



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

Distr. general  
4 de agosto de 2016

Original: inglés

## Segundo período ordinario de sesiones de 2016

1 y 2 de septiembre de 2016

Tema 4 del programa provisional

### Evaluación

## ¿Qué podemos aprender de las evaluaciones realizadas por ONU-Mujeres? Metaanálisis de las evaluaciones gestionadas por ONU-Mujeres en 2014 y 2015

### *Resumen*

En cumplimiento del Plan de Evaluación Institucional para 2014-2017 de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), la Oficina de Evaluación Independiente de ONU-Mujeres llevó a cabo un metaanálisis de las evaluaciones institucionales y descentralizadas gestionadas por la Entidad en 2014 y 2015.

En el metaanálisis se combinó y sintetizó la información procedente de 49 evaluaciones, que se transformó en conocimientos accesibles con el ánimo de fortalecer de forma sistemática la programación, la eficacia institucional y la función de evaluación en el futuro. Asimismo, el análisis contribuirá a fundamentar el nuevo plan estratégico de ONU-Mujeres para 2018-2022 y facilitará la comprensión del contexto en el que se van a ejecutar las iniciativas nuevas y ya en curso.

En el metaanálisis se examinó la información en función de los criterios del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas en materia de pertinencia, eficacia, eficiencia, cultura de resultados y sostenibilidad. Además, el análisis sintetizó los cambios producidos en relación con algunas conclusiones emergentes recogidas en informes de metaanálisis anteriores.

Está previsto que los principales usuarios del metaanálisis sean la Junta Ejecutiva de ONU-Mujeres, el equipo directivo superior de la organización y su personal en los ámbitos mundial, regional y nacional.

## A. Propósito y alcance

1. Como parte de su labor continuada en favor del aprendizaje y la rendición de cuentas, la Oficina de Evaluación Independiente de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) lleva a cabo un metaanálisis anual a efectos de garantizar que el conjunto de pruebas generadas a través de las evaluaciones institucionales y descentralizadas se sintetiza y se emplea para fundamentar las políticas y estrategias en la esfera institucional y descentralizada.
2. En 2015, ONU-Mujeres presentó su iniciativa de programación insignia, que comprende una lista inicial de 12 programas insignia cuyo propósito es crear sinergias entre los distintos ámbitos temáticos, mejorar el enfoque y la escala de los programas, y respaldar la ejecución del mandato integrado de ONU-Mujeres (normativo, de coordinación y operacional). Algunos de esos programas son nuevos, pero otros parten de programas mundiales preexistentes, como la iniciativa Ciudades Seguras. Todavía es pronto para que los resultados de las evaluaciones de 2015 aporten información directa sobre los programas insignia, pero pueden facilitar la comprensión del contexto en el que se ejecutarán.
3. El presente metaanálisis tiene como objeto capturar los resultados clave de los informes de evaluación que cumplen los requisitos de calidad de ONU-Mujeres. Las conclusiones se emplearán, asimismo, para fundamentar el nuevo plan estratégico de ONU-Mujeres para 2018-2022 y se integrarán en las iniciativas en curso en aras de la mejora de la eficacia y eficiencia de la organización en el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.
4. El alcance del metaanálisis abarca los informes de evaluación institucional y descentralizada elaborados por ONU-Mujeres en 2015 (28 evaluaciones) y 2014 (21 evaluaciones) que recibieron una calificación mínima de «satisfactoria» en el Sistema mundial de valoración y análisis de los informes de evaluación. Además, para 2015 incluye, por primera vez, tres evaluaciones relativas a las carteras de proyectos en los países. El análisis ofrece también una sinopsis práctica de diversos patrones habituales registrados a lo largo del tiempo, con referencia a metaanálisis anteriores. De esta forma, se facilitan observaciones útiles y se expone la medida en la que han progresado algunas de las conclusiones que se habían identificado previamente.

## B. Metodología

5. Para efectuar el metaanálisis, se aplicó un método estructurado de análisis cualitativo y cuantitativo. La valoración cuantitativa analizó la frecuencia con la que las observaciones de las evaluaciones se referían a un desempeño positivo o negativo en relación con diversos aspectos especificados en la guía metodológica para la valoración de la eficacia de las actividades de desarrollo elaborada por el Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos.
6. Se acometió un análisis cualitativo de los factores de alto nivel que impulsan el desempeño de ONU-Mujeres, las esferas de innovación y los ejemplos de prácticas positivas. En el metaanálisis únicamente se tuvieron en cuenta los resultados, conclusiones, recomendaciones y lecciones que se definen con claridad en los informes de evaluación. La información derivada del proceso de evaluación que no se documentó queda fuera del alcance de este análisis.

## C. Limitaciones

7. El proceso de síntesis cualitativa aplicó un análisis estructurado. No obstante, la naturaleza del proceso exige la emisión de opiniones sobre: a) cuáles son los resultados principales de un informe; b) cómo interpretar estos resultados y sus implicaciones; y c) qué combinaciones de resultados de distintos informes representan un patrón fiable. A partir de dichas consideraciones, se intentó que el informe fuera transparente respecto a la prevalencia de determinados problemas, y en él se identificaron los aspectos con mayor o menor grado de certidumbre en los resultados.

## D. Conclusiones principales

Las conclusiones y recomendaciones que se ofrecen a continuación se desarrollaron a partir de un análisis independiente de los resultados.

### Conclusión general.

**Las intervenciones de ONU-Mujeres son pertinentes y en su mayor parte están consiguiendo resultados positivos en favor de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. No obstante, existe margen para mejorar los sistemas de gestión basada en los resultados, la eficiencia y la sostenibilidad en el ámbito de los países.**

**Cuadro 1. Cobertura y desempeño de los criterios de evaluación de la eficacia de las actividades de desarrollo**

Criterios	n.º*	Grado de cobertura‡	Calificaciones satisfactorias (%) †
1. Pertinencia	49	Sólido	87%
2. Eficacia	49	Sólido	67%
3. Sostenibilidad	47	Sólido	61%
4. Eficiencia	45	Sólido	57%
5. Cultura de resultados	41	Sólido	33%

\* n.º = número de evaluaciones que abordan el subcriterio correspondiente.  
‡ Sólido: n.º = de 31 a 49; moderado: n.º = de 15 a 30; escaso: n.º = <15.  
† El porcentaje de calificación satisfactoria se basa en las observaciones positivas sobre el desempeño de ONU-Mujeres.

8. La pertinencia de las intervenciones de ONU-Mujeres constituye el punto fuerte de la organización en relación tanto con los marcos nacionales como con las necesidades de las mujeres. La contribución positiva de sus intervenciones a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres es cada vez mayor. Pese a ello, persisten los desafíos para conseguir una escala y alcance de envergadura considerable. Asimismo, existe margen para mejorar los sistemas de gestión basada en los resultados, la eficiencia y la sostenibilidad en el ámbito nacional.

**Gráfico 1. Porcentaje de evaluaciones de 2014 y 2015 cuya calificación conforme a los subcriterios de evaluación de la eficacia de las actividades de desarrollo es «satisfactoria» o «muy satisfactoria»**



## Pertinencia

**Cuadro 2. Cobertura de los datos con base empírica sobre pertinencia**

Subcriterios	n.º*	Grado de cobertura‡	Calificaciones satisfactorias (%) †
1.1 Los programas y proyectos se adecúan a las necesidades o prioridades del grupo seleccionado.	38	Sólido	92%
1.2 Los proyectos y programas son conformes con los objetivos nacionales de desarrollo.	33	Sólido	97%
1.3 Se colabora de forma eficaz con los gobiernos, las organizaciones humanitarias y de desarrollo bilaterales y multilaterales, y las organizaciones no gubernamentales en la planificación, coordinación y ejecución del apoyo en favor de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.	32	Sólido	72%
* n.º = número de evaluaciones que abordan el subcriterio correspondiente. ‡ Sólido: n.º = de 31 a 49; moderado: n.º = de 15 a 30; escaso: n.º = <15. † El porcentaje de calificación satisfactoria se basa en las observaciones positivas sobre el desempeño de ONU-Mujeres.			

**Conclusión 1. El aspecto más sólido de la eficacia de las actividades de desarrollo de ONU-Mujeres es el elevado nivel de pertinencia de sus intervenciones tanto en el contexto político como en relación con las necesidades evaluadas de las mujeres.**

9. Desde 2013, ONU-Mujeres ha logrado mantener un desempeño elevado en lo que respecta a la pertinencia de sus intervenciones con relación tanto a los marcos normativos (nacionales e internacionales) como a las necesidades de las mujeres. En algunos casos, las evaluaciones cuestionaron si el enfoque seleccionado por la Entidad era el más oportuno o eficiente con miras a cumplir sus objetivos<sup>1</sup>, pero, en su conjunto, las evaluaciones también señalaron que las oficinas en los países estaban desarrollando su labor sujetas a una gran variedad de restricciones externas.

10. Por un lado, la pertinencia de los diseños de las intervenciones se ha mantenido elevada y, por otro la de la elección de los asociados de ONU-Mujeres ha mejorado. En combinación, estos aspectos de pertinencia se corresponden con los niveles notables de obtención de productos que reflejan las evaluaciones, lo que apunta a la continuidad de la tendencia observada en años anteriores.

## Eficacia

**Cuadro 3. Cobertura de los datos con base empírica sobre eficacia**

Subcriterios	n.º*	Grado de cobertura‡	Calificaciones satisfactorias (%) †
2.1 Los programas y proyectos cumplen los objetivos definidos y obtienen los resultados previstos.	42	Sólido	90%
2.2 Los programas y proyectos han generado beneficios para los miembros del grupo seleccionado.	39	Sólido	69%
2.3 Los programas y proyectos mejoraron la situación de un número considerable de beneficiarios y, cuando correspondía, contribuyeron a los objetivos nacionales de desarrollo.	30	Moderado	37%
2.4 Los programas propiciaron cambios significativos en las políticas y programas de desarrollo (incluidos de preparación para casos de desastres, respuesta de emergencia y rehabilitación), la repercusión de las políticas o las reformas necesarias del sistema.	33	Sólido	70%

<sup>1</sup> ¿Había otras opciones o diseños disponibles que podrían haber resultado más pertinentes? o ¿se deberían haber abordado en primer lugar otros problemas?

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

‡ Sólido: n.º = de 31 a 49; moderado: n.º = de 15 a 30; escaso: n.º = <15.

† El porcentaje de calificación satisfactoria se basa en las observaciones positivas sobre el desempeño de ONU-Mujeres.

**Conclusión 2. ONU-Mujeres logra los productos indicados. No obstante, la cantidad mayor de datos disponibles sobre la contribución de la Entidad a los resultados pone de relieve la necesidad de ampliar el alcance de las intervenciones —con el propósito de beneficiar a un número mayor de personas— y el plazo de los proyectos —a fin de abordar las causas fundamentales de la marginación y la desigualdad—.**

11. Las evaluaciones siguen indicando que ONU-Mujeres está obteniendo un rendimiento sólido desde el punto de vista de los productos. A diferencia del metaanálisis de 2013, no obstante, numerosas evaluaciones han empezado a incluir información sobre los resultados. En este sentido, a pesar de que se ha descubierto que la Entidad contribuye a sus resultados previstos, estos suelen requerir mayores plazos y tienden a ser de ámbito reducido (en lugar de a gran escala). Además, a menudo podrían beneficiarse de una supervisión más minuciosa de indicadores más precisos.

12. Muchas evaluaciones identificaron políticas nacionales específicas que ONU-Mujeres ha favorecido, y sobre las que ha asesorado e influido. Se trata de un enfoque prometedor en cuanto a la escala. Al mismo tiempo, los datos sobre sostenibilidad apuntan a que existe una probabilidad escasa de que estas políticas continúen a menos que se aseguren contribuciones financieras específicas de los gobiernos. Las tres evaluaciones de las carteras de proyectos en los países emprendidas por primera vez en 2015 revelaron que esto se debe, en parte, a un problema de enfoque estratégico y posicionamiento de ONU-Mujeres en el plano nacional —es decir, centrar las capacidades donde puedan dar pie a cambios transformadores—. No obstante, también es consecuencia de que los proyectos anuales no ofrecen tiempo suficiente para conectar los esfuerzos normativos, de programación y coordinación debido a la necesidad de llevar a cabo las actividades planeadas.

**Conclusión 3. Los principales factores determinantes del desempeño en la esfera de los resultados son el diseño y la duración de las intervenciones, la fragmentación de los ámbitos temáticos y los mandatos, y las relaciones positivas mantenidas por los miembros del personal de ONU-Mujeres.**

13. Se descubrió que el logro de resultados dependía de factores externos e internos que determinan el desempeño. De acuerdo con las evaluaciones, la mayoría de los factores externos planteaban obstáculos al desempeño de ONU-Mujeres. Entre ellos se encuentran la capacidad limitada de muchas organizaciones de la sociedad civil y los fondos estructurales insuficientes en la esfera del género, o los conflictos y la resistencia cultural a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Incluso cuando los factores externos son positivos —como la marca de las Naciones Unidas, su capacidad y el movimiento de mujeres—, estos solo representan una contribución cuando la Entidad los dirige activamente para convertirlos en factores impulsores del cambio (por ejemplo, mediante asociaciones pertinentes).

14. Por tanto, los factores positivos impulsores del desempeño responden, fundamentalmente, a factores de carácter interno. Algunos son habituales —como la buena comunicación del personal de ONU-Mujeres con los asociados— y otros se dan con menor frecuencia —como la participación temprana en el diseño del programa de una mayor variedad de partes interesadas—. Desde el punto de vista estratégico, de cara a mejorar los factores internos positivos en el seno de ONU-

Mujeres, las evaluaciones identificaron las prioridades siguientes: a) corregir las estructuras orgánicas que afianzan enfoques fragmentados; b) centrarse en las carteras de proyectos temáticas; c) examinar y desarrollar la capacidad de los asociados; d) asumir compromisos a largo plazo con los asociados y los ámbitos problemáticos; e) centrar las actividades operacionales a fin de crear sinergias; y f) adoptar una posición de intermediaria en el intercambio de conocimientos, con la gestión del conocimiento como estrategia clave.

## Eficiencia

**Cuadro 4. Cobertura de los datos con base empírica sobre eficiencia**

Subcriterios	n.º *	Grado de cobertura‡	Calificaciones satisfactorias (%) †
4.1 Las actividades programáticas se consideran rentables en términos de costos o recursos.	32	Sólido	53%
4.2 La ejecución y los objetivos se cumplen dentro del plazo establecido (teniendo en cuenta el contexto).	16	Moderado	44%
4.3 Los sistemas y procedimientos para la ejecución y el seguimiento de los proyectos y programas son eficientes (incluidos la gestión de sus operaciones y del programa, las cuestiones de recursos financieros y recursos humanos, la gestión de los riesgos, la coordinación, la vigilancia y gobernanza, el diseño del proyecto o programa, o las disposiciones logísticas).	28	Moderado	61%

\* n.º = número de evaluaciones que abordan el subcriterio correspondiente.  
‡ Sólido: n.º = de 31 a 49; moderado: n.º = de 15 a 30; escaso: n.º = <15.  
† El porcentaje de calificación satisfactoria se basa en las observaciones positivas sobre el desempeño de ONU-Mujeres.

**Conclusión 4. En las evaluaciones se recomendó que las prioridades institucionales para la mejora de la eficacia de las actividades de desarrollo se centraran en un enfoque programático, el aprovechamiento mejorado del mandato de coordinación de las Naciones Unidas en el ámbito nacional y sistemas que simplifiquen la toma de decisiones.**

15. El mayor margen para impulsar la eficacia de las actividades de desarrollo en ONU-Mujeres está ligado a la eficiencia y la sostenibilidad, ámbitos en los que, según las evaluaciones, la Entidad puede partir de las mejoras existentes en el desempeño de las operaciones. Además, estos ámbitos se encuentran interconectados: es más fácil proseguir con los enfoques más eficientes y, por tanto, su mantenimiento resulta más probable.

16. El conjunto de pruebas de las evaluaciones apunta a la necesidad de que ONU-Mujeres considere algunos de los mecanismos adoptados por otros organismos de las Naciones Unidas a fin de lograr un desempeño eficiente y sostenible. Entre otros, cabe destacar la sustitución de un enfoque basado en los proyectos por otro programático que genere sinergias entre distintos ámbitos y categorías de trabajo; la participación del gobierno en el desarrollo de programas conjuntos de trabajo en el ámbito nacional; y el establecimiento de un mecanismo para contraer compromisos de financiación plurianuales. La iniciativa de programación insignia responde a algunas de estas cuestiones, ya que cuenta con potencial para mejorar considerablemente la coherencia de la programación.

17. Asimismo, existen diversos problemas estratégicos específicos de ONU-Mujeres, como preservar la flexibilidad en la ejecución de los proyectos —que ha demostrado ser uno de los factores que más contribuyen a la eficacia—, al tiempo que se simplifican los

sistemas de toma de decisiones y autorización de múltiples niveles que en la actualidad reducen esta flexibilidad (sin por ello deteriorar la rendición de cuentas). Un asunto exclusivo de ONU-Mujeres es la cuestión estratégica de cómo apoyar a las oficinas en los países a fin de aprovechar mejor el mandato de coordinación de las Naciones Unidas como medio para impulsar las sinergias y la eficiencia de las labores normativa y operacional.

## Sostenibilidad

**Cuadro 5. Cobertura de los datos con base empírica sobre sostenibilidad**

Subcriterios	n.º *	Grado de cobertura‡	Calificaciones satisfactorias (%) †
3.1 Los beneficios continúan o es probable que continúen tras la conclusión del programa.	36	Sólido	64%
3.2 Los programas y proyectos se consideran sostenibles desde el punto de vista de la capacidad institucional o comunitaria.	35	Sólido	66%
* n.º = número de evaluaciones que abordan el subcriterio correspondiente. ‡ Sólido: n.º = de 31 a 49; moderado: n.º = de 15 a 30; escaso: n.º = <15. † El porcentaje de calificación satisfactoria se basa en las observaciones positivas sobre el desempeño de ONU-Mujeres.			

**Conclusión 5. Los resultados de la cartera de operaciones de ONU-Mujeres en materia de sostenibilidad son mixtos, aunque cada vez se hace más evidente la probabilidad de que los logros perduren con ciclos de programación más largos.**

18. A diferencia de los datos sobre la pertinencia y la eficacia, los relativos a la sostenibilidad revelan un desempeño mixto, aunque sugieren una mejora ligera pero constante desde 2013. En la mayoría de los casos, con vistas a favorecer la sostenibilidad, las evaluaciones recomendaron ampliar la ejecución de los proyectos más allá del año de duración habitual en los acuerdos sobre los proyectos de cooperación (un factor que también socava la eficiencia). En algunas evaluaciones se identificó una necesidad de entablar conversaciones con las fuentes gubernamentales de financiación con el propósito de asegurar la continuidad de los resultados de las intervenciones iniciadas por ONU-Mujeres. El mayor nivel de sostenibilidad se registró en los casos que presentaban un mayor grado de participación. De acuerdo con la información de algunas evaluaciones, el desarrollo de la capacidad, un enfoque central de las estrategias de ONU-Mujeres, debe prestar más atención a la sostenibilidad y el seguimiento en el contexto del movimiento de existencias y los recursos escasos de los gobiernos.

19. Se observó que los procesos de diseño participativos, el apoyo político de alto nivel y la asunción de los compromisos financieros en el ámbito nacional constituían los principales factores impulsores de la sostenibilidad.

## Cultura de resultados

**Cuadro 6. Cobertura de los datos con base empírica sobre la cultura de resultados**

Subcriterios	n.º *	Grado de cobertura‡	Calificaciones satisfactorias (%) †
5.2 Los sistemas y procesos para el seguimiento de los resultados del programa y la presentación de informes al respecto son eficaces.	34	Sólido	32%



5.3 Los sistemas de gestión basada en los resultados son eficaces.	21	Moderado	33%
* n.º = número de evaluaciones que abordan el subcriterio correspondiente. ‡ Sólido: n.º = de 31 a 49; moderado: n.º = de 15 a 30; escaso: n.º = <15. † El porcentaje de calificación satisfactoria se basa en las observaciones positivas sobre el desempeño de ONU-Mujeres.			

**Conclusión 6. Las graves limitaciones de recursos, la capacidad insuficiente de seguimiento y la necesidad de reforzar los indicadores de resultados de los proyectos siguen poniendo freno a las mejoras en la promoción de los sistemas de gestión basada en los resultados en el ámbito nacional.**

20. En las evaluaciones se determinó que la cultura de resultados —en especial, el desarrollo de unos sistemas sólidos de seguimiento y gestión basada en los resultados en el ámbito nacional— constituía un aspecto estratégico importante al que se ha de prestar atención. En la esfera de los países, preocupaban las limitaciones de conocimiento especializado en materia de seguimiento y presentación de informes, que dan lugar a una vigilancia escasa, insuficiente para extraer lecciones o informar sobre los resultados a los que ONU-Mujeres contribuye con su labor.

21. A pesar de que, de acuerdo con las evaluaciones, las oficinas en los países estaban estableciendo sistemas de gestión basada en los resultados (vinculados al sistema global de gestión basada en los resultados), raras veces podían ofrecer observaciones o análisis puntuales para la toma de decisiones, la rendición de cuentas y el aprendizaje. ONU-Mujeres depende en gran medida de la capacidad de seguimiento de los asociados, que, sin embargo, sigue representando una de las mayores deficiencias en la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil con las que la Entidad tiene que trabajar. Por tanto, resulta esencial identificar medios alternativos de obtención de datos de buena calidad para los sistemas de gestión basada en los resultados.

## **E. Tendencias en la eficacia de las actividades de desarrollo de 2013 a 2015**

### **Pertinencia**

**Conclusión 7. La pertinencia se mantiene elevada, con una mejora observada en relación con la selección de asociaciones eficaces.**

22. El metaanálisis de 2013 reveló que los programas y el trabajo normativo resultaban pertinentes con relación tanto a los marcos normativos internacionales como a las necesidades de las mujeres, pero adolecían de exceso de optimismo respecto a la capacidad, así como de ciertos problemas de diseño. Se observó que, si bien los programas integraban la igualdad de género en el tejido de su diseño, la traducción de las normas en labores operacionales efectivas planteaba desafíos.

23. Mientras que los metaanálisis anteriores revelaron una necesidad de contar con una mayor participación de los hombres, algunas evaluaciones de 2015 se centraron en la necesidad de mejorar la implicación de los ministerios (tanto de los funcionarios de alto nivel como de los ministros de Estado) en las intervenciones de ONU-Mujeres, ya que la voluntad política y la priorización de los gobiernos son necesarias para promover el programa para la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres. En distintos informes, se sugirió asimismo que las etapas de diseño de las notas estratégicas de la Entidad con un carácter más inclusivo facilitan la formación temprana de alianzas estratégicas y

garantizan la pertinencia tanto de las intervenciones como de las asociaciones que las respaldan.

24. En 2013, se observó que ONU-Mujeres presentaba una trayectoria consolidada de convocatoria de coaliciones y creación de asociaciones. Pese a ello, hacía frente a desafíos relacionados con el establecimiento de mecanismos de coordinación en el ámbito nacional. Para 2015, seguían existiendo algunos retos en materia de coordinación —especialmente, respecto al tiempo necesario para que los programas conjuntos empezaran a funcionar de manera eficiente—. No obstante, se determinó que las asociaciones eficaces constituían un elemento esencial de la capacidad general de ONU-Mujeres para obtener resultados, con la importante salvedad de que la colaboración con asociados capaces de llegar hasta los grupos marginados implicaba trabajar con sus restricciones y deficiencias de capacidad. La tendencia general en el análisis cuantitativo sugiere que la pertinencia de las asociaciones de ONU-Mujeres va en aumento.

### **Eficacia**

**Conclusión 8. Las evaluaciones están hallando pruebas adicionales de la contribución de ONU-Mujeres a los resultados; no obstante, en gran parte de estas evaluaciones sigue registrándose el desafío de ampliar la repercusión.**

25. Los datos sobre la eficacia de las actividades de desarrollo para 2013 y el período 2014-2015 no son directamente comparables porque la «historia» de las evaluaciones ha cambiado con la mejora de la calidad de la función de evaluación. En 2013, el metaanálisis especificaba básicamente que las evaluaciones examinaban y recababan datos con base empírica sobre las actividades y los productos, y que la labor de ONU-Mujeres en este sentido se desarrollaba a pesar de la preocupación por el desempeño de las operaciones. En ese momento, se advirtió que la progresión de los productos a resultados de nivel superior no era mensurable en los programas de la Entidad debido a las carencias en los datos y la ausencia de sistemas para supervisar los efectos.

26. En 2015, el mensaje principal de las evaluaciones difería radicalmente. La calidad de las evaluaciones ha mejorado y ahora se examina un nivel de cambio superior, los resultados, sobre los que se empiezan a encontrar datos con base empírica en algunas intervenciones. Sin embargo, como la unidad de cambio se ha trasladado de los productos a los resultados, las evaluaciones se han tornado de manera natural más críticas en la actualidad (aunque todavía se estén obteniendo productos). A diferencia de 2013, en numerosas evaluaciones de 2015 se consiguió identificar las contribuciones aportadas a los resultados, aunque en su mayoría apuntan a que las intervenciones son demasiado breves para conseguirlos en su totalidad.

### **Eficiencia**

**Conclusión 9. Las pruebas obtenidas por medio de las evaluaciones indican una mejora en la eficacia de las operaciones de ONU-Mujeres. No obstante, sigue existiendo margen para potenciar tanto la eficiencia institucional como la programática.**

27. Los resultados para 2013 en materia de eficiencia presentan un panorama mixto. En algunas evaluaciones se identificaron demoras en el desembolso de fondos y la asignación de personal, y deficiencias en los sistemas de gestión de los conocimientos. En contrapartida, se observó que las carencias en la gestión del conocimiento y las limitaciones en la financiación se mitigaban en cierta medida gracias a la dedicación del personal de ONU-Mujeres y la profunda comprensión del contexto. El metaanálisis de 2014 reflejó un aumento en la

cantidad de conocimientos generados, pero también una necesidad de impulsar su transferencia a través de las barreras institucionales.

28. El conjunto de las evaluaciones de 2015 reúne un mayor volumen de datos con base empírica sobre la consecución de los objetivos dentro o fuera del plazo establecido; aproximadamente la mitad de las evaluaciones en que se analizó este aspecto confirman que se cumplió el plazo. Efectivamente, muchas evaluaciones hallaron evidencia de tasas de ejecución buenas —salvo en contextos complejos—, con algunos casos en los que las tasas alcanzaron valores entre el 80% y el 100%. Además, se dieron incluso ejemplos de proyectos que superaron algunas de sus metas clave<sup>2</sup>. Según los resultados del análisis cuantitativo, las operaciones y sistemas institucionales han mejorado desde 2013. La mayoría de los informes especificaban que se habían encontrado pruebas de la existencia de un control de los gastos y una eficiencia en función de los costos adecuados, aunque en muy pocos casos se facilitaban detalles precisos sobre cómo se había logrado. A pesar de estos avances, en algunas evaluaciones se observó que los acuerdos de cooperación relativos a los proyectos seguían relacionándose con demoras en los desembolsos.

## **Sostenibilidad**

**Conclusión 10. Pese a los signos de mejora, en la mayoría de las evaluaciones continúan identificándose desafíos considerables en materia de sostenibilidad.**

29. El volumen de los datos sobre sostenibilidad ha aumentado desde 2013 y apunta a una ligera mejora general, en especial en lo relativo al desarrollo de la capacidad nacional. Como en 2013, la mayor parte de las evaluaciones de 2014 y 2015 recomendaron la continuación de las intervenciones a fin de ofrecer una oportunidad en favor de la sostenibilidad. En su conjunto, las intervenciones no son sostenibles debido a la brevedad de los plazos programados.

30. El metaanálisis de 2013 incluyó ejemplos de procesos participativos que contribuían a la firme implicación local. En términos generales, no obstante, las evaluaciones identificaron amenazas significativas para la sostenibilidad, entre otras, las limitaciones en la financiación, el contexto político y las deficiencias en las capacidades nacionales. En 2015, estos factores no han experimentado cambios.

## **Cultura de resultados**

**Conclusión 11. Las limitaciones en la capacidad de seguimiento siguen frenando una tendencia positiva en la implantación de los sistemas de gestión basada en los resultados.**

31. El metaanálisis de 2013 determinó que la gestión basada en los resultados representaba una debilidad sistémica en todos los niveles —con carencias de teorías del cambio, marcos de resultados mensurables y sistemas de seguimiento adecuados—. A pesar de que la situación en lo relativo al seguimiento seguía siendo la misma en 2014 y 2015, el análisis cuantitativo señaló una tendencia positiva —si bien con un largo camino por recorrer, ya que, según el 70% de las evaluaciones, no llegaba a ser satisfactoria—. Numerosas evaluaciones revelaron que se estaban poniendo en marcha sistemas de gestión basada en los resultados, pero se advirtieron deficiencias en la capacidad para introducir, analizar y utilizar los datos. En general, en 2015, las evaluaciones determinaron que los sistemas de seguimiento nacionales eran todavía escasos, se encontraban pendientes de

---

<sup>2</sup> No todas las evaluaciones incluían información sobre las tasas de ejecución.

instalación para algunos proyectos, o carecían de recursos suficientes y dependían en exceso de los datos de los asociados.

32. La organización completó recientemente el despliegue de su estructura regional y desarrolló una estrategia para fomentar la gestión basada en los resultados. La estrategia incluía la implantación de un sistema institucional de gestión basada en los resultados dirigido a gestionar de manera más adecuada los programas para los países y garantizar el vínculo firme de los resultados nacionales y regionales con el plan estratégico. Además, el lanzamiento de la iniciativa de programación insignia en 2015 representó un paso adicional importante de cara a asegurar el enfoque y la escala de los programas. No obstante, todavía es pronto para determinar la medida en la que estas iniciativas derivarán en unos sistemas más eficaces tanto de gestión basada en los resultados como de seguimiento y presentación de informes.

## F. Recomendaciones

Las recomendaciones que se presentan a continuación se formularon a partir de las conclusiones y los resultados.

### **Recomendación 1. Subsanan la fragmentación de los ámbitos temáticos y los mandatos**

33. La necesidad más apremiante —dado su efecto negativo sobre la eficacia y la eficiencia— consiste en abordar la fragmentación del trabajo de los proyectos en distintos ámbitos temáticos y diversos aspectos del mandato integrado. Conforme a las evaluaciones, esta situación se halla reforzada en la actualidad por una combinación de estructuras institucionales, capacidades a escala nacional, y la necesidad de mejorar la priorización estratégica de los problemas durante el diseño de los programas. El futuro plan estratégico y el despliegue de la iniciativa de programación insignia deben, por tanto, prestar especial atención al aprovechamiento máximo y práctico de las sinergias en los ámbitos nacional y regional.

### **Recomendación 2. Fomentar la coordinación de las Naciones Unidas a escala nacional como medio de impulsar las sinergias y la eficiencia**

34. Los datos de las evaluaciones indican que no se ha explorado prácticamente el uso de la coordinación de las Naciones Unidas como mecanismo para la consecución de las sinergias identificadas en la recomendación 1. Por tanto, se considera pertinente hacer especial hincapié en el fortalecimiento de la función de coordinación de las Naciones Unidas de ONU-Mujeres en el ámbito nacional como medio para mejorar la eficiencia y la sostenibilidad de su labor normativa y operacional. La interrelación entre los ámbitos temáticos se ha materializado fundamentalmente en los programas conjuntos. No obstante, incluso sin una programación conjunta, existe un margen considerable para promover la aceptación política, el acceso de los asociados pertinentes y el apoyo a la aplicación de las normas de género a escala.

### **Recomendación 3. Examinar los argumentos a favor de las modalidades de programas plurianuales para los países a fin de encarar los problemas relacionados con la brevedad de los acuerdos de cooperación relativos a los proyectos y la sostenibilidad**

35. Según las evaluaciones, muchos de los problemas relativos a la sostenibilidad, la eficacia y la eficiencia que ONU-Mujeres enfrenta en la actualidad también han afectado a otros organismos de las Naciones Unidas. Entre ellos, el principal es la corta duración y la escasa fiabilidad de la financiación de

los acuerdos de cooperación relativos a los proyectos, así como el reto de asegurar la implicación nacional y desarrollar la capacidad. Las evaluaciones recomiendan específicamente la transición de un enfoque en los proyectos a otro programático, y, en cierta medida, los programas insignia ya han iniciado este proceso. Sin embargo, dada la oportunidad que ofrece el desarrollo de un nuevo plan estratégico, se aconseja el examen de los argumentos a favor de adoptar programas plurianuales para los países configurados de manera conjunta con los gobiernos, o bien enfoques alternativos que aborden los desafíos subyacentes.

**Recomendación 4. Ampliar e innovar la propuesta de valor básica de desarrollo de la capacidad y la asistencia técnica con el objeto de incluir la gestión de los conocimientos y la función de intermediaria**

36. Las estrategias de programas de ONU-Mujeres en el ámbito nacional e internacional se centran firmemente en el desarrollo de la capacidad, ya que se considera un enfoque pertinente y necesario en gran medida —aunque no suficiente— para garantizar la eficacia de las actividades de desarrollo. Se recomienda que, dada la demanda y oportunidad identificadas en las evaluaciones, se examine la posibilidad de desarrollar una estrategia específica complementaria al enfoque de desarrollo de la capacidad que incluya una competencia institucional básica sobre la gestión de los conocimientos y la función de intermediaria. Asimismo, existe margen para innovar los enfoques actuales del desarrollo de la capacidad y la gestión de los conocimientos como las propuestas de valor básicas de ONU-Mujeres junto con la excelencia técnica en el ámbito de las cuestiones de género.

**Recomendación 5. Adoptar medidas especiales para atender la gestión basada en los resultados y el seguimiento a escala nacional**

37. Existe una brecha clara en la disponibilidad y el uso de sistemas de seguimiento eficaces y adecuados en el ámbito nacional, lo que afecta a la capacidad de ONU-Mujeres para implantar sistemas de gestión basada en los resultados. Dadas las limitaciones de personal en los países y las necesidades no satisfechas en lo relativo a los especialistas capacitados, se recomienda que el nuevo plan estratégico se considere una oportunidad para emprender una iniciativa intensiva en el ámbito institucional dirigida a encarar las deficiencias en los sistemas de seguimiento, así como en las prácticas y la experiencia.

**Recomendación 6. Deben llevarse a cabo más evaluaciones estratégicas y de alto nivel de las carteras de proyectos en los países**

38. El conjunto de evaluaciones descentralizadas incluidas en los metaanálisis de 2015 y 2014 resulta instructivo, pero solo un número relativamente reducido —que comprende las evaluaciones de las carteras de proyectos en los países y las evaluaciones de programas multinacionales— ofrece un panorama más amplio sobre las operaciones, las sinergias y el posicionamiento estratégico de ONU-Mujeres. En consecuencia, se dispone de un volumen limitado de datos con base empírica sobre temas específicos, como la «suma» de las intervenciones para lograr una escala de envergadura considerable; la materialización de las eficiencias a través de las sinergias; la contribución de los sistemas institucionales a la eficacia de las actividades de desarrollo; o la aplicación de las estrategias más pertinentes. Los resultados sobre la cobertura de los datos entre los metaanálisis de 2013 y 2015 guardan cierto nivel de coherencia, lo que apunta a la necesidad de llevar a cabo más evaluaciones estratégicas y de alto nivel sobre las carteras de proyectos en los países.

## Anexo I. Lista de resultados del metaanálisis

### Resultados sobre la pertinencia

Resultado 1. Los programas son pertinentes y cumplen sus objetivos en gran medida, pero los sistemas de gestión basada en los resultados y la sostenibilidad en el ámbito nacional siguen representando un problema.

Resultado 2. Las intervenciones de ONU-Mujeres resultan especialmente pertinentes en relación con las necesidades de las mujeres y los marcos normativos en el contexto en que se establecen, pero ofrecen margen para la mejora en materia de implicación política de alto nivel.

Resultado 3. Los asociados con quienes trabaja ONU-Mujeres resultan muy pertinentes, y las asociaciones son esenciales para cumplir su misión. Muchos de estos asociados presentan deficiencias de capacidad a las que es preciso adaptarse, sobre todo aquellos que trabajan con los titulares de derechos.

Resultado 4. La continuidad de la mejora de la pertinencia de la labor de ONU-Mujeres depende del aumento de la integración temática, el fortalecimiento de la coordinación de las Naciones Unidas, la ampliación de la variedad de asociados a ámbitos no tradicionales, y la garantía de que el enfoque basado en los derechos humanos se integra en la programación.

### Resultados sobre la eficacia

Resultado 5. ONU-Mujeres continúa obteniendo de manera adecuada los productos previstos, con el desarrollo de la capacidad como punto fuerte básico de la organización y una capacidad cada vez mayor de sensibilización sobre una gran variedad de aspectos relativos a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Resultado 6. Las evaluaciones de las intervenciones de ONU-Mujeres están identificando con mayor asiduidad contribuciones positivas a los resultados y cambios en las políticas en pro de la igualdad de género, pero se siguen planteando desafíos en cuanto al logro de una escala suficiente para contribuir a los objetivos nacionales de desarrollo.

Resultado 7. Existen diversos factores externos e internos que impulsan la eficacia, y es posible argumentar que algunos datos respaldan la dirección tomada con la iniciativa de programación insignia. La ampliación de la duración de los programas y la descentralización mayor de la capacidad técnica aumentarían también la eficacia del apoyo.

Resultado 8. Llegar hasta los grupos excluidos conlleva desarrollar sistemas de operaciones que puedan adaptarse a las carencias de capacidad que persisten en las organizaciones de la sociedad civil de los titulares de derechos y trabajar eficazmente con estas.

### Resultados sobre la eficiencia

Resultado 9. ONU-Mujeres está logrando tasas de ejecución adecuadas, pero, debido a la brevedad de los ciclos de proyectos, depende en gran parte del desembolso puntual de fondos.

Resultado 10. Para lograr resultados, ONU-Mujeres depende en gran medida de su eficiencia institucional respecto a las asociaciones y la coordinación.

### Resultados sobre la sostenibilidad

Resultado 11. Aunque los datos sobre la sostenibilidad están mejorando, las pruebas siguen presentando un panorama mixto sobre la continuidad de los resultados una vez que se retira el apoyo de ONU-Mujeres.

Resultado 12. En muchos casos, existen los marcos necesarios para mantener los resultados en favor de las mujeres, pero la necesidad satisfecha parcialmente de asegurar los compromisos presupuestarios nacionales o internacionales para respaldarlos continúa planteando un desafío a la sostenibilidad.

### **Resultados sobre la cultura de resultados**

Resultado 13. La esfera del seguimiento se mantiene como deficiencia básica en las capacidades de operación tanto de ONU-Mujeres como de los asociados clave en el ámbito nacional.

Resultado 14. El potencial de la Entidad como intermediaria de conocimientos está ligado a su capacidad descentralizada en una amplia variedad de competencias, especialmente en materia de seguimiento y evaluación.

## **Anexo II. Lecciones aprendidas**

**Lección 1.** La flexibilidad de trabajar con asociados es una ventaja comparativa importante para ONU-Mujeres cuando se emplea para adaptar y mejorar los programas que ya se están ejecutando. Es necesario contar con una teoría del cambio sólida y mecanismos eficaces para el diálogo entre los asociados a fin de garantizar que esta flexibilidad contribuye a mejorar la eficacia de las actividades de desarrollo.

**Lección 2.** El paso de obtener productos a contribuir a los resultados demanda intervenciones más complejas. Estas han funcionado mejor cuando se han puesto en marcha multidisciplinarias —dentro de ONU-Mujeres y a través de la coordinación de múltiples partes interesadas de expertos técnicos externos—.

**Lección 3.** Asegurar que ONU-Mujeres cuenta con el apoyo político del máximo nivel gubernamental mejora el logro de resultados y, además, representa un atractivo importante para otros aliados estratégicos.

**Lección 4.** Los programas conjuntos de las Naciones Unidas funcionan mejor cuando los acuerdos y las responsabilidades de gestión promueven la rendición de cuentas horizontal (mutua) entre los asociados. Los acuerdos de financiación paralelos mantienen la rendición de cuentas vertical tradicional en lo que respecta a la recaudación y gestión de fondos y afianzan los intereses específicos de los organismos.

**Lección 5.** La programación en contextos frágiles conlleva niveles de riesgo político y sociocultural especialmente elevados. Las intervenciones de programa funcionan mejor cuando están diseñadas para maximizar la inclusión a partir de una comprensión clara de las dinámicas entre grupos.

**Lección 6.** Crear plataformas para el diálogo entre las organizaciones dirigidas por mujeres y los encargados de la adopción de decisiones en el ámbito nacional constituye una herramienta eficaz para mejorar el entendimiento y la voluntad política tras las prioridades de las mujeres en lo relativo al ejercicio efectivo de sus derechos humanos.

**Lección 7.** La relación con las organizaciones de la sociedad civil reviste especial importancia en relación con el desarrollo de respuestas más amplias a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Estas organizaciones suelen tener vínculos directos con encargados de la formulación de políticas influyentes y algunas son agentes de relevancia considerable en su ámbito de especialización. Para que los programas tengan éxito, deben reconocer las deficiencias de capacidad del movimiento de las mujeres en la esfera local y subsanarlas.

**Lección 8.** ONU-Mujeres puede desempeñar un papel fundamental en la institucionalización de espacios para el diálogo entre las partes interesadas en todos los ámbitos con el propósito de facilitar el proceso de cambio y superar la resistencia a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres.

### Anexo III. Lista de informes de evaluación

#### Evaluaciones completadas en 2015

Región	Oficina/división	Título del programa evaluado	Calificación
América y el Caribe	El Salvador	Programa País de ONU Mujeres en El Salvador	Buena
	Ecuador	Clasificador de Orientación del Gasto en Políticas de Igualdad de Género	Buena
Asia y el Pacífico	Afganistán	External Evaluation of the Elimination of Violence Against Women (EVAW) Special Fund 2008-2014	Buena
	India, Nepal, Sri Lanka	Empowerment of Widows and their Coalitions	Buena
	Nepal	Strengthening Implementation of the Women, Peace and Security Agenda	Buena
	Nepal	Gender-Responsive Recovery for Sustainable Peace (GRRSP) Project in Kavre, Ramechhap and Sindhuli Districts	Buena
	India	Expanding the Scope of Gender-Responsive Budgeting	Satisfactoria
Estados Árabes	Jordania	Expanding Syrian Women Refugees' Access to Economic Recovery Opportunities and Meaningful Engagement in Community Life	Buena
	Jordania	Achieving E-Quality in the ICT Sector	Buena
	Marruecos	Appui à une planification locale sensible au genre et intégrant la réduction des risques et désastres climatiques	Buena
	Marruecos	Accès aux services judiciaires pour des femmes et des enfants victimes de la traite humaine	Buena
	Marruecos	Observatoire genre et gouvernance démocratique	Buena
	Palestina	Socially Responsible Women-Run School Canteens	Buena
Europa y Asia Central	Oficina plurinacional en Kazajstán	Multi-Country Office for Central Asia Strategic Note 2014-15	Buena
	Georgia	Innovative Action for Gender Equality	Buena
	Georgia	Women For Equality, Peace and Development	Muy buena
	Georgia	UN Joint Programme to Enhance Gender Equality	Satisfactoria
	Serbia	National Action Plan for the Implementation of the National Strategy for Improving the Position of Women and Promoting Gender Equality	Muy buena
África Oriental y Meridional	Mozambique	Strategic Note of Mozambique 2012-15	Buena
	Malawi	Gender and Agriculture Programme	Satisfactoria
	Uganda	Joint Programme for Gender Equality	Muy buena



África Occidental y Central	Malí	Programme d'assistance aux femmes/filles affectées par le conflit et participation des femmes au processus de consolidation de la paix	Buena
	Malí	Appui à l'autonomisation économique des femmes rurales dans le contexte de l'insécurité alimentaire et du changement climatique	Satisfactoria
	Sierra Leona	National Action Plan Implementation of UN Security Council Resolutions 1325 (2000) & 1820 (2008)	Satisfactoria
	Camerún	Plan Stratégique 2012-2013 du Bureau Pays ONU Femmes	Buena
División de la Sede	División de Políticas	From Communities to Global Security Institutions (FC2GSI)Programme	Buena
		Gender and Democratic Governance in Development: Delivering Services to Women Programme	Buena

#### Evaluaciones completadas en 2014

Región	Oficina/división	Título del programa evaluado	Calificación
Américas y el Caribe	Oficina en el país para el Brasil	Apoio à Implementação Do Plano Nacional De Políticas Para As Mulheres	Muy buena
	Oficina regional para América y el Caribe (Panamá)	Participación política de las mujeres en América Latina y el Caribe	Muy buena
Asia y el Pacífico	Oficina plurinacional para el Pacífico (Fiji)	Pacific Regional Ending Violence Against Women Facility Fund	Muy buena
	Oficina plurinacional para la India, Bhután, Maldivas y Sri Lanka	Empowering Women in Rural and Informal Settings through Capacity Development	Muy buena
	Oficina plurinacional para la India, Bhután, Maldivas y Sri Lanka	UN-Women Anti-Human Trafficking Programme	Muy buena
	Oficina regional para Asia y el Pacífico (Tailandia)	Mid-term Review of the «Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women (CEDAW) South-East Asia Programme II»	Satisfactoria
	Oficina regional para Asia y el Pacífico (Tailandia)	Association of Southeast Asian Nations (ASEAN) Regional Mechanisms Project to Protect the Human Rights of Women and Girls in South-East Asia 2010-2014	Satisfactoria
Estados Árabes	Oficina en el país para Jordania	Empowering Youth to Advocate for Women's Human Rights Through Volunteerism	Buena
	Oficina plurinacional para el Magreb (Marruecos)	Action du Bureau Multi-pays d'ONU-Femmes Maghreb dans le domaine de la lutte contre les violences à l'égard des femmes et des filles	Satisfactoria
Europa y Asia Central	Oficina en el país para Georgia	Mid-term Review of the UN-Women Project «Women for Equality, Peace and Development (WEPD) II»	Satisfactoria
África Oriental y Meridional	Oficina en el país para el Sudán	Programa de ONU-Mujeres en el Sudán para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres: «Consolidating Efforts that Contribute to Gender Equality and Women's Empowerment in Sudan»	Muy buena

Región	Oficina/división	Título del programa evaluado	Calificación
	Oficina en el país para la República Democrática del Congo	Projet d'appui à la législation sensible au genre et promotion du leadership féminin à l'est de la République démocratique du Congo	Buena
	Oficina en el país para Etiopia	Joint UN-Women/UNFPA Programme on Ending Violence against Women	Buena
	Oficina en el país para Kenya	Government of Kenya/United Nations Joint Programme on Gender Equality and Women's Empowerment	Buena
	Oficina plurinacional en África Meridional (Sudáfrica)	Pro poor Governance, Gender Equality and Women's Empowerment from a Human Resources Perspective in Namibia	Satisfactoria
	Oficina plurinacional en África Meridional (Sudáfrica)	Women Entrepreneurs Project in South Africa	Satisfactoria
África Occidental y Central	Oficina en el país para Côte d'Ivoire	Contribution de l'ONU-Femmes dans l'atteinte des résultats de développement de la Côte d'Ivoire	Buena
Oficina de Evaluación Independiente	Oficina de Evaluación Independiente	UN-Women Contribution to Women's Economic Empowerment	Muy buena
División de la Sede	División de Políticas	«Supporting Gender Equality in the Context of HIV/AIDS» de la Comisión Europea y ONU-Mujeres	Muy buena
	División de Políticas	Action to Promote the Legal Empowerment of Women in the Context of HIV and AIDS	Muy buena
	División de Apoyo a los Programas	Mid-term Evaluation Report on "Strengthening Responses to Create Wealth and Reduce Poverty for Women in Cross-border Trade (WICBT) in Africa"	Buena