



## Consejo Económico y Social

Distr. general  
19 de marzo de 2021  
Español  
Original: inglés

### Comité del Programa y de la Coordinación

61<sup>er</sup> período de sesiones

Sesión de organización, 15 de abril de 2021

Período de sesiones sustantivo, 1 a 25 de junio de 2021\*

Tema 3 b) del programa provisional\*\*

Cuestiones relativas a los programas: evaluación

### Inspección de la función de evaluación de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres)

#### Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

##### Resumen

La División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna llevó a cabo una inspección de la función de evaluación de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) con el fin de evaluar su pertinencia y eficacia en la promoción de la rendición de cuentas. La inspección tenía por objeto determinar si la función de evaluación es un mecanismo de supervisión robusto y adecuado que ofrece las garantías necesarias a los órganos rectores. La inspección abarcó el período comprendido entre el 1 de enero de 2016 y el 31 de marzo de 2019.

En términos generales, ONU-Mujeres contaba con una política de evaluación pertinente y de gran calidad que era preciso actualizar. En ella se atribuía a la Oficina de Evaluación de la Entidad la custodia de la función de evaluación. La calidad de los informes de evaluación producidos era en general buena, y las evaluaciones institucionales eran de mayor calidad que las descentralizadas.

ONU-Mujeres subcontrató la ejecución de la mayoría de las evaluaciones institucionales, con un costo medio de 334.000 dólares de los Estados Unidos (sin tener en cuenta el tiempo del personal). El modelo de externalización provocó que ONU-Mujeres infrautilizara la competencia del Servicio de Evaluación Independiente y desaprovechara la oportunidad de fortalecer la capacidad del personal y los conocimientos institucionales del Servicio.

\* Las fechas del período de sesiones sustantivo son provisionales.

\*\* [E/AC.51/2021/1](#).



Tanto el Comité Asesor de Supervisión como el Comité Asesor de Evaluación Global de ONU-Mujeres supervisaron la función de evaluación. En los últimos años, la actividad del Comité Asesor de Evaluación Global había disminuido.

Pese a que se elaboraba un plan de evaluación institucional al inicio de cada ciclo del plan estratégico, dicho plan solía modificarse de manera sustancial a mitad de ciclo, en función de las nuevas prioridades y de la capacidad de la organización para “asimilar” los resultados de las evaluaciones, lo que a menudo causaba demoras en la aplicación o que esta fuera incompleta. Las partes interesadas, incluido el personal directivo superior, consideraron que las evaluaciones institucionales eran pertinentes y útiles para fundamentar los procesos en curso de gestión del cambio.

También elaboraron evaluaciones otras áreas de la entidad, con distintas aportaciones del Servicio de Evaluación Independiente.

La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) formula cuatro recomendaciones importantes:

1. En relación con la política y la planificación, la Dirección Ejecutiva y la Dirección de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría de ONU-Mujeres deben procurar que en la política de evaluación actualizada se plasme el actual organigrama de la función de evaluación y las prioridades institucionales.
2. La Dirección de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría debe velar por que el plan de evaluación institucional se ciña a las prioridades establecidas en la política de evaluación y se anticipe a las necesidades de la organización, y por que el Servicio de Evaluación Independiente cumpla el plan de evaluación institucional de manera oportuna.
3. La Dirección Ejecutiva debe velar por que los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría, en su calidad de custodios de la función de evaluación de ONU-Mujeres, asuman la responsabilidad de toda la actividad de evaluación: todas las evaluaciones institucionales deberían llevarse a cabo internamente, y el Servicio de Evaluación Independiente ha de gestionar las evaluaciones de todas las grandes iniciativas, en lugar de que lo hagan las divisiones que se encargan de su ejecución.
  - Los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría deben aclarar la autoría y titularidad del contenido de los informes institucionales procedentes de evaluaciones externalizadas.
4. En lo que respecta al personal de ONU-Mujeres que trabaja fuera de la sede y es fundamental en la elaboración de evaluaciones, el Servicio de Evaluación Independiente debe:
  - Reexaminar las funciones y responsabilidades de cada especialista en evaluación regional para asegurar una mayor uniformidad en su interpretación y cumplimiento;
  - Desarrollar actividades de incorporación al servicio y acompañamiento experto continuado para que tanto los oficiales como los coordinadores de seguimiento y evaluación tengan claras sus responsabilidades y cuenten con las capacidades necesarias para asumirlas.

## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción y objetivo .....	4
II. Alcance de la inspección .....	4
III. Metodología .....	5
IV. Antecedentes .....	6
V. Resultados de la inspección .....	10
A. Recursos para la evaluación .....	10
B. Planificación de la función de evaluación .....	11
C. Ejecución del plan de evaluación .....	13
D. Supervisión de la función de evaluación .....	22
E. Presentación de informes sobre las evaluaciones y utilidad de estas .....	24
F. Seguimiento del uso de las evaluaciones .....	24
VI. Conclusión .....	25
VII. Recomendaciones .....	26
<b>Anexos</b>	
I. Observaciones recibidas del personal directivo superior de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) .....	28
II. Respuesta de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre las observaciones recibidas de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) .....	30

## I. Introducción y objetivo

1. La División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna llevó a cabo una inspección<sup>1</sup> de la función de evaluación de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), de conformidad con la evaluación de riesgos de la División de Inspección y Evaluación que sirvió para determinar las prioridades de evaluación de los programas de la Secretaría en el período 2019-2020. El objetivo de la inspección fue: a) evaluar la pertinencia y eficacia de la función de evaluación en la promoción de la rendición de cuentas; y b) determinar si la función de evaluación es un mecanismo de supervisión robusto y adecuado que ofrece las garantías necesarias a los órganos rectores.

2. La administración de ONU-Mujeres formuló observaciones sobre un borrador del presente informe (véase el anexo I), a las que la OSSI respondió (véase el anexo II).

## II. Alcance de la inspección

3. La inspección abarcó el período comprendido entre el 1 de enero de 2016 y el 31 de marzo de 2019, y 3 de las 5 esferas estratégicas previstas en la estrategia de evaluación mundial 2018-2021 de ONU-Mujeres (véase el cuadro 1)<sup>2</sup>. La estrategia de evaluación mundial sustentó la aplicación del plan estratégico de la Entidad para 2018-2021<sup>3</sup>.

4. La inspección se limita a los objetivos de la función de evaluación establecidos por el Secretario General<sup>4</sup>, por ejemplo, “determinar [...] la pertinencia, la eficiencia, la efectividad y el efecto de las actividades de la Organización en relación con sus objetivos” y “permitir que la Secretaría y los Estados Miembros reflexionen en forma sistemática [...]”<sup>5</sup>.

5. Las esferas estratégicas tercera y cuarta de la estrategia de evaluación mundial 2018-2021 trascendían los objetivos fijados por el Secretario General, lo que indica cierta madurez en la función de evaluación de ONU-Mujeres. En estas esferas, la función de evaluación de la Entidad debía dirigir la coordinación en relación con la evaluación con perspectiva de género y fortalecer las capacidades nacionales de evaluación para sistemas de seguimiento y evaluación con perspectiva de género del sistema de las Naciones Unidas. Puesto que estas dos esferas no correspondían a ninguna responsabilidad de supervisión, se excluyeron del alcance de la presente inspección.

<sup>1</sup> División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, *Inspection and Evaluation Manual* (Nueva York, 2014), pág. 17.

<sup>2</sup> Estrategia de evaluación mundial 2018-2021 de ONU-Mujeres, pág. 12. Disponible (en inglés) en [www.unwomen.org/en/about-us/accountability/evaluation/governance-and-policy/evaluation-strategic-plan](http://www.unwomen.org/en/about-us/accountability/evaluation/governance-and-policy/evaluation-strategic-plan).

<sup>3</sup> UNW/2017/6/Rev.1.

<sup>4</sup> Naciones Unidas, Reglamento y Reglamentación Detallada para la Planificación de los Programas, los Aspectos de Programas del Presupuesto, la Supervisión de la Ejecución y los Métodos de Evaluación (ST/SGB/2018/3).

<sup>5</sup> *Ibid*, párrafo 7.1.

Cuadro 1  
**Esferas estratégicas de la función de evaluación de la Entidad incluidas en la inspección**

<i>Esfera estratégica de la función de evaluación de la Entidad para 2018-2021</i>	<i>Cobertura</i>
1. Sistemas eficaces de evaluación institucional	Incluida
2. Sistemas eficaces de evaluación descentralizada	Incluida
3. Dirección de la coordinación de las Naciones Unidas en la evaluación con perspectiva de género	Excluida
4. Fortalecimiento de las capacidades nacionales de evaluación para sistemas de seguimiento y evaluación con perspectiva de género	Excluida
5. Fortalecimiento del uso de las evaluaciones	Incluida

### III. Metodología

6. Para recopilar y analizar los datos se combinaron varios métodos:

a) Estudio documental de datos y documentos relacionados con la función de evaluación de ONU-Mujeres;

b) Evaluación de los informes de evaluación incluidos en la muestra (36 de los 108 informes elaborados entre 2016 y 2018), sus respectivos mandatos y las respuestas de la administración;

c) Dos encuestas en línea dirigidas a:

i) Todos los oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación (tasa de respuesta del 51 %, 25 participantes);

ii) Todos los representantes en los países o sus sustitutos (por ejemplo, adjuntos y oficiales interinos) (tasa de respuesta del 53 %, 35 participantes);

d) Entrevistas en persona o por teléfono con 41 partes interesadas, a saber:

i) Personal de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría, incluidos cinco especialistas en evaluación regional (10)

ii) Personal directivo de la sede (5)

iii) Dirección y dirección adjunta regionales (6)

iv) Representantes en los países (6)

v) Oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación (7)

vi) Personal directivo superior, incluida la Directora Ejecutiva (3)

vii) Presidencia y miembros del Comité Asesor de Evaluación Global y Presidencia del Comité Asesor de Supervisión (4);

e) Observaciones de las reuniones;

f) Reuniones de la Junta Ejecutiva de ONU-Mujeres sobre evaluación: período de sesiones anual y segundo período ordinario de sesiones de 2019 (junio y septiembre de 2019).

7. Esta inspección se vio limitada, entre otros aspectos, por la imposibilidad de entrevistar a ciertas personas de interés. La OSSI agradece la cooperación de ONU-Mujeres y los coordinadores del Servicio de Evaluación Independiente.

## IV. Antecedentes

### Mandato de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres)

8. La Asamblea General, en su resolución [64/289](#), consolidó los mandatos de cuatro entidades y estableció ONU-Mujeres, que comenzaría a funcionar a más tardar el 1 de enero de 2011. Al crear ONU-Mujeres, el Secretario General concebía una entidad que:

trabaja en pro de que se elimine la discriminación contra las mujeres y las niñas, se empodere a las mujeres y se logre la igualdad entre mujeres y hombres [...]. La entidad [...] dirigirá y coordinará la labor del sistema de las Naciones Unidas para procurar que los compromisos en materia de igualdad de género y de incorporación de una perspectiva de género en todos los ámbitos se plasmen en medidas concretas [...]<sup>6</sup>

### Dirección, estructura y gobernanza de la Entidad

9. ONU-Mujeres está dirigida por una Dirección Ejecutiva con categoría de Secretario/a General Adjunto/a. Dos Directores/as Ejecutivos/as Adjuntos/as (con categoría de Subsecretario/a General) asisten a la Dirección Ejecutiva. La Entidad comprende el subprograma 1 (apoyo intergubernamental, coordinación y alianzas estratégicas) y el subprograma 2 (actividades programáticas y en materia de políticas). ONU-Mujeres tiene su sede en Nueva York y cuenta también con 6 oficinas regionales, 5 oficinas multipaís y 47 oficinas en los países.

10. ONU-Mujeres tiene una Junta Ejecutiva en la que participan representantes de 41 Estados Miembros, a quienes elige el Consejo Económico y Social por un período de tres años. En las tres reuniones que celebra cada año, la Junta examina y debate los planes de evaluación institucional, los principales resultados de las evaluaciones institucionales y las respuestas correspondientes de la administración, así como el informe anual del Servicio de Evaluación Independiente sobre la función de evaluación<sup>7</sup>. Desde 2016, todas las evaluaciones institucionales, las respuestas de la administración conexas y los informes de metanálisis se han presentado a la Junta Ejecutiva.

### Recursos de la Entidad

11. En abril de 2019, ONU-Mujeres tenía unas necesidades de recursos financieros estimadas de 448.365.300 dólares para 2019 y 447.851.900 dólares para 2020. Las contribuciones voluntarias representaban aproximadamente el 98 % de las necesidades estimadas<sup>8</sup>.

### Función de evaluación de la Entidad

#### *Política de evaluación y estrategia de evaluación mundial*

12. La Política de evaluación de ONU-Mujeres<sup>9</sup>, aprobada por la Junta Ejecutiva y en vigor desde enero de 2013, regía la función de evaluación de la Entidad. En dicha política se describía en detalle el objetivo de la evaluación en la Entidad y se esbozaban los criterios que regían su práctica, el proceso de selección de los temas

<sup>6</sup> Informe del Secretario General sobre una propuesta general de creación de la entidad compuesta de igualdad de género y empoderamiento de la mujer ([A/64/588](#)), párrs. 5 y 8.

<sup>7</sup> [UNW/2012/12](#), párr. 44. Véase, por ejemplo, [UNW/2018/4](#).

<sup>8</sup> [A/74/6 \(Sect. 17\)](#), cuadro 17.3.

<sup>9</sup> [UNW/2012/12](#).

objeto de evaluación y las funciones y responsabilidades relacionadas con la evaluación. El Servicio de Evaluación Independiente había contratado a un consultor externo para que revisara y actualizara la política, que ya estaba siendo examinada por el Comité Asesor de Supervisión en previsión de que la Junta examinaría a su vez la política revisada en su reunión de junio de 2020<sup>10</sup>.

13. La política establecía tres propósitos igualmente importantes para la evaluación: a) demostrar la rendición de cuentas ante las partes interesadas, b) aportar datos creíbles y fiables para adoptar decisiones, y c) ofrecer “importantes lecciones sobre la labor normativa, operacional y de coordinación”<sup>11</sup>.

14. En la política, la evaluación en ONU-Mujeres se define como “una valoración sistemática e imparcial que ofrece información empírica de carácter creíble y fiable sobre la medida en que una intervención ha obtenido progresos (o la falta de ellos) en la consecución de los resultados previstos e imprevistos sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer”<sup>12</sup>.

15. La política establecía que la Oficina de Evaluación de ONU-Mujeres (antes denominada Oficina de Evaluación Independiente) era el guardián de la función de evaluación. Para “salvaguardar su independencia”, la Oficina respondería directamente ante la Dirección Ejecutiva<sup>13</sup>. La Oficina de Evaluación Independiente debía “[f]ormular un plan de evaluación institucional y realizar evaluaciones institucionales independientes”<sup>14</sup>.

16. En la política se distingue entre las evaluaciones institucionales, que se utilizan para “evaluar cuestiones de importancia estratégica institucional”<sup>15</sup>, y las evaluaciones descentralizadas, que sirven para “valorar cuestiones de importancia a nivel programático”<sup>16</sup>. La política preveía que, en término medio, cada año se elaborasen como mínimo una evaluación institucional y aproximadamente 13 evaluaciones descentralizadas (de oficinas en los países u oficinas multipaís). Especificaba cuatro tipos de evaluaciones institucionales —estratégica/normativa, del desempeño institucional, de apoyo normativo y temática—, cada uno de los cuales debía completarse al menos una vez durante el ciclo de vida del plan estratégico de cuatro años. La política disponía también que, durante cada ciclo de vida del plan estratégico, la Oficina de Evaluación Independiente debería elaborar al menos una evaluación regional o colectiva en cada una de las cinco regiones donde ONU-Mujeres tiene presencia, y al menos una evaluación a nivel de país durante cada ciclo de vida del programa o plan en el país. La inspección abarcó dos ciclos de cuatro años del plan estratégico: 2014-2017 y 2018-2021. De acuerdo con la política, los programas deberían haberse evaluado de manera periódica.

17. La política alentaba la ejecución de evaluaciones en todo el sistema y evaluaciones conjuntas para promover la coherencia, la coordinación y la rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas en lo referente a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Las evaluaciones en todo el sistema a nivel mundial se utilizarían para abordar las deficiencias de rendición de cuentas<sup>17</sup>.

<sup>10</sup> Comunicaciones de la División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y el Servicio de Evaluación Independiente, 10 de marzo de 2020 y 14 de abril de 2020.

<sup>11</sup> UNW/2012/12, párr. 5.

<sup>12</sup> *Ibid.*

<sup>13</sup> *Ibid.*, párr. 47.

<sup>14</sup> *Ibid.*, párr. 47 a) ii).

<sup>15</sup> *Ibid.*, párr. 16 a).

<sup>16</sup> *Ibid.*, párr. 16 b).

<sup>17</sup> *Ibid.*, párr. 13.

18. El Manual de Evaluación de la Oficina de Evaluación Independiente, en el que se lleva a la práctica la política, señala que la Oficina de Evaluación Independiente “realiza evaluaciones corporativas con el apoyo de evaluadores/as externos/as”<sup>18</sup>. Cuando la Oficina de Evaluación Independiente no realiza las evaluaciones, sino que las gestiona, la política le atribuye las siguientes responsabilidades:

- a) Análisis de las partes interesadas;
- b) Formulación del mandato;
- c) Contratación de evaluadores y equipos de evaluación;
- d) Efectiva participación general de las partes interesadas en el proceso de evaluación;
- e) Procesos de aseguramiento de la calidad establecidos para los productos de las evaluaciones finales e intermedias;
- f) Elaboración y dotación de recursos de planes de difusión;
- g) Apoyo a la formulación de las respuestas de la administración y los planes de acción<sup>19</sup>.

19. En la política se recomendaba que ONU-Mujeres asignara al menos el 3 % del presupuesto del programa a la función de evaluación, y una cantidad adicional de entre el 3 % y el 10 % del presupuesto total del programa al seguimiento<sup>20</sup>. Este nivel era más alto y menos flexible que los establecidos por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, que no especificaba un nivel mínimo de recursos<sup>21</sup>, y por la Dependencia Común de Inspección, que planteaba que “merece la pena considerar una financiación de entre el 0,5 % y el 3 % de los gastos de la organización”<sup>22</sup>.

20. El Comité Asesor de Supervisión consideró que el 3% era una cifra “demasiado alta, dado el tamaño de la organización y otras necesidades de recursos”<sup>23</sup>. El Comité quería que algunos recursos (que no determina) dentro de ese 3% se dedicaran a “reforzar más los sistemas de gobernanza [...] diseñados para mitigar los riesgos”<sup>24</sup>.

#### *Estructura y gobernanza de la función de evaluación*

21. Hasta enero de 2018, la Dirección de Evaluación (con categoría D-1) rendía cuentas directamente a la Dirección Ejecutiva, según lo establecido en la política<sup>25</sup>.

22. El 1 de enero de 2018, ONU-Mujeres creó la división de Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría, que englobaba las funciones de auditoría y evaluación. La Directora Ejecutiva nombró a una Directora (con categoría D-2) para dirigir el Servicio. La Oficina de Evaluación Independiente se integró en los Servicios

<sup>18</sup> ONU-Mujeres, Oficina de Evaluación Independiente, “Evaluación con enfoque de género en ONU-Mujeres”, en *Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género: Manual de Evaluación* (Nueva York, 2015), pág. 15.

<sup>19</sup> [UNW/2012/12](#), párr. 32.

<sup>20</sup> *Ibid.*, párr. 30.

<sup>21</sup> Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, “Normas y estándares de evaluación” (2017), pág. 16.

<sup>22</sup> Dependencia Común de Inspección, Análisis de la función de evaluación en el sistema de las Naciones Unidas ([JIU/REP/2014/6](#)), párr. 77.

<sup>23</sup> Junta Ejecutiva de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, Informe del Comité Consultivo de Auditoría para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2018 ([UNW/2019/3/Add.1](#)), párr. 27.

<sup>24</sup> *Ibid.*

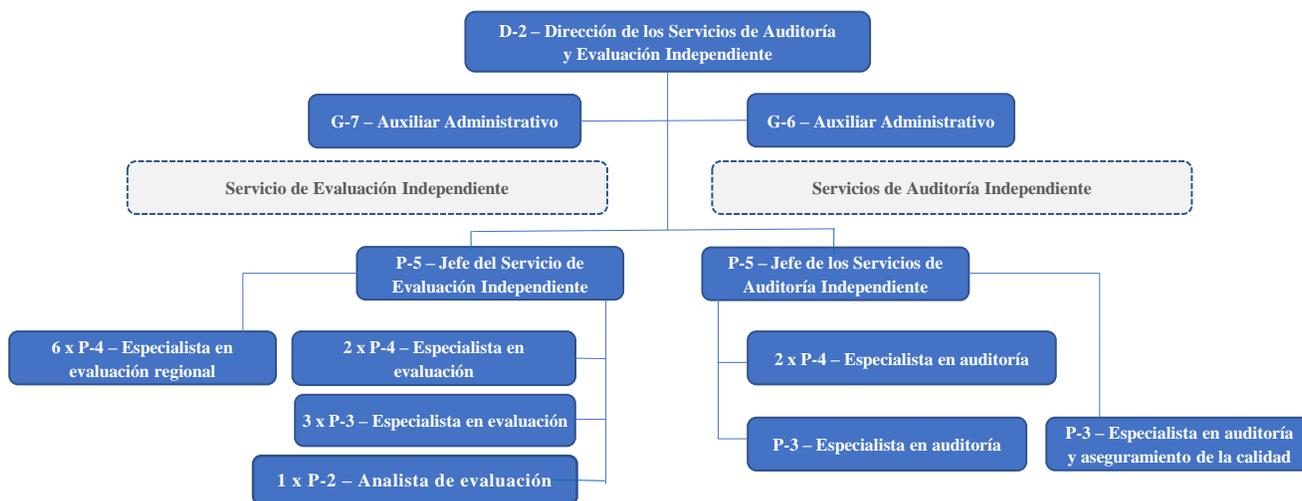
<sup>25</sup> Oficina de Evaluación Independiente, Evaluación con enfoque de género en ONU-Mujeres, pág. 14.

de Evaluación Independiente y Auditoría y pasó a denominarse Servicio de Evaluación Independiente<sup>26</sup>. El Servicio de Evaluación Independiente estaba dirigido por un Jefe (P-5) y contaba con seis puestos del Cuadro Orgánico (2 P-4, 3 P-3 y 1 P-2) en la sede y seis especialistas en evaluación regional (uno por oficina regional) con categoría P-4. Todos los especialistas en evaluación regional dependían directamente del Jefe del Servicio, estructura que favorece la independencia y la imparcialidad a nivel regional y nacional (véase la figura I).

23. El Comité Asesor de Supervisión y el Comité Asesor de Evaluación Global asesoraron a la Directora Ejecutiva sobre cuestiones relacionadas con el desempeño y la evaluación de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría. El Jefe del Servicio de Evaluación Independiente rendía cuentas a la Dirección de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría, que a su vez dependían de la Dirección Ejecutiva. Esta estructura infringía la letra de la política, pero no su espíritu (véase el párrafo 16). La Dirección de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría, que desempeña un rol de supervisión con independencia funcional, es la responsable última de la labor del Servicio de Evaluación Independiente.

Figura I

### Organigrama de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría, abril de 2019



Fuente: Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría.

24. Al crear los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría, la Directora Ejecutiva garantizó a la Junta Ejecutiva la independencia operativa y funcional y la integridad continuadas de la función de evaluación. La dirección y la Junta de ONU-Mujeres parecían comprometidas con este ideal<sup>27</sup>.

25. Todos los años, el Servicio de Evaluación Independiente presenta a la Junta Ejecutiva un informe de metaevaluación en el que se incluye la función de evaluación y que contiene una síntesis de los principales resultados de los informes y sus calificaciones de calidad. En el período de sesiones anual de 2019, los representantes

<sup>26</sup> ONU-Mujeres, Charter of the Independent Evaluation and Audit Services, 1 de febrero de 2018, pág. 1.

<sup>27</sup> Decisiones 2017/3 (véase UNW/2017/10) y 2019/6 (véase UNW/2019/10) de la Junta Ejecutiva.

de la Junta solicitaron que en el informe anual se incluyera información acerca de la independencia de la función de evaluación del Servicio.

26. Los oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación a nivel de los países, multipaís y regional apoyaron la función de evaluación. En 2018, 25 oficinas en los países y oficinas regionales (el 43 %) contaban con un oficial de seguimiento y evaluación, 30 (el 52 %) disponían de centros de coordinación para las funciones de seguimiento y evaluación, y las 3 restantes (el 5 %) carecían de ambas figuras<sup>28</sup>.

27. Si bien las oficinas en los países, multipaís y regionales, la División de Programas y otras divisiones de la sede “son responsables de la función de evaluación descentralizada”<sup>29</sup>, el Servicio de Evaluación Independiente debía colaborar con dicha función<sup>30</sup>. Los especialistas en evaluación regional dependían de las oficinas en los países y las oficinas regionales para disponer de presupuestos para la evaluación descentralizada, y necesitaban que los representantes en los países y regiones aprobaran los informes de evaluación, una estructura que podría haber menoscabado la independencia de la función de evaluación descentralizada.

## V. Resultados de la inspección

### A. Recursos para la evaluación

28. En 2018, ONU-Mujeres destinó 6,3 millones de dólares (el 2,2 % del gasto total del programa) a la evaluación (véase el cuadro 2), de los cuales 2,5 millones se dedicaron a actividades de evaluación descentralizada, y 3,8 millones, al Servicio de Evaluación Independiente<sup>31</sup>. Los gastos se redujeron en 1,1 millones de dólares en 2018 con respecto al máximo de 7,4 millones alcanzado en 2016. Prácticamente toda la disminución de los gastos de evaluación en 2017-2018, de 461.000 dólares, puede atribuirse a reducciones en los gastos del Servicio. Pese a dicha disminución, el personal del Servicio de Evaluación Independiente y el personal directivo de la sede consideró que el Servicio contaba con recursos adecuados, cuando no generosos<sup>32</sup>.

---

<sup>28</sup> Junta Ejecutiva, Informe sobre la función de evaluación de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres de 2018 (UNW/2019/4), párr. 25.

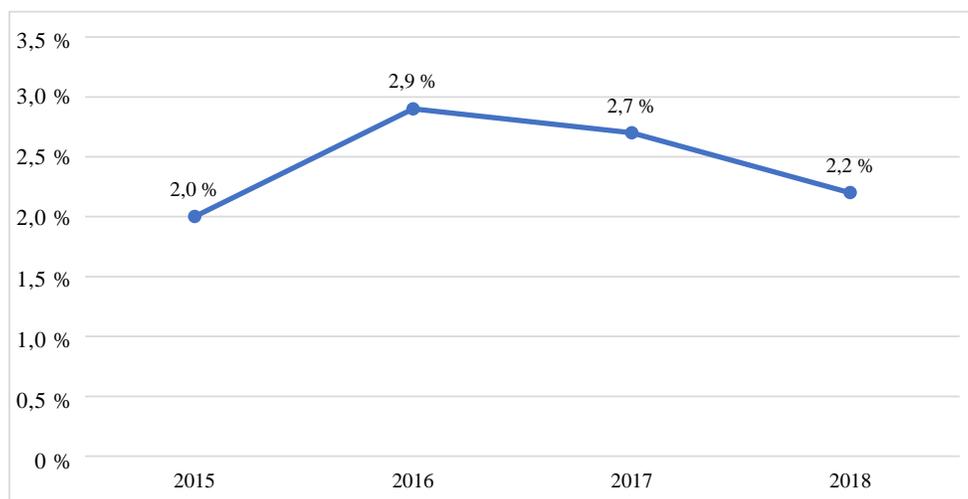
<sup>29</sup> Oficina de Evaluación Independiente, *Cómo gestionar evaluaciones con enfoque de género: Manual de evaluación* (2015), pág. 15.

<sup>30</sup> *Ibid.*

<sup>31</sup> UNW/2019/4, cuadro 3.

<sup>32</sup> UNW/2019/3/Add.1, párr. 27.

**Figura II**  
**Recursos financieros invertidos en la función de evaluación como porcentaje del gasto total del programa**



**Cuadro 2**  
**Gastos de la función de evaluación de ONU-Mujeres, 2014-2018**

(En dólares de los Estados Unidos)

Categoría de gasto	2014	2015	2016	2017	2018
Gasto programático total de ONU-Mujeres	270 537 900	315 101 084	254 413 520	249 447 953	285 670 628
Total de gastos de evaluación	5 917 163	6 272 545	7 391 573	6 714 506	6 253 679
Servicio de Evaluación Independiente	4 499 942	4 621 818	5 377 637	4 208 814	3 787 888
Evaluaciones descentralizadas	1 417 221	1 650 727	2 013 936	2 505 691	2 465 791
Gasto en evaluación en relación con el gasto programático	2,2 %	2,0 %	2,9 %	2,7 %	2,2 %

*Nota:* Es posible que el total no concuerde debido a un error de redondeo señalado en el documento de base.  
[UNW/2019/4](#), cuadro 3.

## B. Planificación de la función de evaluación

### *Plan de evaluación institucional*

29. La Oficina de Evaluación Independiente elaboró un plan de evaluación institucional para períodos de cuatro años, en consonancia con las fechas de los planes estratégicos de la organización. El plan de evaluación institucional 2014-2017 aspiraba a completar siete grandes evaluaciones institucionales, una evaluación institucional conjunta (con lo cual se superaban las cuatro previstas en la política de evaluación), un metanálisis de las evaluaciones descentralizadas que se producen anualmente y otros informes de alcance más restringido. No fue posible cumplir estas ambiciosas metas.

30. La Junta Ejecutiva aprueba el plan de evaluación institucional en junio del año de inicio correspondiente. La Oficina de Evaluación Independiente permite “actualizar” el plan de evaluación institucional cuando concluye su segundo año, para atender a nuevas prioridades en la ejecución del plan estratégico de ONU-Mujeres y

fundamentar su examen de mitad de período<sup>33</sup>. Pese a que la combinación de evaluaciones prevista en el plan de evaluación institucional 2014-2017 era acorde con la política de evaluación, a mitad de período se ajustó el plan de evaluación institucional en función de las prioridades de gestión.

31. En marzo de 2016, el Servicio de Evaluación Independiente tuvo en cuenta las peticiones del personal directivo superior y revisó el plan de evaluación institucional. En esta revisión sustancial se modificó la fecha de elaboración de dos importantes evaluaciones institucionales, se cancelaron dos evaluaciones previstas y se añadió otra (la evaluación de la estructura regional, planificada y publicada en 2016). Las dos evaluaciones aplazadas fueron la evaluación temática de la contribución de ONU-Mujeres a la gobernanza y la planificación nacional (prevista inicialmente para 2016, aplazada a 2017 y publicada en 2019) y la evaluación temática de la participación y el liderazgo políticos de las mujeres (prevista para 2016, aplazada a 2017 y completada en 2018). Dado que se habían cancelado dos evaluaciones, también se redujo en 400.000 dólares (un 12 %) la financiación total necesaria para ejecutar el plan de evaluación institucional, hasta los 2,95 millones de dólares.

32. Cuando se formularon preguntas sobre las demoras en las evaluaciones previstas, el personal de ONU-Mujeres entrevistado señaló que la organización necesitaba tiempo suficiente para “asimilar” las recomendaciones y las pruebas obtenidas en las evaluaciones institucionales. El personal directivo superior indicó que la Oficina de Evaluación Independiente tenía en cuenta sus prioridades, con lo que, a juicio del Servicio, aumentaba la utilidad de las evaluaciones.

33. Los resultados de las dos evaluaciones temáticas aplazadas debían orientar la elaboración del plan estratégico de ONU-Mujeres para 2018-2021; por tanto, su aplazamiento mermó la utilidad prevista inicialmente.

34. La mitad (3 de 6) de las Direcciones Regionales (o sus sustitutos) entrevistadas afirmaron que no influían en el plan de evaluación institucional. Una mencionó la inexistencia de vínculos entre el plan de evaluación institucional y los debates regionales sobre esferas de importancia estratégica. Esa persona defendió que fortaleciendo el vínculo se dotaría de mayor relevancia a las evaluaciones institucionales.

35. En la elaboración del plan de evaluación institucional 2018-2021 incidieron las demoras en la aplicación del plan de evaluación institucional anterior, las prioridades contrapuestas, las dificultades de la Entidad para “asimilar” los resultados de las evaluaciones, las prioridades del personal directivo superior y la evaluación del Servicio de Evaluación Independiente sobre las prioridades de la Entidad. El plan de evaluación institucional 2018-2021 preveía cuatro grandes evaluaciones institucionales, es decir, la mitad que en los planes anteriores. Una de ellas (la evaluación institucional temática de la contribución de ONU-Mujeres a la gobernanza y la planificación nacional) se arrastraba del plan de evaluación institucional 2014-2017. El menor número de evaluaciones institucionales previsto en el plan de evaluación institucional 2018-2021 no se vio acompañado de una reducción proporcional de los recursos a disposición de la Oficina de Evaluación Independiente.

36. En el plan de evaluación institucional 2018-2021 se otorgó más importancia a la evaluación de las carteras regionales y en los países, aunque no se aumentó de manera acorde el presupuesto de las evaluaciones descentralizadas. El plan preveía que el Servicio de Evaluación Independiente facilitara cada año asistencia técnica a hasta tres evaluaciones dirigidas por la sede al margen del Servicio y elaborara un metanálisis anual de todas las evaluaciones.

<sup>33</sup> Plan de Evaluación Institucional 2014-2017 de ONU-Mujeres ([UNW/2014/CRP.5](https://www.unwomen.org/es/executive-board/documents/annual-session-2014)), párr. 11. Disponible en [www.unwomen.org/es/executive-board/documents/annual-session-2014](https://www.unwomen.org/es/executive-board/documents/annual-session-2014).

*Planificación de las evaluaciones descentralizadas*

37. La planificación de las evaluaciones descentralizadas se basó en gran medida en las prioridades principales del plan estratégico, las notas estratégicas por países y los requisitos de los donantes. Los resultados de la encuesta indican que, al elegir los proyectos, programas o áreas para la evaluación, el 87 % de los representantes en los países y el 67 % de los oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación consideraron las “prioridades clave del plan estratégico o nota estratégica”; y el 67 % de los representantes en los países y el 72 % de los oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación tuvieron en cuenta los “requisitos de los donantes”.

38. La contribución de los especialistas en evaluación regional a la planificación de las evaluaciones descentralizadas fue dispar; por ejemplo, uno contribuyó al plan de trabajo anual en la región, mientras que dos declinaron participar en la planificación, aduciendo su independencia. Dos representantes en los países consideraron que la adhesión estricta de los especialistas en evaluación regional al principio de independencia reducía su valor, en particular de cara a promover el uso de los resultados de las evaluaciones en los países. La amplitud del mandato de los especialistas en evaluación regional dio pie a distintas interpretaciones de su función<sup>34</sup>.

*Evaluaciones conjuntas*

39. La política de evaluación mencionaba las evaluaciones conjuntas, un enfoque que había atraído cada vez más atención debido a las reformas del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. La planificación o elaboración sistemática de evaluaciones conjuntas era poco frecuente. El plan de evaluación institucional 2014-2017 preveía una evaluación conjunta. En 2018 y 2019, la Junta Ejecutiva solicitó<sup>35</sup> que el Servicio de Evaluación Independiente encontrara oportunidades para llevar a cabo evaluaciones conjuntas de las actividades en todo el sistema. En el futuro, los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría participarán, junto a las oficinas de evaluación del Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) en la evaluación conjunta del capítulo común del plan estratégico de cada entidad, cuyo informe se prevé publicar en 2021.

40. Una minoría de los representantes en los países (el 46 %) y los oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación (el 27 %) encuestados tuvieron en cuenta “en gran medida” el “potencial de evaluación conjunta con asociados”. Las partes interesadas regionales y nacionales informaron a la OSSI de que las evaluaciones conjuntas eran más viables en el contexto de la programación conjunta, que en el período 2016-2018 fue limitada.

**C. Ejecución del plan de evaluación***Número y tipos de evaluaciones realizadas*

41. ONU-Mujeres hace públicas sus evaluaciones a través del Sistema Mundial de Rendición de Cuentas y Seguimiento del Uso de las Evaluaciones (GATE). En el período 2014-2017, el Servicio de Evaluación Independiente elaboró cinco informes institucionales, con lo que superó el mínimo de cuatro previsto en la política de evaluación, pero no alcanzó los siete previstos en el plan de evaluación institucional inicial para dicho período.

<sup>34</sup> Mandato de los especialistas en evaluación regional para Europa y Asia Central y mandato de los especialistas en evaluación regional para África Occidental y Central.

<sup>35</sup> Véanse [UNW/2018/2](#) y [UNW/2019/5](#).

42. En el período 2016-2018 se produjeron e incorporaron al sistema GATE cuatro evaluaciones institucionales<sup>36</sup> y 104 evaluaciones descentralizadas<sup>37</sup>. Con las cuatro evaluaciones institucionales no se alcanzaron las seis previstas para 2016-2018, mientras que el promedio anual de 25 evaluaciones de oficinas en los países y oficinas multipaís superó el mínimo de 13 evaluaciones en los países por año establecido en la política de evaluación.

43. La evaluación de proyectos y programas en las oficinas en los países y oficinas multipaís representó el 77 % de las evaluaciones descentralizadas (véase el cuadro 3). En 2018 se completaron tres evaluaciones regionales, una tercera parte de las elaboradas en 2016, y no se realizó ninguna evaluación temática regional. Pese a que en el período comprendido entre 2016 y 2018 el Servicio de Evaluación Independiente no elaboró ninguna evaluación institucional conjunta, sí se produjeron 12 evaluaciones conjuntas descentralizadas —1 de una alianza y 11 de iniciativas conjuntas. En 2019, el Servicio publicó dos evaluaciones temáticas institucionales y dos evaluaciones conjuntas a nivel de país.

**Cuadro 3**  
**Evaluaciones elaboradas, 2016-2018**

<i>Categoría de la evaluación</i>	2016	2017	2018	<i>Total</i>
<b>Evaluaciones institucionales previstas</b>	3	2	1	6
<b>Evaluaciones institucionales realizadas</b>	2	1	1	4
Desempeño institucional	1	0		1
Estrategia/política	1			1
Evaluación temática			2	2
<b>Evaluaciones descentralizadas realizadas, por esfera de interés</b>	39	37	28	104
Cartera nacional	27	26	22	75
Regionales	9	5	3	17
División de la sede	2	3	2	7
Multipaís	1	3	1	5
<b>Evaluaciones descentralizadas por tipo de evaluado</b>	39	26	23	104
Proyecto o programa	31	26	33	80
Nivel nacional	4	9	5	18
Evaluación temática o por grupos regionales	4	2	0	6
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>38</b>	<b>29</b>	<b>108</b>

*Nota:* Análisis de los informes publicados en GATE a fecha de 30 de octubre de 2019, División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna.

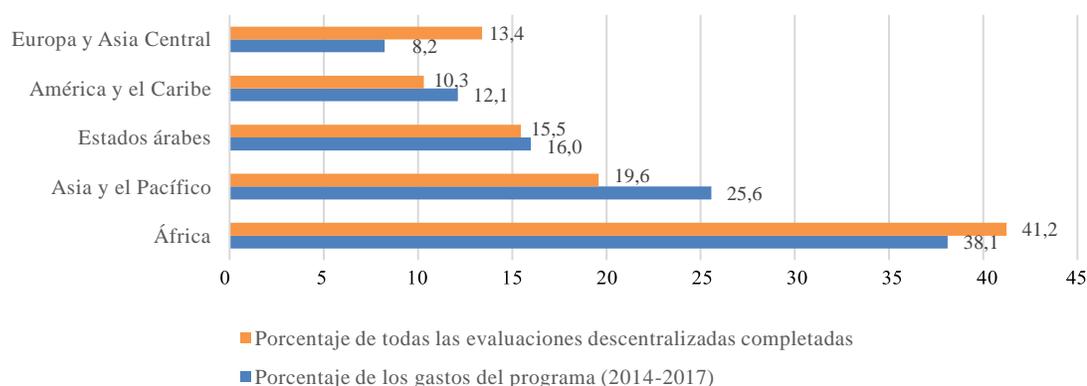
<sup>36</sup> Evaluación de la contribución de ONU-Mujeres a la coordinación del sistema de las Naciones Unidas en materia de igualdad de género y empoderamiento de la mujer (2016); evaluación de la estructura regional de ONU-Mujeres (2016); evaluación institucional de las alianzas estratégicas de ONU-Mujeres sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (2017); y evaluación de la contribución de ONU-Mujeres a la participación política y el liderazgo de las mujeres (2018).

<sup>37</sup> Estos informes cumplen los criterios de selección que la División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna utilizaba para su estudio bienal sobre el estado de la evaluación.

44. Por regiones, el mayor porcentaje de evaluaciones descentralizadas (el 41 %) correspondió a África. La distribución geográfica de las evaluaciones completadas se correspondió a grandes rasgos con la distribución del gasto de ONU-Mujeres (véase la figura III).

Figura III

**Porcentaje de informes de evaluaciones descentralizadas en 2016-2018 y de gastos programáticos en 2014-2017 por región**



45. En el período 2016-2018, el 77 % de las evaluaciones descentralizadas completadas correspondieron a proyectos o programas, el 17 % fueron evaluaciones a nivel de país, y el 6 % fueron evaluaciones temáticas o por grupos regionales<sup>38</sup>. En 2014-2018, el 83 % de las oficinas en los países y multipaíses publicaron al menos un informe de evaluación.

46. Al comparar las esferas de efecto<sup>39</sup> cubiertas en las evaluaciones de 2016-2018 con las contribuciones voluntarias previstas por esfera de resultados para el plan estratégico 2018-2021 se observa que quizá el ámbito del empoderamiento económico (que se trata en el 57 % de las evaluaciones descentralizadas) esté sobrerrepresentado, mientras que no está suficientemente representada la esfera de la paz, la seguridad y la acción humanitaria (que se aborda en el 42 % de las evaluaciones). La cobertura de otras esferas estuvo razonablemente en consonancia con el gasto previsto.

47. En las evaluaciones institucionales temáticas del Servicio de Evaluación Independiente no se cubrió el efecto 6 (“normas, políticas y parámetros mundiales”). El Servicio consideró que esa esfera se había cubierto en la evaluación de ONU-Mujeres que la OSSI había realizado en 2015, que se centró en su labor normativa. La evaluación de la OSSI se registró como evaluación institucional de ONU-Mujeres completada en el período 2015-2016, pese a que el Servicio no la llevó a cabo. El Servicio presentó la evaluación de la OSSI a la Junta Ejecutiva como una de sus evaluaciones institucionales<sup>40</sup>. La inspección excluyó la evaluación de la OSSI de la lista de evaluaciones elaboradas por el Servicio.

<sup>38</sup> Análisis de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna a partir de la base de datos de evaluaciones del Sistema Mundial de Rendición de Cuentas y Seguimiento del Uso de las Evaluaciones (GATE).

<sup>39</sup> Véase el plan estratégico 2014-2017 de ONU-Mujeres (UNW/2013/6).

<sup>40</sup> UNW/2016/5, párr. 28.

*Evaluaciones institucionales**Externalización*

48. El personal del Servicio de Evaluación Independiente no llevó a cabo ninguna evaluación institucional. En su lugar, “produjo” evaluaciones institucionales mediante la contratación, gestión y asesoramiento de proveedores o consultores externos. Para las dos últimas evaluaciones institucionales (publicadas en 2019)<sup>41</sup>, el Servicio contrató a varias empresas y creó grupos de referencia internos y externos para cada evaluación, como se explica en el prefacio de cada informe. El equipo directivo superior de ONU-Mujeres también revisó los informes.

49. Los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría, el Servicio de Evaluación Independiente y ONU-Mujeres figuraban como autores en la portada de dos informes de evaluación institucional de ONU-Mujeres de 2019. Normalmente, cuando una empresa realiza evaluaciones para entidades del sistema de las Naciones Unidas, en la portada aparece el nombre de dicha empresa<sup>42, 43</sup>.

50. En los dos informes de evaluación de 2019 se incluyó el siguiente descargo de responsabilidad:

Elaborado por el Servicio de Evaluación Independiente de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría de ONU-Mujeres. Descargo de responsabilidad: Las opiniones contenidas en este informe corresponden a los evaluadores. No representan los puntos de vista de ONU-Mujeres ni de las personas ni las organizaciones que se mencionan en el informe.

51. Los informes se presentaron a la Junta Ejecutiva como evaluaciones institucionales del Servicio de Evaluación Independiente, y se formuló una respuesta de la administración. El Servicio aclaró a la División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna que “el Servicio de Evaluación Independiente de ONU-Mujeres es responsable de la publicación y el contenido del informe. En la nota de descargo se señala que el documento no refleja necesariamente la opinión de ONU-Mujeres (como organización) o su Junta Ejecutiva, ni de sus miembros y otras personas consultadas en el informe”<sup>44</sup>.

52. En el documento *Corporate Evaluation of UN-Women’s Contribution to Women’s Political Participation and Leadership, Synthesis Report* (2018), para cuya elaboración el Servicio de Evaluación Independiente contrató como consultores a cuatro evaluadores particulares (en lugar de a una empresa), no se incluyó el descargo de responsabilidad. En la portada del documento *Independent Global Programme Evaluation of the Fund for Gender Equality, 2009-2017*, publicado en 2018, figuran los nombres de la empresa y del equipo de evaluación, pero no la nota de descargo.

<sup>41</sup> ONU-Mujeres, *Corporate Thematic Evaluation of UN-Women’s Contribution to Governance and National Planning* (Nueva York, 2019); ONU-Mujeres, *Corporate Thematic Evaluation of UN-Women’s Contribution to Humanitarian Action* (Nueva York, 2019).

<sup>42</sup> Véanse [www.unicef.org/evaldatabase/files/MASTER\\_Final1\\_Evaluation\\_Report\\_WASH-Program\\_2014-2017\\_Nigeria\\_14Feb2020.pdf](http://www.unicef.org/evaldatabase/files/MASTER_Final1_Evaluation_Report_WASH-Program_2014-2017_Nigeria_14Feb2020.pdf) y [www.unicef.org/evaldatabase/files/FINAL\\_UPHV?MCE\\_Synthesis\\_Report\\_-Part\\_1.pdf](http://www.unicef.org/evaldatabase/files/FINAL_UPHV?MCE_Synthesis_Report_-Part_1.pdf).

<sup>43</sup> Véase Organización Mundial de la Salud, *Initial Evaluation of the Framework of Engagement with Non-State Actors: Report and Annexes* (2019). Disponible (en inglés) en [www.who.int/docs/default-source/documents/about-us/evaluation/fensa-report-final.pdf?sfvrsn=c62a32c5\\_8](http://www.who.int/docs/default-source/documents/about-us/evaluation/fensa-report-final.pdf?sfvrsn=c62a32c5_8).

<sup>44</sup> Comunicación personal entre la División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna y el Servicio de Evaluación Independiente de ONU-Mujeres, 24 de febrero de 2020.

53. Mediante el descargo de responsabilidad se pone de manifiesto la independencia de las recomendaciones con respecto al personal directivo superior de ONU-Mujeres. La portada, sumada a la declaración contenida en el prefacio del informe y la nota de descargo, no aclaraba a) la autoría y titularidad, ni b) en qué medida el Servicio de Evaluación Independiente era responsable del contenido y las recomendaciones del informe.

54. Externalizar un informe no conlleva que este sea independiente, como se indicó en el examen por homólogos de 2014<sup>45</sup>. El principio de independencia se basa en la independencia estructural del Servicio de Evaluación Independiente y en que su dirección y la de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría ejerzan tal independencia.

55. Algunas direcciones de programas de la sede mencionaron las dificultades para encontrar consultores adecuados que cuenten con las calificaciones necesarias en materia de evaluación (por ejemplo, de idiomas), experiencia y objetividad, y que se ajusten a los presupuestos disponibles. En el momento del examen, el Servicio de Evaluación Independiente estaba poniendo a prueba un nuevo modelo de elaboración de evaluaciones en el cual el personal del Servicio, o bien dirigiría un equipo de evaluación, o bien llevaría a cabo las evaluaciones.

56. En el cuadro 4 se observa que el Servicio de Evaluación Independiente pagó por las evaluaciones institucionales, en término medio, 334.000 dólares cuando las realizaron empresas y 220.250 dólares cuando las llevó a cabo un equipo de consultores particulares. No se apreciaron diferencias significativas entre ambas modalidades en la calidad de los informes.

#### Cuadro 4

#### Costo y modalidades de contratación de las evaluaciones institucionales

(En dólares de los Estados Unidos)

<i>Evaluación institucional (año de publicación)</i>	<i>Tipo de proveedor</i>	<i>Importe del contrato</i>	<i>Tipo de contrato</i>	<i>Periodo del contrato</i>
Acción humanitaria (2019)	Empresa	319 698	Contrato institucional	2018-2019
Gobernanza y planificación nacional (2019)	Empresa	341 481	Contrato institucional	2017-2019
Metanálisis de las evaluaciones de ONU-Mujeres (anual)	Empresa	168 800 por 4 años	Contrato institucional plurianual	2014-2018
Liderazgo y participación política (2018)	Consultores: 4 internacionales y 1 nacional	220 250	Contrato de consultoría con particulares/acuerdo de servicios especiales	2016-2018
Alianzas estratégicas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (2017)	Empresa	318 316	Contrato institucional	2015-2016
Estructura regional de ONU-Mujeres (2017)	Empresa	333 189	Contrato institucional	2015-2016
Coordinación de las Naciones Unidas (2016)	Empresa	356 184	Contrato institucional	2014-2016

<sup>45</sup> Panel de revisión por pares de ONU-Mujeres, “Professional peer review of the evaluation function of UN-Women”, informe final, septiembre de 2014, pág. 16.

*Puntualidad de las evaluaciones institucionales*

57. Ni el sistema GATE, ni el sistema mundial de supervisión de las evaluaciones ni los informes anuales sobre las funciones de evaluación facilitaban información sobre el cumplimiento de los plazos del plan de evaluación institucional.

58. En las evaluaciones institucionales se produjeron demoras sustanciales con respecto a los plazos de finalización previstos en el plan de evaluación institucional, si bien resultaron difíciles de detectar debido a diversos motivos, entre otros la manera en que el Servicio de Evaluación Independiente informó de las evaluaciones en los informes anuales sobre la función de evaluación. Por ejemplo, para 2018, el informe anual indicaba una tasa de ejecución del 90 %. En realidad, el 41 % de las evaluaciones previstas todavía no se habían completado. Cabe señalar que, debido a un error, la evaluación institucional sobre gobernanza y planificación nacional figura como entregada en 2017, pese a que se concluyó en 2019.

59. En el mandato de las evaluaciones institucionales suele establecerse un plazo de finalización de 12 meses. No obstante, desde que se iniciaron las seis evaluaciones institucionales completadas desde 2016 hasta que se publicaron los informes correspondientes transcurrieron entre 16 y 25 meses, y la mitad tardaron más de dos años. Una tercera parte de los representantes en los países o regionales (dos) señalaron que la demora de las evaluaciones institucionales menoscabó su utilidad.

60. De las ocho grandes evaluaciones institucionales previstas en el plan inicial para 2014-2017, solo cuatro se habían concluido antes del fin de 2017<sup>46</sup>. De las cuatro no finalizadas, una se completó en 2018, otra en 2019, y dos se cancelaron.

61. La Entidad justificó la cancelación de la evaluación normativa haciendo referencia a la evaluación prevista de ONU-Mujeres realizada por la OSSSI, que se publicó en 2015<sup>47</sup> y se centró en el apoyo normativo y su relación con las actividades operacionales. La evaluación de la OSSSI debería haberse diferenciado de una evaluación institucional interna.

62. Una de las cuatro evaluaciones institucionales previstas en el plan de evaluación institucional 2018-2021 era una evaluación institucional en 2020 del plan estratégico de ONU-Mujeres para 2018-2021. Se pospuso debido al examen de mitad de período del plan estratégico, dirigido por la Oficina de la Directora Ejecutiva, el cual debía presentarse ante la Junta Ejecutiva en su período de sesiones anual de junio de 2020, y para posibilitar la aplicación del plan estratégico durante un período más amplio.

63. El Servicio de Evaluación Independiente decidió que los recursos que inicialmente se iban a dedicar a la evaluación del plan estratégico se asignaran a la evaluación de las carteras de Nigeria y de la Oficina Multipaís de ONU-Mujeres para el Caribe, en Bridgetown, porque no se habían evaluado previamente, pese a que las oficinas en los países y multipaís solían aportar los recursos para las evaluaciones de sus carteras.

*Independencia con respecto al personal directivo superior*

64. Desde 2016, seis evaluaciones institucionales habían incorporado estudios de casos nacionales o temáticos. Las personas entrevistadas por el Servicio de Evaluación Independiente explicaron que la selección de los casos se había basado en una serie de criterios establecidos (p. ej., inversión, madurez, índice de igualdad de

<sup>46</sup> Evaluación temática del empoderamiento económico de la mujer; evaluación de la contribución de ONU-Mujeres a la coordinación del sistema de las Naciones Unidas; evaluación de la estructura regional; evaluación de las alianzas estratégicas de ONU-Mujeres sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

<sup>47</sup> [E/AC.51/2015/9](#).

género y posible nivel de cooperación de la oficina en el país). Sin embargo, una parte del personal reveló que las oficinas programáticas y encargadas de la ejecución a menudo habían influido en la selección de los países objeto de los estudios de casos incluidos en las evaluaciones institucionales.

65. En cinco de las seis evaluaciones institucionales, los estudios de casos no cubrieron las seis regiones en las que ONU-Mujeres tiene presencia. Algunos países sirvieron como estudios de casos en repetidas ocasiones, y uno de los representantes en los países señaló que dichos estudios se concentraban en aquellos países en los que ONU-Mujeres tenía presupuestos relativamente grandes. Al incluir la inversión entre los criterios de selección se limitó la pertinencia de las conclusiones de las evaluaciones para las oficinas con presupuestos más modestos.

#### *Uso de los resultados*

66. La mayoría de las personas entrevistadas, incluido el personal directivo superior, destacaron la pertinencia de varias evaluaciones institucionales y su utilidad para el proceso en curso de gestión del cambio. Las Direcciones Regionales (o sus sustitutos) entrevistadas afirmaron que las evaluaciones institucionales elaboradas desde 2016 habían resultado pertinentes y orientado el trabajo regional y la formulación de sus respectivas notas estratégicas.

67. La mayoría de los representantes en los países estaban al tanto de las últimas evaluaciones institucionales. Aproximadamente el 90 % de los que conocían las evaluaciones las consideraron pertinentes para las esferas clave de la labor de la Entidad en sus países.

68. Los encuestados señalaron que la difusión de las lecciones y los resultados pertinentes de las evaluaciones había sido insuficiente (entre otros problemas, se señalaron los horarios poco convenientes de los seminarios web organizados con motivo de la publicación de cada informe de evaluación institucional, así como la escasa aplicabilidad de los informes en los contextos locales, dada su orientación global). La mitad de los representantes en los países encuestados propusieron mejorar la difusión y la comunicación de los resultados de las evaluaciones institucionales en aras de su relevancia y utilidad en el plano local.

#### *Evaluaciones descentralizadas*

69. Al igual que las evaluaciones institucionales, las evaluaciones descentralizadas se subcontrataron con frecuencia a consultores particulares o empresas. Los representantes en los países, los especialistas en evaluación regional y los oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación mencionaron dificultades para contratar a consultores dotados de las calificaciones, la experiencia y la objetividad necesarias y dispuestos a trabajar dentro de los presupuestos disponibles.

70. El Comité Asesor de Supervisión habló de un seguimiento y supervisión inadecuados de los proyectos en las oficinas sobre el terreno. En su informe de 2017, el Comité subrayó la importancia de que el Servicio de Evaluación Independiente colaborara estrechamente con el personal de los proyectos de ONU-Mujeres en las regiones, a fin de reforzar la concepción del seguimiento y la evaluación como elemento fundamental para la gestión de proyectos, la mejora del desempeño y el logro de resultados<sup>48</sup>.

71. Dos de cada tres representantes regionales o en los países encuestados (véase la figura IV) consideraron que los resultados de la evaluación referentes a su país o

<sup>48</sup> Informe del Comité Consultivo de Auditoría para el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017 (UNW/2018/3/Add.1), párr. 42; *ibid.*, párr. 24.

región se habían integrado “en gran medida” en las políticas y programas de su oficina. En la encuesta a los oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación, el 92 % de los encuestados coincidieron al considerar la evaluación una herramienta importante para la rendición de cuentas por los resultados, y el 80 % estuvieron de acuerdo con que la evaluación se utilizaba de manera periódica para mejorar la programación.

72. En 2015, la Oficina de Evaluación Independiente introdujo el concepto de “evaluaciones de las carteras en los países”, que cogestionarían el especialista en evaluación regional y la oficina en el país<sup>49</sup>. En 2019, los especialistas en evaluación regional y el Servicio de Evaluación Independiente de la sede pusieron en marcha dos de esas evaluaciones (Nigeria y Oficina Multipaís para el Caribe), en curso cuando se redacta el presente documento, y completaron una (Papua Nueva Guinea). De las tres evaluaciones, el Servicio financió plenamente dos y parcialmente una (la de Papua Nueva Guinea).

Figura IV

#### Resultados de la encuesta a los representantes regionales y en los países



73. La División de Políticas de ONU-Mujeres, no el Servicio de Evaluación Independiente, gestionó algunas evaluaciones de grandes iniciativas de la propia División, con lo que se generó un conflicto de intereses. En ocasiones, este tipo de evaluaciones tuvieron un costo de centenares de miles de dólares y se centraron en programas de valor elevado con una amplia repercusión (por ejemplo, la División de Políticas gestionó la evaluación de su programa de 2,2 millones de euros dirigido a promover y proteger los derechos laborales y humanos de las trabajadoras migrantes). En las evaluaciones descentralizadas que gestionaron las dependencias encargadas de la ejecución se planteó el riesgo de falta de imparcialidad.

#### *Función de los especialistas en evaluación regional en apoyo de las evaluaciones descentralizadas*

74. Los especialistas en evaluación regional desempeñaban funciones importantes en la creación de capacidad de evaluación sobre el terreno, el proceso de elaboración de evaluaciones descentralizadas y el aseguramiento de la calidad. Las partes interesadas regionales y nacionales comunicaron que habían recibido suficiente orientación y asistencia técnica de los especialistas en evaluación regional. Todos los oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación encuestados indicaron que los especialistas en evaluación regional habían contribuido a sus evaluaciones (p. ej., el

<sup>49</sup> ONU-Mujeres, Oficina de Evaluación Independiente, *Guidance on Country Portfolio Evaluations in UN-Women* (Nueva York, 2016).

89 % señaló que los especialistas en evaluación regional habían facilitado orientación y aseguramiento de la calidad). Los oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación entrevistados comunicaron que los especialistas en evaluación regional habían proporcionado orientaciones adecuadas para la gestión de las evaluaciones descentralizadas.

75. El 76 % de los representantes en los países encuestados describió el apoyo a la evaluación facilitado por los especialistas en evaluación regional como “muy adecuado”, mientras que el 20 % lo consideró “adecuado”. De los resultados de la encuesta se deduce que los especialistas en evaluación regional normalmente no participaron en la recopilación de datos ni en la redacción de los informes. Al menos en una región, los especialistas en evaluación regional gestionaron íntegramente todas las evaluaciones de los países donde no había oficinas plenamente dotadas, si bien fue una situación atípica.

76. Los especialistas en evaluación regional gozaban de suficiente independencia. Todos los especialistas en evaluación regional entrevistados afirmaron que la relación jerárquica directa con el Servicio de Evaluación Independiente de la sede los protegía frente a una influencia indebida de la dirección local. Uno de los especialistas mencionó dificultades para ser totalmente independiente de la Dirección Regional, a causa de su ubicación.

77. Las partes interesadas manifestaron que era necesario estandarizar la función del especialista en evaluación regional. Los propios especialistas interpretaban de forma diferente su rol. Aunque algunos participaron activamente en los mecanismos regionales y apoyaron los procesos del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo o el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, todavía carecían de un enfoque coherente.

#### *Oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación*

78. Los puestos de los oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación son importantes en las oficinas en los países y multipaís. Los oficiales y coordinadores supervisan la realización de evaluaciones en sus oficinas y mantienen bases de datos acerca de sus resultados. En diciembre de 2018, el 43 % de las oficinas regionales, en los países y multipaís contaban con un oficial de seguimiento y evaluación; el 52 % habían designado a coordinadores para que apoyaran las funciones de seguimiento y evaluación; y un 5 % carecía tanto de oficiales como de coordinador de seguimiento y evaluación.

79. Los coordinadores de seguimiento y evaluación hicieron frente a importantes limitaciones de capacidad debido a responsabilidades contrapuestas y a la falta de capacidades de evaluación. El 40 % desempeñaba una función principal que no guardaba relación con el seguimiento y la evaluación. Los oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación informaron de que habían dedicado entre el 5 % y el 40 % de su tiempo a funciones relacionadas con el seguimiento y la evaluación. Según los resultados de la encuesta, tan solo el 36 % de los oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación estuvieron muy de acuerdo con que disponían de aptitudes y conocimientos adecuados para su función.

80. Una minoría de los oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación y de los representantes en los países (un 16 % y un 35 %, respectivamente) creía que su oficina contaba con una capacidad adecuada para llevar a cabo evaluaciones. Pese a que algunos de los oficiales y coordinadores entrevistados encontraron útil el material de orientación elaborado por el Servicio de Evaluación Independiente, otros señalaron que los materiales no los preparaban de manera adecuada para gestionar una evaluación con perspectiva de género. El 44 % de los oficiales y coordinadores de seguimiento y

evaluación estuvieron totalmente de acuerdo con que tenían acceso a suficiente orientación y asistencia técnica para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades relacionadas con la evaluación o entendían claramente sus funciones y responsabilidades relacionadas con las evaluaciones llevadas a cabo por su oficina.

81. Se señaló que el movimiento de personal de los coordinadores de seguimiento y evaluación había afectado negativamente a la eficacia del programa de acompañamiento experto que el Servicio de Evaluación Independiente había desarrollado para ellos.

## D. Supervisión de la función de evaluación

### *Calidad de los informes de evaluación y credibilidad del sistema de valoración de la calidad del Servicio de Evaluación Independiente*

82. Los programas y actas de las reuniones de la Junta Ejecutiva reflejan su firme compromiso con la función de evaluación y apoyo a esta. El Servicio de Evaluación Independiente elaboró instrumentos para facilitar la supervisión y el aseguramiento de la calidad de las evaluaciones descentralizadas. El Sistema Global de Valoración y Análisis de los Informes de Evaluación facilitó una valoración externa e independiente de la calidad de los informes de las evaluaciones institucionales y descentralizadas.

83. Para comprobar la calidad del Sistema Global de Valoración y Análisis de los Informes de Evaluación, la OSSI calificó de forma independiente una muestra de las evaluaciones (las 4 institucionales y 32 descentralizadas) publicadas en el período 2016-2018 y comparó el sistema de clasificación de la calidad de la OSSI, basado en una escala de 5 puntos, con el del Sistema Global de Valoración y Análisis de los Informes de Evaluación (véase el cuadro 5). Las calificaciones de la calidad de la OSSI y el Sistema Global de Valoración y Análisis de los Informes de Evaluación coincidieron en una medida razonable: en el 56 % de los casos se correspondieron plenamente, y en el 39 % se diferenciaron en un nivel (superior o inferior). El sistema resultó creíble y fiable.

84. La calidad de las evaluaciones institucionales fue superior a la de las evaluaciones descentralizadas. Las evaluaciones elaboradas entre 2016 y 2018 dieron lugar a 1.410 medidas necesarias para aplicar las recomendaciones (con un promedio de 14 por informe). La División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna consideró que el 92 % de las medidas concebidas eran “razonablemente concretas y objetivamente verificables”. Todas las medidas derivadas de las evaluaciones institucionales correspondían a esta categoría.

#### Cuadro 5

#### **Calificación general de la División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna acerca de la calidad de la muestra de 36 informes de evaluación de la Entidad**

<i>Calidad</i>	<i>Institucional</i>	<i>Descentralizada</i>	<i>Total</i>
Muy buena	75 % (3)	14 % (5)	22 % (8)
Buena	25 % (1)	47 % (17)	50 % (18)
Suficiente	–	25 % (9)	25 % (9)
Deficiente	–	2 % (1)	3 % (1)
Muy deficiente	–	–	–
<b>Total</b>	<b>100 % (4)</b>	<b>100 % (32)</b>	<b>100 % (36)</b>

*Nota:* Los números entre paréntesis indican el número de los 36 informes evaluados.

85. La División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna concluye que la calidad y credibilidad de los productos de evaluación generados por ONU-Mujeres y de su proceso de supervisión de la calidad fueron satisfactorias.

*Órganos de supervisión de la evaluación*

*Comité Asesor de Evaluación Global y Comité Asesor de Supervisión*

86. ONU-Mujeres contaba con dos órganos de supervisión de la evaluación: el Comité Asesor de Supervisión y el Comité Asesor de Evaluación Global. El Comité Asesor de Supervisión tenía el mandato de asesorar a la Dirección Ejecutiva sobre las funciones de evaluación, auditoría e investigación. Lo conformaban cinco expertos en supervisión externos que recibían un honorario. La Oficina Ejecutiva de ONU-Mujeres desempeñó tareas de secretaría para el Comité Asesor de Supervisión, que debía reunirse como mínimo tres veces al año.

87. La función del Comité Asesor de Evaluación Global consistía en asesorar a la Dirección Ejecutiva y a la Oficina de Evaluación Independiente sobre la función de evaluación. En 2018, el Comité Asesor de Evaluación Global estaba compuesto por cinco expertos en evaluación externa que trabajaban a título gratuito, la Dirección de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría y la Jefa de Gabinete de ONU-Mujeres (miembro *ex officio*). La Oficina de Evaluación Independiente desempeñó tareas de secretaría para el Comité Asesor de Evaluación Global, que debía reunirse a lo sumo dos veces al año.

88. Los comités adoptaron posturas diferentes con respecto a la consolidación de las funciones de auditoría y evaluación. Para el Comité Asesor de Supervisión, la creación de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría representaba una oportunidad para crear sinergias entre auditoría y evaluación, si bien defendía que las funciones mantuvieran su independencia. El Comité Asesor de Evaluación Global manifestó inicialmente su oposición a la creación de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría.

89. No se pudo determinar con claridad si el Comité Asesor de Evaluación Global siguió facilitando asesoramiento valioso tras la creación de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría. La interacción entre el personal directivo superior de ONU-Mujeres y el Comité Asesor de Evaluación Global se volvió esporádica, como demuestra la disminución de la participación de los miembros del personal directivo superior de la Entidad en las reuniones anuales del Comité Asesor de Evaluación Global, así como la brevedad de dichas reuniones. Dos Directoras Ejecutivas Adjuntas asistieron a la reunión anual de 2016, a la reunión de 2017 acudió una, y a la reunión de 2018 no asistió ni la Directora Ejecutiva ni ninguna Directora Ejecutiva Adjunta. En su reunión anual de 2018, el Comité Asesor de Evaluación Global recomendó que los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría fortalecieran las evaluaciones y su uso y revisaran las estrategias y políticas de evaluación<sup>50</sup>.

90. El Comité Asesor de Supervisión se mostró más activo e involucrado que el Comité Asesor de Evaluación Global. En sus mandatos había elementos redundantes, pues el mandato del Comité Asesor de Supervisión incluía todos los elementos del mandato del Comité Asesor de Evaluación Global, además de la función de auditoría. Por ese motivo, en abril de 2020, los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría propusieron la extinción del Comité Asesor de Evaluación Global, cambio

<sup>50</sup> UNW/2019/4, párr. 10 a).

que estaba previsto incorporar en la política de evaluación revisada que la Junta Ejecutiva tendría que aprobar en su reunión de junio de 2020.

## **E. Presentación de informes sobre las evaluaciones y utilidad de estas**

91. Entre las buenas prácticas en la difusión de las conclusiones de las evaluaciones cabe mencionar las siguientes: acompañar la publicación de cada evaluación institucional de un seminario web y otros materiales de comunicación, y elaborar productos regionales de gestión del conocimiento (p. ej., el Servicio de Evaluación Independiente y la Oficina Regional para África Oriental y Meridional prepararon de manera conjunta una serie de diez productos breves (de cuatro páginas) basados en los datos recabados en 19 evaluaciones completadas en la región en el período comprendido entre 2009 y 2015).

92. La revista *Transform*, un folleto en el que la Oficina de Evaluación Independiente reunió los principales resultados de las evaluaciones en junio de 2015, facilitó la lectura de dichos resultados y orientó a las divisiones con vistas a su aplicación. Desde entonces se han publicado otros 16 números.

## **F. Seguimiento del uso de las evaluaciones**

93. El sistema mundial de supervisión de las evaluaciones, creado por la Oficina de Evaluación Independiente en diciembre de 2013, concibió nueve indicadores clave del desempeño relativos al uso de las evaluaciones, sobre los cuales las oficinas en los países y multipaíses debían informar anualmente. El noveno de esos indicadores mostraba el porcentaje de oficinas que declaraban usar cualquier evaluación para orientar su programación. En su informe anual de 2018, el Servicio de Evaluación Independiente señaló que el 86 % de las oficinas sobre el terreno habían comunicado que habían usado las evaluaciones con ese fin. En 2019, en una exposición informativa informal para la Junta Ejecutiva, una delegación señaló que el noveno indicador clave del desempeño no reflejaba correctamente el uso de las evaluaciones, y alentó a mejorar el seguimiento de este<sup>51</sup>.

94. El sistema GATE requería que las oficinas y divisiones actualizaran trimestralmente el estado de la aplicación de los planes de acción para las respuestas de la administración<sup>52</sup>. Las dependencias pertinentes informaban sobre su propia aplicación, sin verificación independiente.

95. El Servicio de Evaluación Independiente informó sobre el estado de la aplicación de las principales medidas comunicadas en GATE, dos veces al año al personal directivo superior y anualmente a la Junta Ejecutiva. Varias partes interesadas señalaron la necesidad de hacer un seguimiento de la aplicación de las medidas clave, mediante su debate periódico en las reuniones de administradores de categoría superior.

96. Las partes interesadas entrevistadas consideraron que el uso de los resultados de las evaluaciones era un área susceptible de mejora. El movimiento de personal y los puestos vacantes afectaron a la utilidad y pertinencia de los resultados de las evaluaciones. Por ejemplo, una Dirección Regional interina no había visto ninguna evaluación institucional ni oído hablar de ellas. En la mitad de las evaluaciones

<sup>51</sup> Observación del período de sesiones de la Junta Ejecutiva: resumen.

<sup>52</sup> ONU-Mujeres, Oficina de Evaluación Independiente, *GATE website user guide*, enero de 2015, pág. 21.

institucionales completadas desde 2016, la dirección de la división o dependencia de la sede cliente había cambiado. A nivel nacional, el 54 % de los representantes en los países encuestados llevaban menos de un año en su puesto.

## VI. Conclusión

97. En términos generales, la función de evaluación de ONU-Mujeres era relevante para la Entidad. Su alcance satisfizo los criterios que el Secretario General había establecido en el Reglamento y la Reglamentación Detallada para la Planificación de los Programas, los Aspectos de Programas del Presupuesto, la Supervisión de la Ejecución y los Métodos de Evaluación<sup>53</sup>. Las conclusiones de las evaluaciones se comunicaron a los órganos rectores, y el volumen y la cobertura de los informes fue conforme con el Reglamento y la Reglamentación. ONU-Mujeres contaba con una política de evaluación de gran calidad, aprobada por su Junta Ejecutiva, que se estaba actualizando.

98. El Servicio de Evaluación Independiente elaboraba evaluaciones institucionales de gran calidad que cumplían el requisito de volumen mínimo fijado en la política de evaluación. En diversa medida, el Servicio ayudaba a producir un número de evaluaciones descentralizadas superior al mínimo previsto en la política. El personal directivo superior y otras partes interesadas consideraron que las evaluaciones institucionales eran pertinentes y útiles para el proceso en curso de gestión del cambio.

99. Pese a que los recursos destinados a la evaluación estuvieron por debajo del umbral del 3 % previsto en la política, la función de evaluación contó con recursos suficientes para satisfacer las necesidades de la Entidad en materia de rendición de cuentas.

100. La entrega incompleta y retrasada del plan de evaluación institucional 2014-2017 restó pertinencia a los informes de evaluación. En cuanto a la eficiencia, la política de evaluación convirtió al Servicio de Evaluación Independiente en el centro de evaluación de la Entidad, posibilitando el desarrollo de los conocimientos y las capacidades institucionales y un uso eficiente de los recursos de evaluación.

101. La Entidad produjo evaluaciones al margen del Servicio de Evaluación Independiente, con distintas aportaciones de este. Las evaluaciones descentralizadas estuvieron a cargo de las dependencias encargadas de la ejecución, por lo que no cabe considerarlas evaluaciones independientes. En la valoración de la calidad de los informes se determinó que las evaluaciones elaboradas directamente por el Servicio eran de mayor calidad que las producidas por otros agentes de la Entidad.

102. El modelo de externalización de las evaluaciones a consultores o empresas provocó que ONU-Mujeres dejara pasar la oportunidad de desarrollar la capacidad y los conocimientos institucionales de su personal de evaluación e infrautilizara las aptitudes y capacidades del Servicio de Evaluación Independiente. La eficacia en función del costo del modelo no está clara, pues el Servicio disponía de todo un equipo de evaluadores que elaboró en promedio un informe institucional al año.

103. El movimiento de los oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación sobre el terreno dificultó el desarrollo y sostenimiento de la capacidad.

104. En lo que respecta a la eficacia, existían las estructuras y los mecanismos de supervisión necesarios para la independencia de la función de evaluación. Los especialistas en evaluación regional rendían cuentas directamente al Servicio de

<sup>53</sup> ST/SGB/2018/3.

Evaluación Independiente (en lugar de a las direcciones regionales), y el Servicio contaba con aliados (p. ej., la Junta Ejecutiva) para proteger su independencia.

105. La incorporación del Servicio de Evaluación Independiente a los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría había reducido la categoría superior del personal de la función de evaluación, de D-1 a P-5, circunstancia que probablemente conllevó la pérdida de conocimientos especializados en evaluación. La integración de la función de evaluación en los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría se percibió como una señal de la pérdida de importancia de la evaluación, que podría verse agravada por el descargo de responsabilidad añadido recientemente a las evaluaciones institucionales, el cual parece indicar que la Entidad no asume plenamente como propios los informes.

106. Entre los obstáculos para contar con una función de evaluación eficaz cabe señalar que algunos oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación no estaban suficientemente cualificados ni capacitados, ni dispusieron de material de orientación y recursos de acompañamiento experto suficientes. Se señalaron dificultades para atraer a consultores de evaluación debidamente cualificados, en particular sobre el terreno.

107. Al publicar todas las evaluaciones y las valoraciones de la calidad correspondientes en su sitio web público, el Servicio de Evaluación Independiente fue transparente con respecto a las evaluaciones elaboradas, si bien podría añadir información sobre el costo y el mandato de los informes externalizados. El sistema de valoración de la calidad utilizado por el Servicio fue creíble y fiable.

## VII. Recomendaciones

108. La OSSI formula cuatro recomendaciones importantes.

### **Recomendación 1**

109. En relación con la política y la planificación, la Dirección Ejecutiva y la Dirección de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría deben velar por que se actualice la política de evaluación para plasmar el organigrama actual de la función de evaluación, así como las prioridades de la organización.

*Indicador de progreso:* existe una política de evaluación aprobada y actualizada.

### **Recomendación 2**

110. La Dirección de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría debe velar por que los planes de evaluación institucional apliquen las prioridades establecidas en la política de evaluación y se anticipen a las necesidades de la organización, y por que el Servicio de Evaluación Independiente aplique el plan de evaluación institucional de manera oportuna.

*Indicadores de progreso:* el plan de evaluación institucional es conforme con las prioridades establecidas en la política de evaluación; el Servicio de Evaluación Independiente entrega las principales evaluaciones institucionales indicadas en el plan de evaluación institucional correspondiente dentro de los plazos previstos en este; se informa de manera transparente y oportuna sobre cualquier cambio en el plan de evaluación institucional; examen de la metodología para calcular la tasa de ejecución (indicador clave del desempeño núm. 4).

### **Recomendación 3**

111. La Dirección Ejecutiva debe velar por que los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría, en su calidad de custodios de la función de evaluación de

la Entidad, asuman la responsabilidad de toda la actividad de evaluación: todas las evaluaciones institucionales deben llevarse a cabo internamente, y el Servicio de Evaluación Independiente ha de gestionar las evaluaciones de todas las grandes iniciativas, en lugar de que lo hagan las divisiones que se encargan de su ejecución.

*Indicadores de progreso:* la Dirección de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría y el equipo directivo superior llevan a cabo conjuntamente un examen de toda la actividad de evaluación en curso y planificada en la Entidad, y el Servicio de Evaluación Independiente es responsable de todas las evaluaciones principales; número de evaluaciones institucionales y de evaluaciones descentralizadas de valor elevado que el Servicio de Evaluación Independiente elabora cada año.

112. Los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría deben aclarar la autoría y titularidad del contenido de los informes institucionales procedentes de evaluaciones externalizadas.

*Indicador de progreso:* La Junta Ejecutiva crea y aprueba directrices claras sobre la autoría (y las notas de descargo), y la autoría de los informes de evaluación institucional previos se indica de forma explícita en la portada.

#### **Recomendación 4**

113. En lo que respecta al personal de ONU-Mujeres que trabaja fuera de la sede y es fundamental en la elaboración de evaluaciones, el Servicio de Evaluación Independiente debe:

a) Reexaminar las funciones y responsabilidades de cada especialista en evaluación regional para asegurar una mayor uniformidad en su interpretación y cumplimiento.

*Indicador de progreso:* examen y estandarización de las funciones y responsabilidades de cada especialista en evaluación regional.

b) Desarrollar actividades de capacitación para la incorporación al servicio y de acompañamiento experto continuado para que los oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación tengan claras sus responsabilidades en este ámbito y cuenten con las capacidades necesarias para asumirlas.

*Indicadores de progreso:* número y porcentaje de oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación que reciben capacitación sobre seguimiento y evaluación en su proceso de incorporación; proporción de oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación que asistieron a al menos una sesión de acompañamiento experto por año; proporción de oficiales y coordinadores de seguimiento y evaluación que se sienten capaces de cumplir las responsabilidades de su cargo.

(Firmado) Fatoumata **Ndiaye**  
Secretaria General Adjunta de Servicios de Supervisión Interna  
Marzo de 2021

## Anexo I\*

### **Observaciones recibidas del personal directivo superior de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres)**

Escribo en referencia a su memorando (IED-2020-00661), por el que se transmite el proyecto de informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) sobre la inspección de la función de evaluación de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres).

Gracias por llevar a cabo un proceso consultivo y por incorporar al informe la mayoría de las observaciones de mi equipo. Tomo nota de que para completar la inspección han sido necesarios más de 12 meses, en parte debido al movimiento del equipo de la OSSI.

Acojo con agrado la conclusión de la OSSI de que la función de evaluación de ONU-Mujeres fue relevante para la entidad y contaba con una política de evaluación de gran calidad. También me complace que la OSSI considerara que el sistema de aseguramiento de la calidad de las evaluaciones de ONU-Mujeres era creíble, independiente y fiable, y que señalara buenas prácticas en la difusión de las conclusiones de las evaluaciones. La OSSI señala acertadamente que la Junta Ejecutiva de ONU-Mujeres mantiene un firme compromiso con la evaluación en la Entidad y le brinda apoyo.

Tras examinar el informe, me complace informar de que ONU-Mujeres ha aceptado tres recomendaciones de la inspección de la OSSI íntegramente y una recomendación parcialmente. En consecuencia, hemos elaborado un plan de acción sobre las recomendaciones (adjunto)\*\*.

En referencia a la recomendación 3, el Servicio de Evaluación Independiente seguirá ejerciendo como custodio de la función de evaluación de ONU-Mujeres. Como tal, además de la labor que desempeña en las esferas de la coordinación de las Naciones Unidas y el desarrollo de la capacidad nacional para la evaluación con perspectiva de género, seguirá llevando a cabo todas las evaluaciones institucionales. ONU-Mujeres coincide con la recomendación de la inspección de que, en la medida de lo posible, las evaluaciones independientes deben elaborarse internamente, y me complace informar de que el Servicio de Evaluación Independiente ya ha comenzado a aplicar este modelo. No obstante, la evaluación de ciertos proyectos e iniciativas importantes está determinada por los donantes. Es posible que la dirección de algunos programas encargue también evaluaciones descentralizadas que la ayuden a cumplir sus responsabilidades profesionales en materia de rendición de cuentas y gestión del conocimiento. Estas no son evaluaciones independientes ni institucionales. En esos casos, la responsabilidad de gestionar y encargar las evaluaciones descentralizadas seguirá correspondiendo a las divisiones encargadas de la ejecución, de conformidad con las normas metodológicas, de calidad y para la elaboración de informes establecidas por el Servicio de Evaluación Independiente.

---

\* En el presente anexo, la Oficina de Servicios de Supervisión Interna expone el texto completo de las observaciones recibidas del personal directivo superior de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres). Esta práctica se ha instituido de conformidad con la resolución [64/263](#) de la Asamblea General, en atención a la recomendación del Comité Asesor de Auditoría Independiente.

\*\* En los archivos de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna.

En relación con los párrafos 116 a 177 del informe, quisiera destacar que la reubicación del Servicio de Evaluación Independiente en el seno de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría en 2018 no redujo la categoría del personal superior de la función ni conllevó que la función dejara de estar directamente bajo mi autoridad. Por el contrario, la función de evaluación se vio reforzada por el aumento de categoría del puesto de Dirección y por la creación de un puesto de Jefe del servicio. Puedo asegurarle que la evaluación en ONU-Mujeres sigue siendo muy valorada en toda la Entidad y por sus asociados como una función importante para la rendición de cuentas y el aprendizaje, y que el Servicio de Evaluación Independiente sigue disfrutando de independencia a la hora de determinar su labor y recibiendo los recursos correspondientes.

Gracias por la oportunidad de formular observaciones.

## Anexo II

### **Respuesta de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna sobre las observaciones recibidas de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres)**

La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) agradece a la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) su atenta respuesta al informe de inspección en que la Entidad aceptó tres de las cuatro recomendaciones íntegramente y una parcialmente. La última observación se refiere al componente de la recomendación 3 relativo a la garantía de la independencia de todas las evaluaciones principales, el cual la Entidad no acepta.

Hay un conflicto de intereses cuando quienes ejecutan las iniciativas gestionan las evaluaciones de dichas iniciativas. Pese a que en la política de evaluación de 2012 se limita a una función de aseguramiento de la calidad el rol del Servicio de Evaluación Independiente en las evaluaciones descentralizadas, la mejor práctica sería que el Servicio, como dependencia independiente, gestionara las evaluaciones de las grandes iniciativas de la Entidad. Dado que el 98 % de su presupuesto procede de contribuciones voluntarias, ONU-Mujeres depende en gran medida de los donantes, quienes suelen desear evaluaciones imparciales con base empírica de las iniciativas que financian. Las grandes iniciativas financiadas por donantes tienen un peso significativo en la programación de la Entidad. La evaluación de estas iniciativas no debe quedar fuera del alcance de la gestión del Servicio, sino constituir un elemento esencial de su labor, del mismo modo que lo es de la labor de ONU-Mujeres.

A fin de reducir al mínimo el conflicto de intereses inherente a que quienes ejecutan las iniciativas gestionen también su evaluación, y para satisfacer en mayor medida las necesidades de los donantes, el Servicio de Evaluación Independiente debe gestionar las evaluaciones de las grandes iniciativas de ONU-Mujeres. Si no se establece una mayor separación entre quienes se encargan de la ejecución y los evaluadores, el riesgo de que este tipo de evaluaciones no se consideren creíbles será persistente.

No obstante, la OSSI se complace de que ONU-Mujeres acepte íntegramente las recomendaciones 1, 2 y 4, y parcialmente la recomendación 3.

En cuanto a la recomendación 3, puesto que ONU-Mujeres no ha aceptado la recomendación de que el Servicio de Evaluación Independiente gestione las evaluaciones de grandes iniciativas, la dirección de la Entidad acepta los riesgos que conlleva no aplicar dicha recomendación. En consecuencia, a efectos de seguimiento, la recomendación 3 se revisa como sigue, reflejando su aceptación parcial:

**Recomendación 3 revisada: La Dirección Ejecutiva debe velar por que los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría, en su calidad de custodios de la función de evaluación de la Entidad, asuman la responsabilidad de toda la actividad de evaluación, y por que todas las evaluaciones institucionales se lleven a cabo internamente.**

#### **Indicadores de progreso:**

- La Dirección de los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría y el equipo directivo superior llevan a cabo conjuntamente un examen de toda la actividad de evaluación en curso y planificada en la Entidad.
- Número de evaluaciones institucionales que el Servicio de Evaluación Independiente elabora cada año.

**Los Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría deben aclarar la autoría y titularidad del contenido de los informes institucionales procedentes de evaluaciones externalizadas.**

**Indicador de progreso:**

- La Junta Ejecutiva crea y aprueba directrices claras sobre la autoría (y las notas de descargo), y la autoría de los informes de evaluación institucional previos se indica de forma explícita en la portada.
-