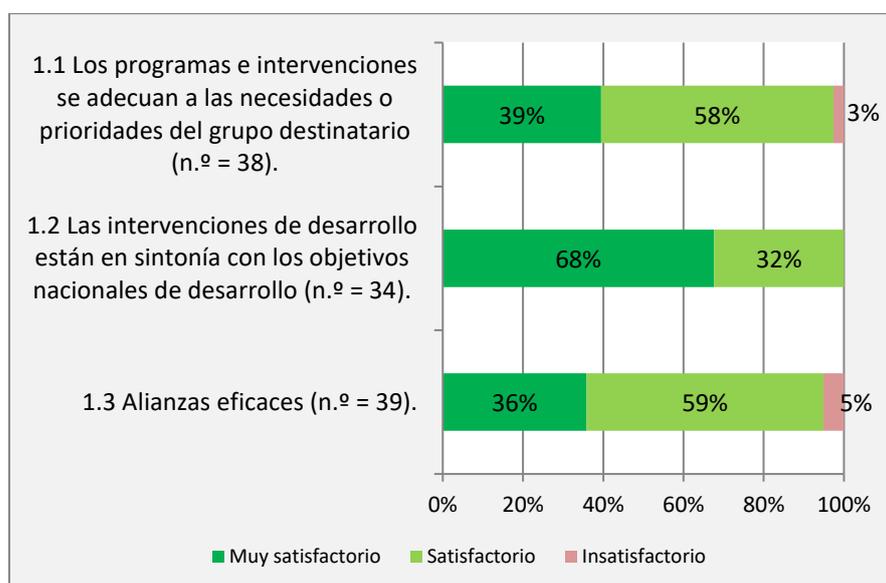
* n.º = número de evaluaciones que abordan el subcriterio correspondiente.

† Sólido: n.º = de 31 a 39; moderado: n.º = de 16 a 30; escaso: n.º = <15.

‡ El porcentaje de calificación satisfactoria se basa en los resultados positivos presentados en las evaluaciones.

11. Los informes de evaluación de los programas e intervenciones respaldados por ONU-Mujeres muestran una sólida cobertura en materia de pertinencia en los tres subcriterios.
12. En general, según los resultados de los informes de evaluación, los programas e intervenciones respaldados por ONU-Mujeres tienen un alto grado de pertinencia. La mayoría de las evaluaciones calificaban de satisfactorias, como mínimo, la «adecuación de los programas de ONU-Mujeres a las necesidades del grupo destinatario» (97%) y las «alianzas eficaces» (95%), mientras que todas las evaluaciones que abordaban la «conformidad con los objetivos nacionales de desarrollo» calificaban los resultados de satisfactorios, como mínimo.

Gráfico 1: Desempeño de las intervenciones de ONU-Mujeres en términos de pertinencia



13. Durante la mayoría de las evaluaciones se obtuvieron pruebas sólidas de que las intervenciones respaldadas por ONU-Mujeres están en consonancia con los objetivos nacionales de desarrollo o los planes y políticas nacionales. Esto incluye la conformidad con las estrategias y marcos nacionales destinados a promover el empoderamiento social, económico y político de las mujeres. Además, en la mayoría de los informes de evaluación se destacó el hecho de que los programas de la Entidad se hallan, asimismo, en consonancia con los instrumentos normativos internacionales que fundamentan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Las alianzas de ONU-Mujeres se han traducido, en gran medida, en un posicionamiento estratégico de las cuestiones de género en las agendas y debates nacionales, así como en su implementación local. La Entidad también ha superado el reto de trabajar en contextos humanitarios —a pesar de que ésta no es tradicionalmente una de sus áreas de competencia básicas— y ha realizado una contribución positiva de cara a fortalecer las voces de las mujeres vulnerables mediante intervenciones programáticas, campañas de promoción y alianzas.
14. Aunque para el diseño de los programas se han utilizado enfoques participativos, hay margen para realizar evaluaciones de necesidades,

mapeos y análisis de género más sistemáticos a fin de proporcionar una asistencia más selectiva de cara a cumplir el compromiso de «no dejar a nadie atrás». También existe la posibilidad de mejorar las alianzas con organizaciones de la sociedad civil y organizaciones juveniles locales.

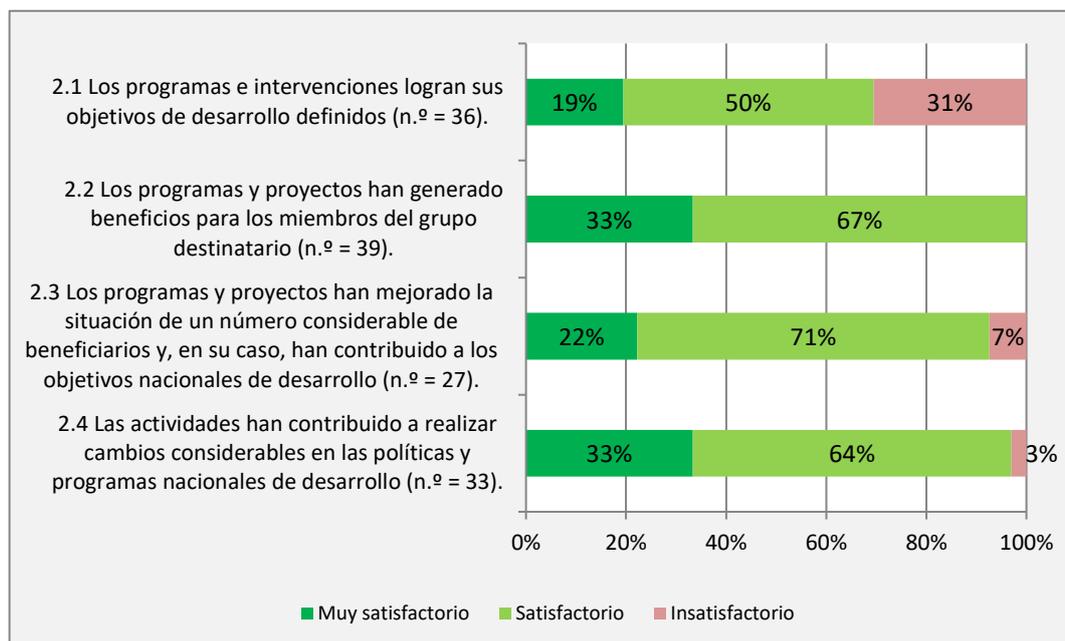
Eficacia

Los programas e intervenciones respaldados por ONU-Mujeres han resultado ser eficaces a la hora de lograr sus objetivos, y han contribuido a materializar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. No obstante, en ocasiones, las intervenciones con una repercusión relativamente reducida, la limitación de los recursos humanos y financieros, la escasa capacidad de los asociados y los deficientes sistemas de monitoreo han afectado negativamente al desempeño. El nivel de éxito también varía entre los diversos países.

15. En general, en los informes de evaluación que abarca esta metasíntesis se revela una sólida cobertura en relación con los criterios de eficacia. Sin embargo, la cobertura resulta más moderada en el caso de los subcriterios relacionados con «la mejora de la situación de un número considerable de beneficiarios o la contribución a los objetivos nacionales de desarrollo», donde solo 27 de 39 evaluaciones presentaban resultados relevantes.
16. En general, en las evaluaciones se demostró que programas e intervenciones respaldados por ONU-Mujeres alcanzaban sus objetivos y obtenían los resultados esperados. En muchas de las evaluaciones (un 69%: 25/36) se obtuvieron resultados satisfactorios, como mínimo, en relación con los «programas e intervenciones que alcanzaban sus objetivos definidos». A lo largo de casi todos los informes de evaluación se señalaron resultados, como mínimo, muy sólidos y satisfactorios con respecto a la «capacidad de los proyectos e intervenciones respaldados por ONU-Mujeres de generar beneficios positivos para los miembros del grupo destinatario» y los «cambios realizados en las políticas y programas nacionales». Pese a mostrar una cobertura moderada, en la mayoría de las evaluaciones relativas a «la mejora de la situación de un número considerable de beneficiarios y, cuando proceda, la contribución a los objetivos nacionales de desarrollo» se obtuvieron resultados como mínimo satisfactorios (93%: 25/27) ².
17. Los objetivos alcanzados por los programas e intervenciones respaldados por ONU-Mujeres se dirigen y contribuyen a uno o más de los resultados previstos en el Plan Estratégico. Asimismo, la consecución de dichos objetivos fue posible gracias a las diversas alianzas con una amplia gama de asociados.

² La cobertura relativamente inferior en el caso de este subcriterio se explica por el hecho de que en algunas evaluaciones no se indicó una estimación cuantitativa o cualitativa de los beneficiarios asistidos o no se establecieron comparaciones con ningún objetivo de referencia a la hora de proporcionar pruebas cuantitativas. Asimismo, hay que tener en cuenta que el número de beneficiarios oscilaba entre unos pocos cientos y más de un millón, dependiendo de si se trataba de un proyecto o una campaña. Las calificaciones relativas a este subcriterio también incluyen el número de beneficiarios directos e indirectos en comparación con los grupos destinatarios y un aumento porcentual significativo en relación con los puntos de referencia establecidos.

Gráfico 2: Desempeño de las intervenciones de ONU-Mujeres en términos de eficacia



18. ONU-Mujeres ha contribuido a fortalecer los marcos normativos a nivel nacional. En muchos informes de evaluación, en particular las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países, se destacaba la influencia de la Entidad y sus notables contribuciones a la incorporación de la perspectiva de género en marcos jurídicos, políticas y estrategias nacionales. Durante algunas evaluaciones también se subrayó el hecho de que el apoyo de ONU-Mujeres ha contribuido a los progresos realizados en el desarrollo de políticas y prácticas sensibles a las cuestiones de género tanto a nivel subnacional como local.
19. Muchas evaluaciones destacaban las notables aportaciones realizadas por la Entidad en aras de mejorar el liderazgo de las mujeres al combinar la incorporación de la perspectiva de género en las leyes y marcos jurídicos con el apoyo a las mujeres en favor de su participación y liderazgo políticos. La falta de empoderamiento y acceso a la adopción de decisiones, la exposición frecuente y a largo plazo a actitudes y estereotipos de género hostiles en la estructura de los partidos políticos, así como las tareas y responsabilidades domésticas se definieron como factores que inhiben el liderazgo y la capacidad de gestión de las mujeres. En un reducido número de evaluaciones se hizo hincapié en la necesidad de mejorar el apoyo y centrarse más en el nivel subnacional (en lugar del nacional) a fin de mejorar la sostenibilidad y la eficacia del liderazgo y la participación política de las mujeres.
20. Durante las evaluaciones, especialmente las de las carteras de proyectos en los países, se subrayaron los resultados positivos de las intervenciones en favor del empoderamiento económico de las mujeres. Se observaba que los espacios de cohesión social y los centros económicos de mujeres son mecanismos particularmente eficaces a la hora de proporcionar acceso a servicios, espacios seguros para que las mujeres debatan temas relacionados con sus derechos, protección para las supervivientes, así como asistencia para una pronta recuperación económica, especialmente en situaciones

humanitarias. Por otra parte, se ha facilitado el acceso de las mujeres a los servicios financieros y públicos mediante una serie de factores como la creación de vínculos entre empresas propiedad de mujeres o grupos dirigidos por mujeres y bancos e instituciones microfinancieras, la institucionalización de políticas y prácticas con perspectiva de género, el establecimiento de un sello de igualdad de género por parte de empresas del sector privado, y las campañas de promoción destinadas a facilitar que las mujeres obtengan una tarjeta de identificación nacional.

21. No obstante, según las informaciones disponibles, algunas de las intervenciones en materia de empoderamiento económico de las mujeres tenían una repercusión reducida, y sus efectos se limitaban a localidades específicas sin que hubiera una estrategia clara para ampliarlas. Las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países también indicaban que algunas intervenciones respaldadas por ONU-Mujeres tienden a hacer mayor hincapié en el beneficio económico individual que en otros mecanismos con un alcance potencialmente mayor (y de ámbito nacional). En diversas evaluaciones se ha sugerido la aplicación un enfoque holístico que se centre en respaldar los marcos regulatorios y normativos, la responsabilidad social empresarial y la ampliación de los casos de éxito a fin de influir en la programación de ONU-Mujeres, a la vez que se movilizan mayores inversiones en aras del empoderamiento económico de las mujeres.
22. Algunas de las evaluaciones, como las de las carteras de proyectos en los países, destacaban los resultados positivos de los esfuerzos de ONU-Mujeres para garantizar que todas las mujeres y niñas viven una vida libre de todas las formas de violencia. En ese sentido, durante las evaluaciones se mostró el papel primordial de la organización a la hora de priorizar y promover las cuestiones relativas a la violencia de género en las agendas y debates nacionales. Las iniciativas de ONU-Mujeres para afrontar la violencia son multidimensionales y han sido adaptadas a las situaciones y necesidades de los países, e incluyen, por ejemplo, la capacitación de los funcionarios del sistema judicial, líderes religiosos y policías y funcionarios encargados de hacer cumplir la ley; el apoyo al desarrollo de políticas y estrategias nacionales; y la creación o consolidación de sistemas de apoyo. De manera similar, la mayoría de los programas para combatir la violencia contra las mujeres muestran resultados positivos cuando se integran con las intervenciones destinadas al empoderamiento económico de las mujeres.
23. Según la información recogida en muchas de las evaluaciones que abordaban la cuestión de las mujeres, la paz y la seguridad, las intervenciones respaldadas por la Entidad desempeñaron un papel fundamental en la consecución de diversos éxitos en estos ámbitos. Las iniciativas de la organización han contribuido a aumentar la capacidad de mediación y negociación de las mujeres. Los resultados logrados en esta esfera han ayudado a posicionar a las mujeres con el conocimiento y las habilidades necesarias a fin de avanzar en la resolución de conflictos a nivel comunitario. No obstante, será crucial profundizar y mantener este compromiso, así como vincularlo con otras iniciativas de promoción y campañas apoyadas por ONU-Mujeres.
24. Además de la incorporación de la perspectiva de género en las políticas y los marcos de alcance nacional, en algunas evaluaciones se destacaba el respaldo de la organización a la elaboración de presupuestos y la planificación sensible a las cuestiones de género. Aun así, se requiere más trabajo en este ámbito, ya que la labor en favor de la integración de la

elaboración de presupuestos con perspectiva de género en el ciclo presupuestario completo —incluyendo el análisis de género, la planificación, la implementación y el control del gasto— se ha visto obstaculizada por diversos límites estructurales y de capacidad.

25. En términos generales, la utilización de un enfoque holístico centrado en el conocimiento, las actitudes, las prácticas y las políticas en múltiples niveles (legislativo, institucional, comunitario e individual) se ha revelado eficaz a la hora de afrontar las barreras a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Sin embargo, este no siempre se ha trasladado y aplicado a todas las áreas temáticas. Se requieren mayores esfuerzos a fin de reflejar mejor este enfoque en los diseños de programas, marcos de resultados, gestión basada en los resultados y estructuras, para poder así sistematizar y garantizar plenamente la existencia de mejores vínculos en todo el conjunto del mandato integrado.

Factores impulsores del cambio

26. El reconocimiento, la capacidad y los conocimientos técnicos de ONU-Mujeres para dar respuesta a diversas cuestiones relativas a la igualdad de género, aplicar enfoques innovadores y de promoción de múltiples frentes, forjar alianzas y movilizar a grupos de apoyo, así como involucrar a otros actores menos comprometidos han permitido a la organización lograr resultados palpables. Sin embargo, hay margen para aprovechar y sacar partido de estos factores impulsores a fin de obtener un mayor impacto a largo plazo.

Coordinación del sistema de las Naciones Unidas en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres

27. ONU-Mujeres ha tenido un papel esencial en las iniciativas para incorporar la perspectiva de género en la labor y la programación conjunta de los equipos de las Naciones Unidas en los países, el Marco de Cooperación Provisional de dichos equipos y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. El hecho de que la Entidad liderara un grupo temático de las Naciones Unidas sobre género ha demostrado ser un elemento muy valioso para la organización en muchos países y, obviamente, ha demostrado ser eficaz de cara a lograr la coordinación y el consenso sobre cuestiones de género y empoderamiento de la mujer. Sin embargo, en algunos países los grupos temáticos sobre género son menos activos, y en ocasiones resulta difícil alcanzar un nivel estratégico de participación o compromiso. A lo largo de las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países se reconoció la necesidad de revitalizar tales plataformas como una forma de movilizar medidas y recursos en favor de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. De cara a lograr una mayor eficiencia, existe también una necesidad reconocida de aunar la amalgama de múltiples grupos sobre género que pueden existir en un país (por ejemplo, los grupos temáticos sobre género, donantes y grupos integrados) en un solo grupo temático sobre género ampliado, especialmente en aquellos países donde haya comunidades de actores relativamente pequeñas. En algunos informes de evaluación se destacaba la necesidad de contar con representación de ONU-Mujeres en esas plataformas a un nivel superior a fin de conservar su relevancia y mantener su posición en materia de coordinación.
28. Las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países revelaban resultados positivos, por ejemplo, la función de liderazgo de la Entidad en la implementación de la planilla sobre el equilibrio de género (por ejemplo, en

Côte d'Ivoire, Kenya, Liberia, Rwanda y Sudán del Sur). Aunque todavía no se han definido plenamente sus beneficios, ONU-Mujeres utiliza este sistema de puntuación del equilibrio de género como una estrategia viable para otorgar a la igualdad de género un papel central en los aspectos programáticos y operativos del sistema de las Naciones Unidas. Ha habido casos concretos en los que los programas conjuntos han podido aprovechar los recursos del sistema de las Naciones Unidas para promover y sustentar diversos logros en materia de igualdad de género.

Promoción

29. La promoción es una parte integral de la programación de ONU-Mujeres en varios niveles y a menudo presenta múltiples facetas, con acciones que incluyen la promoción de políticas, la realización de campañas o el apoyo a activistas y redes a fin de lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. En muchas evaluaciones se destacan las diversas iniciativas de promoción de la organización —por ejemplo, el fomento del apoyo público y político en favor de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, o de determinados aspectos específicos de este objetivo— mediante campañas de sensibilización, creación de alianzas, movilización de grupos de apoyo y la participación de otros actores menos comprometidos. Según algunas evaluaciones, el activismo en los medios sociales ha demostrado ser una poderosa herramienta para el cambio social.
30. Además de la iniciativa HeForShe, las oficinas de la organización llevaron a cabo diferentes campañas. Por ejemplo, la campaña #NoEsDeHombres, realizada en México, se consideró especialmente innovadora, y recibió el premio Sol de Bronce en el Festival Iberoamericano de la Comunicación Publicitaria. Además de involucrar a una multitud de actores de diferentes ámbitos y sectores, parece ser que la campaña tuvo un alcance considerable entre una población estimada de 1.812.701 personas (895.239 hombres y 917.462 mujeres). Asimismo, ONU-Mujeres ha tenido un papel fundamental a la hora de dar apoyo o fomentar la movilización de defensores de la igualdad de género, coordinadores de cuestiones de género, líderes de la igualdad de género y cafés en los que se discute la cuestión del género, tal como se destaca en algunas de las evaluaciones. En algunas evaluaciones se señalaba que la inversión en promoción y comunicación debería ser más oportuna.

Participación de los hombres en el cambio de las normas sociales

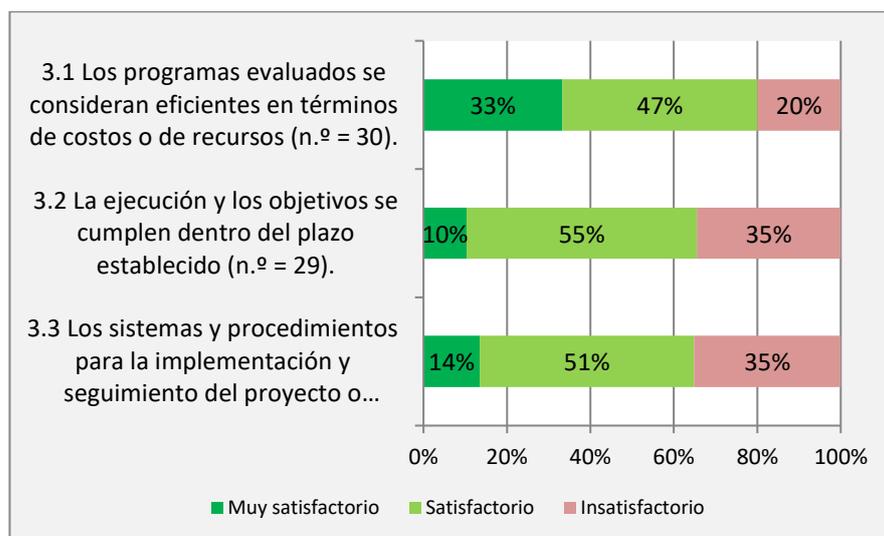
31. Varias iniciativas en diferentes países han sentado las bases para acrecentar y sustentar la participación de los hombres y los niños en el cambio de las prácticas y normas sociales discriminatorias. Por ejemplo, según las informaciones disponibles, los proyectos apoyados a través del Fondo para la Igualdad de Género están teniendo resultados positivos a la hora de traducir leyes y compromisos políticos de alto nivel en servicios y oportunidades; y, asimismo, están encarando con éxito la cuestión de las normas sociales. También se han detectado varios casos de éxito en relación con la participación de los hombres jóvenes en las iniciativas dirigidas a combatir la violencia de género, el matrimonio precoz y la mutilación genital femenina, así como promover la igualdad de género, en el Camerún, Kenya, Kirguistán, Palestina, Rwanda y Sudán del Sur. En varias evaluaciones de las carteras de proyectos en los países se destacó la iniciativa HeForShe como una estrategia prometedora que ya ha demostrado su eficacia al conseguir con éxito que una masa crítica ponga en duda actitudes y prácticas tradicionales profundamente arraigadas.

32. Asimismo, según la información recogida en muchas de estas evaluaciones, existen deficiencias a la hora de identificar de forma sistemática las necesidades específicas de los niños y los hombres jóvenes en relación con el avance de la igualdad de género y su participación significativa más allá de su implicación habitual en las campañas de sensibilización general. En base a los resultados obtenidos durante algunas de las evaluaciones, se recomendó a la Entidad y sus asociados que capitalizaran el impulso de la campaña HeForShe y diseñaran estrategias basadas no solo en la participación de los hombres como líderes, sino también como beneficiarios de las diferentes intervenciones destinadas a acelerar los cambios en las normas sociales. Asimismo, se subrayó la especial atención a aquellas intervenciones (de coordinación y programáticas) que promueven y apoyan activamente el cambio en las normas sociales como un elemento central en el diseño de las notas estratégicas y las teorías de cambio que las acompañan.

Eficiencia

Se ha informado de que ONU-Mujeres ha mejorado su eficiencia programática y de gestión, pero el éxito de la entidad depende en gran medida de su capacidad de operar con recursos limitados y de sacar partido de los fondos, la capacidad de los asociados, la previsibilidad de los recursos y otros factores internos y externos.

33. En general, la cobertura de las evaluaciones en materia de eficiencia ha sido sólida. Sin embargo, para dos de los subcriterios, «los programas son eficientes en términos de costos o de recursos» (30/39) y «la ejecución y los objetivos se cumplen dentro del plazo establecido» (29/39), la cobertura fue moderada.
34. Si bien se observaron deficiencias en las evaluaciones en cuanto a su capacidad de valorar adecuadamente la rentabilidad de los resultados obtenidos en relación con los gastos, la mayoría de las evaluaciones (80%: 24/30) presentaban resultados, como mínimo, satisfactorios en cuanto a la eficiencia de los recursos en función del costo para los programas e intervenciones respaldados por ONU-Mujeres. Como se señalaba en las propias evaluaciones, esto se debía en gran medida a la capacidad de la Entidad de alcanzar o superar sus objetivos con presupuestos y recursos limitados y, en ocasiones, de aprovechar diversos recursos a través de alianzas.
35. Pese a la diversidad de coberturas, muchas evaluaciones (65%) presentaban resultados satisfactorios, como mínimo, en lo relativo a los «sistemas y procedimientos para la ejecución y el seguimiento de los proyectos y programas» de ONU-Mujeres. No obstante, el desempeño variaba entre los diferentes países y áreas temáticas y dependía, asimismo, de factores contextuales, especialmente en las operaciones humanitarias.

Gráfico 3: Desempeño de las intervenciones de ONU-Mujeres en términos de eficiencia

36. La gama de factores que contribuían de forma positiva a la eficiencia era diversa, e incluía: unas estructuras de gestión ágiles y un personal comprometido y competente dispuesto a esforzarse; la capacidad de operar con recursos limitados y sacar partido de los fondos; la ejecución de programas y proyectos a través de organizaciones de la sociedad civil, organizaciones comunitarias y grupos o redes de mujeres locales; el uso de campañas de promoción y de la radio para lograr una mayor resonancia; y los esfuerzos para evitar las superposiciones y duplicidades, especialmente entre diferentes organismos (con medidas como la ejecución conjunta, la programación conjunta y la coordinación de los equipos de las Naciones Unidas en los países). Según algunos informes de evaluación, el uso de enfoques integrados, sinérgicos u holísticos en la programación ha mejorado la eficiencia y la sostenibilidad.
37. Entre la gama de factores que afectaban negativamente a la eficiencia cubierta por las evaluaciones se incluían: retrasos en el inicio y la ejecución; reducción o falta de financiación que se traducían en la cancelación de actividades; retos en materia de recursos humanos, como los relacionados con procesos o demoras en la contratación de personal, falta de personal o contratos laborales vinculados a la financiación de donantes concretos; datos sobre costos y resultados insuficientes para permitir una gestión o supervisión eficaz de la eficiencia de los programas; así como ejecución directa de algunas actividades por parte de ONU-Mujeres.
38. Asimismo, según algunas evaluaciones, es posible mejorar la eficiencia en las siguientes áreas: la sincronización de las iniciativas implementadas de manera simultánea en cada una de las áreas temáticas y correspondientes al mandato de la Entidad; una mejor dotación de personal para garantizar que este disponga del tiempo y el espacio necesarios para posibilitar un intercambio de información, asesoramiento, y supervisión y presentación de informes eficaces; una estructura de gestión y personal adecuados con objeto de evitar retrasos en la implementación, la adquisición, el desembolso de fondos y los procesos de supervisión; el establecimiento de objetivos realistas en materia de movilización de recursos; y la retención del personal que actualmente trabaja con contratos de servicios vinculados a la

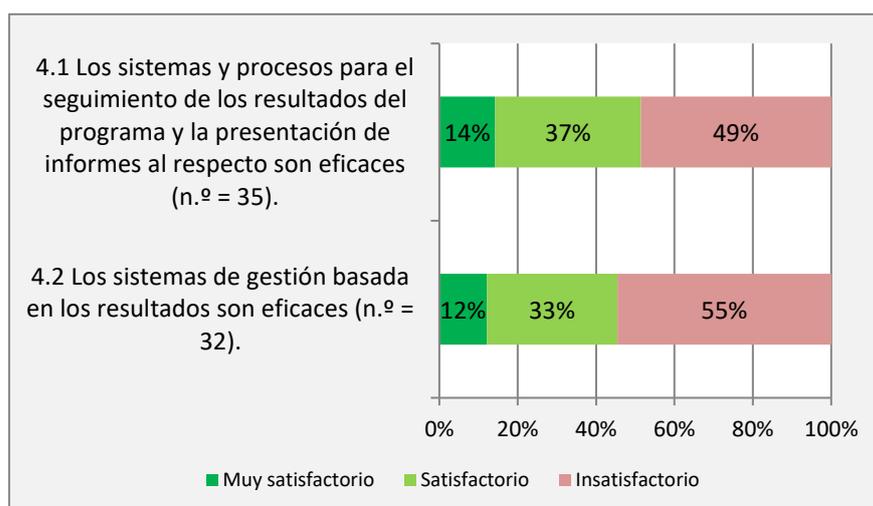
financiación de donantes. Otra estrategia clave para mejorar la eficiencia y la eficacia es evitar dispersar excesivamente los recursos limitados.

Cultura de resultados

Aunque se han hecho notables y progresivos esfuerzos para mejorar la supervisión y el uso de sistemas de gestión basada en los resultados, la capacidad de las oficinas en los países ha sido dispar, y se han mantenido las limitaciones para establecer sistemas de gestión basada en los resultados útiles y funcionales a escala nacional.

39. En general, la cobertura de las evaluaciones en cuanto a cultura de resultados ha sido sólida.
40. Los hallazgos en materia de cultura de resultados y eficacia de los sistemas de gestión basada en los resultados son heterogéneos, lo que indica que todavía queda trabajo por hacer. Un número casi igual de evaluaciones presentaban resultados satisfactorios o insatisfactorios con respecto a las calificaciones «los sistemas y procesos para el seguimiento de los resultados del programa y la presentación de informes al respecto son eficaces» (51%: 18/35) y «los sistemas de gestión basada en los resultados son eficaces» (45%: 15/32).

Gráfico 4: Desempeño de las intervenciones de ONU-Mujeres en términos de cultura de resultados



41. Si bien los hallazgos reflejan los progresivos esfuerzos de ONU-Mujeres para fortalecer la cultura de resultados, también destacan las dificultades para establecer e implementar un sistema de gestión basada en los resultados útil y funcional a escala nacional. Eso significa que los sistemas de gestión basada en los resultados no se han utilizado de manera óptima para la gestión estratégica y la adopción de decisiones informada, por ejemplo, no se han adaptado estrategias y ni se han respaldado correcciones de rumbo a mediano y largo plazo en respuesta a los cambios contextuales.
42. Según las informaciones recogidas, los factores que dificultan la creación de una cultura de resultados son los siguientes: una teoría del cambio débil o poco clara; el uso de indicadores insuficientemente definidos (sin base de referencia u objetivos); las deficiencias en la dotación de personal para la supervisión y evaluación; la ausencia de medios normalizados para verificar los datos de los asociados y las inconsistencias en el seguimiento y la

presentación de informes sobre el número de beneficiarios; y la falta de datos fiables y la incapacidad de medir los progresos. Esto se halla vinculado en parte a las capacidades de los asociados. En ocasiones, incluso cuando existían teorías del cambio o marcos de resultados, su profundidad y calidad eran dispares, y tenían un uso limitado a la hora de orientar o supervisar los resultados de los programas. Los sistemas de seguimiento y evaluación a veces pecaban de un exceso de diseño, y no tenían plenamente en cuenta las capacidades de los asociados, los períodos de ejecución ni los recursos humanos y financieros. La gestión del conocimiento, así como la recopilación de los resultados y las lecciones aprendidas a más largo plazo y la presentación de informes al respecto, requieren un mayor apoyo y ulteriores esfuerzos sistemáticos e institucionalizados.

Sostenibilidad

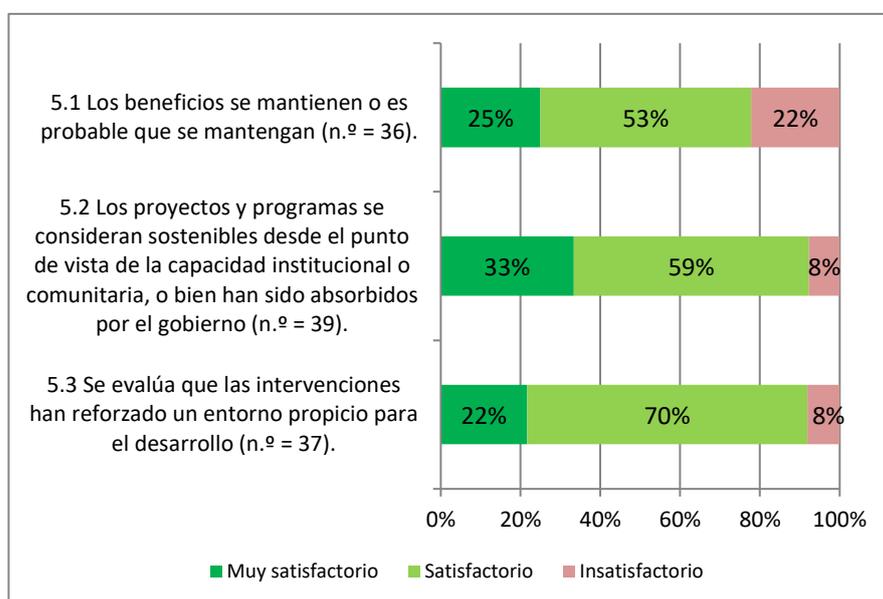
La sostenibilidad de los programas y resultados respaldados por ONU-Mujeres es dispar y está condicionada en gran medida por los diferentes contextos y situaciones complejas en las que opera la Entidad.

43. En general, según los informes de evaluación examinados para esta síntesis, la cobertura de las evaluaciones sobre sostenibilidad era muy sólida.
44. Una gran parte de las evaluaciones (78%: 28/36) presentaban resultados, como mínimo, satisfactorios en relación con la clasificación «probabilidad de beneficios continuados para el grupo destinatario tras la finalización de proyecto o programa». En la mayoría de los informes de evaluación se observaban resultados, como mínimo, satisfactorios con respecto a las clasificaciones «aptitud de los proyectos y programas respaldados por ONU-Mujeres de contribuir a la capacidad institucional o comunitaria» (92%: 36/39)³ y «refuerzo de entornos seguros y propicios para un desarrollo con perspectiva de género» (92%: 34/37)⁴.

³ Se otorga una calificación de «satisfactorio» cuando el resultado de la evaluación indica, de acuerdo con la clasificación predefinida, que «los programas y proyectos de ONU-Mujeres pueden haber contribuido al fortalecimiento de la capacidad institucional o comunitaria, pero con un éxito limitado».

⁴ Se otorga una calificación de «satisfactorio» cuando el resultado de la evaluación indica, de acuerdo con la clasificación predefinida, que «las intervenciones de ONU-Mujeres han hecho aportaciones muy notables de cara a fortalecer un entorno propicio y un espacio cívico seguro para la elaboración de planes nacionales de desarrollo, políticas, sistemas y estrategias con perspectiva de género, así como otras intervenciones relacionadas con la igualdad de género y los derechos de las mujeres».

Gráfico 5: Desempeño de las intervenciones de ONU-Mujeres en términos de sostenibilidad



45. Las inversiones destinadas a fortalecer los marcos legislativos y la capacidad nacional a fin de implementar políticas, planes y compromisos normativos internacionales en aras de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres son elementos que favorecen la sostenibilidad. Los programas e intervenciones respaldados por ONU-Mujeres han mejorado las capacidades de las diversas personas, instituciones y comunidades pertinentes para abordar los diferentes aspectos y problemas en materia de igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Asimismo, el establecimiento de mecanismos y dependencias de género en los diferentes ministerios competentes y la prestación de apoyo a diversos activistas y coordinadores de esta esfera, además de la incorporación de la perspectiva de género en las políticas nacionales, son indicios del fortalecimiento de un entorno propicio para el desarrollo con perspectiva de género.
46. Durante las evaluaciones se destacó la implementación de enfoques que mejoran la sostenibilidad a través de la sinergia al combinar el respaldo al empoderamiento económico con el empoderamiento social, y la prevención de la violencia de género junto con la protección frente a ella, así como la movilización de la comunidad tanto en contextos de desarrollo como humanitarios. La mayoría de las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países valoraban positivamente el enfoque adoptado para prevenir la violencia de género con la perspectiva de lograr resultados sostenibles. En la esfera del empoderamiento económico de las mujeres, es probable que se logren impactos sostenibles a nivel individual y de grupos concretos, pero el enfoque adoptado no ha facilitado la sostenibilidad suficiente para una masa crítica de mujeres. Este hecho resulta aún más acusado en el contexto humanitario debido a la breve duración de los proyectos y a la prolongación de algunas situaciones de emergencia.
47. Tal como se destaca en algunos informes de evaluación, los problemas que afectan la continuidad de los beneficios son los siguientes: la insuficiencia

de recursos; la ausencia de una estrategia de salida o de un plan de sostenibilidad; la existencia de normas culturales profundamente arraigadas; la falta de voluntad política, y el movimiento del personal en las organizaciones participantes y responsables de la ejecución. Además, las evaluaciones y el seguimiento de las diversas actividades de desarrollo de la capacidad no siempre se han realizado de manera sistemática, y las intervenciones han estado faltas de supervisión, capacitación y orientación. La relativa insuficiencia en materia de intercambio y transferencia de conocimientos y habilidades entre los aprendices y la frecuente rotación del personal y los funcionarios también representan una amenaza para el desarrollo de una capacidad institucional sostenida.

48. Otra área de mejora mencionada en las evaluaciones es la necesidad de respaldar las intervenciones que promueven y sostienen el cambio de las normas sociales a escala familiar, comunitaria y local. Resulta esencial adoptar una visión más estratégica y reflexiva basada en incrementar la participación significativa de los hombres y los niños de cara a lograr resultados sostenibles en materia de igualdad de género. Sin embargo, esto requiere un enfoque a largo plazo y una financiación sostenida que facilite un impacto sostenible también a largo plazo. Las alianzas estratégicas con las organizaciones de la sociedad civil también pueden ser útiles a fin de hacer a los gobiernos responsables del cumplimiento de los diversos compromisos y políticas del marco jurídico relativo a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
49. En general, debe considerarse la sostenibilidad como una tarea pendiente y seguir progresando en una dirección positiva, dada la naturaleza de la labor de ONU-Mujeres.

V. Las oportunidades y el camino a seguir

50. Mediante la recopilación y síntesis de las recomendaciones incluidas en los informes de evaluación, se han definido las siguientes oportunidades de ámbito general.

Fortalecer aún más el posicionamiento estratégico de ONU-Mujeres y su participación en iniciativas más amplias de todo el sistema a través del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, así como los programas conjuntos.

51. Esto incluye reforzar la implementación del mandato de ONU-Mujeres al establecer una división del trabajo más clara en relación con otras organizaciones a escala nacional, y al seguir fortaleciendo y revitalizando los grupos temáticos de género. La Entidad podría incrementar su actividad a través del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo y el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo de cara a continuar con la promoción de la agenda para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, haciendo un mayor hincapié en las deficiencias y sugiriendo áreas de colaboración, promoción conjunta, investigación, participación en políticas y movilización de recursos conjunta. En las evaluaciones se aboga por una mayor coordinación —que vaya más allá de los mecanismos de género— con los ministerios competentes con los que trabaja ONU-Mujeres en la elaboración de programas conjuntos con el objeto de influir de una forma más estratégica en los cambios en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres a escala nacional.

Impulsar el logro de resultados a través de la realización de campañas de promoción múltiples, el desarrollo de capacidades y las alianzas estratégicas y diversas de cara a favorecer cambios sostenidos en las normas sociales.

52. Esto incluye⁵ la promoción de intervenciones destinadas a lograr cambios eficaces y sostenibles en las normas sociales a escala familiar, comunitaria e individual a través de una participación más significativa de los hombres y los niños, la incorporación de enfoques integrados y holísticos, así como la adopción constante de estrategias y modelos innovadores. En ese sentido, el establecimiento de sistemas eficaces de gestión basada en los resultados, el seguimiento de los progresos en los cambios a largo plazo y la medición del impacto en términos de cambios de actitud, comportamiento y normas sociales a mayor escala son factores facilitadores fundamentales. Es necesario situar los programas asistidos por ONU-Mujeres en su entorno institucional y normativo más amplio junto con las intervenciones de otros agentes (como las organizaciones de las Naciones Unidas) para lograr un cambio más significativo y a más largo plazo. También es importante que la Entidad garantice la integración continuada de un enfoque basado en los derechos humanos con el compromiso de no dejar a nadie atrás.

Aumentar los esfuerzos a fin de mejorar la eficiencia de los programas e intervenciones respaldados por ONU-Mujeres.

53. Esto incluye reforzar el diseño de los programas y los sistemas de seguimiento con miras a mejorar el control y la supervisión de los costos de los programas, aprovechar mejor los recursos a través de diversas alianzas con objeto de garantizar un efecto multiplicador, y contar con estrategias de recursos humanos y de movilización de recursos viables que puedan poner en práctica a través del mandato integrado de ONU-Mujeres. Además, la Entidad debería considerar la posibilidad de reducir la implementación directa de sus actividades y centrarse más en las tareas de coordinación, supervisión, seguimiento y asesoramiento técnico de asociados en la ejecución con una trayectoria demostrada en ese campo. Otras estrategias que también contribuirán a mejorar la eficiencia consisten en optimizar la dotación de personal y los recursos financieros mediante el despliegue controlado de las iniciativas y la reducción del marco geográfico de las intervenciones al definir y centrarse en aquellas actividades que sean más pertinentes y viables y que complementen las iniciativas de otros actores.

Intensificar los esfuerzos y prolongar las inversiones para fortalecer la cultura de resultados.

54. Esto incluye mejorar la calidad del diseño de los programas y los proyectos —específicamente en relación con el desarrollo de teorías del cambio realistas y explícitas en consonancia con los recursos disponibles (y la probabilidad de movilizarlos)— así como definir indicadores realistas con bases de referencia y objetivos concretos, y hacer un seguimiento de los progresos realizados en relación con los objetivos previstos. La mejora de las capacidades del personal de ONU-Mujeres en las oficinas en los países y, en particular, de los asociados en la ejecución para supervisar, recopilar e informar de los resultados —incluidos los sistemas para detectar resultados inesperados— es un factor clave para poder recabar mejores pruebas sobre

⁵ Esto también contribuye a mejorar la sostenibilidad y la eficiencia de los programas e intervenciones respaldados por ONU-Mujeres.

los diversos resultados e impactos. Asimismo, proporcionar un apoyo sistemático e institucionalizado a la mejora de la gestión del conocimiento —como la recopilación de resultados a largo plazo, buenas prácticas y lecciones aprendidas, así como la presentación de informes al respecto— también contribuirá a mejorar la cultura de resultados.

Mejorar la sostenibilidad de los programas e intervenciones respaldados por ONU-Mujeres mediante estrategias de salida y planes de sostenibilidad.

55. Esto incluye⁶ garantizar que existan vínculos con otras iniciativas dentro y fuera del sistema de las Naciones Unidas, así como vincular los proyectos pequeños a programas de mayor envergadura a fin de favorecer su ampliación y asegurar que haya beneficios continuados. Las estrategias destinadas a empoderar a los asociados nacionales y a dotarlos de las competencias y herramientas necesarias para promover el cambio, junto con el efecto en cascada que esto genera en la transferencia de habilidades y conocimientos a una gama más amplia de partes interesadas, son factores que incrementarán las probabilidades de sostenibilidad. Asimismo, seguir fortaleciendo el entorno propicio para un desarrollo con perspectiva de género, así como la creación de «espacios seguros y de cohesión social», ayudará a facilitar la continuidad de los resultados.

⁶ Esto también contribuye a mejorar la eficacia de los programas e intervenciones respaldados por ONU-Mujeres.

ANEXO I

Lista de las evaluaciones realizadas en 2017 y 2018 cubiertas por la metasíntesis

Región		Oficina o división	Título de la evaluación	Calificación de calidad
África Occidental y Central	1.	Malí	<i>L'évaluation finale du projet d'amélioration de l'accès des femmes victimes de violences sexuelles et basées à la justice et à la sécurité dans le processus de consolidation de la paix au Mali</i> [Evaluación final del proyecto de mejora del acceso de las mujeres víctimas de violencia sexual y de género a la justicia y la seguridad en el proceso de consolidación de la paz en Malí]	Regular
	2.	Oficina Regional para África Occidental y Central (Senegal)	Evaluación final del programa conjunto sobre género, higiene menstrual y saneamiento	Muy buena
	3.	Camerún	<i>Prise en charge adéquate des femmes victimes de violences dans la Région de l'Extrême Nord</i> [Atención adecuada a las mujeres víctimas de violencia en la Región del Extremo Norte]	Buena
	4.	Liberia	Evaluación de la cartera de proyectos en el país	Muy buena
África Oriental y Meridional	5.	Burundi	Evaluación de la cartera de proyectos en el país	Muy buena
	6.	Kenya	Evaluación de la cartera de proyectos en el país	Buena
	7.	Kenya	Evaluación del proyecto «Lucha contra el extremismo violento» en Kenya	Buena
	8.	Rwanda	Evaluación final del programa conjunto «Promover y mantener los logros en materia de igualdad de género en Rwanda»	Muy buena
	9.	Rwanda	Evaluación de la cartera de proyectos en el país	Buena
	10.	Sudán del Sur	Evaluación de la cartera de proyectos en el país	Muy buena
	11.	Etiopía	Evaluación del programa «Prevención y respuesta a la violencia contra las mujeres y las niñas en Etiopía»	Buena
	12.	Mozambique	Examen de mitad de período del proyecto de empoderamiento económico de las mujeres en Gaza, Mozambique	Buena
Asia y el Pacífico	13.	Bangladesh	Evaluación del proyecto «Desarrollo de capacidades para prevenir la violencia contra las mujeres»	Buena
	14.	Oficina Regional para Asia y el Pacífico (Tailandia)	Evaluación final del proyecto regional «Prevención de la explotación de las trabajadoras migrantes»	Buena
	15.	Oficina Regional para los Estados Árabes (Egipto)	Evaluación del proyecto «Intervenciones económicas de ONU-Mujeres en el marco de la programación del liderazgo, empoderamiento, acceso y protección en la respuesta a las crisis y la acción humanitaria en la Región de los Estados Árabes»	Buena

	16.	Jordania	Evaluación del proyecto regional de ONU-Mujeres «Paz y seguridad en los Estados Árabes»	Buena
	17.	Egipto	Evaluación de la acción «Garantizar los derechos y mejorar los medios de vida de las mujeres»	Buena
	18.	Egipto	Evaluación final del programa de ONU-Mujeres «Favorecer el empleo femenino mediante la creación de lugares de trabajo seguros y acogedores para las mujeres»	Buena
	19.	Oficina multipaíses en Marruecos	<i>L'évaluation finale du projet de l'opérationnalisation de l'entente de partenariat pour la promotion de la participation des femmes à la gestion des affaires locales et le renforcement de la gouvernance territoriale sensible au genre (2014–2017)</i> [Evaluación final del proyecto de implementación del acuerdo de asociación para promover la participación de las mujeres en la gestión de los asuntos locales y fortalecer la gobernanza territorial con perspectiva de género (2014–2017)]	Muy buena
Europa y Asia Central	20.	Albania	Evaluación de resultados de ONU-Mujeres Albania en materia de «Liderazgo y participación política de las mujeres»	Buena
	21.	Kirguistán	Programa conjunto para «Acelerar los progresos en aras del empoderamiento económico de las mujeres rurales»	Muy buena
	22.	Kirguistán	Proyecto «Medios de vida a través de la participación y la igualdad de acceso al agua»	Buena
América y el Caribe	23.	El Salvador	Evaluación final del proyecto «Ciudad Mujer/ONU Mujeres»	Buena
	24.	México	Evaluación de la campaña #NoEsDeHombres en el marco del programa Ciudades Seguras	Muy buena
	25.	Ecuador	Evaluación del proyecto « Mujeres liderando el desarrollo inclusivo sostenible de la provincia de Loja »	Buena
	26.	Colombia	Evaluación final del programa «Ciudadanía de las mujeres para la paz, la justicia y el desarrollo»	Buena
	27.	Colombia	Examen de mitad de período del programa «Superación de la violencia basada en el género para el ejercicio efectivo de los derechos de las mujeres»	Muy buena
	28.	Oficina Regional para América y el Caribe (Panamá)	Evaluación regional sobre marcos normativos	Muy buena
	29.	Ecuador	Examen de mitad de período del proyecto «Sostenibilidad del yermo desde una perspectiva de género»	Regular
Institucional	30.	Servicio de Evaluación Independiente	Contribución de ONU-Mujeres a la participación política y el liderazgo de las mujeres	Muy buena
Sede	31.	Fondo para la	Evaluación independiente del Fondo de ONU-	Muy buena

Igualdad de Género Mujeres para la Igualdad de Género (2009-2017)

Evaluaciones de las carteras de proyectos en los países realizadas en 2017

Región	Oficina o división	Título de la evaluación	Calificación de calidad
África Occidental y Central	1. Camerún	Evaluación de la cartera de proyectos en el país	Buena
	2. Côte d'Ivoire	Evaluación de la cartera de proyectos en el país	Buena
	3. República Democrática del Congo	Evaluación de la cartera de proyectos en el país	Muy buena
África Oriental y Meridional	4. Malawi	Evaluación de la cartera de proyectos en el país	Muy buena
	5. Sudán	Evaluación de la cartera de proyectos en el país	Muy buena
Europa y Asia Central	6. Kirguistán	Evaluación de la cartera de proyectos en el país	Muy buena
	7. Moldova	Evaluación de la cartera de proyectos en el país	Buena
Estados Árabes	8. Palestina	Evaluación de la cartera de proyectos en el país	Muy buena

ANEXO II**Guía para clasificar los resultados de las evaluaciones**

Criterios	(1) Muy insatisfactorio	(2) Insatisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio
1. Pertinencia				
1.1 Los programas y otras intervenciones respaldados por ONU-Mujeres se adecuan a las necesidades y prioridades del grupo destinatario.	Hay elementos sustanciales de las actividades y resultados del programa o proyecto que no se adecuan a las necesidades y prioridades del grupo destinatario, especialmente las niñas y mujeres vulnerables.	No se ha realizado un análisis de género sistemático de las necesidades y prioridades de las mujeres y las niñas durante la fase de diseño de la programación de la respuesta humanitaria o de desarrollo, o existe una evidente incompatibilidad entre las actividades y resultados del programa o proyecto y las necesidades y prioridades del grupo destinatario.	Las intervenciones respaldadas por ONU-Mujeres se diseñan en función de las necesidades del grupo destinatario, definidas a través de un proceso de análisis de la situación centrado en el género (por ejemplo, una evaluación de necesidades en el caso de las operaciones humanitarias), y las actividades resultantes se diseñan con miras a satisfacer las necesidades de dicho grupo, especialmente las de las mujeres, niñas y otros colectivos vulnerables.	Las intervenciones respaldadas por ONU-Mujeres se adecuan y han respondido bien a las necesidades y prioridades de las mujeres y las niñas, con especial hincapié —según proceda— en las más pobres y excluidas, de acuerdo con el principio de no dejar a nadie atrás.
1.2 Las intervenciones de desarrollo respaldadas por ONU-Mujeres están en consonancia con los objetivos nacionales de desarrollo y responden al papel esencial de la titularidad y el liderazgo	Hay elementos fundamentales de las actividades del programa y el proyecto de desarrollo respaldado por ONU-Mujeres que van en contra de las prioridades de desarrollo nacionales, con la consiguiente pérdida de eficacia.	Una parte considerable de los programas y proyectos de ONU-Mujeres (25% o más) no están en sintonía con los planes y prioridades nacionales, pero no hay pruebas de que vayan en contra de dichas prioridades.	La mayoría de los programas y proyectos de desarrollo respaldados por la Entidad están en conformidad con los planes y prioridades nacionales, tal y como se expresan en estos planes y prioridades tanto a escala nacional como sectorial.	Los proyectos y programas de desarrollo respaldados por ONU-Mujeres están en plena consonancia con los objetivos nacionales de desarrollo y responden

Criterios	(1) Muy insatisfactorio	(2) Insatisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio
nacionales.				bien al papel esencial de la titularidad y el liderazgo nacionales, así como a la situación de las mujeres y los grupos marginados.
1.3 ONU-Mujeres ha forjado alianzas eficaces con gobiernos, organizaciones de desarrollo y humanitarias bilaterales y multilaterales, y organizaciones no gubernamentales de base femenina para colaborar en la planificación, coordinación y ejecución del apoyo al desarrollo y las respuestas humanitarias.	La Entidad experimenta una importante divergencia en sus prioridades con respecto a las de sus asociados, ya sean gobiernos, organismos de las Naciones Unidas, organizaciones no gubernamentales o donantes; y carece de una estrategia o de un plan para afrontar de manera creíble esa variación y fortalecer las alianzas a lo largo del tiempo.	ONU-Mujeres experimenta dificultades importantes para desarrollar relaciones eficaces con sus asociados, y existe una divergencia importante entre las prioridades de estos y las de la organización.	La Entidad ha mejorado la eficacia de sus alianzas a lo largo del tiempo, de manera que, en el momento de la evaluación, estas ya eran eficaces o mostraban una probada mejora.	ONU-Mujeres ha forjado alianzas eficaces con las pertinentes partes interesadas (gobiernos, organismos de las Naciones Unidas, organizaciones de desarrollo y humanitarias bilaterales y multilaterales, y organizaciones no gubernamentales de base femenina) para colaborar en la planificación, coordinación y ejecución del apoyo al desarrollo y las respuestas humanitarias.
2. Eficacia				
2.1 Los programas e intervenciones respaldados por ONU-Mujeres han logrado sus objetivos de desarrollo definidos y han contribuido a la generación de resultados normativos, de coordinación y operacionales en aras de la materialización de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.	Se han logrado menos de la mitad de los objetivos definidos en materia de productos o resultados, incluidos uno o más productos o resultados considerados muy importantes.	Se ha alcanzado entre el 51% y el 75% de los objetivos definidos en cuanto a productos y resultados.	Los programas y proyectos respaldados por ONU-Mujeres han logrado, al menos, la mayoría de los productos previstos y han contribuido a la consecución de los objetivos finales (más del 75% si se indica) o han logrado los productos previstos y los resultados esperados más importantes.	Los programas y proyectos respaldados por ONU-Mujeres han logrado todos o la mayor parte de los objetivos fundamentales de desarrollo o humanitarios a nivel de producto, y han contribuido a la consecución de los resultados esperados.
2.2 Los programas respaldados por ONU-Mujeres han generado beneficios para los miembros del grupo destinatario.	Los problemas en el diseño o la ejecución de las actividades respaldadas por ONU-Mujeres han provocado que los beneficios esperados para los miembros del grupo destinatario no se hayan producido o es poco probable que se produzcan.	Los proyectos y programas respaldados por ONU-Mujeres se han traducido en muy pocos cambios positivos, o ninguno en absoluto, para los miembros del grupo destinatario. Estos beneficios pueden incluir la prevención o reducción de los efectos negativos de una emergencia repentina o prolongada.	Los proyectos y programas respaldados por ONU-Mujeres se han traducido en cambios positivos para los miembros del grupo destinatario (a nivel individual, familiar o comunitario). Estos beneficios pueden incluir la prevención o reducción de los efectos negativos de una emergencia repentina o prolongada.	Los proyectos y programas respaldados por ONU-Mujeres han dado lugar a cambios positivos generalizados y significativos para los miembros del grupo destinatario, tanto desde una perspectiva cuantitativa como cualitativa. Estos beneficios pueden incluir la prevención o reducción de los efectos negativos de una emergencia repentina o prolongada.

Criterios	(1) Muy insatisfactorio	(2) Insatisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio
<p>2.3 Los programas y proyectos de ONU-Mujeres han mejorado la situación de un número considerable de beneficiarios y, en su caso, han contribuido a los objetivos nacionales de desarrollo.</p>	<p>Los proyectos y programas respaldados por ONU-Mujeres no han contribuido a la introducción de cambios positivos en la vida de los beneficiarios, tanto desde una perspectiva cuantitativa como cualitativa.</p>	<p>Los proyectos y programas respaldados por ONU-Mujeres han contribuido a la introducción de cambios positivos en la vida de tan solo un reducido número de beneficiarios (en comparación con las metas del proyecto o programa y los objetivos locales o nacionales si se han establecido).</p>	<p>Los proyectos y programas respaldados por ONU-Mujeres han contribuido a la introducción de cambios positivos en la vida de un considerable número de beneficiarios, tanto desde una perspectiva cuantitativa como cualitativa.</p>	<p>Los proyectos y programas respaldados por ONU-Mujeres han contribuido a la introducción de cambios positivos en la vida de un considerable número de beneficiarios, tanto desde una perspectiva cuantitativa como cualitativa. Asimismo, han contribuido a la consecución de determinados objetivos nacionales de desarrollo concretos o ha tomado parte activa en la realización de los objetivos de desarrollo y de respuesta humanitaria acordados con el gobierno del país o con organizaciones nacionales e internacionales de desarrollo y socorro.</p>
<p>2.4 Las actividades de ONU-Mujeres han influido de forma positiva en la introducción de cambios significativos en las políticas y programas nacionales de desarrollo, con disposiciones específicas para mejorar la seguridad y la condición de las mujeres y las niñas (por ejemplo, la reducción del riesgo de desastres, y la recuperación, la preparación, la respuesta de emergencia y la rehabilitación en casos de desastre), o han contribuido a realizar las reformas necesarias del sistema.</p>	<p>Las políticas y programas nacionales correspondientes a un determinado sector o área de desarrollo (como la reducción del riesgo de desastres, y la recuperación, la emergencia y la respuesta en casos de desastre) son deficientes y es necesario reforzarlas. Sin embargo, las actividades de ONU-Mujeres no han abordado estas deficiencias.</p>	<p>Las actividades de ONU-Mujeres no han realizado una contribución significativa al desarrollo de políticas y programas nacionales en un sector o área determinado en relación con el desarrollo, o con la preparación, la respuesta de emergencia o la rehabilitación en casos de desastre.</p>	<p>Las actividades de ONU-Mujeres han realizado una contribución sustancial a la reorientación o el mantenimiento de políticas y programas nacionales eficaces en un sector o área determinado en relación con el desarrollo, o con la preparación, la respuesta de emergencia o la rehabilitación en casos de desastre.</p>	<p>Las actividades de ONU-Mujeres han realizado una contribución sustancial a la reorientación o el mantenimiento de políticas y programas nacionales con perspectiva de género eficaces en un sector o área determinado en relación con el desarrollo, o con la preparación, la respuesta de emergencia o la rehabilitación en casos de desastre. Asimismo, se espera que las políticas y las modalidades de ejecución de los programas a las que se ha dado respaldo conlleven (y ya hayan empezado a mostrar) una mejora de los efectos positivos para los miembros del grupo destinatario.</p>
3. Eficiencia				
<p>3.1 Los programas evaluados se consideran eficientes en términos de costos o de recursos.</p>	<p>Hay pruebas fehacientes que indican que los programas y proyectos respaldados por ONU-Mujeres no son eficientes en términos de costos o de recursos.</p>	<p>Los programas y proyectos respaldados por ONU-Mujeres que se han evaluado o bien no disponen de información fidedigna y fiable sobre los costos de sus actividades e insumos —lo que implica que la evaluación no puede</p>	<p>El nivel de productos del programa obtenidos en relación con el costo de las actividades e insumos ligados a este resulta apropiado a pesar de que el proceso de diseño del programa no estudió directamente posibles métodos alternativos</p>	<p>Los programas y proyectos respaldados por ONU-Mujeres se diseñan de modo que incluyan actividades e insumos que generen productos de la forma más eficiente en</p>

Crterios	(1) Muy insatisfactorio	(2) Insatisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio
		informar sobre su eficiencia en términos de costos o de recursos—, o bien presentan conclusiones heterogéneas con respecto a la eficiencia en términos de costos o de recursos de sus insumos.	de ejecución, ni los costos asociados a ellos.	términos de costos o de recursos, y de forma que estos últimos se utilicen de manera eficiente.
3.2 En la evaluación se constata que la ejecución y los objetivos se cumplen dentro del plazo establecido (dado el contexto en el caso de las respuestas humanitarias), mediante la aplicación de la intervención más rentable.	Menos de la mitad de los objetivos definidos en cuanto a productos o resultados de los programas y proyectos respaldados por ONU-Mujeres se cumplen en el plazo establecido. Durante la evaluación no se ha encontrado ningún plan creíble ni argumento legítimo que sugieran una mejora considerable de cara a alcanzar a tiempo dichos objetivos en el futuro.	Menos de la mitad de los objetivos definidos en cuanto a productos o resultados de los programas y proyectos respaldados por ONU-Mujeres se cumplen en el plazo establecido, pero el diseño del programa o proyecto se adaptó a fin de tener en cuenta las dificultades encontradas, y cabe esperar que la consecución de los objetivos se acelere en el futuro. En el caso de la programación humanitaria, hubo una explicación legítima de los retrasos.	Más de la mitad de los objetivos definidos en cuanto a productos o resultados de los programas y proyectos respaldados por ONU-Mujeres se cumplen en el plazo establecido. Este nivel resulta apropiado dado el contexto que afronta el programa durante su ejecución, especialmente en la programación humanitaria.	Casi todos los objetivos definidos en materia de productos o resultados de los programas y proyectos respaldados por ONU-Mujeres se cumplen en el plazo establecido, o se proporciona una explicación legítima para los retrasos en la consecución de algunos productos o resultados en el caso de la programación humanitaria.
3.3 En la evaluación se constata que los sistemas y procedimientos de ONU-Mujeres para la ejecución y el seguimiento de sus proyectos y programas son eficientes, y demuestran su eficiencia en la gestión de sus operaciones y en la elección de programas e inversiones (por ejemplo, los sistemas para involucrar al personal, las habilidades necesarias, los conocimientos y las capacidades requeridas para crear la cartera de proyectos, el desembolso de fondos y la administración de recursos, etc.).	Existen serias deficiencias en los sistemas y procedimientos de ONU-Mujeres para la ejecución de sus proyectos y programas que se traducen en retrasos significativos durante el inicio, la realización o la finalización de los proyectos, o en un aumento considerable de los costos.	Existen algunas deficiencias en los sistemas y procedimientos de ONU-Mujeres para la ejecución de sus proyectos y programas, aunque no hay indicios de que estas causen retrasos en la consecución de los objetivos de los proyectos y programas.	Los sistemas y procedimientos de ONU-Mujeres para la ejecución de sus proyectos son razonablemente eficientes y no producen retrasos o aumentos de los costos notables.	La eficiencia de los sistemas y procedimientos de ONU-Mujeres para la ejecución de sus proyectos es uno de los puntos fuertes más importantes de la Entidad en la realización del programa objeto de evaluación. La eficiencia de dichos sistemas rige las operaciones, la gestión de riesgos y las opciones de programa y de inversión.
4. Cultura de resultados con miras a mejorar la eficacia del desarrollo				
4.1 Los sistemas y procesos para el seguimiento de los resultados del programa y la presentación de informes al respecto son eficaces.	Faltan sistemas que permitan el seguimiento de los programas y la presentación de informes al respecto. Esto incluye la ausencia de un seguimiento adecuado de los productos durante la ejecución de los programas, especialmente en un entorno humanitario.	Si bien existen sistemas que permiten el seguimiento de los programas y la presentación de informes al respecto, o bien dichos informes no se realizan de forma periódica, o bien su frecuencia, cobertura o fiabilidad resultan insuficientes.	Se han establecido sistemas apropiados de seguimiento de los programas y presentación de informes al respecto que permiten medir los resultados e informar periódicamente de ellos a fin de favorecer unas intervenciones y un aprendizaje más selectivos. Cuando se detectan diferencias, se realizan las pertinentes acciones correctivas.	Se han establecido sistemas de seguimiento de los programas y presentación de informes al respecto que permiten la identificación sistemática de resultados más allá de los productos, y generan datos de desempeño útiles y de alta calidad.
4.2 Los sistemas de gestión basada en los resultados son eficaces.	No hay pruebas de que los programas incorporen un sistema de gestión basada en los resultados, y tampoco se está desarrollando ninguno.	Si bien existe o se está desarrollando un sistema de gestión basada en los resultados, este no es fiable y no produce informes periódicos sobre el desempeño del programa.	Existe un sistema de gestión basada en los resultados que produce informes periódicos sobre el desempeño del programa más allá del cumplimiento de los objetivos administrativos y financieros.	Existe un sistema de gestión basada en los resultados, y en la evaluación se han observado pruebas de que dicho sistema se utiliza para la gestión estratégica y la

Criterios	(1) Muy insatisfactorio	(2) Insatisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio
				adopción de decisiones informada, lo que incluye realizar ajustes en las estrategias y apoyar las correcciones de rumbo a mediano y largo plazo en respuesta a los cambios contextuales.
5. Sostenibilidad				
5.1 Los beneficios se mantienen o es probable que se mantengan una vez que haya finalizado el proyecto o programa, o existen medidas eficaces para vincular la respuesta humanitaria a resultados de desarrollo a más largo plazo.	Existe una probabilidad muy baja de que el programa o proyecto genere de forma continuada los beneficios previstos para el grupo destinatario una vez que haya finalizado.	Existe una probabilidad baja de que el programa o proyecto genere beneficios de forma continuada para el grupo destinatario a vez que haya finalizado.	Es probable que el programa o proyecto genere beneficios de forma continuada para el grupo destinatario una vez que haya finalizado.	Es muy probable que el programa o proyecto genere beneficios de forma continuada para el grupo destinatario una vez que haya finalizado. Además, es probable que logre garantizar beneficios continuados para determinados miembros de dicho grupo, especialmente las mujeres y niñas vulnerables.
5.2 En qué medida los proyectos y programas respaldados por ONU-Mujeres se consideran sostenibles desde el punto de vista de la capacidad institucional o comunitaria, o han sido absorbidos por el gobierno.	El diseño de los programas y proyectos respaldados por ONU-Mujeres no ha atendido la necesidad de fortalecer la capacidad institucional o comunitaria en caso necesario. En el caso de las respuestas humanitarias, el diseño de los programas y proyectos no ha tenido en cuenta las necesidades definidas con miras a reforzar las capacidades locales para realizar operaciones de socorro o gestionar la transición a la rehabilitación o el desarrollo.	Es posible que los programas y proyectos de ONU-Mujeres no hayan contribuido a fortalecer la capacidad institucional o comunitaria, o, en los casos apropiados, a reforzar las capacidades locales para llevar a cabo operaciones de socorro o gestionar la transición a la rehabilitación o al desarrollo.	Los programas y proyectos de ONU-Mujeres pueden haber contribuido a fortalecer la capacidad institucional o comunitaria, pero con un éxito limitado.	Los programas o proyectos de ONU-Mujeres han contribuido a fortalecer de manera considerable la capacidad institucional o comunitaria tal como se requería, o bien los asociados institucionales y las comunidades ya disponían de la capacidad necesaria para mantener los resultados del programa.
5.3 Se evalúa que las intervenciones han reforzado un entorno seguro y propicio para el desarrollo con perspectiva de género.	Existen importantes deficiencias en las iniciativas de ONU-Mujeres en cuanto al fortalecimiento de un entorno propicio para el desarrollo, a saber: marco general y proceso de planificación nacional del desarrollo; sistemas y procesos de consultas públicas y participación de la sociedad civil en la planificación del desarrollo; estructura de gobernanza y estado de derecho; mecanismos nacionales y locales de rendición de cuentas del gasto público; prestación y calidad de los servicios, y mejoras necesarias para sustentar estructuras como los mercados de capital y de trabajo. Además, las iniciativas de ONU-Mujeres no han abordado con éxito las deficiencias definidas, lo que ha	Las intervenciones de ONU-Mujeres no han contribuido de manera significativa al fortalecimiento de un entorno propicio para el desarrollo con perspectiva de género.	Las intervenciones de ONU-Mujeres han contribuido de manera significativa al fortalecimiento de un entorno propicio y un espacio cívico seguro para la elaboración de planes nacionales de desarrollo, políticas, sistemas y estrategias con perspectiva de género, así como otras intervenciones relacionadas con la igualdad de género y los derechos de las mujeres.	Las intervenciones de ONU-Mujeres han contribuido de manera significativa al fortalecimiento de un entorno seguro y propicio para el desarrollo, incluidos más de uno de los elementos siguientes: marco general y proceso de planificación nacional de un desarrollo con perspectiva de género; sistemas y procesos de consultas públicas y participación de la sociedad civil con un componente que aborde la transformación de las normas sociales, las actitudes y el

Criterios	(1) Muy insatisfactorio	(2) Insatisfactorio	(3) Satisfactorio	(4) Muy satisfactorio
	limitado los resultados de los programas.			comportamiento e involucre a los hombres y los niños; estructura de gobernanza y estado de derecho en relación con los derechos humanos de las mujeres y la igualdad de género; mecanismos nacionales y locales de rendición de cuentas del gasto público con perspectiva de género; prestación y calidad de los servicios, y mejoras necesarias para sustentar estructuras como los mercados de capital y de trabajo. Además, estas mejoras en el entorno propicio se están traduciendo en mejores resultados en materia de igualdad de género.