



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

**Segundo período ordinario de sesiones de 2014**

Septiembre de 2014

Tema 2 del programa provisional

**Evaluación**

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

**Meta-análisis de las evaluaciones realizadas por ONU Mujeres en 2013**

*Resumen*

De conformidad con el Plan de Evaluación Institucional para 2014-2017 y con el objetivo de mejorar el uso que la organización hace de los resultados de las evaluaciones, la Oficina de Evaluación Independiente llevó a cabo un meta-análisis de las evaluaciones institucionales y descentralizadas realizadas por la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres) en 2013.

El meta-análisis resume y combina los resultados, las conclusiones y las recomendaciones principales de los 23 informes de evaluación que cumplieron los requisitos de calidad de ONU Mujeres.

El meta-análisis examinó las aportaciones a la evaluación en función de: i) los criterios de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas en materia de pertinencia, impacto, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e igualdad de género; y ii) las prioridades y los enfoques operativos de ONU Mujeres que se definen en el Plan Estratégico para 2014-2017.

Del meta-análisis se desprenden seis recomendaciones orientadas hacia el futuro cuya finalidad es reforzar la eficacia de ONU Mujeres.

Está previsto que los principales usuarios de los resultados del meta-análisis sean la Junta Ejecutiva y la directiva de ONU Mujeres, así como el personal de la sede y el de las oficinas regionales y nacionales. El objetivo del meta-análisis consiste en aportar información para la creación de políticas, estrategias, programas y sistemas operativos de ONU Mujeres.

## **I. Antecedentes y finalidad**

1. Con el objetivo de mejorar el uso que la organización hace de los resultados de las evaluaciones, el Plan de Evaluación Institucional para 2014-2017 prevé la realización de un meta-análisis anual de las evaluaciones institucionales y descentralizadas llevadas a cabo por la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres).
2. Hacia finales de 2013, la Oficina de Evaluación Independiente implantó el Sistema Mundial de Valoración y Análisis de los Informes de Evaluación<sup>1</sup> con el fin de estar en condiciones de: i) valorar la calidad de las evaluaciones realizadas por ONU Mujeres; y ii) resumir y combinar sus resultados, conclusiones y recomendaciones para facilitar el uso estratégico a escala institucional.
3. La finalidad de este meta-análisis consiste en capturar los resultados y las recomendaciones principales de todos los informes de evaluación de 2013 cuya calidad fue considerada satisfactoria o muy buena según la meta-evaluación de 2013<sup>2</sup>, con el objetivo último de proporcionar al personal directivo superior de ONU Mujeres aportaciones clave para mejorar la pertinencia, la eficacia y la eficiencia organizativa de ONU Mujeres.
4. Las intervenciones evaluadas se implementaron en 2011-2012, durante el período de consolidación de ONU Mujeres. Por consiguiente, los resultados, las conclusiones y las recomendaciones principales de este meta-análisis deben ser interpretados en el

---

<sup>1</sup> Se puede consultar más información en <http://www.unwomen.org/es/about-us/evaluation/decentralized-evaluations>.

<sup>2</sup> El informe de la meta-evaluación está disponible en <http://www.unwomen.org/~media/Headquarters/Attachments/Sections/About%20Us/Evaluation/Evaluation-GERAASMetaEvaluation-2013-en.pdf>.

contexto de una organización en vías de consolidación que, al mismo tiempo, implementaba programas.

## **II. Metodología**

5. El proceso de meta-análisis aplicaba un análisis estructurado cualitativo y cuantitativo. El análisis cualitativo examinó las aportaciones a la evaluación en función de: i) los criterios de evaluación estándar del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG); ii) las prioridades y los enfoques operativos de ONU Mujeres que se definen en el Plan Estratégico para 2014-2017; y iii) los principios y los enfoques de ONU Mujeres que se definen en el Plan Estratégico para 2014-2017. La valoración cuantitativa se realizó en función de la orientación metodológica para la valoración de la eficacia del desarrollo del Comité de Asistencia para el Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (CAD OCDE). Se emplearon datos cuantitativos y cualitativos para triangular información y validar el análisis.

## **III. Limitaciones**

6. La síntesis cualitativa aplicó un análisis estructurado que consistía en clasificar todas las afirmaciones individuales de los informes de evaluación. Sin embargo, la naturaleza del proceso exige emitir opiniones sobre: i) cuáles son los resultados principales de un informe; ii) cómo interpretar dichos resultados y sus implicaciones; y iii) qué combinaciones de resultados de diferentes informes representan un patrón fiable.

7. El meta-análisis considera únicamente los resultados, las conclusiones, las recomendaciones y las enseñanzas extraídas que se definen con claridad en los informes de evaluación. Se considera que las aportaciones del proceso de evaluación que no han sido documentadas quedan fuera del ámbito de este análisis.

8. Aunque esta síntesis se basa en todo el conjunto de evaluaciones de calidad satisfactoria, buena o muy buena realizadas por ONU Mujeres en 2013, el total de informes de evaluación (23) analizado es relativamente bajo, lo que conlleva limitaciones

respecto de las posibilidades de generalización. Por consiguiente, los resultados deben utilizarse con precaución y, si es posible, compararse con otras fuentes de información.

#### **IV. Resultados**

9. Con el fin de maximizar la pertinencia y la utilidad, la presentación de los resultados se basa en los criterios de evaluación del UNEG, así como en las prioridades y los principios operativos de ONU Mujeres que se definen en el Plan Estratégico para 2014-2017.

##### **A. Criterios de evaluación del UNEG**

**Pertinencia: los programas de ONU Mujeres están en consonancia con prioridades nacionales y son pertinentes para los grupos a los que están dirigidos.**

10. A pesar de que ONU Mujeres opera en una amplísima variedad de contextos mundiales, regionales y nacionales y su trabajo se ve condicionado por numerosos factores políticos, culturales e institucionales, la programación y el trabajo normativo de ONU Mujeres han mostrado una elevada pertinencia con respecto a las prioridades nacionales, los compromisos internacionales, los marcos políticos y las necesidades de las mujeres sobre el terreno. Esta situación se dio, sobre todo, en los programas que combinaban trabajo político y desarrollo de capacidades a escala nacional con la realización de intervenciones para las mujeres a escala comunitaria.

**Eficacia: los programas de ONU Mujeres han cosechado un gran éxito en la realización de las actividades programadas y la consecución de los resultados previstos a pesar de contar con una financiación limitada y actuar en entornos políticos complejos.**

11. Los informes de evaluación concluyeron que los programas de ONU Mujeres han cosechado un gran éxito en la realización de las actividades programadas y la consecución de los resultados previstos. Sin embargo, en la mayoría de las evaluaciones también se determinó que, si bien las evaluaciones recababan pruebas que sugerían que se han realizado contribuciones a los resultados previstos, ONU Mujeres no contaba con sistemas de supervisión para recoger de forma sistemática datos de los resultados.

12. Los dos factores principales que, según los informes de evaluación, realizaban una contribución positiva a la consecución de resultados eran de carácter interno:

- i) la dedicación, la capacidad profesional, las aptitudes técnicas y la capacidad de respuesta del personal de ONU Mujeres; y
- ii) la implementación de proyectos que aplican enfoques basados en los recursos humanos, a saber, procesos participativos, inclusivos y con capacidad de empoderamiento.

13. Por el contrario, los dos factores principales que mermaban la eficacia eran fundamentalmente de carácter externo (y, por tanto, exigían que ONU Mujeres fuera capaz de responder de forma adecuada):

- i) entornos políticos, culturales y socioeconómicos reacios a los conceptos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres o a dar prioridad a estos aspectos. Esto se manifiesta en forma de ausencia de patrocinadores de alto nivel y en cambios continuos en el liderazgo de las iniciativas de género; y
- ii) niveles muy limitados de financiación y escasa capacidad presupuestaria, tanto en los gobiernos como en los socios locales.

14. Como mínimo el 33% de las evaluaciones señalan que se podría haber dado un mayor impulso a la planificación y el posicionamiento estratégicos de ONU Mujeres para abordar mejor estos escollos para la eficacia. En concreto, se recomendó impulsar las prácticas relacionadas con la adaptación estratégica y la toma de decisiones transparente y oportuna sobre el momento en el que conviene ajustar las estrategias que no dan resultado. Otro aspecto que generaba especial preocupación era el tamaño limitado de muchos proyectos piloto, que seguían aplicándose exclusivamente a las áreas previstas inicialmente y que carecían de una planificación realista para su generalización.

**Eficiencia: los datos relativos a la eficiencia operativa fueron muy dispares.**

15. Los buenos ejemplos individuales de programas eficientes (resultados conseguidos pese a las limitaciones en las capacidades) contrastan con una serie de retrasos en los pagos, retrasos en el nombramiento de personas para ocupar cargos importantes sobre el terreno en los proyectos y brechas en los sistemas de gestión de los conocimientos.

16. El 42% de los informes de las evaluaciones descentralizadas señalaban que los retrasos y la burocracia en la asignación de fondos representaban una de las principales dificultades para lograr la eficiencia. En la mayoría de los casos esto se debía a unos sistemas de gestión estratificados impuestos por donantes, protocolos nacionales y programas conjuntos. Sin embargo, también se atribuía al perjuicio que está provocando el requisito contractual de retener a los socios de implementación un porcentaje de los fondos hasta el final de cada proyecto, en especial porque las organizaciones de la sociedad civil locales no tienen a quién acudir para obtener financiación.

17. Además, como mínimo el 16% de las evaluaciones descentralizadas indicaban que, en general durante la implementación, los fondos de los programas empleados en



componentes con malos resultados no pasaban a destinarse a componentes con excelentes resultados.

18. En aquellos casos en los que ONU Mujeres se encargaba directamente de los programas, los informes de evaluación mostraban que tanto los equipos como los sistemas eran adecuados en general y que se lograba una colaboración satisfactoria con los principales interesados. Sin embargo, pese al sólido compromiso del personal de ONU Mujeres, la eficiencia adicional atribuible a la ejecución directa tenía como contrapartida un exceso de tareas administrativas que recaía en un personal de ONU Mujeres ya sobrecargado de trabajo.

19. En casos contados, se detectó que los sistemas de recursos humanos eran lentos a la hora de designar y mantener el personal de los programas y los proyectos sobre el terreno. En vista del problema que supone la rotación de personal (y la pérdida de memoria institucional) en las entidades gubernamentales, los socios y ONU Mujeres, varias evaluaciones descentralizadas recomiendan reforzar los sistemas de información de gestión, incluida la supervisión basada en resultados.

20. Aunque los programas conjuntos de las Naciones Unidas pretenden contribuir a superar algunas de estas limitaciones, las evaluaciones sugieren que, en general, no se han entendido bien las repercusiones que tiene la modalidad conjunta sobre los métodos de trabajo y que los costos de la coordinación no han podido ser previstos y han sido elevados.

**Impacto: ONU Mujeres está en buena posición para generar un cambio, pero se necesitará mucho tiempo para que sus objetivos principales se materialicen.**

21. Todos los informes de evaluación incluidos en esta síntesis indican que no fue posible valorar el impacto en las vidas de las mujeres porque no ha transcurrido tiempo

suficiente. Como mucho, los programas evaluados solamente llevaban en funcionamiento tres o cuatro años, aunque algunos de ellos partían de actividades anteriores realizadas por el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM). Pasarán varios años antes de que se puedan observar muchos de los tipos de cambios que se persiguen (mediante la incorporación de la perspectiva de género, cambios legislativos, la reforma del mercado laboral, la defensa de intereses y la seguridad).

22. No obstante, en el 33% de las evaluaciones descentralizadas se determinó que el enfoque de las intervenciones seleccionadas no era el adecuado para generar cambios a largo plazo. Se consideró que las microsubvenciones a corto plazo, el reducido número de participantes en los proyectos y los proyectos a tres años no bastaban para desarrollar el dinamismo y el tamaño necesarios para causar impacto.

23. Esto está parcialmente arraigado en la tendencia que señala que las teorías del cambio no son claras (o no están articuladas), lo que afecta tanto a los programas como a las alianzas estratégicas. Como mínimo en el 50% de los informes de evaluación fue necesario reconstruir las teorías implícitas del cambio o los argumentos de los programas. Valorar el impacto también resultó difícil a causa de ciertos puntos débiles en los sistemas de supervisión y evaluación. Eran muy pocos los programas que disponían de datos claros de referencia con los que trabajar. Además, en muchos casos no se disponía ni de indicadores ni de datos de seguimiento que permitieran alcanzar los resultados de alto nivel deseados.

**Sostenibilidad: a pesar de la complejidad del contexto político, los recursos financieros limitados y las brechas de capacidad en las instituciones nacionales, se han realizado pequeños avances en métodos que contribuyen a la sostenibilidad de los programas y los resultados.**

24. De las evaluaciones que examinaron la sostenibilidad, la mayoría daban a entender que la sostenibilidad, entendida como mera continuación o duración de los resultados, en especial a escala comunitaria, se ha visto muy afectada por unos recursos financieros limitados y la corta duración de los programas y los proyectos. Debido a dichas limitaciones presupuestarias, los socios dependieron en exceso de la motivación, las aptitudes y los conocimientos tácitos individuales de su personal de servicios de primera línea. Esto genera un patrón de elevado agotamiento psicofísico y niveles de estrés excepcionalmente altos entre proveedores de servicios con sobrecarga de trabajo. Un ejemplo concreto de lo anterior son los abogados de los centros de asistencia jurídica encargados de prestar apoyo a los sobrevivientes de actos de violencia de género y sexual.

25. El 50% de las evaluaciones descentralizadas determinaron que el apoyo político de alto nivel influía en gran medida en la sostenibilidad de los programas de cara al futuro. Sin embargo, los programas en sí no disponían de medios significativos para influir en este factor. En la mayoría de los casos, la voluntad política se halla en los ministerios y los organismos que controlan los aspectos relacionados con el género, pero depende de apoyos procedentes de otras entidades del sistema político.

26. El 25% de las evaluaciones descentralizadas señalaron que, para mejorar la sostenibilidad en todas las esferas estratégicas, será necesario establecer y mantener redes y coaliciones de organizaciones de la sociedad civil e instituciones gubernamentales nacionales. Diversas evaluaciones también valoraron la sostenibilidad por lo que respecta a la implicación, la difusión periódica entre las comunidades, el desarrollo continuo de capacidades de los socios nacionales, la alianza estratégica y la adopción de diferentes modalidades, entre las que se incluyen los programas conjuntos.

**Igualdad de género: los programas y los proyectos integran la igualdad de género desde las primeras fases de su diseño y han logrado avances considerables.**

27. La contribución de ONU Mujeres a la definición de normas mundiales sobre el género ha sido objeto de dos evaluaciones institucionales centradas en el liderazgo y la participación de las mujeres en la paz y la seguridad y en erradicar la violencia contra las mujeres. Según las dos evaluaciones, la organización ha contribuido de forma positiva a mejorar los marcos normativos a escala mundial.

28. Las evaluaciones también concluyeron que los programas están, desde el punto de vista normativo, en consonancia con las políticas de igualdad de género y que utilizan enfoques basados en los derechos humanos por lo que respecta al empoderamiento, a la participación, a la no discriminación y a dar prioridad a los grupos vulnerables. Hubo evaluaciones mundiales y descentralizadas que consideraron que algunos programas han contribuido a cambios nacionales importantes, entre los que se incluyen modificaciones en leyes y políticas nacionales, un mejor entorno de rendición de cuentas y más atención política.

29. Aunque los programas y los proyectos de ONU Mujeres integran la igualdad de género desde las primeras fases de su diseño y han logrado avances considerables, los bajos niveles de capacidad nacional en cuanto a aptitudes y experiencias sensibles al género suponen un gran reto. Al menos el 33% de las evaluaciones descentralizadas determinaron que la capacidad de los recursos humanos locales para establecer programas de género entre los socios era muy limitada.

30. Aunque en general se consideró que ONU Mujeres contaba con una sólida ventaja comparativa por lo que respecta a la experiencia, los conocimientos y las aptitudes del personal, existían disparidades entre las diferentes esferas temáticas. La capacidad de los

recursos humanos de ONU Mujeres recibió numerosos elogios en relación con el presupuesto sensible al género, por ejemplo, pero se señalaron varios aspectos preocupantes en cuanto a las capacidades técnicas descentralizadas en el ámbito de la paz y la seguridad.

### **B. Prioridades operativas de ONU Mujeres en el Plan Estratégico para 2014-2017**

31. El Plan Estratégico para 2014-2017 establece que las prioridades operativas de ONU Mujeres son: i) ejercer la función de coordinación dentro del sistema de las Naciones Unidas y forjar alianzas estratégicas con mayor eficacia y eficiencia; ii) institucionalizar una sólida cultura de gestión basada en los resultados, presentación de informes, gestión de los conocimientos y evaluación; y iii) aumentar la eficacia institucional. Del meta-análisis se desprenden resultados con respecto a cada una de estas prioridades operativas.

#### **Alianzas: ONU Mujeres está desarrollando un sólido historial de creación de coaliciones y promoción de alianzas.**

32. ONU Mujeres tiene un gran poder de convocatoria a la hora de establecer alianzas y coaliciones de organizaciones de la sociedad civil e instituciones nacionales. Las evaluaciones a escala regional y nacional señalaron la gran capacidad de ONU Mujeres para crear y coordinar coaliciones de la sociedad civil y las instituciones nacionales. Se determinó que la capacidad para fortalecer las organizaciones de la sociedad civil, las organizaciones comunitarias y los grupos de apoyo constituía un factor importante que favorecía la eficacia de las alianzas.

33. Sin embargo, se consideró que la ausencia de teorías del cambio compartidas y articuladas de forma transparente entre las partes mermaba la eficacia de las alianzas en aquellos casos en los que éstas dependían de organizaciones que trabajaban para alcanzar

objetivos comunes con un argumentario compartido. Existen como mínimo tres evaluaciones que recomiendan desarrollar marcos de alianzas que describan el argumentario, el alcance, los objetivos, la teoría del cambio, las estrategias, la coordinación y las modalidades de las alianzas.

34. Apenas se identificaron muestras de compromiso con entidades del sector privado como defensoras o agentes directos de la igualdad de género o el empoderamiento de las mujeres. Las alianzas con el sector privado recibieron muy poca atención en los programas evaluados, y solamente Etiopía y Zimbabwe consideraron la participación del sector privado a escala del proyecto.

**Coordinación dentro del sistema de las Naciones Unidas: se considera que ONU Mujeres goza de un gran poder de convocatoria entre las entidades interesadas de las Naciones Unidas a escala mundial, pero parece que las atribuciones y los resultados de su función de coordinación varían de un país a otro.**

35. Aunque tanto las evaluaciones institucionales como las descentralizadas consideran que ONU Mujeres goza de un gran poder de convocatoria entre las entidades interesadas de las Naciones Unidas, parece que las atribuciones y los resultados de su función de coordinación varían, en especial de un país a otro.

36. En general, la coordinación dentro del sistema de las Naciones Unidas a escala mundial es su función mejor definida. Sin embargo, se consideró que la coordinación de los organismos de las Naciones Unidas a escala nacional, incluidos los casos de programas conjuntos de género, no estaba tan bien definida y dependía del contexto. Se señaló que la coordinación en emergencias humanitarias requería aptitudes y capacidades en relación con las cuales ONU Mujeres todavía se encuentra en las primeras fases de desarrollo.

37. Las evaluaciones identifican desafíos a la hora de definir la función de coordinación de ONU Mujeres entre los organismos de las Naciones Unidas a escala nacional, asegurándose de que la coordinación se mantiene muy orientada hacia la consecución de los objetivos compartidos y realiza progresos en las pronunciadas curvas de aprendizaje (y los elevados costos de transacción), una característica muy presente en numerosos programas conjuntos de género.

38. Las evaluaciones institucionales señalaron que los avances en la mejora de la coordinación dentro del sistema de las Naciones Unidas a escala nacional son lentos y dependen de otros factores, en concreto de la iniciativa Unidos en la Acción. Al mismo tiempo, la mejora en las relaciones estratégicas con los principales interesados, en particular con el sistema de las Naciones Unidas, y la coordinación interinstitucional a escala mundial han avanzado más rápidamente. Se determinó que la obtención de una financiación adecuada y predecible era una de las principales barreras institucionales para lograr una coordinación eficaz dentro del sistema de las Naciones Unidas.

39. Diversas evaluaciones, entre las que se incluyen evaluaciones institucionales, sugieren que la función de coordinación de ONU Mujeres mejorará todavía más cuando defina de forma más clara sus ámbitos específicos y sus enfoques a escala mundial, regional y nacional.

**Cultura de resultados: la gestión basada en los resultados es un punto débil sistémico en ONU Mujeres.**

40. Prácticamente todas las evaluaciones consideraron que la gestión basada en los resultados es un punto débil sistémico en las operaciones de ONU Mujeres. Casi todas las evaluaciones coinciden en que los sistemas, las herramientas y las prácticas actuales en

materia de gestión basada en los resultados no cumplen satisfactoriamente los compromisos políticos del Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas y ONU Mujeres.

41. A pesar de algunos esfuerzos individuales de gran calado, la mayor parte de los programas carecen de teorías del cambio explícitas, marcos de resultados mensurables o supervisión adecuada. La mayoría de las teorías del cambio que se utilizan son implícitas, es decir, únicamente las conoce el personal y no están documentadas. Asimismo, se determinó que la mayor parte de los programas se habían marcado unos objetivos o un alcance excesivamente ambiciosos habida cuenta de los recursos, el plazo y la capacidad disponibles.

42. Todas las evaluaciones identificaron una dotación inadecuada de sistemas de supervisión y evaluación. Esto tiene importantes consecuencias para ONU Mujeres, entre las que se incluyen: i) limitación de la capacidad para lograr resultados y extraer enseñanzas de la experiencia acumulada; ii) menor capacidad del personal del proyecto para capturar íntegramente todos sus logros; y iii) desconocimiento de los efectos a largo plazo de las intervenciones en la vida de las mujeres.

43. La implicación nacional y la sostenibilidad se maximizan en aquellos casos en los que la rendición de cuentas está integrada en el contexto nacional y se considera verdaderamente recíproca. Por consiguiente, para mejorar los sistemas de supervisión y evaluación, las evaluaciones recomiendan adoptar un enfoque de desarrollo de capacidades a escala nacional que combine apoyo con exigencia de rendición de cuentas y destine los recursos necesarios de personal y presupuesto. Además de impartir formación sobre gestión basada en los resultados, entre las actividades específicas recomendadas se incluyen el desarrollo de sistemas de información de gestión y el apoyo a la generación de datos nacionales desglosados por sexo.



**Eficacia organizativa: las limitaciones de financiación y la mala gestión de los conocimientos (en especial, con respecto a compartir las enseñanzas extraídas entre el trabajo a escala nacional y el llevado a cabo a escala mundial) son problemas que ONU Mujeres debe abordar con el fin de mejorar su eficacia organizativa.**

44. Varios de los resultados pertinentes para la eficacia operativa estuvieron relacionados con la fase de consolidación de ONU Mujeres. Tanto las evaluaciones institucionales como las descentralizadas detectaron que:

- i) ONU Mujeres se enfrenta a muchos de los desafíos típicos de las nuevas organizaciones, sobre todo con respecto a la definición de su función y su mandato y al desarrollo de sinergias entre sus componentes;
- ii) no obstante, la transición ha mejorado la presencia estratégica y la credibilidad de ONU Mujeres, que está ampliando de forma eficaz el trabajo de las entidades que la precedieron; y
- iii) esta mejora en la visibilidad se ha traducido en unas expectativas elevadas cuyo cumplimiento supone un reto para la organización, en especial a escala nacional.

45. Detrás de esos problemas hay dos factores que las evaluaciones señalan repetidamente: la gestión de los conocimientos y la financiación.

46. Si bien las evaluaciones resaltan la posición estratégica de ONU Mujeres y su gran contribución a algunas esferas específicas de conocimientos a escala mundial, también ponen de manifiesto la importancia de una mayor descentralización de esta capacidad y de su vinculación a sistemas mejorados de gestión de los conocimientos. Las

evaluaciones señalaron que se necesitan más iniciativas que conecten los compromisos políticos y normativos mundiales con los programas y las operaciones nacionales.

47. El segundo problema, la financiación, se considera un desafío para ONU Mujeres a todos los niveles. La disponibilidad de fondos supone una limitación para la eficacia identificada en numerosas evaluaciones. Esta limitación se ve acentuada por el retraso en el pago a los programas.

48. A pesar de estas dificultades, varias evaluaciones consideran que ONU Mujeres cuenta con un personal dedicado, una sólida reputación y un buen conocimiento de los contextos locales. Esto significa que los proyectos y los programas han sido eficaces pero, al mismo tiempo, la organización depende del desempeño de cada uno de sus empleados y es vulnerable a los cambios en los equipos operativos.

### **C. Principios y enfoques de ONU Mujeres en el Plan Estratégico para 2014-2017**

49. El Plan Estratégico para 2014-2017 establece que ONU Mujeres emplea los principios y los enfoques siguientes: i) apoyar el desarrollo de capacidades como estrategia básica para lograr un desarrollo eficaz y sostenible; ii) estar impulsada por la demanda y responder a las solicitudes de apoyo formuladas por los Estados Miembros y otros interesados, adaptar el apoyo a los planes y estrategias nacionales de desarrollo y reafirmar la importancia de la implicación y el liderazgo nacionales; iii) promover la inclusión, destacando el papel fundamental que desempeñan los hombres y los niños, y centrarse, cuando proceda, en los grupos más pobres y excluidos; iv) defender la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres; y v) actuar como impulsor mundial del intercambio de conocimientos y experiencias. Del meta-análisis se desprenden resultados que hacen referencia a cada uno de estos principios y enfoques.

**Desarrollo de capacidades: si bien el desarrollo de capacidades se considera una de las principales estrategias en el conjunto de las labores de ONU Mujeres, se necesitan más datos para determinar si es eficaz a la hora de generar resultados.**

50. El desarrollo de capacidades se revela como uno de los enfoques principales en el conjunto de las labores de ONU Mujeres. Esto es muy positivo, puesto que las brechas de capacidad de las instituciones de género nacionales representan el mayor desafío a la hora de cumplir los programas correspondientes. Sin embargo, con frecuencia se sobrevalora la velocidad a la que los socios implementadores locales y el sistema de las Naciones Unidas pueden neutralizar estas brechas de capacidad.

51. La mayoría de las evaluaciones señalaron que se han realizado contribuciones considerables a las capacidades individuales y organizativas de los socios de ONU Mujeres, a la mayor voluntad política, al cambio de perspectivas y a la difusión de las cuestiones de género. Sin embargo, en muy pocos casos se dispone de sistemas de supervisión para realizar un seguimiento sistemático de los datos sobre los resultados del desarrollo de capacidades.

52. Se consideró que la mayoría de las intervenciones había cosechado un éxito limitado con respecto a la institucionalización de la capacidad, lo que suscita dudas en cuanto a la sostenibilidad. Diversas evaluaciones recomendaban la consolidación de los logros y el desarrollo de una estrategia de salida clara.

53. Varios informes dedicaban especial atención a la necesidad de invertir en capacidades organizativas básicas para las organizaciones comunitarias y los grupos de

apoyo. Dichas capacidades incluían la redacción de propuestas, aptitudes de coordinación y gestión y formación sobre gestión basada en los resultados.

**Implicación nacional: la implicación nacional es destacada entre las instituciones que participan en programas de igualdad de género.**

54. Todas las evaluaciones excepto una indicaron que los programas, incluidos los conjuntos, estaban en consonancia con las prioridades nacionales con respecto a la igualdad de género en las que estaban implicadas instituciones nacionales (la excepción hace referencia a un contexto de elecciones retrasadas tras un conflicto). También existe una fuerte implicación nacional entre las instituciones que han colaborado estrechamente en el diseño y la implementación de los programas. Sin embargo, el desafío al que se enfrentan muchos programas es el fomento de la implicación y la capacidad sensible al género en las instituciones nacionales cuyo mandato no está relacionado directamente con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

55. La capacidad de ONU Mujeres de atraer a interesados nacionales de alto nivel e influir en ellos parece variar según la esfera temática y el enfoque adoptado en cada país. Se identificaron avances considerables relacionados principalmente con la institucionalización del presupuesto sensible al género o aspectos relativos al empoderamiento económico.

56. Se identificaron barreras comunes a la implicación nacional en las iniciativas de género e incluyen: i) resistencia entre los partidos políticos a poner en práctica políticas de género e inclusión social; ii) escaso compromiso y falta de apoyo de alto nivel en ministerios que no están a cargo de los aspectos de género; iii) traslado frecuente de los funcionarios gubernamentales; y iv) ausencia de presupuestos gubernamentales específicos relacionados con el género.

**Promoción de la inclusión: los programas de ONU Mujeres han establecido una serie de enfoques y mecanismos eficaces para fomentar la inclusión, especialmente en la prestación de servicios a las mujeres y a grupos marginados. Sin embargo, numerosas evaluaciones indicaron que no es posible lograr un avance considerable en la materialización de los derechos y las libertades de las mujeres sin una mayor inclusión de los hombres como participantes activos en el cambio de las normas sociales.**

57. Los informes de evaluación señalaron que los programas de ONU Mujeres han resultado muy eficaces en el fomento de la inclusión, especialmente en la prestación de servicios a las mujeres y a grupos marginados. Pese a los buenos resultados en este ámbito, muchas evaluaciones dieron poca importancia a la mayor inclusión de los hombres como participantes activos en el cambio de las normas sociales y en el apoyo a avances fundamentales en materia de igualdad de género. En este contexto, por lo menos el 25% de las evaluaciones descentralizadas señalaron que los resultados en materia de igualdad de género eran más fundamentales que intrínsecos. Por ejemplo, los hombres estaban dispuestos a aceptar un mayor poder adquisitivo de sus mujeres pero apenas se observaban cambios en las normas de género.

58. Al margen de programas específicos dirigidos a los hombres, como la iniciativa “De hombre a hombre: actuar contra los abusadores” de Granada, la participación masculina fue baja. Esto limitaba la cobertura, la eficacia y el impacto de los programas, algo que ya habían expresado con frecuencia las organizaciones comunitarias de mujeres y sus representantes.

59. Las evaluaciones concluyeron que se necesita una mayor inclusión de los hombres para lograr un cambio social más amplio a escala comunitaria y que hay que

definir de forma clara la función de los hombres. Varias evaluaciones recomiendan incluir esfuerzos explícitos para abordar los valores de los hombres hacia la igualdad de género y hacerlos avanzar en paralelo al apoyo dado a las mujeres.

**Defensa de intereses: en general, la defensa de los intereses de ONU Mujeres se realiza “entre bambalinas”, mediante la acumulación de datos, la colaboración con los encargados de tomar las decisiones y el respaldo a los interesados locales en su defensa pública de los cambios positivos.**

60. Dos evaluaciones institucionales y al menos el 33% de las evaluaciones descentralizadas detectaron que ONU Mujeres ha contribuido a dar forma a políticas y normativas a escala mundial, regional y nacional gracias a su defensa de intereses. Esto incluye la recopilación de datos, la generación de pruebas, su presentación a los encargados de tomar decisiones y una contribución satisfactoria a cambios realizados en leyes o políticas. Se ha hecho hincapié en alentar a los interesados nacionales a patrocinar leyes pertinentes y dotarlos de herramientas para ello, en lugar de que fuera ONU Mujeres la que llevara a cabo directamente una defensa pública de intereses.

61. Las evaluaciones descentralizadas pusieron de manifiesto que la participación más generalizada de las organizaciones de la sociedad civil (no solamente los grupos de mujeres) en la defensa de intereses es importante para impulsar una causa fundamental común que evite la “exclusión” de las cuestiones de género. También señalaron que los medios de comunicación son un socio facilitador por su capacidad para conectar a los interesados, además de transmitir mensajes. No obstante, durante la colaboración de ONU Mujeres con los medios de comunicación, se recomienda un control más sistemático de los cambios en las actitudes de las personas.

**Intercambio de conocimientos: ONU Mujeres goza de reconocimiento por su enorme contribución a algunas esferas específicas de conocimiento a escala mundial.**

**Las evaluaciones recalcan la importancia de una mayor descentralización de esta capacidad y de su vinculación a sistemas mejorados de gestión de los conocimientos.**

62. Si bien el sistema interno de gestión de los conocimientos que aplica ONU Mujeres está sometido a ciertos desafíos, las evaluaciones señalaron que el conocimiento externo generado por ONU Mujeres es vasto y preciso, en particular a escala mundial. Sin embargo, todavía hay margen de mejora a escala local tanto por lo que respecta a la elaboración y la difusión de una guía sustantiva de buenas prácticas y normas como al desarrollo de bases empíricas. Recomiendan sistemáticamente extraer ideas y opiniones de los proyectos regionales y nacionales para ampliar el aprendizaje organizativo a escala institucional.

63. Se identificaron ejemplos de casos positivos de intercambio de conocimientos a escala local, como el enfoque de “ventanilla única” para la prestación de servicios integrados para las mujeres desplazadas internamente, los enfoques multinacionales en el desarrollo de programas y proyectos, y la creación de oportunidades para el intercambio de conocimientos, logros y buenas prácticas entre los socios, los interesados y las mujeres beneficiarias de los programas. Las evaluaciones descentralizadas destacaron la importancia de apoyar el desarrollo de productos de conocimiento estratégico, entre los que se incluyen políticas modelo, documentos de posición y notas orientativas.

## **V. Enseñanzas identificadas en los informes de evaluación**

64. Las enseñanzas generales siguientes se han compilado conjugando y sintetizando las experiencias adquiridas que se incluyeron en los informes de evaluación.

**Enseñanza 1. ONU Mujeres está en buena posición para crear un cambio, pero se necesitará mucho tiempo para que sus objetivos principales se materialicen.**

65. ONU Mujeres cuenta con una sólida credibilidad dentro de sus esferas estratégicas. Sin embargo, deberán pasar muchos años antes de observar un cambio profundo en estos ámbitos. Muchos de los ingredientes para el cambio (como la incorporación de la perspectiva de género o un presupuesto sensible al género) ya están presentes en varios países, y los programas que se sustentan en ellos y mantienen un objetivo claro a largo plazo son los que ofrecen la mejor perspectiva general.

**Enseñanza 2. Algunos de los mecanismos más eficaces para el cambio se basan en la movilización y el apoyo de la comunidad, pero su mantenimiento precisa de un acceso continuo a apoyo y formalización de las capacidades.**

66. Los grupos pequeños de activistas locales autoempoderados y capacitados ofrecen un mecanismo eficaz y eficiente para difundir mensajes fundamentales y adoptar medidas básicas. Mantener el interés continuo de los participantes, capacitar a las comunidades para cuestionarse sus prácticas relativas a las relaciones de género y definir objetivos de desarrollo que se puedan gestionar localmente son componentes importantes de la sostenibilidad. Además del apoyo al desarrollo de capacidades, se han obtenido mejores resultados en aquellos casos en los que se han formado, unido y formalizado varios grupos pequeños que además se han vinculado a proveedores de servicios profesionales.



**Enseñanza 3. Las coaliciones de organizaciones de la sociedad civil locales funcionan mejor cuando no se limitan a tratar cuestiones de género y reciben un desarrollo de capacidades básico para la gestión basada en los resultados.**

67. Si bien trabajar con grupos más pequeños de organizaciones de la sociedad civil resulta tentador desde una perspectiva administrativa, se corre el riesgo de excluir y debilitar a las coaliciones de la sociedad civil a largo plazo que funcionan de forma eficaz. Las coaliciones han demostrado un enorme potencial en aquellos casos en los que su ámbito de actuación es más general, son inclusivas (no solamente orientadas a las mujeres) y están respaldadas por una mejora en la capacidad de gestión basada en los resultados.

**Enseñanza 4. La implicación nacional se maximiza cuando la rendición de cuentas está integrada en las instituciones locales, comenzando con el proceso de diseño. Esto exige tanto voluntad política como apoyo a las capacidades.**

68. Se ha generado implicación en aquellos casos en los que los interesados clave se han involucrado en todos los aspectos del diseño y la implementación de las intervenciones. Esta participación fortalece la rendición de cuentas porque la integra en la infraestructura local, aunque precisa de voluntad política continua y desarrollo de capacidades para que la rendición de cuentas local se transforme en eficacia. Por ejemplo, existen muchos casos donde, incluso con voluntad política, la experiencia técnica necesaria en cuestiones de género de las instituciones nacionales importantes suele ser esporádica o nula.

**Enseñanza 5. Los programas conjuntos conllevan mayores costos de transacción y tardan más en materializarse de lo que se prevé en general. Los cimientos de los programas conjuntos son el trabajo para generar unos conocimientos y un**

**compromiso compartidos por los dirigentes de los organismos, el fomento de la capacidad del organismo líder y el papel del Coordinador Residente.**

69. En general, los entornos “Unidos en la Acción” ofrecen el marco más propicio para los programas de género conjuntos y la coordinación dentro del sistema de las Naciones Unidas. Las entidades de las Naciones Unidas utilizan varios sistemas y entornos operativos diferentes, lo que exige ser realistas al definir las metas de los programas conjuntos. El potencial de coherencia se maximiza si se brinda apoyo a la capacidad, la aptitud y el empoderamiento de la entidad líder, el Coordinador Residente y los grupos existentes cuya actividad se centra en cuestiones de género.

**Enseñanza 6. Los programas diseñados a partir de una investigación y unos análisis de mejor calidad están mejor preparados para incluir estrategias avanzadas de gestión de riesgos, realizar una selección de proyectos más adaptada al mercado y crear cambios estructurales sostenidos.**

70. La solidez de la base analítica, la inclusividad de los procesos de diseño de programas y el diseño de estrategias de gestión de riesgos se asociaron a las experiencias de implementación más satisfactorias. En esferas como el empoderamiento económico, un análisis de mercado exhaustivo es fundamental para diseñar proyectos que ofrezcan alto potencial de crecimiento, sostenibilidad y efectos estructurales a largo plazo.

## **VI. Conclusiones**

Basándose en los resultados y las enseñanzas obtenidas que se mencionan anteriormente, el meta-análisis llegó a las conclusiones siguientes.

**Conclusión 1. Los programas de ONU Mujeres se consideran muy pertinentes por lo que respecta a normas a escala mundial, marcos nacionales y necesidades de las mujeres.**

71. Evaluaciones que abarcan todas las esferas temáticas han señalado que el diseño y los objetivos de los programas están muy en consonancia con las normas a escala mundial, el pensamiento actual y los marcos nacionales correspondientes. También consideran que los programas son pertinentes para las necesidades de los grupos a los que están dirigidos, aunque el escaso uso del análisis de género en los diseños de las evaluaciones y la referencia habitual a las “mujeres” como un único grupo de interés son aspectos en los que deben realizarse mejoras.

**Conclusión 2. La eficacia se logra dentro de los límites de los resultados definidos por los programas, pero las evaluaciones y los sistemas de supervisión son insuficientes para medir por completo los resultados y los efectos en las vidas de las mujeres.**

72. Se ha señalado que los programas de ONU Mujeres alcanzan resultados sólidos. No obstante, la medición sistemática de los resultados es mucho menos frecuente, y los diseños que se adoptan en general para las evaluaciones no bastan para valorar el impacto. Esto pone de manifiesto una necesidad urgente de mejorar la gestión basada en los resultados, lo que incluye: garantizar que todos los programas cuentan con una teoría del cambio claramente articulada, indicadores mensurables como mínimo por lo que respecta a los resultados y los niveles de los resultados, y procesos sistemáticos de supervisión y revisión.

**Conclusión 3. El diseño implícito de programas es eficaz, pero existen barreras para la eficacia provocadas por las demoras operativas en los pagos y los contratos que**

**no son sensibles a las necesidades de las ONG locales y por los retrasos en la contratación de personal de ONU Mujeres para las operaciones sobre el terreno.**

73. La implementación eficaz se ve obstaculizada por las demoras en los pagos y unas condiciones contractuales que dificultan el trabajo de las ONG locales. Aunque la mayoría de las demoras en los pagos se debían a la lentitud en la entrega de los fondos por parte de los donantes, parece haber margen para que ONU Mujeres establezca un conjunto alternativo de protocolos de pago que permita a las oficinas nacionales realizar adelantos a los socios implementadores locales que no tienen acceso a otras fuentes de financiación para sus proyectos. En particular, varias evaluaciones indicaron la necesidad de dotar a estos socios implementadores de financiación adecuada de manera oportuna respetando las normas de rendición de cuentas aplicables. Además, los procedimientos de recursos humanos deben agilizarse para evitar retrasos en la contratación y facilitar la retención del personal sobre el terreno.

**Conclusión 4. Se están ideando enfoques innovadores que garanticen la inclusión de las mujeres, también las más marginadas, pero para mantener los resultados se debe prestar mayor atención a la inclusión de los hombres.**

74. Las evaluaciones hallaron pruebas positivas de participación y empoderamiento entre las mujeres y los grupos de mujeres en relación con diversas esferas temáticas, lo que incluía, entre otras cosas, el empoderamiento económico, el liderazgo de las mujeres, la paz y la seguridad, y la libertad frente a la violencia. Varios programas han apoyado la creación de modelos innovadores para mejorar la inclusión, como las ventanillas únicas para servicios dentro de comunidades desplazadas internamente. Sin embargo, en relación con este ejemplo satisfactorio, muchas evaluaciones dudan que puedan sostenerse los logros o ampliarse los impactos si no se hace más hincapié en la inclusión

de los hombres (en especial, como defensores de la igualdad de género y el empoderamiento de mujeres y como educadores de otros hombres).

**Conclusión 5. Se está logrando una fuerte implicación local en el seno de las instituciones comunitarias y nacionales centradas en las cuestiones de género, pero conseguir un cambio de rumbo en la voluntad política de los gobernantes no comprometidos sigue suponiendo un enorme reto para los defensores de la igualdad de género.**

75. Las evaluaciones indicaron que, en la mayoría de los casos, las instituciones nacionales y las organizaciones de la sociedad civil dedicadas a la igualdad de género tienen una gran implicación y una enorme participación en los programas de ONU Mujeres. Al margen de estas organizaciones centradas en cuestiones de género, la eficacia (en particular, relativa a las reformas políticas y una prestación sostenida de servicios) se basa en ganarse la voluntad política de los gobernantes. Convencer a estos “guardianes”, en especial, en aspectos sensibles, como la libertad frente a la violencia, sigue siendo un reto continuo para muchos programas.

**Conclusión 6. El desarrollo de capacidades se considera uno de los principales componentes de la estrategia de ONU Mujeres en todas las esferas temáticas, y se necesitan más datos para determinar si es eficaz a la hora de generar resultados.**

76. El desarrollo de capacidades es una característica común de los programas evaluados y es también un aspecto central de los esfuerzos de ONU Mujeres en cuanto a la eficacia y la sostenibilidad. Si bien las evaluaciones son capaces de recabar datos sobre las actividades que se llevan a cabo, existen pocas pruebas relativas a la contribución del desarrollo de capacidades a los resultados de mayor nivel o faltaría un análisis que

indique si se están abordando los grupos correctos o las brechas de capacidad adecuadas. Todo esto debe tratarse en términos de cómo se concibe e implementa la supervisión del desarrollo de capacidades.

**Conclusión 7. ONU Mujeres tiene una gran capacidad de convocatoria a la hora de establecer alianzas, pero genera un compromiso limitado en el sector privado a escala descentralizada.**

77. Las evaluaciones han indicado que ONU Mujeres goza de un gran reconocimiento como autoridad normativa a escala nacional e internacional. Esto le otorga un gran poder de convocatoria, como demuestra la cantidad de coaliciones y alianzas regionales que figuran en los informes de evaluación. A pesar de este poder de convocatoria, las evaluaciones apenas identificaron muestras de compromiso con el sector privado como defensor o agente directo de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

**Conclusión 8. La coordinación de las Naciones Unidas a escala nacional supone siempre un reto importante.**

78. Si bien se reconoce el gran poder de convocatoria de ONU Mujeres entre las entidades interesadas de las Naciones Unidas a escala mundial, se consideró que la coordinación de los organismos de las Naciones Unidas a escala nacional no estaba tan bien definida y dependía del contexto. Se señaló que la coordinación en emergencias humanitarias requería aptitudes y capacidades en relación con las cuales ONU Mujeres todavía se encuentra en las primeras fases de desarrollo.

79. A pesar del mandato y la influencia de ONU Mujeres, la complejidad y los recursos necesarios para coordinar de manera eficaz las iniciativas conjuntas siguen siendo enormes y a menudo se infravaloran. Las evaluaciones indican que ONU Mujeres debe ser realista al valorar los costos (así como las ganancias potenciales) de los

programas conjuntos y acotar dichos programas en cuanto al número de socios y el alcance programático. Además, dado que el propósito y el alcance de las evaluaciones están relacionados principalmente con programas específicos, existe una brecha en las pruebas de evaluación que se generan acerca del trabajo de coordinación más amplio de ONU Mujeres a escala nacional.

**Conclusión 9. Aunque ONU Mujeres genera conocimientos valiosos en algunas esferas a escala internacional, no está lo suficientemente conectada con la experiencia y las enseñanzas operativas a través de un sistema sólido de gestión de los conocimientos internos.**

80. ONU Mujeres goza de gran aceptación y es valorada por la base de conocimientos que está estableciendo en algunas esferas temáticas a escala internacional. No obstante, una proporción significativa de las evaluaciones indican que es necesario mejorar los sistemas de gestión de los conocimientos internos de la organización. En particular, destacan las oportunidades perdidas para compartir las enseñanzas extraídas entre programas y para que las experiencias operativas contribuyan a guiar el trabajo normativo y político a escala internacional.

## **VII. Recomendaciones**

**Recomendación 1. Asegurarse de que todos los programas cuenten con una teoría del cambio claramente articulada y un sistema de estructura y supervisión de los resultados que permita a los programas alcanzar resultados de nivel superior.**

81. La mayoría de las evaluaciones no logran basarse en un conjunto ya listo de datos de resultados o supervisión de los programas, los proyectos y las alianzas. Esto merma enormemente la capacidad de ONU Mujeres para demostrar que se han realizado contribuciones que permitirán generar resultados con impacto. La sede de ONU Mujeres

debe asegurarse de que las oficinas nacionales den prioridad al desarrollo de una estructura de resultados clara (con una cantidad mínima de indicadores de resultados e impactos) y garanticen una captura sistemática de los datos a escala de resultados (cambios en los comportamientos y en las instituciones). Se debe prestar especial atención a asegurarse de que se capture y use para el aprendizaje posterior la eficacia a escala de resultados de la coordinación y el desarrollo de capacidades (así como la prestación de servicios).

**Recomendación 2. Aplicar el mismo nivel de creatividad que se dedica a la inclusión de las mujeres a potenciar el papel global de los hombres en el apoyo a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.**

82. Las evaluaciones descentralizadas de varios programas han señalado que, a pesar del excelente progreso, la falta de inclusión de los hombres puede crear una barrera (o, al menos, una fuerte inercia) para el mantenimiento de los avances en igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y para la consecución de resultados. Varias de estas evaluaciones han recomendado que los proyectos y los programas identifiquen mecanismos para incluir en los trabajos futuros a los hombres, en sus funciones como familiares, parejas, educadores de otros hombres y gobernantes. Se puede dar especial importancia a la contratación de defensores de intereses entre hombres que ocupen cargos políticos fuera de la infraestructura de género nacional, como ministros del Gobierno, comisarios de policía y comandantes militares. Lograr su apoyo y mantenerlo es fundamental para implementar políticas sensibles al género.

**Recomendación 3. Mejorar la eficacia organizacional mediante la aplicación de protocolos de pago simplificados para las organizaciones no gubernamentales y las organizaciones de la sociedad civil que no cuenten con líneas de crédito, así como**



**mecanismos ágiles de contratación de recursos humanos para cargos que deben cubrirse con urgencia.**

83. Una de las ventajas comparativas identificadas de la organización es la capacidad de ONU Mujeres de movilizar y apoyar las coaliciones de organizaciones de la sociedad civil locales. Para mantener y fortalecer este aspecto, convendría contar con un protocolo de pagos mejorado para los socios implementadores locales que cumpla con las normas exigidas de rendición de cuentas. De igual manera, el comienzo oportuno de los proyectos, la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades estratégicas y la conservación del conocimiento institucional mejorarían si se dispusiera de mecanismos dinámicos de contratación y retención de los recursos humanos.

**Recomendación 4. Ampliar la buena experiencia a escala nacional para formar coaliciones y generar alianzas, lo que incluiría la implicación del sector privado.**

84. Las evaluaciones han destacado varias experiencias positivas en el uso del mandato y el poder de convocatoria de ONU Mujeres para apoyar la formación y el crecimiento de coaliciones y alianzas eficaces con la sociedad civil. Entre los ingredientes importantes se incluyen: i) tener un propósito claro y compartido; ii) obtener un compromiso continuo (también de los miembros del grupo al cual se dirige la alianza); y iii) conseguir la participación de una amplia variedad de organizaciones (no solo aquellas centradas en cuestiones de género). Sin embargo, las alianzas de ONU Mujeres aún no colaboran con el sector privado de manera periódica y sistemática. Aunque se reconoce que el sector privado tiene una cultura y unas necesidades diferentes (en comparación con la sociedad civil), la experiencia, las coaliciones y las redes existentes constituyen una buena base para volver a hacer hincapié en las alianzas público-privadas.

---

**Recomendación 5. Fortalecer la función de coordinación de ONU Mujeres a escala nacional dentro del sistema de las Naciones Unidas.**

85. Si las condiciones lo permiten, se debe articular y hacer explícita a escala nacional la función de ONU Mujeres, impuesta por su mandato, como líder técnico y de coordinación lógico. Esto debe incluir pautas sobre los recursos, el tiempo, las aptitudes y las estrategias del mundo real que se necesitan para llevar a cabo una coordinación eficaz, así como métodos claros y prácticos de valorar y comunicar el valor que se aporta a distintas entidades de las Naciones Unidas y los interesados nacionales.

**Recomendación 6. Revisar el sistema de gestión de los conocimientos de la organización, lo que incluye cómo se capturan las enseñanzas obtenidas con las operaciones y cómo influyen dichas enseñanzas en el desarrollo de capacidades técnicas del personal.**

86. El mandato y la estrategia de ONU Mujeres, en su trabajo a escala normativa, coordinadora y operativa, permiten a la organización generar y usar conocimiento acreditado sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Para maximizar esta posibilidad se necesita un sistema eficaz y eficiente de gestión de los conocimientos que aproveche la experiencia de los programas operativos de ONU Mujeres y sobre el cual se base su diseño a través de un pensamiento de vanguardia. Las evaluaciones señalan que el actual sistema de gestión de los conocimientos provoca pérdidas de oportunidades y consideran que se trata de un problema importante que debe resolverse.

**VIII. Conclusiones generales**

87. Habida cuenta de que este meta-análisis se basa en evaluaciones que cubren las intervenciones de ONU Mujeres en 2011 y 2012, constituye una referencia cualitativa de los resultados de la organización durante su período de transición y consolidación.

88. En este contexto, ONU Mujeres ha logrado importantes resultados al tiempo que desarrollaba su propia estructura. Los programas son pertinentes para las prioridades nacionales e internacionales y alcanzaron los resultados previstos a pesar de la financiación limitada y la complejidad de los entornos políticos. No obstante, ONU Mujeres debe abordar determinadas esferas de eficiencia organizativa donde se han identificado dificultades.

89. ONU Mujeres ha obtenido buenos resultados en relación con las prioridades operativas del Plan Estratégico. La organización está desarrollando un sólido historial de creación de alianzas y su gran capacidad para coordinar entidades de las Naciones Unidas a escala mundial goza de gran reconocimiento. No obstante, siguen existiendo retos a escala nacional. Además, ONU Mujeres debe mejorar sus propios sistemas de gestión basada en los resultados y debe estudiar la posibilidad de atraer al sector privado en los casos en los que resulte adecuado.

90. ONU Mujeres obtuvo buenos resultados en relación con sus propios principios y enfoques, según figuran en el Plan Estratégico. ONU Mujeres ha establecido una serie de enfoques eficaces para mejorar la inclusividad; se considera que el desarrollo de capacidades y la defensa de los intereses son estrategias fundamentales; la implicación nacional es fuerte; y se han realizado contribuciones importantes a algunas esferas específicas de conocimiento. No obstante, hay que esforzarse más por involucrar a los hombres como participantes activos en el cambio de las normas sociales y el fortalecimiento de los sistemas de gestión de los conocimientos.

91. En general, ONU Mujeres ha demostrado una gran pertinencia y un sólido potencial para lograr la eficacia y la eficiencia necesarias una vez que se complete el proceso de consolidación.

## Anexo I. Evaluaciones de 2013 incluidas en el meta-análisis

<i>Institucional/descentralizada</i>	<i>Título de la evaluación</i>	<i>País</i>	<i>Tipo de evaluación</i>	<i>Calidad del informe</i>
Institucional	Evaluación temática sobre la contribución de ONU Mujeres a la prevención de la violencia contra las mujeres y las niñas y la ampliación del acceso a los servicios.	Mundial	Temática	Muy buena
	Evaluación temática de la contribución de ONU Mujeres para aumentar el liderazgo y la participación de las mujeres en la paz y la seguridad y la respuesta humanitaria.	Mundial	Temática	Muy buena
	Evaluación conjunta de programas conjuntos sobre la igualdad de género en el sistema de las Naciones Unidas.	Mundial	Evaluación conjunta	Muy buena
Estados árabes	Evaluación final del Centro Mehwar para la protección y el empoderamiento de las mujeres y	Oficina en Palestina	Evaluación de programas	Satisfactoria

<i>Institucional/descentralizada</i>	<i>Título de la evaluación</i>	<i>País</i>	<i>Tipo de evaluación</i>	<i>Calidad del informe</i>
	sus familias.			
Asia y el Pacífico	Evaluación final del apoyo prestado al Gobierno del Afganistán por conducto de la comisión para la eliminación de la violencia contra la mujer con el fin de aplicar la ley de eliminación de la violencia contra la mujer y asistencia a las mujeres víctimas.	Oficina en Afganistán	Evaluación de proyectos	Buena
	Evaluación final del programa para mantener los logros de la migración de trabajadores extranjeros mediante la protección de los derechos de los trabajadores migratorios.	Oficina en Nepal	Evaluación de programas	Buena
	Evaluación final del proyecto sobre “La política al servicio de las mujeres” en Nepal.	Oficina en Nepal	Evaluación de proyectos	Buena
Europa y Asia Central	Evaluación final externa y formativa del proyecto sobre la mujer para la igualdad, la paz y el desarrollo en Georgia.	Oficina en Georgia	Evaluación de programas	Muy buena
	Evaluación final del proyecto “Women connect across conflicts: building accountability for implementation of Security Council resolutions 1325 (2000), 1820 (2008), 1888 (2009) and 1889 (2009)”.	Oficina encargada de Asia Central (Kazajstán)	Evaluación de programas	Buena
	Evaluación final del proyecto sobre la promoción de la elaboración de presupuestos con perspectiva de género en Europa sudoriental.	Oficina encargada de Bosnia y Herzegovina	Evaluación de proyectos	Muy buena
	Evaluación final del proyecto sobre la promoción de los derechos económicos y sociales de la mujer en Montenegro y Serbia.	Oficina encargada de Bosnia y Herzegovina	Evaluación de proyectos	Muy buena
	Evaluación final del proyecto sobre la promoción de la aplicación de la resolución 1325 (2000) del Consejo de Seguridad en los Balcanes occidentales.	Oficina encargada de Bosnia y Herzegovina	Evaluación de programas	Satisfactoria
África Oriental y Meridional	Evaluación del programa	Oficina en	Evaluación de	Buena

<i>Institucional/descentralizada</i>	<i>Título de la evaluación</i>	<i>País</i>	<i>Tipo de evaluación</i>	<i>Calidad del informe</i>
	conjunto sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer.	Etiopía	programas	
	Evaluación final del programa sobre género y gobernanza.	Oficina en Kenya	Evaluación de programas	Satisfactoria
	Evaluación de las medidas adoptadas por ONU Mujeres en relación con la prevención y eliminación de la violencia contra la mujer, con especial atención a la campaña de sensibilización “ÚNETE para poner fin a la violencia contra las mujeres”.	Oficina en Mozambique	Evaluación de proyectos	Satisfactoria
	Evaluación final de los centros de atención integral de Isange.	Oficina de Rwanda	Evaluación de programas	Satisfactoria
	Evaluación del programa conjunto sobre igualdad entre los géneros.	Oficina en Uganda	Evaluación a nivel de los países	Buena
	Evaluación final del programa de apoyo para las cuestiones de género.	Oficina en Zimbabwe	Evaluación de programas	Buena
	Evaluación del apoyo de ONU Mujeres a la Conferencia Internacional sobre la Región de los Grandes Lagos.	Oficina regional para África Oriental y Meridional	Evaluación de proyectos	Muy buena
América y el Caribe	Evaluación final del programa mujeres jóvenes ciudadanas.	Oficina en Brasil	Evaluación de programas	Satisfactoria
	Evaluación final del programa “Ciudades Seguras”.	Oficina en Guatemala	Evaluación de programas	Satisfactoria
	Evaluación longitudinal del programa “De hombre a hombre: intervenir contra los abusadores” de Granada.	Oficina para los países del Caribe (Barbados)	Evaluación piloto	Satisfactoria
África Occidental y Central	Evaluación del programa conjunto sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer.	Oficina en Liberia	Evaluación de programas	Buena