



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

Distr. General
12 de agosto de 2020
Español
Original: inglés

Segundo período ordinario de sesiones de 2020

15 y 16 septiembre de 2020

Tema 6 del programa provisional¹

Evaluación

**Perspectivas sobre la eficacia y la eficiencia organizativas:
Metasíntesis de las evaluaciones de ONU-Mujeres**

Resumen

En el presente informe se reúnen pruebas de los productos organizativos eficaces y eficientes de ONU-Mujeres, basadas en 68 evaluaciones institucionales y descentralizadas llevadas a cabo entre 2017 y 2019. Con arreglo al Plan Estratégico de ONU-Mujeres para 2018-2021, la síntesis se centra en cuestiones relacionadas con las iniciativas de coordinación de la Entidad en las Naciones Unidas, las alianzas estratégicas, la gestión del conocimiento, la innovación, la gestión basada en los resultados, la racionalización de los procesos institucionales y las mejoras en la gestión de los recursos humanos y financieros. Además de poner de relieve los progresos realizados, la síntesis recoge los factores impulsores del cambio comúnmente identificados en forma de buenas prácticas e innovación, así como los impedimentos.

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

¹ UNW/2020/L.4

Nota: El presente documento ha sido procesado en su totalidad por ONU-Mujeres.

I. Introducción

A. Propósito y alcance

1. Esta síntesis contribuye a la base de conocimientos y al aprendizaje sobre los productos organizativos eficaces y eficientes para el Plan Estratégico de ONU-Mujeres para 2018-2021. Utiliza las ideas de las evaluaciones institucionales y descentralizadas de ONU-Mujeres para poner de relieve los resultados con base empírica y los factores impulsores del cambio.

2. Dada la orientación especializada de esta síntesis, se seleccionó una muestra de evaluaciones amplia a fin de proporcionar un contexto suficiente y captar cualquier cambio de enfoque durante el período que abarca el Plan Estratégico. El alcance de esta síntesis abarca todas las evaluaciones encargadas por ONU-Mujeres entre 2018 y 2019, así como las evaluaciones institucionales a partir de 2017. Se incluyeron evaluaciones con una calificación del GERAAS² de «regular» y superior, lo que dio como resultado una muestra total de 68 informes, de los cuales 3 se llevaron a cabo en 2017; 32, en 2018, y 33, en 2019 (véanse los detalles en el anexo 1).³

3. La muestra comprende 53 evaluaciones de países, nueve evaluaciones mundiales y seis evaluaciones regionales. Incluye una gran variedad de evaluaciones, la mayoría de las cuales son evaluaciones de programas o proyectos (33). La muestra incluye también nueve evaluaciones de las carteras de proyectos en los países, ocho evaluaciones institucionales, siete evaluaciones temáticas o de políticas de países, seis evaluaciones de programas o temáticas regionales y cinco evaluaciones conjuntas.

4. La cobertura geográfica de la muestra de la evaluación está bien distribuida. El mayor número de evaluaciones corresponde a las regiones de África Oriental y Meridional y de los Estados Árabes, cada una de las cuales constituye un 19% de la muestra. Les siguen las evaluaciones de la región de América y el Caribe (16%), las evaluaciones institucionales (15%) y las evaluaciones de la región de Europa y Asia Central (11%). Por último, las regiones de Asia y el Pacífico y de África Occidental y Central constituyen un 10% cada una.

B. Enfoque y metodología

5. Esta metasíntesis tiene una base teórica y utiliza un marco analítico para trazar las vías para mejorar la eficacia y la eficiencia organizativas. Comenzó articulando una teoría de la implementación que describe el enfoque de ONU-Mujeres mediante elementos del Plan Estratégico y el marco integrado de resultados y recursos que lo acompaña (véase el anexo 2). A continuación se empleó con el fin de diseñar una estructura de codificación para analizar y cartografiar las pruebas de evaluación.⁴

6. Se usó una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos para identificar las tendencias emergentes y destacar las buenas prácticas y los impedimentos. El análisis cuantitativo evaluó la solidez de las pruebas sobre las nuevas perspectivas y

² El Sistema Global de Valoración y Análisis de los Informes de Evaluación (GERAAS) es una evaluación externa retrospectiva de los informes de evaluación de ONU-Mujeres.

³ El idioma de la mayoría de los informes de evaluación fue el inglés (50), seguido del español (11) y el francés (7).

⁴ En el análisis se utilizó el programa informático de análisis de datos cualitativos y métodos mixtos NVivo.

lecciones mediante la cartografía de las frecuencias relativas y la cobertura geográfica. En el análisis cualitativo se empleó una síntesis estructurada con miras a afinar las tendencias, identificar las lecciones comunes y destacar todos los enfoques innovadores que hubiese para la consecución de los productos. Habida cuenta de la atención prestada a la eficacia y la eficiencia organizativas, el análisis y las conclusiones se organizaron en torno a los cuatro productos conexos del Plan Estratégico de ONU-Mujeres.

C. Limitaciones

7. El análisis que se presenta en esta síntesis se basa exclusivamente en un examen documental de las pruebas de las evaluaciones institucionales y descentralizadas finalizadas que fueron calificadas como de buena calidad mediante las normas de calidad de evaluación de ONU-Mujeres. Esta limitación afecta a la composición y la calidad de la muestra, aunque también estuvo presente en las síntesis de las evaluaciones anteriores. El amplio alcance de este ejercicio y su proceso de aseguramiento de la calidad pueden mitigar hasta cierto punto esta preocupación.

8. El carácter centrado de esta síntesis también implica un riesgo en cuanto a la minuciosidad (o la carencia de ella) de las pruebas en la esfera de la eficacia y la eficiencia organizativas. Además, es posible que los cuatro productos de esta esfera no se hayan referenciado lo suficiente o por igual en las evaluaciones, lo que implicará mayores variaciones en el conjunto de las pruebas. En vista de esta preocupación, la evaluación se diseñó para ser lo más amplia posible y la muestra final incluye 68 evaluaciones, que son representativas de todas las regiones. La síntesis tiene por objeto ser transparente en cuanto a la minuciosidad de las pruebas y proporcionar a la vez ejemplos ilustrativos.

II. Conclusiones sobre la eficacia y la eficiencia organizativas

9. La cobertura de los cuatro productos dentro de la muestra de evaluaciones varía. En el cuadro 1 se muestra que el producto 2, relativo a una mayor implicación de los asociados, es el que se cubre más ampliamente, con conclusiones importantes relacionadas con esta esfera en 65 de las 68 evaluaciones. El producto 3, relativo a los conocimientos, la innovación, la gestión basada en los resultados y la evaluación, y el producto 4, relativo a la gestión de los recursos financieros y humanos, están cubiertos respectivamente por 64 y 61 evaluaciones. El producto 1, relativo a la mejora de la coordinación, presenta la cobertura más baja, con conclusiones importantes relacionadas con esta esfera en 43 evaluaciones⁵.

10. Cuadro 1: Cobertura de los productos organizativos eficaces y eficientes.

Producto	n.º*	Frecuencia (N=68)
----------	------	----------------------

⁵ Al describir la frecuencia con la que se anotaron las observaciones, la síntesis coincide con los informes anteriores en el uso de los siguientes criterios de medición: La mayoría = más del 75% de las evaluaciones que contribuyen a una observación o conclusión; Muchas = entre el 51% y el 75%; Algunas/varias = entre el 20% y el 50%; Pocas = menos del 20%.

1. Mejor coordinación, coherencia y rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas para comprometerse con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres	43	63%
2. Mayor implicación de los asociados a la hora de apoyar el mandato de ONU-Mujeres	65	95%
3. Alta calidad de los programas a través de la gestión del conocimiento, la innovación, la gestión basada en los resultados y la evaluación	64	94%
4. Mejor gestión de los recursos humanos y financieros en la búsqueda de resultados	61	92%

* n.º = número de evaluaciones que abordan este producto

A. Producto 1: Mejor coordinación, coherencia y rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas para comprometerse con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres

Principales conclusiones

11. ONU-Mujeres desempeña un papel fundamental en el sistema de las Naciones Unidas para aumentar la coherencia en las cuestiones relativas a la inclusión transversal de los asuntos de género, la paridad de género y la rendición de cuentas en todo el sistema en esas esferas. Los logros de ONU-Mujeres en las actividades de coordinación de las Naciones Unidas son reconocidos y están bien documentados en la mayoría de los informes de evaluación que abarcan esta esfera. En muchas evaluaciones también se destacó el papel de ONU-Mujeres como especialista técnico consolidado en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

12. En muchas evaluaciones se señalan los avances realizados para lograr una coordinación satisfactoria dentro del sistema de las Naciones Unidas, en concreto en el ámbito nacional y en la programación conjunta. ONU-Mujeres también ha conseguido fortalecer los programas forjando alianzas con otros organismos de las Naciones Unidas para sacar partido de las ventajas comparativas relativas. Ejemplos de ello son el aprovechamiento de los vínculos en los países con los organismos de las Naciones Unidas asociados, la coordinación eficaz de los equipos de las Naciones Unidas en los países y el intercambio de conocimientos. Las pruebas del éxito de ONU-Mujeres en la dirección de los grupos temáticos sobre género de las Naciones Unidas son más débiles, aunque las evaluaciones realizadas en Liberia y Sudán del Sur señalan que ONU-Mujeres ha hecho una aportación considerable a los equipos de las Naciones Unidas en los países a través de estos grupos.

13. A fin de fortalecer la rendición de cuentas, ONU-Mujeres ha colaborado con otros organismos y asociados para elaborar indicadores de medición para el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 y supervisar los avances hacia la consecución de resultados. En algunos informes de evaluación se destacó asimismo el apoyo técnico de ONU-Mujeres mediante la capacitación en materia de inclusión transversal de los asuntos de género.

Fortalecimiento de los programas mediante alianzas

14. Gracias a su capacidad de convocatoria, ONU-Mujeres reúne a diversas partes interesadas de las Naciones Unidas. Varias evaluaciones han destacado su capacidad para colaborar eficazmente con los asociados a fin de ejecutar programas más sólidos

y completos para los beneficiarios. La coordinación eficaz entre ONU-Mujeres y otras entidades de las Naciones Unidas es un factor esencial para el éxito de los programas, especialmente en la programación conjunta de las Naciones Unidas, algo que también se observa en muchas evaluaciones. Por ejemplo, en la evaluación del programa conjunto sobre el empoderamiento económico de las mujeres en Kirguistán se constató que expertos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), el Programa Mundial de Alimentos (PMA) y el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) colaboraron para aunar esfuerzos en su labor normativa y comunitaria. Esto propició que hubiese cambios en distintos niveles, al mejorar el contexto social y las capacidades individuales de las mujeres rurales. Las evaluaciones de los programas conjuntos en Georgia y Etiopía también pusieron de manifiesto que la estrecha colaboración entre ONU-Mujeres y otros organismos de las Naciones Unidas resultó absolutamente fundamental para lograr los objetivos de los programas.

Buenas prácticas

15. Surgieron dos buenas prácticas comunes como factores que contribuyeron al éxito de la coordinación. La primera es la claridad de las funciones y las estructuras de gobernanza cuando se trabaja entre organismos, especialmente en el contexto de los programas conjuntos. Existían programas sólidos dotados de comités de gestión que funcionaban bien y tenían unas responsabilidades claramente definidas. Las alianzas con marcos de gobernanza establecidos y funciones de gestión claramente definidas se asociaron con unos mejores resultados. Por ejemplo, la evaluación de la cartera de proyectos en Bangladesh muestra que la colaboración entre la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) y ONU-Mujeres ayudó a aprovechar los conocimientos especializados y el mandato específicos de ONU-Mujeres para promover el reconocimiento de las cuestiones de género y las respuestas que se les dan en los mandatos gestionados por otros organismos de las Naciones Unidas. La segunda buena práctica consiste en sacar partido de las sinergias de la implementación y aprovechar las ventajas comparativas de los asociados. Esto permite que los programas conjuntos se basen en las iniciativas en curso o complementarias y reduzcan los gastos operacionales, mejorando al mismo tiempo la eficiencia de la implementación.

Impedimentos

16. Los riesgos para la coordinación del sistema de las Naciones Unidas que se identifican con mayor frecuencia están relacionados con la falta de racionalización de la comunicación y la implementación. Por ejemplo, los equipos de las Naciones Unidas en los países pueden tener varios canales de comunicación y relaciones con un mismo organismo debido a las diferencias en las prioridades y operaciones en el ámbito de los países, lo que causa ineficiencias. En el caso de los programas conjuntos, las demoras en la implementación pueden agravarse cuando cada organismo de las Naciones Unidas que participa solicita la autorización del gobierno de manera independiente. Algunas evaluaciones también han señalado problemas en la gestión e implementación de los programas conjuntos por no existir una definición clara de las responsabilidades. Una de las razones identificadas es la insuficiencia de los recursos (humanos, financieros y técnicos) asignados a la labor de coordinación.

B. Producto 2: Mayor implicación de los asociados a la hora de apoyar el mandato de ONU-Mujeres

Principales conclusiones

17. ONU-Mujeres ha recurrido a sus conocimientos especializados para reunir a diversas partes interesadas a fin de abordar de manera integral y eficiente las cuestiones relacionadas con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Aproximadamente un tercio de las evaluaciones de la muestra señalaron su éxito a la hora de identificar y colaborar con una amplia variedad de asociados, entre los que se incluyen los mecanismos nacionales para la igualdad de género, ministerios, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil. Cada uno de estos asociados desempeña un papel importante en la consecución del cambio, al aportar puntos fuertes singulares y conexiones locales e internacionales para facilitar la implementación satisfactoria de los programas sobre el terreno.

18. En varias evaluaciones se señaló la importancia de la participación en el plano comunitario para apoyar la implicación en los proyectos y su sostenibilidad. Por ejemplo, en la región de los Estados Árabes, la evaluación de la Iniciativa de soluciones basadas en la comunidad y subvenciones a escala nacional para promover la igualdad de género y la participación de los hombres y los niños en los Estados Árabes determinó que la participación de los líderes comunitarios y de los responsables de vigilar el cumplimiento de las normas tenía un efecto decisivo para el cambio a escala comunitaria. En lo que respecta a la participación de un conjunto de asociados diverso, las evaluaciones determinaron que ONU-Mujeres ha colaborado satisfactoriamente con organizaciones confesionales (por ejemplo, en Egipto y Etiopía), hombres y niños (por ejemplo, en Marruecos y Palestina) y jóvenes (por ejemplo, en Albania, Malawi y Mozambique).

19. En varias evaluaciones se determinó que ONU-Mujeres desempeñaba un papel fundamental en la creación de sinergias entre defensores de la igualdad de género. Este fue especialmente el caso allí donde las estrategias nacionales y regionales de ONU-Mujeres se armonizaron con los programas existentes, lo que permitió apoyar y complementar la labor de los asociados gubernamentales y de la sociedad civil. Esta estrategia alentó altos niveles de implicación nacional y local en los programas, lo que aumenta la probabilidad de que se mantengan cuando termine la participación de ONU-Mujeres.

Colaboración satisfactoria con los gobiernos

20. Las alianzas sólidas e inclusivas entre ONU-Mujeres y los gobiernos municipales y nacionales son un factor clave del éxito en la promoción del programa de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. ONU-Mujeres ha recurrido a su experiencia en la colaboración y coordinación con los organismos gubernamentales pertinentes para el fomento de la capacidad y para que estos puedan asumir la titularidad de los proyectos. En varias evaluaciones se señaló el éxito de ONU-Mujeres al reunir a diferentes entidades gubernamentales para fortalecer la implementación de proyectos y reducir la duplicación de esfuerzos. Por ejemplo, en estrecha colaboración con el Consejo Nacional de la Mujer de Egipto, ONU-Mujeres apoyó los esfuerzos por elaborar la estrategia nacional de lucha contra la violencia contra las mujeres y las niñas y los protocolos para garantizar el compromiso del

Gobierno de Egipto de respetar los derechos de las mujeres y fomentar su participación efectiva y activa en el desarrollo de su comunidad.

Implicación del sector privado

21. Aunque no está documentada de un modo tan amplio como la implicación de los gobiernos y de las organizaciones de la sociedad civil, en algunas evaluaciones se constataron efectos positivos de la colaboración con los asociados del sector privado, especialmente en el caso del empoderamiento económico de las mujeres. La coordinación con el sector privado se tradujo en la promoción de las cuestiones económicas relacionadas con las mujeres, una formación de competencias basada en la demanda del sector privado y un mayor acceso de las mujeres a las líneas de crédito. Por ejemplo, el éxito de la colaboración con la Cámara de Comercio e Industria de Georgia a través de un programa conjunto de las Naciones Unidas propició una mayor promoción de la igualdad de género en las prácticas crediticias y la implementación de reformas en las políticas de inversión y seguros que afectan a las mujeres emprendedoras. Las alianzas estratégicas con instituciones del sector privado digitales o basadas en los medios de comunicación (por ejemplo, en Sierra Leona) también han ayudado a promover el programa de igualdad de género y de empoderamiento de las mujeres, facultando al personal de los medios de comunicación para reconocer las cuestiones relativas al género e informar sobre ellas.

Buenas prácticas

22. En los informes de evaluación se destacaron varias buenas prácticas que realzan el reconocimiento de las intervenciones de ONU-Mujeres y amplían su repercusión. Se descubrió que la identificación y selección de asociados locales sólidos contribuía de manera significativa al éxito de las iniciativas en materia de igualdad de género. Entre dichos asociados figuraban entidades económicas como cooperativas y bancos comunitarios, ministerios con niveles altos de interés y compromiso con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y organizaciones de la sociedad civil activas dotadas de amplias conexiones locales. Los asociados sólidos de los sectores público y privado añaden un valor significativo al aportar sus conocimientos especializados en la implementación de actividades de empoderamiento social, político y económico de la mujer. ONU-Mujeres puede dar apoyo a estas capacidades a través de sus propias fortalezas organizativas y utilizar las conexiones locales de los asociados para crear espacios de diálogo y aumentar la participación en el plano comunitario.

23. En varias evaluaciones se señaló igualmente la importancia de los esfuerzos de ONU-Mujeres en la creación de capacidades de los asociados. Cabe citar como ejemplos de ello el fortalecimiento de la gestión financiera de las organizaciones de la sociedad civil, la capacitación de los asociados en materia de seguimiento y redacción de informes, la capacitación de funcionarios públicos en la integración de una perspectiva de género en la planificación y la presupuestación, la capacitación sobre cuestiones y normas de protección contra la violencia de género y el maltrato en el hogar, y la capacitación de mujeres políticas para desarrollar aptitudes de liderazgo y establecimiento de contactos. La creación de capacidad por parte de ONU-Mujeres fomenta la implicación en las actividades de los proyectos y su

sostenibilidad, y aumenta la influencia y la credibilidad de los asociados en la ejecución.

24. Otro factor que se identificó en toda la muestra de la evaluación fue el fortalecimiento de las redes de múltiples interesados de defensores de la igualdad de género. Esas redes, que engloban a agentes de la igualdad de género de los gobiernos, la sociedad civil y, más recientemente, el sector privado, amplían la perspectiva y el posible alcance de las medidas de los programas. Las alianzas forjadas a través de ONU-Mujeres fomentan el intercambio de conocimientos, la coordinación de programas y la colaboración entre las principales partes interesadas.

Impedimentos

25. Si bien la participación de las alianzas de ONU-Mujeres ha tenido un éxito relativo en la consecución de los objetivos y los resultados previstos de las intervenciones, en muchas evaluaciones se identificaron riesgos comunes para el éxito de la colaboración con los agentes externos.

26. En varios informes de evaluación se manifestó una divulgación insuficiente y una escasa coordinación con los asociados. Esto se debió, entre otras razones, a la falta de comprensión de las estrategias programáticas generales entre los asociados, la limitada planificación participativa debido a la brevedad de los plazos, la falta de un intercambio regular de información y la ausencia de un establecimiento claro de las funciones y responsabilidades de los asociados.

27. La escasa capacidad de los asociados también se identificó como un impedimento, y en varias evaluaciones se recomendó prestar más apoyo a la creación de capacidad, especialmente en materia de gestión del conocimiento (desglose de datos y presentación de informes oportunos y de calidad), la inclusión transversal de los asuntos de género en las organizaciones y las estrategias de seguimiento y evaluación. En algunas evaluaciones se señaló asimismo la limitación que suponían las rotaciones del personal de los asociados tanto a nivel federal como regional. Las organizaciones de la sociedad civil siguen siendo vulnerables a los déficits de conocimientos debido a la pérdida de personal y dirigentes clave, mientras que las rotaciones del personal tras los cambios de gobierno y la falta de mecanismos de financiación plurianuales pueden plantear graves riesgos para la sostenibilidad de los programas.

C. Producto 3: Alta calidad de los programas a través de la gestión del conocimiento, la innovación, la gestión basada en los resultados y la evaluación

Principales conclusiones

28. Para identificar soluciones clave que beneficien a las mujeres y las niñas es necesario elaborar y difundir productos del conocimiento, generar datos precisos desglosados por género, aplicar una gestión basada en los resultados, y comprometerse a utilizar la evaluación y emplear sus conclusiones. En varios informes de evaluación se encontraron pruebas de programas bien diseñados y con capacidad de respuesta que respaldaban la adaptación y el aprendizaje. Para crear programas que respondan a las necesidades de los beneficiarios, ONU-Mujeres se

basa en análisis de la situación e investigaciones sobre el terreno realizados antes de la implementación de los programas, así como en la incorporación de las lecciones aprendidas de evaluaciones anteriores, entre otras, a fin de mejorar el desempeño. La Entidad se beneficiaría si exigiera que se considerasen estos factores de éxito en todos los programas y proyectos en su marco revisado del ciclo de proyectos. De este modo, ONU-Mujeres estaría en mejores condiciones de determinar los problemas relacionados con los datos en diversos contextos a fin de orientar las actividades de planificación, creación de capacidad y seguimiento.

Generación y utilización de productos del conocimiento

29. La plataforma de conocimientos y los productos de ONU-Mujeres ayudan a determinar las prioridades estratégicas y proporcionan datos y estadísticas de género actualizados. Varias evaluaciones pusieron de relieve el éxito obtenido en el fortalecimiento de los datos sobre el género y la difusión de las pruebas recabadas a partir de los productos del conocimiento. Una vez que se ponen a disposición de las partes interesadas y las autoridades encargadas de la toma de decisiones, esos productos pueden servir para fundamentar las respuestas nacionales a las cuestiones relacionadas con el género, contribuir a un mayor compromiso de los asociados y sentar las bases para el diálogo sobre los asuntos que afectan a las mujeres y las niñas. Por ejemplo, en el Ecuador los productos del conocimiento se elaboraron y utilizaron desde la fase inicial del programa Ciudades Seguras, lo que facilitó el aprendizaje conjunto mediante el intercambio de experiencias entre las ciudades participantes. Un excelente ejemplo de aprendizaje conjunto fue el establecimiento del estudio de referencia y la creación del índice de violencia sexual en los espacios públicos, que proporcionó importantes datos georreferenciados.

30. ONU-Mujeres ha prestado satisfactoriamente apoyo técnico a los asociados para el desarrollo mediante bases de datos digitales y sistemas de gestión de la información, especialmente en lo que atañe a la violencia contra las mujeres y las niñas y el empoderamiento de las mujeres (por ejemplo, en Colombia, Etiopía, Malawi y Serbia). La ampliación de esta práctica, dándole un carácter prioritario, ofrece la oportunidad de abordar las carencias de conocimientos existentes en relación con los datos desglosados por género.

Gestión basada en los resultados

31. La mejora de las capacidades en materia de gestión basada en los resultados con perspectiva de género sigue siendo una esfera prioritaria para ONU-Mujeres. Si bien varias evaluaciones apuntaron a un fortalecimiento de los sistemas de gestión basada en los resultados de ONU-Mujeres a lo largo del tiempo, sigue existiendo margen de mejora. La implementación de estos sistemas tiene más éxito cuando va acompañada de un marco lógico o una teoría del cambio estrechamente armonizada con los objetivos, los resultados previstos y los productos. Las evaluaciones destacaron la importancia de elaborar una teoría sólida del cambio mediante la participación de varias partes interesadas y el uso de un proceso participativo (por ejemplo, en Liberia, Sudán del Sur y Siria).

32. En algunos informes de evaluación se destacó que las oficinas de ONU-Mujeres en los países se comprometen a aplicar sistemas de gestión basada en los resultados en una etapa inicial del desarrollo de los proyectos y en todas las fases de su

implementación. Se está haciendo un esfuerzo constante para garantizar que las oficinas tengan una capacidad y unos sistemas de gestión basados en los resultados suficientes. No obstante, las capacidades se hallan al límite y no todo el personal utiliza o interpreta correctamente la gestión basada en los resultados. Las evaluaciones indican igualmente que, si bien la capacitación en materia de gestión basada en los resultados que se imparte a los asociados se considera valiosa y útil, requiere un seguimiento continuo para que estos adopten plenamente sus sistemas y enfoques. Se observó que los asociados asumían una mayor responsabilidad en el enfoque de la gestión basada en los resultados cuando se aplicaba de manera adaptable, lo que les permitía hacer ajustes en respuesta a los problemas y las prioridades que iban surgiendo. Sin embargo, como parte de una gestión de riesgos eficaz, dichos ajustes deben ser acordados entre todas las partes interesadas para garantizar que se siga rindiendo cuentas por las intervenciones y que estas sean rentables.

33. En cuanto al sistema de gestión de resultados de ONU-Mujeres, algunas evaluaciones pusieron de relieve los problemas que plantea la utilización del sistema para obtener y comunicar información precisa sobre los gastos y en el plano de los resultados. Por ejemplo, en la evaluación institucional de la acción humanitaria se determinó que el sistema no podía captar plenamente la contribución general de ONU-Mujeres en esta esfera debido a un desajuste en las categorías de los informes. Del mismo modo, en la evaluación de la cartera de presencia programática en Asia y el Pacífico se determinó que el sistema no captaba eficazmente los resultados logrados por las oficinas con presencia programática.

Seguimiento y evaluación

34. En muchos informes de evaluación se constató que ONU-Mujeres ha participado en las iniciativas destinadas a la creación de capacidades de seguimiento y evaluación interna y externa. Hay pruebas de que ONU-Mujeres se ha esforzado por mejorar el seguimiento y la evaluación aclarando las definiciones de los resultados y los productos y definiendo explícitamente indicadores y objetivos cuantificables. Como se destacó en la evaluación del programa conjunto sobre el empoderamiento económico de las mujeres en Etiopía, unos indicadores y objetivos claros y comprensibles facilitan un seguimiento y una evaluación eficaces de las partes interesadas y fomentan el cumplimiento de las normas en materia de presentación de informes. La integración de personal especializado, la utilización de expertos internos de las oficinas regionales y la sede y la contratación de consultores externos en materia de seguimiento y evaluación también han demostrado ser útiles en la elaboración de estrategias de seguimiento.

35. Otra estrategia eficaz utilizada por ONU-Mujeres es el establecimiento de mecanismos de rendición de cuentas y el fortalecimiento de los órganos de supervisión de proyectos. Los órganos de supervisión de proyectos compuestos por representantes de diferentes grupos de partes interesadas contribuyen a la supervisión reuniéndose periódicamente para examinar las alianzas estratégicas a fin de mejorar la eficiencia. Las partes interesadas también intercambian información sobre datos relativos al género, planifican actividades como las misiones sobre el terreno y difunden informes y productos del conocimiento. Por ejemplo, las evaluaciones realizadas en El Salvador (el proyecto de ONU-Mujeres Ciudad Mujer) y en Kirguistán (el proyecto Medios de vida) recalcaron la importancia decisiva de las

reuniones periódicas de los comités técnicos y los consejos para analizar los progresos y las actividades.

Buenas prácticas

36. Varias evaluaciones destacaron las buenas prácticas de seguimiento y gestión del conocimiento. La primera es la contribución de ONU-Mujeres al desarrollo de plataformas de conocimiento innovadoras que, por ejemplo, han facilitado los intercambios y el diálogo Sur-Sur entre las organizaciones de la sociedad civil y las administraciones. Las plataformas de gestión del conocimiento de ONU-Mujeres ofrecen un espacio seguro para compartir las lecciones aprendidas y las buenas prácticas para el adelanto de la igualdad de género. En la evaluación del proyecto de seguridad inclusiva en Liberia se comprobó que ONU-Mujeres había facilitado el intercambio Sur-Sur a través de una delegación de Malí, que se describió como útil y con repercusiones para las mujeres que trabajan en los sectores de la seguridad y la justicia en Liberia.

37. Otra buena práctica que surgió son los enfoques innovadores para aumentar la eficacia y la eficiencia de los mecanismos de seguimiento, entre ellos la implementación de un enfoque adaptable de seguimiento y evaluación. Esto propicia una gestión con capacidad de respuesta, que ayuda a hacer frente a las dificultades que implica operar en entornos institucionales y políticos complejos. Entre esas adaptaciones figuraban los mecanismos de seguimiento en línea y en tiempo real (por ejemplo, las operaciones de apoyo a la paz en Kenya), los instrumentos de advertencia temprana y seguimiento de las elecciones que tienen en cuenta el género (por ejemplo, en Sierra Leona), el seguimiento y la evaluación orientados al aprendizaje (por ejemplo, el programa Ciudades Seguras en Papua Nueva Guinea) y la utilización del sistema mundial de rendición de cuentas y seguimiento del uso de las evaluaciones como plataforma de gestión del conocimiento para facilitar el uso de las conclusiones de las evaluaciones.

Impedimentos

38. Muchas evaluaciones destacaron los riesgos e impedimentos relacionados con la gestión del conocimiento y la gestión basada en los resultados. Estos se clasificaron en tres categorías principales: seguimiento y evaluación inadecuados, disponibilidad y validación limitadas de los datos de seguimiento, y utilización inadecuada de los marcos de gestión de los resultados.

39. El seguimiento y la evaluación inadecuados suelen ser consecuencia de unos indicadores deficientes en el plano de los productos. En algunas evaluaciones (por ejemplo, en Colombia, el Ecuador y Serbia) se señalaron ciertas cuestiones, como un exceso de indicadores, que da lugar a complicaciones técnicas, el uso de indicadores incompletos y la falta de identificación de indicadores cuantificables. Las deficiencias en el diseño y la utilización de los sistemas de seguimiento y evaluación también pueden ser atribuidas a las bajas asignaciones presupuestarias para esas actividades y a la insuficiencia de recursos humanos y financieros. Es posible que las oficinas no siempre dispongan de personal designado para el seguimiento y la evaluación ni de marcos de seguimiento eficaces que garanticen la captación, validación y notificación oportuna de los avances registrados en relación con los indicadores.

40. Se planteó asimismo como un problema recurrente la disponibilidad y validación limitadas de los datos de seguimiento. En algunas evaluaciones se mencionó la falta de capacidad de los asociados para establecer mecanismos de captación y validación de datos de manera sistemática. En otras también se notificó la falta de datos de referencia apropiados. En algunos casos, las demoras en la implementación contribuyeron igualmente a la limitada disponibilidad de datos de seguimiento, y los datos desglosados por género no se utilizaron lo suficiente.

41. En varios informes de evaluación se citó la utilización inadecuada de los marcos de seguimiento, que podría deberse a una falta de claridad en cuanto a las funciones y la rendición de cuentas acerca de la recopilación y validación de los datos. Además, los marcos de seguimiento no siempre son lo bastante detallados como para integrar y coordinar las acciones de seguimiento de las partes interesadas. Por ejemplo, en la evaluación de la iniciativa de prevención de la violencia contra las mujeres y las niñas en Etiopía se comprobó que, pese a la inclusión de un marco de resultados en el documento del programa, este no se utilizaba para servir de pauta al seguimiento y la evaluación. Muchos de los indicadores conexos no se midieron por falta de datos. En la evaluación de la campaña #NoEsDeHombres, contra el acoso sexual en México, se observó que el programa se habría beneficiado de un marco de resultados con indicadores cuantitativos y cualitativos adaptados a los diferentes métodos y fases de implementación del programa.

D. Producto 4: Mejor gestión de los recursos humanos y financieros en la búsqueda de resultados

Principales conclusiones

42. Muchas evaluaciones indicaron que la eficiencia en el uso y la gestión de los fondos era satisfactoria. Se constató que las oficinas de ONU-Mujeres asignaban los recursos de manera responsable y eficiente. En algunos casos, los proyectos pudieron llegar a más beneficiarios de los previstos en un principio. Por ejemplo, el programa «Medios de vida a través de la participación y la igualdad de acceso al agua», en Kirguistán, pudo aprender de otros modelos de éxito en el país y asignar estratégicamente los recursos a fin de superar las metas.

43. En cuanto a los recursos humanos, muchas evaluaciones recalcaron el valor del personal experimentado y comprometido de ONU-Mujeres en la gestión de volúmenes de trabajo exigentes. También se determinó que otros factores, como la gestión solidaria y receptiva de ONU-Mujeres y los esfuerzos por eliminar los cuellos de botella operacionales, contribuían a mejoras generales. Por ejemplo, el programa de Prevención y respuesta a la violencia contra las mujeres y las niñas en Etiopía logró sus productos gracias a una buena gestión de la implementación, algo especialmente significativo por lo ambiciosos que eran los objetivos respecto a la financiación y el personal disponibles.

44. En las pruebas de este producto se detectaron importantes deficiencias en relación con la recaudación de fondos y la gestión de los donantes, y muy pocas evaluaciones hicieron referencia a estas cuestiones.

Utilización y gestión eficientes de los fondos

45. En varias evaluaciones se destacó la utilización eficiente de unos fondos limitados para lograr los resultados previstos. ONU-Mujeres mejoró la eficiencia operacional mediante la racionalización de los sistemas y el aprovechamiento de las capacidades operacionales de otros organismos de las Naciones Unidas, cuando fue posible. Por ejemplo, el modelo de presentación de informes del Fondo para la Igualdad de Género redujo los gastos de presentación de informes mediante la coordinación de los informes anuales de varios donantes. El uso de este método podría ampliarse para canalizar de manera eficiente las contribuciones múltiples y más reducidas. ONU-Mujeres también pudo compartir oficinas con asociados de las Naciones Unidas en algunos países (por ejemplo, en Bhután, Burundi y Maldivas) para ahorrar gastos operacionales.

Buenas prácticas

46. Surgieron dos buenas prácticas como contribución común a la mejora de la gestión de los recursos humanos y financieros. La primera es la creación de coaliciones de donantes múltiples y la financiación mancomunada en apoyo de las intervenciones de ONU-Mujeres. Por ejemplo, ONU-Mujeres pudo establecer un fondo mancomunado de donantes múltiples para apoyar el desarrollo y la implementación del programa sobre las mujeres, la paz y la seguridad en los Estados Árabes mediante la promoción y la colaboración con un grupo diverso de donantes. El fondo mancomunado permitió aumentar la colaboración entre los donantes, lo que destacó la eficacia de ONU-Mujeres en la obtención de fondos y la generación de apoyo por parte de los donantes. Los fondos mancomunados también permiten la participación de donantes no tradicionales, al atraer y aceptar contribuciones de menor cuantía que pueden combinarse con un conjunto más grande.

47. En varias evaluaciones se destacó como otra buena práctica la capacitación financiera de los asociados en la ejecución. La capacitación ayuda a garantizar una gestión eficiente de los recursos a lo largo de todo el ciclo de vida de las intervenciones. También se elaboraron manuales para ayudar a los asociados a comprender las políticas, los procedimientos y las directrices de ONU-Mujeres. Además de la capacitación, la prestación de supervisión y apoyo continuos a los asociados en materia de gestión financiera fortalece las relaciones entre ellos y facilita una comunicación abierta y frecuente. Sirve también como mecanismo de rendición de cuentas para garantizar que los recursos financieros se empleen de un modo eficiente. Este fortalecimiento de la capacidad podría llevarse a cabo, o bien en línea, o bien de forma presencial (cuando proceda, dadas las condiciones actuales) para el personal de los asociados.

Impedimentos

48. El riesgo que se destacó con mayor frecuencia fue la insuficiencia de recursos financieros, lo que limitó el alcance, la eficacia y el impacto de las intervenciones de ONU-Mujeres. Otro factor que obstaculiza la gestión eficiente de los recursos financieros es la falta de coordinación en las actividades de movilización de recursos. Por ejemplo, algunas evaluaciones pusieron de relieve la falta de coherencia de los mecanismos utilizados por los asociados para movilizar recursos. Otras plantearon inquietudes acerca de la sostenibilidad debido a la brevedad de los ciclos de financiación (por ejemplo, el fondo para la consolidación de la paz en Papua Nueva

Guinea y el programa Hemayati en Jordania). En las evaluaciones también se destacaron las demoras causadas por los pagos por tramos y los procesos internos (por ejemplo, en Bangladesh, el Iraq y Mozambique).

49. Los riesgos relacionados con los recursos humanos estaban vinculados predominantemente a la insuficiencia de personal y conocimientos especializados en los países. Las evaluaciones destacaron las altas tasas de rotación del personal técnico, la falta de continuidad en la gestión, las demoras en la contratación y las vacantes en puestos clave, lo que se traducía en la existencia de sobrecargas para el personal. Algunas evaluaciones señalaron asimismo que los programas carecían de cualquier forma de análisis de la relación costo–beneficio o costo-eficiencia, ya fuese por limitaciones en materia de datos o por una insuficiencia de recursos.

III. Las oportunidades y el camino a seguir

50. En esta metátesis se resumen las pruebas sobre cuestiones relacionadas con la eficacia y la eficiencia organizativas. En las futuras evaluaciones del Servicio de Auditoría y Evaluación Independiente —incluida la próxima evaluación de las iniciativas de programación insignia, las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países y las auditorías internas—, se seguirán analizando más detalladamente estos aspectos. Se han identificado las siguientes oportunidades relacionadas con la eficacia y la eficiencia organizativas, basándose en las pruebas actuales del análisis de los informes de evaluación.

Fortalecer el aprendizaje en toda la organización y garantizar una aplicación más amplia de las lecciones extraídas de los éxitos anteriores en la coordinación de las Naciones Unidas

51. La capacidad de ONU-Mujeres para coordinar y transversalizar las cuestiones de género en el sistema de las Naciones Unidas es ampliamente reconocida como uno de sus principales puntos fuertes. ONU-Mujeres tiene la experiencia de haber colaborado satisfactoriamente con organismos asociados y ha ayudado a facilitar la implementación de programas conjuntos (y otros proyectos colaborativos) en muchos países y contextos. Esto representa una buena oportunidad para el aprendizaje en toda la organización y una aplicación más amplia de las lecciones extraídas de compromisos anteriores, entre ellas el fomento de sistemas de gestión eficaces y consultivos, el fortalecimiento de la implicación y participación efectiva de las partes interesadas, el aprovechamiento de los vínculos en los países con los organismos asociados para recabar apoyo local, la reducción de los gastos operacionales mediante la coordinación en las intervenciones complementarias, la garantía de recursos suficientes para la labor de coordinación y el fortalecimiento de la cultura de la colaboración. ONU-Mujeres debe seguir recurriendo a sus principales ventajas para la coordinación de las Naciones Unidas, incluido su mandato singular centrado en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y su acceso a redes (como los grupos de mujeres y los mecanismos nacionales de género). En el ámbito de los equipos de las Naciones Unidas en los países, ONU-Mujeres debe continuar fortaleciendo la coordinación y contribuyendo a la coherencia de los programas (especialmente la programación conjunta), evitar la duplicación de esfuerzos por parte de múltiples organismos de las Naciones Unidas, mejorar la integración con las iniciativas de programación insignia y las prioridades temáticas del plan estratégico,

y asegurar una mejor articulación de las funciones y aportaciones de los diferentes grupos de trabajo sobre cuestiones de género, incluidos los grupos temáticos sobre género.

Mejorar la gobernanza de las alianzas y los marcos de participación para fomentar alianzas sólidas y aprovechar las relaciones locales existentes

52. ONU-Mujeres aspira a fomentar diversas alianzas estratégicas y catalizadoras en apoyo de su mandato. Uno de los principales riesgos para el éxito de las alianzas es la falta de coordinación entre los asociados. Las asociaciones con agentes menos comprometidos conllevan problemas como la superposición de actividades, una rendición de cuentas insuficiente y demoras en la implementación cuya resolución detraerá tiempo y recursos de ONU-Mujeres. Esto apunta a la existencia de una oportunidad para desarrollar estrategias en materia de alianzas que eviten estos escollos, mediante la definición explícita de las funciones y responsabilidades, el uso de enfoques consultivos participativos y la adaptación a los programas existentes cuando sea posible. ONU-Mujeres debe seguir utilizando un enfoque de participación flexible cuando trabaje con asociados locales sólidos y aprovechar las relaciones existentes.

Seguir fortaleciendo las redes de asociados y ampliar las actividades de divulgación para incluir a agentes y donantes diversos

53. ONU-Mujeres ha recurrido a sus conocimientos especializados para reunir a diversas partes interesadas a fin de abordar de manera integral y eficiente las cuestiones relacionadas con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. La capacidad de coordinación entre los asociados, como los ministerios, las organizaciones de la sociedad civil y, más recientemente, el sector privado, es ampliamente reconocida como una de las principales ventajas comparativas de ONU-Mujeres. Puede crear alianzas eficaces que reúnan a las partes interesadas y fomenten el intercambio de conocimientos, la coordinación y la cooperación entre los asociados. ONU-Mujeres también ha logrado reunir a los donantes favoreciendo mecanismos de financiación mancomunada o conjunta. Los fondos mancomunados aumentan la colaboración entre los donantes y permiten que una mayor variedad de donantes más pequeños contribuyan y participen en la programación. Los fondos mancomunados también pueden proporcionar apoyo a programas más largos, más sostenibles y más flexibles, lo que incrementa las posibilidades de que surtan efectos transformadores.

Mejorar la eficacia de los sistemas de seguimiento y reforzar los mecanismos institucionales para una gestión, un aprendizaje y una planificación basados en los resultados

54. ONU-Mujeres debe seguir trabajando para mejorar la eficacia, la eficiencia y la aplicación de sus sistemas de seguimiento y evaluación. Esto incluye iniciativas como mejorar la claridad y la cuantificabilidad de los indicadores de los proyectos, normalizar los indicadores y el seguimiento cuando sea posible, garantizar la elaboración de teorías claras de cambio, establecer principios de gestión de proyectos, incorporar la gestión de riesgos, establecer directrices claras para el cierre de proyectos e incorporar enfoques de seguimiento innovadores que respondan a los entornos institucionales y políticos. Los mecanismos de rendición de cuentas de la gestión basada en los resultados, incluidos los sistemas integrales de gestión de

proyectos y la mejora de la calidad de los datos, deben reforzarse para fomentar el seguimiento y la evaluación periódicos de las actividades de los proyectos. Se reconoce que el personal especializado de ONU-Mujeres es uno de sus principales activos y debe seguir fomentando el intercambio interno de conocimientos y experiencias. También existe la oportunidad de adaptar los sistemas de presentación de informes (incluido el sistema de gestión de resultados) para mejorar la armonización con los resultados a escala nacional, entre otros, y mejorar el aprendizaje reflejando plenamente los progresos y las dificultades.

Intensificar los esfuerzos por fortalecer las bases de datos y las plataformas de conocimientos sobre cuestiones de género

55. El sitio web de ONU-Mujeres es un punto de entrada para que las organizaciones externas recopilen datos y elaboren materiales de sensibilización para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. ONU-Mujeres puede aumentar y aprovechar el desarrollo de bases de datos digitales con datos desglosados por género (incluida Women Count) a escala mundial y local. ONU-Mujeres debe seguir prestando apoyo técnico a los asociados externos para elaborar bases de datos desglosados por género y fomentar la recopilación de datos de referencia desglosados por género. Las plataformas de gestión del conocimiento de ONU-Mujeres ofrecen un espacio para compartir las lecciones y las buenas prácticas a fin de promover la igualdad de género y deben fortalecerse para apoyar el intercambio de conocimientos y las actividades de promoción con base empírica sobre cuestiones relativas a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Seguir abordando las principales limitaciones en materia de recursos humanos y financieros mediante el establecimiento de prioridades, la movilización de recursos y la mejora de la eficacia de los procesos institucionales

56. La falta de fondos sigue siendo un problema de primer orden para ONU-Mujeres. La Entidad debe seguir estableciendo prioridades estratégicas y protegiendo las principales esferas de trabajo ante las vulnerabilidades causadas por la dependencia de la financiación complementaria, los cambios en las prioridades de los donantes y la brevedad de los ciclos de financiación. En lo que respecta a la movilización de recursos, ONU-Mujeres debe aprovechar sus esfuerzos para mejorar la coordinación y fortalecer mecanismos como la financiación mancomunada, la financiación plurianual, las alianzas con el sector privado y las iniciativas de programación insignia. Las iniciativas de programación insignia, que buscan financiación a nivel estratégico, han contribuido a los fondos para fines generales de ONU-Mujeres y deben seguir desarrollándose.

57. ONU-Mujeres está llevando a cabo actualmente un proceso de gestión del cambio y un análisis funcional de varias oficinas. Habida cuenta de las distintas necesidades de cada región y país, la Entidad debe garantizar que los recursos respondan a los contextos individuales y mantener la continuidad del personal a escala nacional en la medida de lo posible. ONU-Mujeres también debe seguir racionalizando los procesos institucionales internos y adoptar medidas para abordar las causas comúnmente identificadas de las demoras y los riesgos.

IV. Anexo 1: Lista de las evaluaciones cubiertas por la metátesis

Región	Oficina o división	Título de la evaluación	Año de publicación	Calificación de calidad del informe
América y el Caribe	Colombia	Evaluación de mitad de período del programa «Superación de la violencia basada en género para asegurar el pleno disfrute de los derechos de las mujeres»	2018	Muy buena
	Colombia	Evaluación final del proyecto de Suecia «Ciudadanía de las mujeres para la paz, la justicia y el desarrollo»	2018	Buena
	Ecuador	Evaluación de proceso del proyecto «Fortalecimiento de la capacidad de resiliencia en páramo y el mejoramiento de la posición y condición de las mujeres»	2018	Regular
	Ecuador	Evaluación del proyecto «Mujeres liderando el desarrollo inclusivo sostenible de la provincia de Loja»	2018	Buena
	El Salvador	Evaluación final del proyecto «Ciudad Mujer/ONU Mujeres»	2018	Buena
	México	Evaluación de la campaña #NoEsDeHombres en el marco del programa «Ciudades Seguras»	2018	Muy buena
	Panamá	Evaluación Regional sobre normas y políticas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en América Latina y el Caribe	2018	Muy buena
	Bolivia	Alianzas estratégicas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en Bolivia 2014–2017	2019	Buena
	Ecuador	Evaluación de impacto del programa «Quito ciudad segura para las mujeres y las niñas»	2019	Regular
	Guatemala	Evaluación de la cartera de proyectos en el país	2019	Muy buena
	México	Evaluación Final de la Nota Estratégica de ONU Mujeres México, 2014-2019.	2019	Buena
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	2018	Buena

Región	Oficina o división	Título de la evaluación	Año de publicación	Calificación de calidad del informe
		y la acción humanitaria en la Región de los Estados Árabes»		
	Egipto	Evaluación del proyecto «Garantizar los derechos y mejorar los medios de vida de las mujeres»	2018	Buena
	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» (Programa de fomento del empleo de las mujeres)	2018	Buena
	Jordania	Evaluación final independiente del proyecto «Paz y seguridad en los Estados Árabes»	2018	Buena
	Marruecos	Evaluación de la alianza entre el Ministerio de Interior, la dirección General de Gobiernos Locales y ONU-Mujeres	2018	Muy buena
	Egipto	Evaluación formativa de las acciones a nivel comunitario y nacional para promover la igualdad de género y la participación de los hombres y los niños	2019	Muy buena
	Jordania	Evaluación final del proyecto Eid bi Eid - Fases I y II	2019	Buena
	Jordania	Hemayati: promoción de la salud y el bienestar de las mujeres y las niñas	2019	Muy buena
	Jordania	Evaluación de la Estrategia nacional para las mujeres y Análisis situacional de los derechos de las mujeres y la igualdad de género en Jordania (2013-2017)	2019	Regular
	Marruecos	<i>Appui à l'autonomisation économique des femmes à travers la promotion de la chaîne de valeur agro écologique pour une meilleure résilience au changement climatique</i>	2019	Buena
	Oficina plurinacional para el Magreb (Marruecos)	<i>Accès aux services judiciaires pour des femmes et des enfants victimes de la traite des êtres humains au Maroc II</i>	2019	Regular
	Palestina	Evaluación final del proyecto de ONU-Mujeres «Fomentar la aplicación de la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas en los territorios palestinos ocupados»	2019	Buena

Región	Oficina o división	Título de la evaluación	Año de publicación	Calificación de calidad del informe
Asia y el Pacífico	Oficina Regional para los Estados Árabes (Egipto)	Programa de apoyo a la participación de las mujeres en el proceso político sirio - construcción de una red de apoyo nacional en favor de la paz	2019	Buena
	Bangladesh	Evaluación final del proyecto titulado «Desarrollo de capacidades para prevenir la violencia contra las mujeres»	2018	Buena
	Tailandia	Evaluación final del proyecto regional «Prevención de la explotación de las trabajadoras migrantes»	2018	Buena
	Bangladesh	Evaluación de la cartera de proyectos en el país	2019	Muy buena
	Nepal	Evaluación temática del programa para el empoderamiento económico de las mujeres	2019	Muy buena
	Papua Nueva Guinea	Evaluación del impacto del programa para fomentar ciudades seguras y transporte público seguro	2019	Muy buena
	Papua Nueva Guinea	Evaluación de la cartera de proyectos en Papua Nueva Guinea	2019	Buena
África Oriental y Meridional	Oficina Regional para Asia y el Pacífico (Tailandia)	Evaluación de la cartera de presencia programática de la Oficina Regional	2019	Muy buena
	Burundi	Evaluación de la cartera de proyectos en Burundi	2018	Muy buena
	Etiopía	Evaluación final del programa «Prevención y respuesta a la violencia contra las mujeres y las niñas en Etiopía»	2018	Buena
	Kenya	Evaluación final del proyecto «Participación de las mujeres en la prevención y la lucha contra el extremismo violento en Kenya»	2018	Buena
	Kenya	Evaluación final de la estrategia del país de Kenya	2018	Buena
	Mozambique	Evaluación de mitad de período del proyecto de empoderamiento económico de las mujeres financiado por Bélgica en la provincia de Gaza	2018	Buena

Región	Oficina o división	Título de la evaluación	Año de publicación	Calificación de calidad del informe
Europa y Asia Central	Rwanda	Evaluación final del programa conjunto «Promover y mantener los logros en materia de igualdad de género en Rwanda»	2018	Muy buena
	Rwanda	Evaluación de la cartera de proyectos en Rwanda de ONU-Mujeres en 2014-2018	2018	Buena
	Sudán del Sur	Evaluación de la cartera de proyectos en el país	2018	Muy buena
	Etiopía	Evaluación del Programa Conjunto para el empoderamiento económico de las mujeres rurales	2019	Muy buena
	Kenya	Evaluación del proyecto «Integración del género en las operaciones de apoyo a la paz»	2019	Regular
	Malawi	Evaluación de mitad de período del Programa de empoderamiento de las mujeres	2019	Buena
	Mozambique	Evaluación final del proyecto de empoderamiento económico de las mujeres en Gaza	2019	Regular
	Zimbabwe	Evaluación final Programa de paz y seguridad en materia de género de Zimbabwe	2019	Regular
	Albania	Evaluación temática del empoderamiento político de la mujer (Resultado 1 de las notas estratégicas)	2018	Buena
	Kirguistán	Programa conjunto para «Acelerar los progresos en aras del empoderamiento económico de las mujeres rurales»	2018	Muy buena
	Kirguistán	Medios de vida a través de la participación y la igualdad de acceso al agua	2018	Buena
	Bosnia y Herzegovina	Evaluación final del proyecto «Normas y compromiso para poner fin a la violencia contra las mujeres y la violencia doméstica en Bosnia y Herzegovina (2016-2019)»	2019	Regular

Región	Oficina o división	Título de la evaluación	Año de publicación	Calificación de calidad del informe
	Georgia	Evaluación de mitad de período del Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre igualdad de género	2019	Muy buena
	Serbia	Evaluación del Plan de acción nacional para la igualdad de género 2016-2018	2019	Buena
	Ucrania	Evaluación de mitad de período del proyecto «Igualdad de género en el centro de las reformas, la paz y la seguridad», financiado por el Gobierno de Suecia	2019	Buena
Sede	Fondo para la Igualdad de Género	Evaluación independiente del Fondo para la Igualdad de Género de ONU-Mujeres (2009-2017)	2018	Muy buena
	División de Políticas	Evaluación final del proyecto del Portal de Conocimientos para el Empoderamiento Económico de las Mujeres	2018	Muy buena
Servicio de Evaluación Independiente	Servicio de Evaluación Independiente	¿Qué podemos aprender de las evaluaciones realizadas por ONU-Mujeres? Metaanálisis de las evaluaciones gestionadas por ONU-Mujeres en 2016	2017	Sin calificar
	Servicio de Evaluación Independiente	Evaluación de la estructura regional de ONU-Mujeres	2017	Muy buena
	Servicio de Evaluación Independiente	Evaluación de las alianzas estratégicas de ONU-Mujeres en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres	2017	Muy buena
	Servicio de Evaluación Independiente	Contribución de ONU-Mujeres a la participación política y el liderazgo de las mujeres	2018	Muy buena
	Servicio de Evaluación Independiente	Reflexiones sobre el cambio. Metaanálisis: conclusiones y lecciones de las evaluaciones gestionadas por ONU-Mujeres en 2017	2018	Sin calificar
	Servicio de Evaluación Independiente	Metasíntesis de las evaluaciones de ONU-Mujeres 2017/2018	2019	Sin calificar
	Servicio de Evaluación Independiente	Evaluación institucional de la contribución de ONU-Mujeres a la gobernanza y la planificación nacional	2019	Muy buena

Región	Oficina o división	Título de la evaluación	Año de publicación	Calificación de calidad del informe
África Occidental y Central	Servicio de Evaluación Independiente	Evaluación temática institucional: la contribución de ONU-Mujeres a la acción humanitaria	2019	Muy buena
	Camerún	<i>Prise en charge adéquate des femmes victimes de violences dans la région de l'extrême nord</i>	2018	Buena
	Liberia	Evaluación de la cartera de proyectos en el país	2018	Muy buena
	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>	2018	Regular
	Liberia	Evaluación del proyecto de seguridad inclusiva	2019	Buena
	Malí	<i>Evaluation de la note stratégique d'ONU Femmes Mali 2014–2019</i>	2019	Buena
	Oficina Regional para África Occidental y Central (Senegal)	Evaluación de la gestión del conocimiento	2019	Regular
	Sierra Leona	Mejorar la participación de las mujeres como embajadoras para la consolidación de la paz	2019	Buena

V. Anexo 2: Teoría de la implementación

Como se indica en el Plan Estratégico para 2018-2021, los principales resultados de ONU-Mujeres en materia de desarrollo están en consonancia con las tres funciones de la Entidad (funciones de apoyo normativo, coordinación de las Naciones Unidas y actividades operacionales). Los cinco resultados en materia de desarrollo son:

- i) Se fortalece e implementa un conjunto exhaustivo y dinámico de normas, políticas y estándares mundiales sobre la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas.
- ii) Las mujeres dirigen los sistemas de gobernanza, participan en ellos y se benefician de ellos en pie de igualdad.

- iii) Las mujeres tienen seguridad de ingresos, trabajo decente y autonomía económica.
- iv) Todas las mujeres y niñas viven una vida sin ninguna forma de violencia.
- v) Las mujeres y las niñas contribuyen e influyen en mayor medida en el desarrollo sostenible de la paz y la resiliencia, y se benefician de forma igualitaria de la acción humanitaria y la prevención de desastres naturales y conflictos.

El marco integrado de resultados y recursos establece los resultados y los parámetros para medir los avances registrados por ONU-Mujeres hacia la consecución de los resultados de desarrollo y, en última instancia, su impacto. Los productos de apoyo institucionales son:

- Mejor coordinación, coherencia y rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas para comprometerse con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- Mayor implicación de los asociados a la hora de apoyar el mandato de ONU-Mujeres.
- La alta calidad de los programas a través de la gestión del conocimiento, la innovación, la gestión basada en los resultados y la evaluación.
- Mejor gestión de los recursos humanos y financieros en la búsqueda de resultados.

ONU-Mujeres garantiza que la implementación sea fiel a estos productos mediante un seguimiento de los insumos que se refuerzan mutuamente. El gráfico 1 es una representación visual de la estructura de la implementación y el entorno general en el que opera ONU-Mujeres.

Gráfico 1: Marco integrado de resultados y recursos de la teoría de la implementación del Plan Estratégico de ONU-Mujeres para 2018-2021

