

CÓMO GESTIONAR EVALUACIONES CON ENFOQUE DE GÉNERO

MANUAL DE EVALUACIÓN



Oficina Independiente
de Evaluación

AGRADECIMIENTOS

La OIE desea agradecer a todas las personas que contribuyeron a este Manual de Evaluación. El manual se fundamenta en los esfuerzos de la Unidad de Evaluación de UNIFEM. La coordinación para la actualización y consolidación del Manual fue liderada por Sabrina Evangelista con el apoyo de Messay Tassew. Los contenidos se basan en los aportes colectivos de todo el personal de la OIE: Inga Sniukaite, Shravanti Reddy, Isabel Suárez, Florencia Tateossian, Mona Selim, Caspar Merkle, Cyuma Mbayiha, Yumiko Kanemitsu, y Laura González. El personal de ONU Mujeres que ha llevado a cabo evaluaciones en todo el mundo también contribuyó al manual a través de la serie "Voces desde el terreno". Nos gustaría expresarles nuestro sincero agradecimiento por comprometerse a facilitar el aprendizaje dentro de ONU Mujeres: Halima Boukhriss, Ahmed Hassan, Natalia Galat, Heran Ayele, Deepa Bharati y Ly Vu Phuong. También nos gustaría dar las gracias a la editora, Margo Alderton y a la diseñadora Ursula Damm por su colaboración.

© 2015 ONU Mujeres. Todos los derechos reservados.

Producido por
Oficina Independiente de Evaluación
Diseño: Dammsavag elnc.

CÓMO GESTIONAR EVALUACIONES CON ENFOQUE DE GÉNERO

MANUAL DE EVALUACIÓN



Oficina Independiente
de Evaluación

La profesionalización de la gestión de la evaluación con enfoque de género en ONU Mujeres

La evaluación con enfoque de género es una poderosa herramienta para el aprendizaje, la toma de decisiones y la rendición de cuentas que contribuye a la consecución de la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres. Como tal, constituye una prioridad para la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres).



Como parte de los esfuerzos para profesionalizar la labor de evaluación de ONU Mujeres, la Oficina Independiente de Evaluación (OIE), Recursos Humanos y el Centro de Capacitación de ONU Mujeres están colaborando para desarrollar un amplio y práctico programa de profesionalización del personal de ONU Mujeres. Un aspecto de este enfoque es la publicación de este Manual de Evaluación y un curso en línea derivado del mismo (que será lanzado en 2015) sobre cómo gestionar una evaluación con enfoque de género en ONU Mujeres. Estamos seguros/as de que esta iniciativa complementará otros esfuerzos en curso para fortalecer la calidad de las evaluaciones, conduciendo en última instancia a una mejor utilización de la evaluación en la toma de decisiones, la rendición de cuentas y el aprendizaje de lo que verdaderamente funciona en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

Este Manual de Evaluación es un manual práctico¹ para ayudar a aquellas personas que están empezando, gestionando y/o utilizando evaluaciones con enfoque de género, proporcionándoles orientación, asesoramiento y herramientas para cada fase en el proceso de evaluación: en la planificación, la preparación, la ejecución, la presentación de informes, la aplicación y el seguimiento de la evaluación. Su principal destinatario es el personal de ONU Mujeres, a cargo de la gestión de evaluaciones o involucrado en procesos de evaluación. Sin embargo, también puede ser útil para los evaluadores/as y profesionales de desarrollo internacionales, sobre

¹ Este Manual de Evaluación se basa en la publicación de la Unidad de Evaluación de UNIFEM "Guía para gestores/as de evaluación con enfoque de igualdad de género y derechos humanos", que fue desarrollada en colaboración con la Universidad de Carleton en 2010, así como en las guías de evaluación de la OIE de ONU Mujeres.

todo para quienes trabajan en el ámbito de la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y los derechos humanos.

La publicación de este Manual de Evaluación se produce además en un momento oportuno, ya que 2015 ha sido designado como el Año Internacional de la Evaluación. Este es el momento para defender y promover la evaluación y la formulación de políticas basadas en la evidencia a nivel internacional, regional, nacional y local. También lo es para reflexionar sobre cómo podemos construir sistemas sólidos para la generación y el uso de evidencias y, lo más importante, sobre cómo usar esta información para mejorar el trabajo que hacemos para lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

A través del compromiso de ONU Mujeres con el desarrollo y con la utilización de una evaluación con enfoque de género de alta calidad, nos aseguraremos de que ONU Mujeres esté aún “más preparada para este fin”. Es decir, para contribuir a un sistema de Naciones Unidas más coherente, eficaz y estratégico. Del mismo modo, podemos ayudar a fortalecer los sistemas nacionales de evaluación con enfoque de género para lograr contribuciones significativas para la consecución de nuestros objetivos colectivos.



Marco Segone
Director
Oficina Independiente de Evaluación
ONU Mujeres

LEYENDA



Ir a la TDC



Inicio del capítulo



Páginas Web



Herramientas



Guías y documentos referidos



Listado de verificación del proceso de evaluación de ONU Mujeres



Señala fuentes adicionales pertinentes a la sección



Voces desde el terreno:
personal de ONU Mujeres comparte sus experiencias en gestión de evaluaciones

Índice

LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO EN ONU MUJERES

ii

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ix

	CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO	1
	A. Marco de referencia y principios para la evaluación con enfoque de género	2
	B. Definición de la evaluación con enfoque de género en ONU Mujeres	4
	C. Propósito estratégico de la evaluación con enfoque de género	5
	D. La evaluación con enfoque de género dentro de la gestión basada en resultados	7
	E. Diferencias y similitudes entre la evaluación y otras funciones organizacionales	9
	CAPÍTULO 2. EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO EN ONU MUJERES	13
	A. Gobernanza de evaluación, roles y responsabilidades en ONU mujeres	14
	B. Garantía de calidad y sistemas de rendición de cuentas en ONU mujeres	17
	CAPÍTULO 3. PLANIFICACIÓN	25
	A. Planificación de evaluaciones descentralizadas	26
	B. Pasos para la planificación de la evaluación	28
	C. Desarrollar los términos de referencia de una evaluación	33
	D. Presupuesto para evaluaciones	35
	CAPÍTULO 4. PREPARACIÓN	39
	A. Revisar la Evaluabilidad	40
	B. Análisis y participación de las partes interesadas	42
	C. Desarrollar los términos de referencia de una evaluación	49
	D. Seleccionar un equipo de evaluación	62
	E. Garantizar la calidad de los tdr	64
	CAPÍTULO 5. EJECUCIÓN	69
	A. Gestión del consultor/a o equipo de consultoría de la evaluación	70
	B. Fase de inicio	73
	C. Recogida de datos	77
	D. Análisis y presentación de informes provisionales	80

	CAPÍTULO 6. ELABORACIÓN DE INFORMES	85
	A. Garantizar un informe de alta calidad	86
	B. Participación de las partes interesadas en la revisión del informe de evaluación	88
	C. Control de calidad del informe de la evaluación	90
	CAPÍTULO 7. UTILIZACIÓN Y SEGUIMIENTO	95
	A. Utilizar la evaluación para gestionar los resultados	96
	B. Respuesta de gestión y plan de acción	98
	C. Sistemas de onu mujeres para facilitar el uso de la evaluación	103
	D. Comunicar los resultados de la evaluación	106
	CAPÍTULO 8. HERRAMIENTAS	113
	Herramienta 1. Estándares de procesos de evaluación para la evaluación descentralizada	114
	Herramienta 2. Ocho parámetros para priorizar en la evaluación	117
	Herramienta 3. Plantilla del plan de evaluación	118
	Herramienta 4. Selección del tipo de evaluación	120
	Herramienta 5. Cómo realizar un análisis de evaluabilidad	125
	Herramienta 6. Plantilla con los términos de referencia de la evaluación	132
	Herramienta 7. Plantilla de comentarios para productos de evaluación	142
	Herramienta 8. Matriz de evaluación	143
	Herramienta 9. Plantilla para el análisis de las partes interesadas	144
	Herramienta 10. Recomendaciones para emplear métodos de evaluación con enfoque de género	145
	Herramienta 11. Plantilla con los términos de referencia para los grupos de gestión	147
	Herramienta 12. Plantilla con los términos de referencia para el grupo de referencia	149
	Herramienta 13. Ventajas y desventajas de los métodos de recogida de datos	151
	Herramienta 14. Listado de verificación del GERAAS para el control de calidad de los informes de evaluación	152
	Herramienta 15. Cómo desarrollar una estrategia para la difusión de la evaluación	156
	Herramienta 16. Plantilla para la respuesta de gestión	166

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

(* Según sus siglas en inglés)

*AWP	Plan de trabajo anual
*CO	Oficina País
*GATE	Sistema Global de Rendición de Cuentas y Seguimiento del Uso de la Evaluación
GbR	Gestión basada en resultados
*GEOS	Sistema Global de Supervisión de Evaluación
*GERAAS	Sistema Global de Valoración y Análisis de Informes de Evaluación
*HQ	Oficinas centrales
*KPI	Indicadores clave de desempeño
*MCO	Oficina Multipaís
*MERP	Plan de Investigación, Monitoreo y Evaluación
M&E	Monitoreo y Evaluación
OIE	Oficina Independiente de Evaluación
ONU Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
PGG	Programa de Género y Gobernanza (Kenia)
*POM	Manual de Programas y Operaciones
*RO	Oficina Regional
*SMART	Objetivos específicos, medibles, realizables, relevantes y limitados en el tiempo
TdR	Términos de Referencia
*UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
*UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas
*UN-SWAP EPI	Indicador de Desempeño de Evaluación del Plan de Acción del Sistema de Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres

1

INTRODUCCIÓN A LA EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO

Este capítulo define el concepto de evaluación con enfoque de género y cómo se integra en la gestión basada en resultados (GbR) en ONU Mujeres.



A. Marco de referencia y principios para la evaluación con enfoque de género

El trabajo de ONU Mujeres está enmarcado por la **Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)**, a menudo denominada la “Carta Internacional de los Derechos de la Mujer”, y la **Plataforma de Acción de Beijing**, que establece compromisos de los gobiernos para fortalecer los derechos de las mujeres. El espíritu de estos acuerdos ha sido reafirmado en los **Objetivos de Desarrollo del Milenio**; en las Resoluciones del Consejo de Seguridad de la ONU sobre la mujer, la paz y la seguridad y sobre la violencia sexual en los conflictos²; en las conclusiones **1997/2** y la **resolución 2011/5** adoptadas por el Consejo Económico y Social; y en la **política sobre igualdad de género y empoderamiento de la mujer** de la Junta de los Jefes/as Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación y su correspondiente **plan de acción global**.

ONU Mujeres se guía por estos acuerdos normativos para definir la evaluación con enfoque de género y emplea el **Plan Estratégico** de la entidad como punto de partida para la identificación de los resultados e impactos esperados de su trabajo, así como para medir el avance hacia la consecución de resultados. La **Política de Evaluación de ONU Mujeres** y el **Plan Estratégico de Evaluación de ONU Mujeres 2014-2017** son los principales documentos rectores que establecen los principios y el marco organizativo para la planificación, la gestión y el seguimiento de evaluaciones en ONU Mujeres. Estos principios están alineados con las **Normas y Estándares de Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas**³ y con las **Directrices Éticas**⁴ del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

Los principios clave para la evaluación con enfoque de género en ONU Mujeres son:

- **Apropiación y liderazgo nacional:** la evaluación debe ser impulsada por cada país y responder a la necesidad de apropiación y liderazgo nacional por parte de los/as titulares de derechos y deberes.
- **Coordinación con el sistema de Naciones Unidas y coherencia en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres:** siempre que sea posible,

² Las Resoluciones del Consejo de Seguridad de la ONU sobre las mujeres, la paz y la seguridad y sobre la violencia sexual en los conflictos son: 1325 (2000), 1820 (2008), 1888 (2009), 1889 (2009), 1960 (2010), 2106 (2013), y 2122 (2013);

³ UNEG, “Normas de Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas”, 2005, disponible en línea en: <http://www.unevaluation.org/document/detail/21>, y “Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas”, 2005, disponible en línea en: <http://www.unevaluation.org/document/detail/22>.

⁴ UNEG, “Ethical guidelines”, 2008, disponible en línea en: <http://www.unevaluation.org/document/detail/102>.



la evaluación debe realizarse de manera global y debe llevarse a cabo conjuntamente con agencias de la ONU con el fin de promover la coordinación y la coherencia en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

- **Innovación:** las evaluaciones deben tratar de identificar y poner de relieve enfoques innovadores hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- **Relaciones de poder equitativas y empoderamiento:** las evaluaciones deben llevarse a cabo desde la comprensión de las relaciones contextuales de poder y de género. Las evaluaciones pueden fomentar el empoderamiento a través de la participación de las partes interesadas en la creación de conocimiento acerca de la intervención y otros aspectos del proceso de evaluación, al igual que en la comunicación de sus resultados.
- **Participación e inclusión:** las evaluaciones deben promover la participación e inclusión de las partes interesadas.
- **Independencia e imparcialidad:** la función de evaluación debe llevarse a cabo con independencia de otras funciones de gestión con el fin de garantizar que sea creíble, libre de influencias indebidas y que genere informes imparciales.
- **Transparencia:** las evaluaciones deben llevarse a cabo de una manera transparente y consultiva con las partes interesadas clave.
- **Calidad y credibilidad:** las evaluaciones deben llevarse a cabo de manera sistemática mediante la aplicación de enfoques y métodos adecuados.
- **Intencionalidad y utilización de la evaluación:** la planificación de las evaluaciones debe demostrar una clara intención en cuanto a la finalidad y uso de los resultados para mejorar el trabajo de ONU Mujeres o del sistema de las Naciones Unidas en los ámbitos de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- **Ética:** los evaluadores/as deberán tener integridad personal y profesional y cumplir con las **Directrices Éticas para la Evaluación (UNEG)** y con el **Código de Conducta para Evaluaciones** en el Sistema de las Naciones Unidas a fin de garantizar que se respeten los derechos de las personas que participan en una evaluación. Los evaluadores/as deberán actuar con sensibilidad cultural y prestar especial atención a los protocolos, códigos y recomendaciones que pueden ser relevantes en sus interacciones con mujeres.



B. Definición de la evaluación con enfoque de género en ONU Mujeres

Las **Normas de Evaluación de UNEG** definen la evaluación como “un análisis, tan sistemático e imparcial como sea posible, de una actividad, proyecto, programa, estrategia, política, asunto, tema, sector, área operativa, desempeño institucional, etc. Se centra en los logros esperados y conseguidos, examinando la cadena de resultados, procesos, factores contextuales y causalidad, a fin de comprender los logros o la ausencia de los mismos. Su objetivo es determinar la pertinencia, el impacto, la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de las intervenciones y las contribuciones de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Una evaluación debe proporcionar información basada en evidencias, creíble, fiable, útil, y que permita la incorporación oportuna de conclusiones, recomendaciones y lecciones en los procesos de toma de decisiones de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas y de sus miembros”⁵.

ONU Mujeres se adhiere a la definición de evaluación de UNEG, pero incorpora directamente los principios de igualdad de género, derechos de las mujeres y empoderamiento de las mujeres: una evaluación sistemática e imparcial que proporciona información creíble, confiable y basada en evidencias sobre el grado en que una intervención ha generado un avance (o una ausencia del mismo) hacia resultados previstos y/o imprevistos en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

La evaluación con enfoque de género puede consolidar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres mediante la incorporación de la dimensión del género y los derechos de las mujeres en los enfoques, métodos, procesos y utilización de la evaluación. Así, la evaluación no sólo es un motor de cambio positivo hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, sino que el proceso en sí también empodera a las partes involucradas y puede evitar una mayor discriminación y exclusión.

¿Qué hace que una evaluación sea una evaluación con enfoque de género?

Una evaluación con enfoque de género tiene dos elementos esenciales: lo que la propia evaluación analiza y la forma en que se lleva a cabo. La evaluación con enfoque de género analiza el grado en que el género y las relaciones de poder -incluyendo las causas estructurales y otras que dan lugar a desigualdades,

5 UNEG, “Normas de Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas”, 2005, disponible en línea en: <http://unevaluation.org/document/detail/21>.



discriminación y relaciones de poder injustas- cambian como resultado de una intervención mediante un proceso que sea inclusivo, participativo y respetuoso con todas las partes interesadas (titulares y garantes de derechos).

Una evaluación con enfoque de género promueve la rendición de cuentas respecto a la igualdad de género, los derechos humanos y los compromisos de empoderamiento de las mujeres, proporcionando información sobre la forma en que los programas de desarrollo están afectando a hombres y mujeres de manera diferente y contribuyendo al cumplimiento de estos compromisos. Es aplicable a todo tipo de programación para el desarrollo, y no solo al trabajo específico de género.

La evaluación con enfoque de género también puede ayudar a promover el cambio social mediante el uso de los conocimientos generados a partir de una evaluación para una mejor programación para el desarrollo que promueva la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y los derechos humanos de una manera sostenible. Involucrar a la ciudadanía en la evaluación puede ayudar a las personas y grupos: a que se sientan empoderados/as mediante la participación en el proceso de evaluación y en la comunicación de sus resultados; a que desarrollen las capacidades para participar en procesos más amplios de cambio social; y a dotarles de los conocimientos necesarios para cuestionar las estrategias de desarrollo existentes. La evaluación con enfoque de género puede contribuir al desarrollo de la cohesión social y la colaboración a través de las relaciones y la comunicación entre participantes, gestores/as, evaluadores/as y otras partes interesadas.

C. Propósito estratégico de la evaluación con enfoque de género

El propósito estratégico de la evaluación, tal y como se describe en la Norma 1 de **UNEG**, es alimentar los procesos de gestión y de toma de decisiones, y hacer una contribución esencial a la gestión por resultados. La evaluación debe proporcionar información al ciclo de planificación, programación, presupuesto, ejecución y presentación de informes. Su objetivo es mejorar la relevancia institucional y la obtención de resultados; optimizar el uso de los recursos y apoyar la rendición de cuentas; y maximizar el impacto de la contribución de la entidad a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. La evaluación contribuye de manera importante a la construcción del conocimiento y al aprendizaje organizacional⁶.

⁶ Según la Norma 1 de UNEG: UNEG, "Normas de Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas", 2005, disponible en línea en: <http://unevaluation.org/document/detail/21>, y en la Política de Evaluación de ONU Mujeres.



En ONU Mujeres, la evaluación con enfoque de género se lleva a cabo con tres objetivos principales e igualmente importantes que en conjunto sustentan la consecución de resultados:

1. Es un medio para demostrar **resultados y rendir cuentas** a las partes interesadas mediante el suministro de información a las mismas, así como a los/as participantes y a donantes, acerca de los procesos desarrollados en el programa y de los efectos esperados e inesperados como resultado de la intervención en lo referente a empoderamiento de las mujeres, igualdad de género y derechos humanos.
2. Proporciona **evidencias** creíbles y fiables de cara a la **toma de decisiones**, brindando información sobre el diseño, la ejecución y la asignación de recursos del programa y proporcionando, a su vez, conocimientos sobre las necesidades de los/as participantes y las partes interesadas, el funcionamiento del programa y los efectos del mismo.
3. Aporta importantes **lecciones aprendidas** acerca de la labor normativa, programática y de coordinación en los ámbitos de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Esto incluye aquello que está funcionando bien, lo que no, y lo que esto significa para el programa y para otros esfuerzos de desarrollo.

Las evaluaciones de ONU Mujeres proporcionan evidencia de los procesos empleados a nivel global, regional y nacional y de los resultados obtenidos respecto a productos, resultados e impacto; esclarecen las conexiones implícitas en el rol particular de ONU Mujeres en términos de apoyo normativo, programático y trabajo de coordinación; y revelan los factores y modalidades que facilitan o dificultan el logro de resultados.



D. La evaluación con enfoque de género dentro de la gestión basada en resultados

La evaluación es un componente crítico de la GbR. La GbR es un enfoque de gestión estratégica y uno de los principios programáticos clave en los programas desarrollados por la ONU. Ayuda a garantizar la rendición de cuentas de los programas, ofreciendo un proceso y una estructura para formular resultados y gestionar su consecución, y proporciona al mismo tiempo la evidencia para la toma de decisiones, el aprendizaje y la rendición de cuentas. El [Plan Estratégico de ONU Mujeres 2014-2017](#) incluye esfuerzos para institucionalizar una cultura de GbR como una prioridad operativa clave en términos de eficiencia y eficacia⁷.

ONU Mujeres alinea su marco de GbR con el [Manual de GbR del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo](#), donde los principios fundamentales de la GbR se resumen de la siguiente manera: 1) rendición de cuentas, 2) apropiación nacional, e 3) inclusión. La GbR se basa en suposiciones clave con respecto al contexto del programa y el análisis de riesgos, a los mecanismos de rendición de cuentas e indicadores de resultados claramente definidos y al monitoreo del desempeño y la presentación de informes.

Gráfico 1. Fases del ciclo de la gestión basada en resultados



Todas las fases en el ciclo de GbR contienen implicaciones en materia de evaluación (Gráfico 1), y la evaluación influye en cada fase del trabajo realizado. La GbR es una responsabilidad directiva, y gestionar en base a resultados implica en parte tener claro lo que el programa está diseñado para lograr, medir el progreso hacia la consecución de esos resultados, y aprender de las experiencias desarrolladas en los programas. La evaluación es una herramienta importante para los gestores/as dentro de sus responsabilidades de GbR.

⁷ Plan Ejecutivo de ONU Mujeres, “*Plan estratégico de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres 2014-2017*”, p. 9 (UNW/2013/6), disponible en línea en: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=UNW/2013/6&referer=/english/&Lang=5



La etapa de planificación de la GbR implica la promoción del Marco de Resultados de Desarrollo de ONU Mujeres⁸ (basado idealmente en la teoría explícita de cambio⁹ o teoría del programa), en colaboración con los socios y las partes interesadas clave. El Marco de Resultados de Desarrollo es clave para la evaluación, ya que ayuda a explicar los vínculos o relaciones causales (Gráfico 2) entre el objetivo final (impacto), los medios para lograrlo, y los indicadores para medir dichos logros. Se utiliza como una herramienta clave para evaluar la contribución del programa a los resultados.

Gráfico 2. Cadena causal programática



Los resultados obtenidos incluyen productos, efectos e impactos. Estas son todas las articulaciones de lo que se espera lograr en la promoción de los derechos humanos, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres a través del programa de trabajo de ONU Mujeres.¹⁰

Las **actividades** son los insumos específicos técnicos, financieros, de promoción, de asociación y de diálogo aportados por ONU Mujeres, que se combinan con los esfuerzos de los socios para lograr los resultados.

Los **productos** son los cambios en las destrezas o habilidades de individuos o instituciones, o la disponibilidad de nuevos productos y servicios que se derivan de la realización de actividades dentro de una intervención de desarrollo a cargo de ONU Mujeres. Estos productos habrán sido obtenidos con los recursos proporcionados y dentro del período de tiempo especificado.

Los **efectos** representan el cambio en las capacidades institucionales y de comportamiento para las condiciones de desarrollo que se producen entre la realización

⁸ Un marco de resultados es una herramienta de gestión que especifica los resultados que deben alcanzarse (productos, efectos y objetivos o impactos), los indicadores para medir el progreso, y la información de línea de base para monitorear el progreso en relación a los resultados esperados.

⁹ La teoría de cambio articula la teoría del programa respecto a cómo se produce el cambio, identificando los vínculos causales entre los insumos, productos y efectos de un programa, y sobre cómo ONU Mujeres espera lograr resultados teniendo en cuenta el contexto del programa, los socios y las suposiciones subyacentes. El Marco de Resultados de Desarrollo es una herramienta de programación basada en la teoría de cambio.

¹⁰ ONU Mujeres alinea sus definiciones con el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, "Results-based management handbook: Harmonizing RBM approaches and concepts for improved development results at country level", 2012, disponible en línea en: <http://issuu.com/undevlopmentgroup/docs/undg-rbm-handbook/1?e=0>



de los productos y el logro de los objetivos. La igualdad de género y las metas en derechos humanos son objetivos a largo plazo, por lo tanto la mayoría de los programas y proyectos en ONU Mujeres identifican efectos a mediano y largo plazo.

Los impactos incluyen los cambios en las condiciones de mujeres y niñas, así como de hombres y niños. Tales cambios son efectos, positivos o negativos, a largo plazo producidos por una intervención de desarrollo (ya sea directa o indirectamente, esperados o inesperados) sobre la población objetivo. Estos efectos pueden ser económicos, socioculturales, institucionales, ambientales, tecnológicos o de otro tipo. Los impactos positivos deben tener alguna relación con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** previstos, otros objetivos de desarrollo internacionalmente adoptados, y las metas nacionales de desarrollo, incluyendo los compromisos con convenciones y tratados. A través del esfuerzo colectivo junto a socios y partes interesadas, ONU Mujeres contribuye a la consecución de los impactos que promuevan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Aunque la evaluación se sitúa al final del ciclo de GbR, la evaluación puede tener lugar en diversos momentos durante la ejecución del programa (los tipos de evaluación serán discutidos en el capítulo 3). Las lecciones aprendidas a través de evaluaciones son fundamentales para el proceso de GbR, ya que deberán ayudar al personal de ONU Mujeres a diseñar nuevos programas y a mejorar el conocimiento sobre lo que funciona para promover la igualdad de género y los derechos humanos en los programas de desarrollo. La evaluación es fundamental para apoyar la GbR y para contribuir con la gestión del conocimiento dentro y fuera de ONU Mujeres.

E. Diferencias y similitudes entre la evaluación y otras funciones organizacionales

La evaluación está relacionada a otras funciones de supervisión y de organización que se llevan a cabo en ONU Mujeres –como la auditoría, las revisiones, la investigación social y la gestión del conocimiento-, pero es distinta a éstas.

- La **auditoría** se centra principalmente en el cumplimiento de las normas y reglamentos de la organización y la gestión de riesgos, mientras que la evaluación se centra en los resultados de desarrollo y la mejora de la comprensión de lo que funciona o lo que no funciona, así como el por qué y el cómo.



- **El monitoreo** es una recogida sistemática y continua de datos por parte de los gestores/as de programas que ayuda a ONU Mujeres y a sus contrapartes a dar seguimiento al progreso en relación a los resultados previstos y los indicadores, con el fin de hacer correcciones sobre la base de nueva información a medida que se desarrolla la ejecución.
- **Las revisiones** son evaluaciones periódicas o ad hoc de la ejecución de una iniciativa. Las revisiones tienden a destacar cuestiones operativas sobre el logro de resultados de desarrollo y las llevan a cabo quienes gestionan o supervisan el programa. Las revisiones tienden a no ser tan rigurosas metodológicamente y, por lo general, no evalúan los resultados desde los criterios de evaluación (eficacia, relevancia, etc.). Un análisis de evaluabilidad es un ejemplo de revisión que debe ser realizada antes de una evaluación.
- **La investigación social** es una investigación sistemática que tiene el fin de desarrollar o contribuir al conocimiento. La evaluación utiliza métodos tradicionales de investigación en ciencias sociales de recogida y análisis de datos y puede contribuir al conocimiento. Sin embargo, su principal objetivo es apoyar la gestión, al contribuir a la rendición de cuentas, la toma de decisiones y el aprendizaje organizacional.
- **Los sistemas de gestión del conocimiento** se nutren de los hallazgos de la evaluación y de las lecciones aprendidas, que son insumos para el aprendizaje organizacional.

El **monitoreo y la evaluación (M&E)** son partes integrales de la GbR. Los sistemas de monitoreo sólidos son necesarios para garantizar que un programa tenga datos suficientes para ser evaluado, pero no son suficientes en sí para la evaluación. El monitoreo y la evaluación son similares en muchos aspectos, pero existen diferencias fundamentales que los distinguen (ver Tabla 1). El tiempo es una diferencia clave: el monitoreo ocurre de forma continua, mientras que las evaluaciones se producen en momentos específicos durante la implementación del programa –al comienzo, a mitad del programa o al final. Otra diferencia clave es que el monitoreo lo lleva a cabo el personal del programa o las contrapartes que lo ejecutan; mientras que la evaluación la realizan empresas o consultores/as independientes y externos/as, con la excepción de la autoevaluación, que es un proceso riguroso metodológicamente llevado a cabo por la oficina de ONU Mujeres que está gestionando un determinado programa o proyecto.



Tabla 1. Diferencias y similitudes entre el monitoreo y la evaluación

	Monitoreo	Evaluación
Definición	Seguimiento sistemático de los progresos en relación con las metas y los indicadores previstos.	La evaluación sistemática y objetiva de los resultados esperados y los obtenidos; su objetivo es determinar la relevancia, el impacto, la eficacia, la eficiencia, la responsabilidad en materia de género y derechos humanos, y la sostenibilidad de las intervenciones.
Propósito	Para el aprendizaje, la toma de decisiones y la rendición de cuentas.	Para el aprendizaje, la toma de decisiones y la rendición de cuentas.
Quién realiza	Gestor/a de programa o socio implementador.	Consultor/a independiente o externo/a, u oficina de ONU Mujeres a cargo del programa de interés (para la autoevaluación), OIE.
Tiempo	Continuo hasta el final del programa	Puntos específicos en el ciclo de vida del programa: al comienzo, la mitad del programa, el final del programa o años después del final del programa (para medir el impacto).
Tipo y fuente de la información	Normalmente cuantitativa. Datos primarios: dependen del indicador.	Cuantitativa y/o cualitativa. Datos primarios: entrevistas y grupos focales con partes interesadas, observaciones, etc. Datos secundarios: monitoreo de datos y elaboración de informes, otra documentación.
Tipo de análisis	Da seguimiento a la consecución de los productos y a los cambios en los niveles de efecto y, en la medida de lo posible, de impacto. Da seguimiento a la realización oportuna y eficaz de las actividades y a la disponibilidad de los insumos requeridos.	Triangulación para medir los logros y la contribución a los efectos e impacto. Diferentes marcos de análisis. En última instancia emite un juicio.
Utilización	Puede conducir a cambios en la planificación del programa.	Puede conducir a: Cambios en la planificación del programa Cambio organizacional Asignación de recursos Innovación



- Objetivos de Desarrollo del Milenio: <http://www.un.org/es/millenniumgoals/>



- MY M&E Centro de Recursos y Formación en Línea: <http://mymande.org>
- Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra las Mujeres: <http://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/>
- Plataforma de Acción de Beijing: <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/>
- Conclusiones acordadas por el Consejo Económico y Social 1997/2 (<http://www.un.org/womenwatch/osagi/gmrolesmadtgenfp.htm>) y Resolución 2011/5 (<http://www.un.org/en/ecosoc/docs/docs.shtml>)
- My M&E, Curso de e-learning sobre evaluaciones con enfoque de género y equidad: <http://elearning.evalpartners.org/elearning/course-details/1>
- Política sobre igualdad de género y empoderamiento de la mujer de la Junta de los Jefes/as Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación y su correspondiente plan de acción global: <http://www.un.org/womenwatch/ianwge/>
- Manual sobre Gestión basada en Resultados del Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas: <http://issuu.com/undevdevelopmentgroup/docs/undg-rbm-handbook>
- UNEG: <http://www.unevaluation.org/>
 - Directrices Éticas
 - Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en las evaluaciones
 - Normas de Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas
 - Estándares de Evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas
- ONU Mujeres: <http://www.unwomen.org/es/digital-library/publications>
 - Política de Evaluación de ONU Mujeres
 - Plan Estratégico de Evaluación de ONU Mujeres 2014-2017
 - Plan Estratégico de ONU Mujeres 2014-2017
- Intranet de ONU Mujeres: <https://unwomen.sharepoint.com/>
- Manual de Programas y Operaciones: Sección de Gestión de Programas y Proyectos
- Resoluciones del Consejo de Seguridad de la ONU sobre la mujer, la paz y la seguridad y sobre la violencia sexual en los conflictos: <http://www.un.org/es/sc/documents/resolutions/>
 - 1325 (2000), 1820 (2008), 1888 (2009), 1889 (2009), 1960 (2010), 2106 (2013), y 2122 (2013)

2

EVALUACIÓN CON ENFOQUE DE GÉNERO EN ONU MUJERES

En este capítulo se explican la gobernanza en ONU Mujeres y los sistemas existentes para llevar a cabo evaluaciones con enfoque de género de calidad.



A. GOBERNANZA DE EVALUACIÓN, ROLES Y RESPONSABILIDADES EN ONU MUJERES

La Política de Evaluación de ONU Mujeres y el POM identifican las estructuras institucionales que rigen la evaluación y las funciones y responsabilidades para la evaluación en ONU Mujeres. El Plan Estratégico de Evaluación de ONU Mujeres 2014-2017 es el documento rector principal que establece el marco organizacional para la planificación, la gestión y el seguimiento de la evaluación en ONU Mujeres. Es responsabilidad de todos los empleados/as de ONU Mujeres adherirse a los principios de la Política de Evaluación de ONU Mujeres y promover una cultura de evaluación sensible a la igualdad de género y los derechos de las mujeres, tanto dentro de la entidad como en todo el sistema de Naciones Unidas. ONU Mujeres emprende evaluaciones corporativas y descentralizadas:

- **Las evaluaciones corporativas** son evaluaciones independientes realizadas por la OIE con el apoyo de evaluadores/as externos/as. Se utilizan para evaluar cuestiones de importancia estratégica para la institución relacionadas con la eficacia del desarrollo, el desempeño organizacional, y la coherencia normativa y programática.
- **Las evaluaciones descentralizadas** son realizadas normalmente por evaluadores/as externos/as independientes, pero son gestionadas por las oficinas programáticas (incluidas las oficinas regionales [RO], las oficinas multipaís [MCO], oficinas de país [CO] y las divisiones en la sede [HQ]). De vez en cuando las oficinas realizan autoevaluaciones, que son un proceso metodológico riguroso llevado a cabo por la oficina respectiva. En la medida en que sea posible, las evaluaciones descentralizadas se llevan a cabo en consulta o colaboración con actores nacionales clave y con agencias de la ONU. Las evaluaciones descentralizadas se utilizan para evaluar temas de importancia a nivel programático y juegan un papel fundamental en la gestión por resultados. Son insumos clave para las evaluaciones corporativas y para las evaluaciones del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF, por sus siglas en inglés).

A continuación, se presenta una breve descripción de las funciones clave dentro de la jerarquía de gobernanza para la función de evaluación en ONU Mujeres. En el Capítulo sobre Evaluación del POM pueden encontrarse más detalles al respecto.



La Junta Ejecutiva de ONU Mujeres:

- Tiene el poder de decisión final respecto a la función de evaluación en ONU Mujeres, ya que aprueba la [Política de Evaluación de ONU Mujeres](#). Otros organismos intergubernamentales, como la Comisión sobre la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW, por sus siglas en inglés), pueden tomar en cuenta las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas de la evaluación de ONU Mujeres en la promulgación de políticas.

El Director/a Ejecutiva de ONU Mujeres:

- Rinde cuentas de los resultados de ONU Mujeres y es la principal responsable de la evaluación dentro de la entidad.

La OIE:

- Ejerce la custodia de la función de evaluación de ONU Mujeres. Reporta directamente al/a la Directora/a Ejecutiva a fin de salvaguardar la independencia de su gestión y llevar a cabo su trabajo con imparcialidad.
- La OIE se compone de especialistas en evaluación que trabajan tanto en la sede central como en las oficinas regionales. Los/as especialistas regionales de evaluación son personal de la OIE que se encuentra asignado a las oficinas regionales. Dichos/as especialistas permiten un intercambio más simbiótico entre los sistemas de evaluación corporativos y los descentralizados brindando apoyo a la implementación de la [Política de Evaluación de ONU Mujeres](#) y a las estrategias en sus respectivas regiones a través de la formulación de estrategias regionales de evaluación.
- La OIE realiza evaluaciones corporativas con el apoyo de evaluadores/as externos/as.
- El personal de la OIE también sustenta la garantía de calidad y la capacitación del personal de ONU Mujeres proporcionando orientación sobre una evaluación que integre la igualdad de género y los derechos de las mujeres; fortaleciendo los sistemas de evaluación descentralizados; y proporcionando apoyo directo a la planificación, preparación, gestión, presentación de informes, seguimiento y utilización de las evaluaciones descentralizadas.



El Comité Consultivo Global de Evaluación:

- Está compuesto por el equipo directivo y por expertos/as externos/as, y actúa como un foro consultivo para la Directora Ejecutiva y para la OIE a fin de garantizar la independencia, la credibilidad y la utilidad de la función de evaluación.

CO, MCO, RO, División de Programas y otras divisiones de HQ:

- Son responsables de la función de evaluación descentralizada. Cada oficina asume un rol y responsabilidades bien definidos. En colaboración con la OIE, aportan a una función de evaluación coherente y eficaz en la organización.
- Los subdirectores/as ejecutivos/as, directores/as de división, directores/as regionales y los/as representantes de país promueven la utilización de todas las evaluaciones dentro de ONU Mujeres y aseguran la disponibilidad de los recursos financieros y humanos adecuados para realizar una evaluación descentralizada, a fin de garantizar una función de evaluación eficaz y eficiente.
- Son responsables de crear un entorno propicio que consolide la cultura de evaluación en el área de su competencia.
- Ponen en marcha los factores y recursos necesarios para asegurar la evaluabilidad de las intervenciones, incluyendo el diseño de calidad y el monitoreo, al igual que los sistemas de elaboración de informes y documentación.
- Son responsables de la utilización de las conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas como resultado de las evaluaciones encargadas por sus respectivas oficinas y las de otras evaluaciones corporativas o relevantes.
- La **División de Programas** aprueba el monitoreo, la evaluación y los planes de investigación descentralizados (denominados MERP, por sus siglas en inglés) y da soporte a las evaluaciones descentralizadas garantizando la evaluabilidad de los programas a través de la asignación de recursos apropiados, asistencia técnica, y orientación sobre el desarrollo de las teorías de cambio, los marcos de monitoreo de desempeño y su aplicación, y los sistemas de documentación de programas.
- Los **directores/as regionales** desempeñan un papel de supervisión en las evaluaciones descentralizadas en su región y son responsables de asegurar una adecuada dotación de personal y competencias para el cumplimiento de las funciones de evaluación, incluyendo la designación de especialistas o puntos focales de M&E.



Especialistas y puntos focales de M&E:

- Implementan planes de evaluación, pueden gestionar las evaluaciones, y coordinar, apoyar y comunicar información acerca de todo el trabajo relacionado con evaluación de la oficina programática, con el fin de promover el cumplimiento de la *Política de Evaluación de ONU Mujeres*.
- Son responsables de mantener actualizadas las bases de datos relacionadas con la evaluación de ONU Mujeres (*Sistema GATE, Sistema Global de Rendición de Cuentas y Seguimiento del Uso de la Evaluación*).

 Ver Guía para puntos focales de M&E.

Gestores/as de evaluación:

- Brindan apoyo a la gestión global de los procesos de evaluación descentralizada.
- Con el fin de garantizar la imparcialidad, el/la gestor/a de evaluación no debe ser el/la director/a del programa que está siendo evaluado o, al menos, no debe tener poder de decisión individual en los procesos de evaluación.

B. GARANTÍA DE CALIDAD Y SISTEMAS DE RENDICIÓN DE CUENTAS EN ONU MUJERES

La OIE ha establecido varios sistemas clave para mejorar continuamente la calidad y la credibilidad de las evaluaciones de ONU Mujeres y garantizar su utilización haciendo que los gestores/as sean responsables de responder a las evaluaciones de ONU Mujeres. Las evaluaciones con perspectiva de género de alta calidad son esenciales para la GbR, para la generación de un conocimiento de la más amplia utilidad, y para la rendición de cuentas a los socios del programa y a las partes interesadas. La OIE ofrece herramientas, apoyo y asistencia técnica a las oficinas que desarrollan evaluaciones para apoyarlas en el cumplimiento de sus



responsabilidades. Los/as especialistas regionales de evaluación o de HQ proporcionan apoyo a lo largo de todo el proceso de evaluación mediante la revisión del plan de evaluación, los términos de referencia (TdR), los borradores de informes de inicio y final, y otros tipos de ayuda, en caso de ser requerida.

Sistema Global de Supervisión de Evaluación (GEOS)

La OIE estableció un Sistema Global de Supervisión de Evaluación (GEOS, por sus siglas en inglés) con el fin de realizar un seguimiento de los indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) para la función de evaluación. Los KPI están alineados con la [Política de Evaluación de ONU Mujeres](#), y proporcionan evidencia del progreso, o falta del mismo, en áreas críticas. Los KPI son los siguientes:

- 1) Los recursos financieros invertidos en la evaluación
- 2) Los recursos humanos dedicados al seguimiento y evaluación
- 3) La cobertura y los tipos de evaluación
- 4) La tasa de implementación de las evaluaciones previstas
- 5) La calidad de los informes de evaluación
- 6) La tasa de presentación de informes de evaluación completados al Sistema Global de Rendición de Cuentas y Seguimiento del Uso de la Evaluación (GATE)
- 7) La utilización de la evaluación, incluida la respuesta de gestión
- 8) Número de personas que han completado el programa de profesionalización
- 9) Porcentaje de oficinas que han gestionado evaluaciones en un año determinado que hayan cumplido con los estándares del proceso de evaluación

La OIE informa semestralmente sobre el cumplimiento de los KPI a la Directora Ejecutiva y al Equipo Directivo, y anualmente a la Junta Ejecutiva. Los KPI también se publican en la página web del Sistema GATE.

Sistema Global de Valoración y Análisis de Informes de Evaluación (GERAAS)

El Sistema Global de Valoración y Análisis de Informes de Evaluación (GERAAS, por sus siglas en inglés) tiene como objetivo mejorar la calidad y la utilización de las evaluaciones descentralizadas. La OIE puso en marcha el GERAAS con el fin de evaluar la calidad de los informes de evaluación (KPI Número 6). El sistema de valoración y análisis utiliza los estándares del UNEG y el [Indicador de Desempeño de Evaluación del Plan de Acción del Sistema de Naciones Unidas para la igualdad](#)



de género y el empoderamiento de las mujeres (UN-SWAP EPI, por sus siglas en inglés) como base para la revisión y evaluación, asegurando al mismo tiempo los estándares específicos relevantes para ONU Mujeres. Dichos estándares deberán ser utilizados por los gestores/as de evaluación de ONU Mujeres para informar a los consultores/as de evaluación y para evaluar la calidad de los informes. El GERAAS realiza una evaluación independiente de la calidad y utilidad de los informes de evaluación (metaevaluación) y proporciona información práctica a las oficinas sobre cómo mejorar la calidad y utilidad de futuras evaluaciones. Además, el GERAAS contribuye a la consecución de los objetivos de gestión del conocimiento al sintetizar los resultados de la evaluación, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas a través del meta-análisis.

La OIE presenta las conclusiones de la metaevaluación y del meta-análisis del GERAAS en la Reunión Anual de la Junta Ejecutiva, así como al equipo directivo y al Comité Consultivo Global de Evaluación. Como parte del informe anual general del [Plan de Acción del Sistema de Naciones Unidas \(UN-SWAP\)](#), ONU Mujeres informa sobre el Indicador de Desempeño de Evaluación basándose en el GERAAS. El informe también se comparte con las divisiones pertinentes de HQ, las RO, las MCO y las CO para mejorar la calidad y utilidad de las evaluaciones, poniendo de relieve las fortalezas, las buenas prácticas y las áreas que necesitan mejorar.

Proceso de control de calidad para evaluaciones descentralizadas

La OIE ha desarrollado un proceso de control de calidad que corresponde a las etapas de evaluación de ONU Mujeres (descritas en el Gráfico 3) para ayudar a las oficinas a dar cumplimiento al proceso en colaboración con el/la especialista regional en evaluación. La lista de verificación correspondiente ([Tabla 2 y Herramienta 1](#)) identifica los hitos clave para el proceso de control de calidad. Además, los capítulos de este manual están organizados de acuerdo a estas etapas de evaluación y proporcionan información detallada sobre los requisitos relacionados, incluyendo listas de comprobación al final de cada capítulo y enlaces a herramientas que han sido desarrolladas por la OIE y otros recursos externos.

Gráfico 3. Etapas clave de un proceso de evaluación



Tabla 2. Estándares del proceso de evaluación para evaluaciones descentralizadas

Etapa de la evaluación	Proceso de evaluación que debe cumplirse	Estado del cumplimiento
Etapa de Planificación (Capítulo 3)	Planes de investigación, monitoreo y evaluación (MERP)	
	¿Ha apoyado el/la especialista o punto focal de M&E el proceso MERP en coordinación con el/la técnico/a del programa y el equipo directivo?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿Fue enviado el borrador del plan a la especialista regional en evaluación para su revisión?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿El/la representante de la MCO o la CO o el/la director/a regional entregó el MERP junto con la nota estratégica, y el plan de trabajo anual (AWP) para una revisión y aprobación del Grupo de Pares?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿El/la especialista o punto focal de M&E subió la sección de evaluación del MERP al sistema GATE dentro del plazo de un mes a partir de su aprobación?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>



Etapa de la evaluación	Proceso de evaluación que debe cumplirse	Estado del cumplimiento
Etapa de Preparación (Capítulo 4)	Términos de Referencia (TdR)	
	¿Nombró la oficina un gestor/a de evaluación (ya sea el/la especialista de M&E u otro miembro del personal que no esté involucrado en la gestión del programa)?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿Fue compartido el borrador de TdR con el/la especialista regional en evaluación para una revisión de calidad?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿Fue compartido el borrador de TdR con los grupos de referencia y gestión de la evaluación?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿Fueron aprobados los TdR finales por el/la representante de país o por su representante adjunto/a?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿El/la especialista o punto focal de M&E subieron los TdR finales a la página web de GATE?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	Selección de consultores	
	¿El/la especialista de M&E o gestor/a de evaluación consultó con el/la especialista regional en evaluación sobre la selección del consultor/consultora/empresa consultora para la evaluación?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿La selección final del consultor/consultora/empresa consultora fue aprobada por el/la representante de país o su representante adjunto/a?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
Etapa de Ejecución (Capítulo 5)	Informe de inicio	
	¿El/la especialista de M&E o gestor/a de evaluación garantizó la calidad del informe de inicio?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿Fueron compartidos el borrador y la versión final del informe de inicio con el/la especialista regional en evaluación para una revisión de calidad?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿Fueron compartidos el borrador y la versión final del informe de inicio con los grupos de referencia y gestión de la evaluación para una revisión de calidad?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿Fue la versión final del informe de inicio aprobada por el/la representante de país o su representante adjunto/a?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>



Etapa de la evaluación	Proceso de evaluación que debe cumplirse	Estado del cumplimiento
Etapa de Elaboración de Informes (Capítulo 6)	Borrador e informe final de evaluación	
	¿Revisó el/la especialista de M&E o gestor/a de evaluación la calidad del borrador del informe de evaluación?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿Fue compartido el borrador del informe de evaluación con el/la especialista regional en evaluación para una revisión de calidad?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿Fue compartido el borrador del informe de evaluación con los grupos de referencia y gestión de la evaluación para una revisión de la calidad?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿Fue aprobado el informe final por el/la representante de país o su representante adjunto/a?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿El/la especialista o punto focal de M&E subió el informe de evaluación final a la página web de GATE dentro del plazo de seis semanas tras su finalización?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
Etapa de Utilización y Seguimiento (Capítulo 7)	Respuesta de gestión y Difusión	
	¿El/la representante del país o su representante adjunto/a lideraron el desarrollo de la respuesta de gestión?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿El/la especialista o punto focal de M&E subió la respuesta de gestión al sistema GATE dentro del plazo de seis semanas tras la finalización?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿Fue la respuesta de gestión aprobada por el/la representante de país en la página web de GATE?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿El/la representante de país o su representante adjunto/a está asegurando una implementación oportuna de acciones clave de la respuesta de gestión?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿Está actualizando el/la especialista o punto focal de M&E el estado de realización de las acciones clave de la respuesta de gestión de manera trimestral?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>
	¿El/la especialista o punto focal de M&E implementó la estrategia de difusión de la evaluación para garantizar el acceso a los resultados de la evaluación y para facilitar el aprendizaje?	Si <input type="radio"/> No <input type="radio"/>



- UNEG: <http://unevaluation.org/>
- *Portal GATE de ONU Mujeres*: <http://gate.unwomen.org>



- Herramienta 1. Estándares de procesos de evaluación para la evaluación descentralizada



- ONU Mujeres:
<http://www.unwomen.org/es/digital-library/publications>
 - Términos de Referencia del Comité Consultivo de Evaluación Global
 - Sistema Global de Valoración y Análisis de Informes de Evaluación (GERAAS)
 - Política de evaluación de ONU Mujeres
 - Plan de Acción del Sistema de las Naciones Unidas
- Intranet de ONU Mujeres: <https://unwomen.sharepoint.com/>
 - Manual de Programas y Operaciones
 - Guía para puntos focales de M&E
- UNEG: <http://unevaluation.org/>
 - Indicador de Desempeño en Evaluación del Plan de Acción del Sistema de las Naciones Unidas.

3

PLANIFICACIÓN

Este capítulo explica los requisitos para la planificación de evaluaciones descentralizadas. Brinda orientación sobre qué es un plan para una evaluación descentralizada, *por qué* es necesario, *quién* debe desarrollarlo, y *cuándo*. También proporciona una guía paso a paso sobre *cómo* desarrollar un plan de evaluación descentralizada y proporciona herramientas para la planificación de la evaluación, incluyendo la manera de asignar y hacer un seguimiento de la financiación de la evaluación.



A. PLANIFICACIÓN DE EVALUACIONES DESCENTRALIZADAS

Al diseñar un nuevo programa (es decir, la nota estratégica y el plan de trabajo anual o AWP, en sus siglas en inglés), la evaluación descentralizada debe incluirse en la planificación estratégica y operativa. Durante esa etapa, los gestores/as deberán considerar qué es lo que –dentro del espectro de toda la programación– será evaluado en un plazo determinado y deberán asignar los recursos adecuados. Es esencial que la planificación para el M&E se lleve a cabo en una etapa tan temprana debido a que:

- El diseño del programa influye en su evaluabilidad o, en otras palabras, en la forma en que puede ser evaluado.
- Los resultados e indicadores SMART (específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo) son fundamentales para la evaluación.
- El monitoreo de resultados a lo largo de la ejecución del programa es fundamental para contar con información válida disponible para una evaluación.
- El tiempo y los recursos necesarios para la evaluación deben reflejarse en los planes de trabajo y presupuestos.

La [Política de Evaluación de ONU Mujeres](#) dispone que se desarrollen MERP integrados. El MERP representa un componente importante de los procesos de planificación a nivel de país, multipaís y regional, y es una parte integral del desarrollo de las notas estratégicas y planes de trabajo anuales. Se trata esencialmente de un calendario de todas las actividades relacionadas con el seguimiento, la evaluación y la investigación que permiten que las RO, las MCO y las CO reflexionen estratégicamente respecto a sus necesidades de información en términos de aprendizaje, toma de decisiones y rendición de cuentas.

La sección de evaluación del MERP proporciona una lista de evaluaciones encargadas y que serán gestionadas por las oficinas de ONU Mujeres durante el período de su nota estratégica. También proporciona información esencial en cuanto al tema de evaluación, la fecha de evaluación prevista, las partes interesadas en la evaluación y el presupuesto de la misma.



Los MERP sirven para:

- Priorizar y centrarse en las necesidades de información cruciales para los decisores/as, especialmente cuando los recursos son escasos.
- Planificar de manera realista en lo referente a la calendarización de actividades, los requisitos de implementación práctica y las capacidades de las oficinas y contrapartes.
- Saber con anticipación qué actividades de monitoreo, evaluación e investigación se llevarán a cabo durante el período de la nota estratégica.
- Proporcionar un enlace a la planificación programática y a los presupuestos a nivel de la RO, la MCO, y la CO.

Requisitos de planificación de la evaluación

Todas las RO, las MCO y las CO deberían desarrollar planes de evaluación descentralizada junto a las notas estratégicas y los AWP de país, multipaís y regionales, a los que se incorporarán como anexo.

- Los MERP de las RO deberán alinearse con el periodo del plan estratégico.
- Los MERP de las MCO deberán alinearse, dependiendo de la situación, al UNDAF de un país o al plan estratégico corporativo.
- Los MERP de las CO deberán cubrir el periodo de su nota estratégica (ej. desde el 2014 hasta el fin del UNDAF de su país).

Todos los planes de evaluación deben ser revisados y actualizados anualmente junto con el desarrollo de los AWP. La sección de evaluación del MERP debe ser cargada en la página web de [GATE](#) para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas a las partes interesadas en las evaluaciones de ONU Mujeres.



B. PASOS PARA LA PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN

La planificación de una evaluación implica una serie de pasos que se describen a continuación. La dirección y los/as representantes de las RO, las MCO y las CO deberán liderar este proceso con el apoyo de los/as especialistas y de puntos focales de M&E, en conformidad con las normas del proceso de evaluación (ver **Gráfico 4**).

Cuadro 1.

Criterios para la selección de evaluaciones

Se deben emplear ocho parámetros clave y dos niveles de prioridad al seleccionar las evaluaciones descentralizadas (ver la **Política de Evaluación de ONU Mujeres** y la **Herramienta 2**). Los parámetros tienen por objeto ayudar a las oficinas en el desarrollo de planes de evaluación realistas basados en las necesidades de información, y no sólo en los mandatos de los donantes. Una evaluación seleccionada no tiene que cumplir con todos los parámetros, sino que debe centrarse, preferiblemente, en aquellos de prioridad principal, considerando además cuestiones transversales. Debe prestarse especial atención a la viabilidad de las evaluaciones como una cuestión transversal para evitar el exceso de planificación.

Ocho parámetros para priorizar las evaluaciones:

Prioridad principal

- 1) Relevancia del tema
- 2) Riesgo asociado a la intervención
- 3) Inversión significativa (*ver más abajo para más detalles*)

Prioridad secundaria

- 4) Exigencias de rendición de cuentas por las partes interesadas
- 5) Potencial para la réplica y la ampliación de escala
- 6) Potencial para la evaluación conjunta o del UNDAF

Transversales

- 7) Viabilidad para la implementación de la evaluación
- 8) Brecha de conocimiento



PASO 1: Identificar las evaluaciones que se incluirán en el plan.

Debe analizarse la respectiva nota estratégica e identificar las posibles necesidades y compromisos de la evaluación. La [Política de Evaluación de ONU Mujeres](#) ha establecido ocho parámetros para la priorización de las evaluaciones que deben emplearse en esta etapa ([Cuadro 1](#)).

Con el fin de garantizar una cobertura de evaluación adecuada para el portafolio¹¹ de la oficina, deberá evaluarse un tercio de dicho portafolio durante el periodo de la nota estratégica.

Existen cuatro enfoques principales para la planificación de la evaluación que las oficinas pueden emplear para asegurarse de que están evaluando un tercio del portafolio para el período correspondiente a la nota estratégica:

- 1) Una evaluación del portafolio del país (ej. Evaluación de nota estratégica)
- 2) Una evaluación de conjunto o temática de una de las principales áreas de trabajo, definida estratégicamente o por resultados, que constituya un tercio o más del portafolio.
- 3) Una evaluación de un programa amplio que iguale o supere a la tercera parte del presupuesto programático total.
- 4) Una serie de evaluaciones de diversos programas/proyectos individuales equivalentes a un tercio del portafolio.

Con una programación que se realiza de forma continua, determinar si la evaluación está cubriendo un tercio del portafolio de programas debería ser un proceso iterativo. Se recomienda completar una revisión anual y actualizar el MERP durante el primer trimestre de su implementación sobre la base del presupuesto real de la oficina.

¹¹ La cartera o portafolio de la oficina se define como el importe total de los recursos básicos y los complementarios asignados a los programas y proyectos, es decir, el Presupuesto del Marco de Resultados de Desarrollo.



PASO 2:

Completar el MERP incluyendo información sobre las actividades previstas de monitoreo, evaluación e investigación.

La sección de evaluación del MERP se divide en dos partes. La primera parte debe incluir todas las evaluaciones encargadas y gestionadas por ONU Mujeres, las RO, las MCO y las CO directamente, incluyendo aquellas gestionadas conjuntamente con terceros (ver **Cuadro 2**).¹² La segunda parte debe enumerar las evaluaciones en las que ONU Mujeres, las RO, las MCO y las CO estén involucradas, pero que no estén gestionando. Por ejemplo, las evaluaciones del UNDAF y las evaluaciones administradas por el Fondo Fiduciario para Eliminar la Violencia contra la Mujer, por el Fondo para la Igualdad de Género, o por los donantes. La columna de “Observaciones” se puede utilizar para explicar la selección, incluyendo los criterios utilizados para la selección, el potencial de evaluabilidad y el uso previsto de los resultados.

El borrador del MERP, junto con la respectiva nota estratégica y el AWP, se comparte con los/as especialistas regionales de evaluación con el fin de garantizar su calidad. Los/as especialistas regionales en evaluación prestarán apoyo técnico a la planificación de la evaluación durante todo el proceso.

Herramienta 3: Plantilla del plan de evaluación

PASO 3:

Concluir y obtener la aprobación del MERP, como parte del proceso de aprobación de la nota estratégica y el AWP.

Los borradores de notas estratégicas y de los AWP, incluidos los MERP, son revisados y aprobados por el equipo de asesores/as y los grupos temáticos en las RO y en HQ, y por la OIE (a través de los/as especialistas regionales en evaluación). Durante este proceso, el/la Director/a de la División de Programas convoca un Grupo de Revisión de Pares que evalúa las notas estratégicas, los AWP y el MERP.

Tras la evaluación del Grupo de Revisión de Pares, se tomará una de las dos acciones siguientes:

¹² Todas las evaluaciones conjuntas en las que ONU Mujeres está participando deben incluirse en la sección 2A, puesto que ONU Mujeres debe ser parte de la estructura de gestión.



- 1) El Grupo de Revisión de Pares presentará las notas estratégicas y AWP –incluyendo el MERP– que cumplan con los criterios anteriormente mencionados a la Dirección Ejecutiva/ Subdirección Ejecutiva de Políticas y Programas, para su aprobación
- 2) Si se requieren aclaraciones o cambios, el Grupo de Revisión de Pares devolverá las notas estratégicas, los AWP y el MERP a la oficina correspondiente para su revisión y un diagnóstico más detallado.

Una vez aprobados, el/la especialista o punto focal de M&E sube la sección de evaluación del MERP al sistema **GATE**.

PASO 4:

Revisar y actualizar el MERP anualmente como parte del proceso de desarrollo del AWP.

Las RO, las MCO y las CO perfeccionan el MERP anualmente basándose en su portafolio/inversión, con el fin de garantizar que están bien orientados a la evaluación de una tercera parte de su cartera programática durante el período de la nota estratégica. Los cambios realizados en el plan de evaluación también se deben registrar electrónicamente en **GATE**.

PASO 5:

Monitorear e informar sobre el grado de ejecución del plan de evaluación.

El/la especialista o punto focal de M&E actualiza el estado de cada evaluación en la página web de **GATE** trimestralmente. El sistema genera recordatorios automatizados para los/as especialistas o puntos focales de M&E con el fin de que actualicen el estado de sus planes. El/la director/a de la oficina es responsable de monitorear el grado de ejecución del plan de evaluación, y la información sobre el estado de la ejecución de dicho plan debe estar disponible públicamente en el portal **GATE**.¹³ Basándose en la información disponible en **GATE**, la OIE informa sobre el estado de los planes de evaluación a la Dirección Ejecutiva y al Equipo Directivo semestralmente, y a la Junta Ejecutiva cada año. De igual manera, proporcionarán información ad hoc, en caso de recibir solicitudes de auditores/as. Por lo tanto, es de suma importancia que la

¹³ Para obtener información sobre cómo navegar a través del Sistema **GATE** ver la **Guía GATE**, disponible en la página web de **GATE** después de iniciar la sesión.



información sea ingresada en el portal **GATE** de forma periódica para garantizar información precisa al equipo directivo y el Junta Ejecutiva.

Gráfico 4. Proceso de evaluación de ONU Mujeres: fase de planificación





C. DECIDIR SOBRE EL TIPO Y LA MODALIDAD DE EVALUACIÓN

Tipo de Evaluación

Las evaluaciones en ONU Mujeres se definen según los dos siguientes subtipos¹⁴ (Ver **Herramienta 4: Seleccionar el tipo de evaluación**):

- **Según el uso del análisis:** institucional, de políticas, de estrategia, temática, de conjunto, regional, evaluaciones de programas o proyectos, o metaevaluaciones.
- **Según el momento:** formativas (incluyendo las evaluaciones intermedias), en tiempo real, sumativas (incluyendo las evaluaciones finales) y evaluaciones ex-post (incluyendo las evaluaciones de impacto).

Al decidir qué tipo de evaluación se llevará a cabo deben considerarse los siguientes puntos:

- ¿Cuál es el propósito de la evaluación (aprendizaje, rendición de cuentas o toma de decisiones)?
- ¿Cuál es el público destinatario de la información de la evaluación?
- ¿Qué tipo de información se necesita para tomar decisiones y/o contribuir al aprendizaje?
- ¿Cuál es el alcance de la evaluación (marco temporal, representación geográfica, rango de los programas y proyectos incluidos)?
- ¿Cuáles son los recursos disponibles para recopilar la información (es decir, humanos, financieros, tiempo)?
- ¿Cuándo se necesita la información? (¿Hay una reunión estratégica? ¿Está por terminar el programa?, etc.)

Modalidades de Evaluación

Las evaluaciones se pueden definir además por modalidades relacionadas con quién maneja la evaluación:

- Las **evaluaciones individuales** son gestionadas por una sola organización: ONU Mujeres.

¹⁴ Cada evaluación puede ser definida por uno o más subtipos.



- Las **evaluaciones conjuntas** son gestionadas conjuntamente por una sección, división u oficina de ONU Mujeres y al menos una organización más. Esta situación se puede dar en el contexto de un programa conjunto, incluyendo el UNDAF y/o los programas “Unidos En Acción” de Naciones Unidas.

Cuadro 2.

¿Cuándo se considera a una evaluación como conjunta?

La clave para determinar si una evaluación es una "evaluación conjunta" es decidir si ONU Mujeres es o no parte del proceso de toma de decisiones y gestión de la evaluación. Por lo general, las evaluaciones conjuntas establecen un grupo de gestión que toma decisiones clave durante todo el proceso de evaluación. Esto difiere de un grupo de referencia, que es un grupo de partes interesadas implicadas establecido para garantizar la exactitud, pertinencia y calidad de los procesos y productos de evaluación (Ver **Capítulo 4**). Hay varios grados de "acción conjunta", dependiendo de la medida en la que los socios individuales cooperan en el proceso de evaluación, combinan sus recursos de evaluación y combinan sus informes de evaluación. Una evaluación conjunta no implica necesariamente un aporte de recursos financieros, pero sí requiere de la participación del personal de ONU Mujeres en la toma de decisiones acerca de la gestión de la evaluación.

III ➔ [Guía UNEG sobre Evaluación Conjunta](#)

ONU Mujeres tiene el mandato de respaldar la integración de la igualdad de género en el trabajo de evaluación interinstitucional de la ONU, y la Junta Ejecutiva de ONU Mujeres ha destacado en varias ocasiones la importancia de la participación de ONU Mujeres en evaluaciones conjuntas de programas y en evaluaciones del UNDAF. Las evaluaciones conjuntas pueden ser un medio eficaz para mejorar la capacidad de evaluación con enfoque de género a nivel nacional y entre las entidades socias de ONU Mujeres. Sin embargo, las evaluaciones conjuntas requieren de esfuerzos adicionales en términos de coordinación que deben ser cuidadosamente considerados a la hora de planificarlas.



D. PRESUPUESTO PARA EVALUACIONES

La evaluación es una función central de la organización. Por lo tanto, es esencial que se asigne un presupuesto básico de evaluación a nivel de oficina durante el proceso de planificación y elaboración del presupuesto global. Esta asignación de presupuesto básico debe complementarse con partidas de gastos compartidos del presupuesto, por ejemplo, con los compromisos de los donantes para las evaluaciones de programas y proyectos específicos (Cuadro 3).

Los directores/as y representantes de las RO, las MCO y las CO son responsables de garantizar la disponibilidad de recursos apropiados (tanto financieros como humanos) para la evaluación, así como que un tercio del portafolio de la oficina sea evaluado durante el periodo de la nota estratégica. Los fondos de evaluación deben ser ajustados para reflejar los incrementos o reducciones reales en comparación con los presupuestos planificados en el AWP.

Registro y seguimiento de los gastos de evaluación

Al calcular la inversión financiera total en la evaluación, y al registrar y dar seguimiento a todos los gastos relacionados con la evaluación, deben incluirse los siguientes elementos:

- La gestión de la evaluación (la inversión directa del programa o proyecto en la gestión de las evaluaciones, por ejemplo, los gastos de consultoría).
- Los gastos de personal.¹⁵
- Los gastos de desarrollo de capacidades (gastos relacionados con la capacitación del personal de ONU Mujeres y sus contrapartes, por ejemplo, los gastos de viaje y dietas del formador/a, o la participación en conferencias de la red de evaluación)
- Los gastos de comunicación, incluida la difusión de los resultados de la evaluación y las conclusiones (gastos de publicación, talleres de difusión).

¹⁵ Los gastos de personal se refieren a un cálculo monetario del tiempo del personal dedicado a las actividades relacionadas con la evaluación, utilizando como base el costo total de dicho/a trabajador/a al año. La OIE sugiere que el 5% del tiempo del punto focal de M&E y el 15% del tiempo del especialista de M&E sean utilizados como un parámetro que puede ser ajustado para reflejar la realidad.



Cuadro 3.

Nivel requerido de inversión en evaluación de ONU Mujeres

En línea con el objetivo organizacional establecido en la Política de Evaluación de ONU Mujeres de invertir el 3 por ciento del presupuesto total de ONU Mujeres, incluyendo recursos básicos y complementarios, en la función de evaluación, las CO deben garantizar que se asignen recursos suficientes para dicha función. Una suma adicional del 3 al 10 por ciento del presupuesto total del programa debe asignarse para seguimiento, lo que refleja la importancia del mismo no sólo para la gestión del programa, sino también para una evaluación eficaz.

El código Atlas **O23** debe utilizarse para registrar e informar sobre los gastos de evaluación como parte de la presentación de informes anuales. Es importante supervisar los gastos de evaluación por separado de los gastos de seguimiento que son supervisados mediante el código 021. Durante el proceso de presentación de informes anuales el total de los gastos anuales de evaluación deben estar alineados con lo que se reporta para el resultado 2.3 del Marco de Efectividad y Eficiencia Organizacional del Plan Estratégico de ONU Mujeres (extensiones del código de actividad 23 en Atlas).



PLANIFICACIÓN

PLANES DE INVESTIGACIÓN, MONITOREO Y EVALUACIÓN (MERPS):

- ¿El/la especialista o punto focal de M&E ha apoyado el proceso MERP en colaboración con los técnicos/as y coordinadores/as del programa involucrados/as? **Sí** **No**
- ¿Fue enviado el borrador del plan al/a la especialista en evaluación regional para su revisión? **Sí** **No**
- ¿El/la representante de la MCO o la CO o el/la director/a regional entregó el MERP, junto con la nota estratégica y el AWP, al Grupo de Revisión de Pares para su revisión y aprobación? **Sí** **No**
- ¿El/la especialista o el punto focal de M&E subió la sección de evaluación del MERP a la página web de GATE dentro del plazo de un mes posterior a su aprobación? **Sí** **No**



- Portal GATE de ONU Mujeres: <http://gate.unwomen.org>



- Herramienta 2: Ocho parámetros para priorizar las evaluaciones
- Herramienta 3: Plantilla del plan de evaluación
- Herramienta 4: Seleccionar el tipo de evaluación



- UNEG <http://unevaluation.org>
 - Guía sobre Evaluación Conjunta
- ONU Mujeres <http://www.unwomen.org/es/digital-library/publications>
 - Política de Evaluación
- Intranet de ONU Mujeres <https://unwomen.sharepoint.com/>
 - POM, Capítulo 2
 - POM, Capítulo 5 – Evaluación
 - Guía GATE

4

PREPARACIÓN

La evaluación requiere una preparación cuidadosa para asegurar que sea de alta calidad, fiable y útil. Este capítulo aborda el análisis de evaluabilidad, el análisis y participación de las partes interesadas, el desarrollo de los TdR, y la selección de consultores/as y/o empresa de consultoría para la evaluación.



Una visión general de la etapa de preparación se describe a continuación en el Gráfico 5. Como primer paso, debe identificarse un/a gestor/a de evaluación dentro de la oficina respectiva de ONU Mujeres para gestionar el proceso de evaluación. Para garantizar mayor imparcialidad, el/la técnico/a del programa responsable de la puesta en marcha del programa a evaluar no debe tener responsabilidad individual en la toma de decisiones del proceso de evaluación.

Gráfico 5. Visión general de la etapa de preparación



A. REVISAR LA EVALUABILIDAD

Lo ideal sería que todos los programas y proyectos fueran diseñados para permitir un monitoreo y evaluación sólidos.¹⁶ Un análisis de evaluabilidad es un proceso sistemático destinado a determinar si una intervención: está o no en condiciones de ser evaluada, está justificada, es factible y puede proporcionar información útil. Un análisis de evaluabilidad también ayuda a preparar al programa para crear las condiciones necesarias para una evaluación.¹⁷ Por lo general, se lleva a cabo al comienzo de una intervención, pero puede realizarse en cualquier momento de la ejecución. Un análisis de evaluabilidad no es un sustituto para un diseño de programas de alta calidad. Es útil para asegurar que la intervención está lista para una evaluación. Está dentro de los intereses de ONU Mujeres el invertir el tiempo y los recursos financieros necesarios para contratar consultores/as externos/as que lleven a cabo un análisis de evaluabilidad, o bien realizarlo internamente en la oficina respectiva (Ver **Herramienta 5: Cómo llevar a cabo un análisis de evaluabilidad**).

El análisis de evaluabilidad revisará:

- El diseño del programa
- La disponibilidad de información y datos de monitoreo pertinentes
- Si el contexto es conducente para la evaluación

¹⁶ Ver Norma 7: Evaluabilidad en el UNEG, “Normas para la Evaluación en el Sistema de Naciones Unidas”, 2005, disponible en línea en: <http://www.uneval.org/document/detail/21>

¹⁷ De acuerdo con el glosario de términos en “La Evaluación y la gestión basada en resultados (Gbr)” del Comité de Ayuda para el Desarrollo, la evaluabilidad es el “grado en que una actividad o un programa puede ser evaluado de manera fiable y creíble”, y el *análisis de evaluabilidad* requiere de una “revisión temprana de la actividad propuesta con el fin de determinar si sus objetivos se encuentran adecuadamente definidos y si sus resultados son verificables”.

Cuadro 4.

ANÁLISIS DE EVALUABILIDAD: Oficina de País de Vietnam

Fortalecimiento de la capacidad de las mujeres en la reducción del riesgo de desastres para hacer frente al cambio climático en Vietnam (disponible en GATE).

El análisis de evaluabilidad fue una oportunidad para que la oficina de país se reuniera con contrapartes y beneficiarias del proyecto con el fin de evaluar su comprensión sobre el mismo. Sus comentarios y sugerencias permitieron a la oficina hacer los cambios necesarios en el diseño e implementación del proyecto que asegurarían que pudieran alcanzarse los resultados, que sean medibles y que fundamenten una futura evaluación. Las contrapartes en la ejecución estuvieron estrechamente involucradas en el proceso de análisis de evaluabilidad para facilitar la apropiación, con el fin de tener un sentimiento compartido de responsabilidad y compromiso para trabajar en sus recomendaciones de forma conjunta. Debido a que

los análisis de evaluabilidad no se llevaban a cabo comúnmente en este contexto, la oficina tuvo que dedicar tiempo a explicar a sus contrapartes el propósito del ejercicio y aclarar que no se trataba de una evaluación. Esto también permitió a las contrapartes proporcionar una retroalimentación constructiva y honesta. Es importante entender que una oficina que está realizando un análisis de evaluabilidad deberá tomar en cuenta el tiempo y los esfuerzos necesarios para responder a las recomendaciones y hacer mejoras al proyecto después del análisis de evaluabilidad, lo que podría dar lugar a retrasos en la ejecución del proyecto.

Vu Phuong Ly

Especialista de Programa, ONU Mujeres Vietnam





Si el análisis de evaluabilidad determina que el programa puede ser evaluado o identifica medidas específicas que pueden tomarse mediante la evaluación con el fin de abordar las deficiencias del programa, el/la gestor/a de evaluación puede dar el siguiente paso: identificar a las partes interesadas a involucrar en el proceso de evaluación. Los directores/as de programas pueden empezar a hacer planes para implementar los cambios necesarios. El enfoque y los métodos de evaluación sugeridos deben ser analizados e incorporados en los TdR para la evaluación. El/la especialista regional en coordinación y planificación puede ofrecer una orientación técnica y apoyo sobre aspectos de diseño del programa, mientras que el/la especialista regional en evaluación puede ser consultado/a con respecto a cómo prepararse para una evaluación.

B. ANÁLISIS Y PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS

Una característica que define a las evaluaciones con perspectiva de género es la inclusión de las partes interesadas, lo que incluye tanto a hombres como a mujeres y a grupos vulnerables, como los pueblos indígenas, las personas con discapacidad, etc. A continuación, se presentan varios principios clave a tener en cuenta al involucrar a dichas partes interesadas.¹⁸

- **Inclusión:** tome en consideración a todos los grupos directa o indirectamente afectados –partes interesadas, garantes y titulares de derechos– y sea sensible a las diferencias entre ellos. Distinga a los grupos de acuerdo a criterios relevantes (sexo, clase, edad, etnia, religión, etc.) y preste atención a qué grupos se beneficia y qué grupos contribuyen a la intervención que esté siendo examinada.
- **Participación y reflexión:** involucre a las partes interesadas en una participación activa y significativa en lo concerniente al diseño, gestión y ejecución de la evaluación. Analice si las partes interesadas pudieron participar en el diseño, implementación y monitoreo de la intervención que está siendo analizada y si la intervención (y la evaluación) refleja su participación. Si bien las partes interesadas deberán ser contactadas (por ejemplo, a través de entrevistas o encuestas) durante la evaluación para proporcionar información a los evaluadores/as, la evaluación con perspectiva de género va más allá, al asegurar la participación activa o apropiación compartida del proceso de evaluación.

¹⁸ El término “partes interesadas” se utiliza ampliamente para incluir a quienes llevan a cabo, influyen y son impactados/as por el programa. Las partes interesadas de la evaluación son las personas que tienen un interés particular en los hallazgos de la misma.



- **Respeto:** trate a todas las partes interesadas, en particular a aquellas que son vulnerables, con respeto por su cultura, idioma, género, ubicación y habilidades, y desarrolle las vías apropiadas para involucrarlas y ser responsable ante ellas.
- **Transparencia y rendición de cuentas:** asegúrese de que el diseño y el desarrollo de la evaluación sea transparente y que responde a las preguntas sobre todos los aspectos del proceso. Los resultados deben ser accesibles públicamente (en idiomas y formatos accesibles para los colectivos implicados), y debe proporcionarse retroalimentación a las partes interesadas respecto al proceso, los resultados y la utilización de la evaluación.

Beneficios de la participación de las partes interesadas en la evaluación con enfoque de género

El pensar en cómo identificar e involucrar a mujeres y hombres, así como a grupos vulnerables, a titulares y garantes de derechos, y a otras partes interesadas al comienzo de una evaluación, tiene varias ventajas y es fundamental para favorecer la apropiación, para promover la rendición de cuentas y fomentar la utilización de la evaluación.

- **Aportes:** diferentes perspectivas enriquecerán el diseño y el enfoque de evaluación, incluyendo: la identificación de problemas e implicaciones en materia de igualdad de género y derechos humanos que pueden no haber aparecido explícitamente en el diseño y la ejecución del programa; la identificación y búsqueda de soluciones de manera colectiva para las limitaciones y retos de la evaluación; la facilitación y orientación en la gestión de la evaluación; y la aportación de puntos de vista realistas y fundamentados a la revisión y análisis de los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación.
- **Uso y utilidad:** la definición determinante del éxito de una evaluación es el grado en el que se utiliza y resulta útil. Los enfoques participativos para la evaluación han demostrado generar una mayor credibilidad de los resultados de la evaluación y por lo tanto un mayor uso. Involucrar desde el inicio a las partes interesadas adecúa las expectativas de lo que la evaluación puede proporcionar, mediante el involucramiento de las partes interesadas en la definición del por qué se está haciendo. La participación de grupos interesados es fundamental para la construcción del sentido de propiedad y la promoción de la utilización de la evaluación.
- **Creación de capacidades:** estar involucrado/a en el proceso de evaluación es en sí mismo una experiencia de aprendizaje y puede servir para crear capacidades



entre las partes interesadas a través de una mayor exposición a la igualdad de género, los derechos humanos y los enfoques de la evaluación con enfoque de género. Puede ayudar a: establecer conexiones explícitas entre los programas y objetivos más amplios de cambio social; fomentar las buenas prácticas en el seguimiento y la medición de la igualdad de género y los derechos humanos; y puede ser un paso para ayudar a los garantes de derechos (es decir, los funcionarios/as o autoridades gubernamentales) a comprometerse con las obligaciones en materia de igualdad de género y derechos humanos.

- **Rendición de cuentas:** reunir a los/as garantes de derechos y a los/as titulares de los mismos genera un espacio para la mutua rendición de cuentas, la transparencia y la aplicación de los principios fundamentales en materia de igualdad de género y derechos humanos.
- **Empoderamiento:** involucrar a las partes interesadas y beneficiarios/as en todas las etapas de un proceso de evaluación y proporcionarles un espacio para que determinen cómo debe llevarse a cabo un proceso significativo de reflexión y evaluación puede empoderar a los/as participantes a apropiarse de las intervenciones de desarrollo.

Identificar a las partes interesadas

El/la gestor/a de evaluación debe llevar a cabo un análisis de las partes interesadas mediante la matriz desarrollada para ese fin (Ver **Herramienta 9: Plantilla de análisis de partes interesadas**) para identificar quién debe participar, cómo y cuándo, así como para determinar la relevancia de un grupo particular para el objetivo y la utilización de la evaluación (Ver Cuadro 5). Si bien existen muchos beneficios provenientes de la participación de las partes interesadas en el diseño, planificación y ejecución de la evaluación, el/la gestor/a de evaluación tendrá que sopesar dichos beneficios frente al nivel deseado de imparcialidad requerida para la evaluación. Además, la participación de todas las partes interesadas en el proceso de evaluación puede ser difícil de manejar, y puede tener implicaciones de gasto y tiempo.



Cuadro 5.

Preguntas clave para identificar a partes interesadas

Quién: Partes interesadas, desagregadas según resulte apropiado

Qué: Su rol en la intervención

Por qué: Los beneficios derivados de su participación en la evaluación

Prioridad: Importancia de su participación en el proceso de evaluación

Cuándo: Etapa de la evaluación para involucrarlas

Cómo: Métodos y capacidades en las que participarán las partes interesadas

Una vez que se identifica el conjunto de las partes interesadas, es importante definir un subconjunto de usuarios/as reales de la evaluación, reduciendo la lista de posibles partes interesadas a un grupo mucho más reducido y específico de usuarios/as primarios/as previstos/as. Tal y como se ha mencionado, es necesario equilibrar cuidadosamente el deseo de ser inclusivos/as (para maximizar un aporte amplio) con el desafío de gestionar el proceso de evaluación de manera eficiente.

Involucrar a las partes interesadas

Los procesos de evaluación deben definir claramente una estructura de organización y gestión y establecer las funciones y responsabilidades de las partes interesadas clave. Estas pueden participar en el proceso de evaluación a través de la creación del **grupo de gestión** y del **grupo de referencia**.

Establecer un grupo de gestión de la evaluación

Debe crearse un grupo de gestión de la evaluación para supervisar el proceso de evaluación, y debe ser coordinado por el/la gestor/a de evaluación. Este grupo debe estar formado por personal de ONU Mujeres y, en el caso de las evaluaciones conjuntas, también puede incluir personal que no sea de ONU Mujeres. La aprobación final de los TdR de la evaluación, la selección del equipo de evaluación externo, el informe inicial y el informe final de la evaluación serán responsabilidades del grupo de gestión de la evaluación. El grupo debería incluir a miembros en puesto directivos, a especialistas o puntos focales de M&E y al/a la técnico/a responsable del programa que será evaluado. En el caso de las evaluaciones conjuntas, los/as representantes de



las entidades socias también pueden ser incluidos/as. El/la técnico/a de programa debe garantizar que la evaluación aborde los vacíos de información y preguntas de evaluación pertinentes para el programa objeto de evaluación. Los/as especialistas regionales de evaluación también podrían ser considerados/as, en calidad de asesores/as, como miembros del grupo de gestión de la evaluación para evaluaciones administradas por la RO, la MCO o la CO. El grupo de gestión de la evaluación debe estar dirigido por el representante o por un miembro del equipo directivo. Deberán desarrollarse unos TdR para el grupo de gestión que describan sus principales roles y responsabilidades (Ver **Herramienta 11: Plantilla de términos de referencia para el grupo de gestión**). La participación en el grupo de gestión de la evaluación puede ser leve (es decir, a través de correo electrónico), con el fin de disminuir la carga administrativa. El objetivo principal es garantizar una supervisión del equipo directivo sobre todos los procesos de evaluación.

Establecer un grupo de referencia

El grupo de referencia de evaluación es una forma efectiva de involucrar a las partes interesadas, ya que contempla su participación sistemática en el proceso de evaluación. La selección cuidadosa de participantes y la definición clara de sus funciones y responsabilidades es importante para asegurar el mejor aprovechamiento de un grupo de referencia.

El/la gestor/a de evaluación puede utilizar el análisis de partes interesadas para ayudar en la selección de las partes interesadas para el grupo de referencia. Su rol (o roles) puede variar, incluyendo, por ejemplo, la participación en la toma de decisiones, el aporte de conocimientos contextuales o técnicos y/o el apoyo a la difusión y utilización de la evaluación. El/la gestor/a de evaluación debe asegurar que existe un claro entendimiento entre los miembros del grupo de referencia respecto a cómo van a contribuir al proceso de evaluación, cuestión que puede definirse a través del establecimiento de TdR que describan las principales funciones y responsabilidades del grupo de referencia. Limitar el número de participantes puede facilitar una gestión eficiente.

Las principales funciones del grupo de referencia incluyen (Ver **Herramienta 12: Plantilla de TdR para el grupo de referencia**):

- Facilitar la **participación de las partes interesadas** en el diseño de la evaluación, la definición de los objetivos, el alcance de la evaluación y las diferentes necesidades informativas.
- Hacer aportes a los **productos de la evaluación**: a) a los TdR, que definen la naturaleza y el alcance de la evaluación; b) al informe inicial, que define el



enfoque y la metodología del equipo de evaluación; c) a los resultados preliminares, que identifican las principales conclusiones del análisis preliminar; y d) al borrador e informe final, para identificar la exactitud de los hechos, los errores de interpretación o la omisión de información.

- Proporcionar la **información pertinente** (es decir, a través de encuestas, entrevistas, etc.) y la documentación al equipo de evaluación.
- **Difundir los resultados de la evaluación.**
- **Implementar las recomendaciones de evaluación** según corresponda (Ver **Cpítulo 7**).

Cuadro 6.

Pasos para la gestión del grupo de referencia

- 1) Identificar las principales partes interesadas para el grupo de referencia tan pronto como sea posible en el proceso de evaluación.
- 2) Desarrollar unos TdR para el grupo de referencia con el fin de tener claridad en cuanto a los roles y responsabilidades de los miembros (**Herramienta 12: Plantilla de TdR para el grupo de referencia**).
- 3) Convocar al grupo de referencia para debatir la retroalimentación acerca del proceso de evaluación y los TdR para la evaluación.
- 4) Mantener a los miembros del grupo de referencia informados a través del correo electrónico o reuniones telefónicas (si es necesario) a medida que avanza la evaluación.
- 5) Convocar al grupo de referencia para la presentación de los resultados preliminares de la evaluación.
- 6) Mantener un registro de auditoría de los comentarios sobre los productos de evaluación para que haya transparencia respecto a la manera en que el equipo de evaluación está respondiendo a dichos comentarios (**Herramienta 7: Plantilla de comentarios para productos de evaluación**).

Cuadro 7.

COMPROMETERSE CON EL GRUPO DE REFERENCIA PARA LA EVALUACIÓN: Oficina Regional para Asia y el Pacífico

Evaluación del proyecto sobre Mecanismos Regionales para la Protección de los Derechos Humanos de las Mujeres y Niñas en el Sudeste Asiático (disponible en GATE).

El proyecto, que involucró a dos órganos regionales de derechos humanos de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático, que cubre 10 países en la región, estableció un comité de dirección (compuesto por directivos/as de ONU Mujeres y el donante) desde su creación en 2010, que funcionó como grupo de gestión de evaluación para la evaluación final. Tras la reunión inicial del proceso de evaluación, la Oficina Regional de ONU Mujeres para Asia y el Pacífico estableció un grupo de referencia de las partes interesadas para supervisar la planificación y el progreso de la evaluación. Sin embargo, debido a que los socios clave eran los órganos intergubernamentales, era difícil limitar el número de partes interesadas en el grupo de referencia, debido a la naturaleza políticamente sensible de las relaciones.

Por lo tanto, para examinar las conclusiones y recomendaciones del informe, la Oficina Regional para Asia y el Pacífico amplió el grupo con el fin de garantizar una participación más extensa de las partes interesadas, así como un enfoque participativo. Todas las partes interesadas contribuyeron con su retroalimentación al informe y sus recomendaciones, clasificándolas como de alta, media y baja prioridad. Estas recomendaciones, así como los debates que tuvieron lugar en la reunión, se convirtieron en insumos para la siguiente fase del programa.

Este enfoque participativo facilitó la generación de confianza, el control de calidad, el manejo de las expectativas, la divulgación de los resultados, el intercambio de recomendaciones y el sentimiento de apropiación en la implementación de las recomendaciones. Este proceso de evaluación –en el cual un grupo independiente de personas habló con las partes interesadas, compartió sus hallazgos con ellas, y las involucró en el diseño de la siguiente fase del proyecto– fue importante en la consolidación de la relación de confianza construida por ONU Mujeres con la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático, y es importante en el contexto del Memorando de Entendimiento entre ONU Mujeres y dicha Asociación de Naciones.

Deepa Bharathi,
Gerente de Programa Regional (Programa CE-DAW del Sudeste Asiático)

Yumiko Kanemitsu,
Especialista Regional de Evaluación

Oficina Regional de ONU Mujeres para Asia y el Pacífico





La participación de las partes interesadas en el proceso de evaluación puede ser difícil de manejar y puede tener repercusiones tanto en gastos como en tiempo (Ver Cuadro 8). Sin embargo, es fundamental para generar confianza, promover la rendición de cuentas y garantizar la pertinencia, la calidad, el aprendizaje y la utilización de la evaluación. También es un medio para consolidar el sentido de apropiación y las capacidades en técnicas de evaluación con perspectiva de género a nivel nacional. Los gestores/as de evaluación deben prestar especial atención a las partes interesadas que son muy relevantes para la evaluación, pero que son difíciles de involucrar debido a diversas limitaciones. Deben encontrar formas de garantizar su participación, al tiempo que defender los principios éticos para la participación de las partes interesadas (Ver la sección a continuación sobre **consideraciones éticas para los métodos de evaluación**). Por ejemplo, los medios de intercambio de información, la elección de la ubicación para una reunión, el tiempo y el lenguaje utilizado por el grupo de referencia son todos factores que pueden tener una incidencia en la capacidad de los/as miembros particulares para participar (por ejemplo, en el caso de mujeres de zonas rurales o indígenas).

C. DESARROLLAR LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA DE UNA EVALUACIÓN

Los TdR de evaluación constituyen un documento sumamente importante en la preparación para una evaluación. Los TdR definen por qué la evaluación se lleva a cabo (propósito y objetivos), lo que va a examinar (ámbito de aplicación), la forma (diseño y métodos), cuándo se llevará a cabo (plazo), quién lo utilizará (usuarios/as previstos/as) y cómo se va a utilizar cuando esté terminada. En esta sección se analiza el contenido global y se dan sugerencias para el proceso de desarrollo (Ver **Cuadro 9** y **Herramienta 6**). Las subsecciones siguientes detallan cómo definir las preguntas de evaluación, el alcance, el enfoque y los métodos. El tiempo y el esfuerzo invertidos en la preparación de unos buenos TdR tienen grandes beneficios en términos de calidad, pertinencia y utilidad de la evaluación que se lleva a cabo.

Componentes clave de los TdR de evaluación

La **sección de antecedentes** debe incluir una visión general del contexto del programa o proyecto y la justificación para su evaluación. También debe hacer referencia a los documentos rectores para la evaluación en ONU Mujeres, incluyendo la **Política de Evaluación**, el **Capítulo sobre Evaluación del POM**, el **listado de verificación GERAAS para el control de calidad de los informes de evaluación**, el **Indicador de Desempeño de Evaluación del Plan de Acción del Sistema de Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres**

Cuadro 8.

SEIS DESAFÍOS COMUNES Y SUGERENCIAS PARA MANEJAR GRUPOS DE REFERENCIA

DESAFÍO 1: Los miembros del grupo podrían no estar familiarizados con la evaluación.

SUGERENCIA: Dedique tiempo al inicio para informarles sobre qué es una evaluación, por qué se lleva a cabo y cuál es el proceso.

DESAFÍO 2: Los miembros del grupo no tienen clara su función en la evaluación ni su responsabilidad de proporcionar retroalimentación.

SUGERENCIA: Desarrolle TdR claramente definidos y acordados con el grupo de referencia al comienzo del proceso de evaluación que definan los roles y manejen las expectativas.

DESAFÍO 3: Los miembros del grupo no tienen tiempo para participar en las reuniones y/o proporcionar retroalimentación sobre los productos de evaluación según lo acordado.

SUGERENCIA: Asigne tiempo suficiente para la retroalimentación y alerte al grupo sobre cambios en los plazos con anticipación. Identifique medios alternativos de comunicación con el fin de permitir a las partes interesadas participar de manera significativa.

DESAFÍO 4: Los miembros del grupo pueden sentirse desconectados y desvincularse del proceso de evaluación.

SUGERENCIA: Asegúrese de que las comunicaciones iniciales estén bien establecidas y que haya una comunicación bidireccional. Considere realizar talleres/teleconferencias periódicas para facilitar la comunicación y hacer que los miembros se sientan más conectados.

DESAFÍO 5: Los miembros del grupo pueden cambiar su perspectiva durante la evaluación respecto a lo que debería estar incluido en el alcance de la evaluación.

SUGERENCIA: Asegúrese de que el grupo de referencia tenga claro que debido a efectos contractuales y para garantizar la validez de la evaluación, el equipo de evaluación no debe alterar el alcance que haya sido acordado en los TdR y definido en el informe inicial.

DESAFÍO 6: No todos los comentarios y retroalimentación de todos los miembros del grupo pueden verse reflejados en el informe final.

SUGERENCIA: Es importante que el informe de evaluación refleje la diversidad de puntos de vista recogidos de las diferentes partes interesadas (directores/as de programas, donantes, beneficiarios/as, etc.), pero al mismo tiempo los evaluadores/as deben mantener un criterio imparcial en el informe final. Utilice la “**Herramienta 7: Plantilla de comentarios para productos de reporte de evaluación**” para hacer un seguimiento de los comentarios hechos por el grupo de referencia y la respuesta por parte del equipo de evaluación. Proporciónales también una copia de la [Política de Evaluación de ONU Mujeres](#) y de las [Normas y Estándares](#) del UNEG y reitere la necesidad de garantizar la imparcialidad, rigor e integridad de la evaluación.



(UN-SWAP EPI) y este **Manual de Evaluación**. Estos documentos sirven como marco de referencia para el/la gestor/a de evaluación y los consultores/as de evaluación a la hora de garantizar el cumplimiento de los diferentes requisitos y para asegurar la calidad del informe de evaluación.

La descripción del programa/intervención debe incluir: una descripción detallada del programa (componentes, estado de ejecución, participantes clave, presupuesto), y la lógica y los supuestos subyacentes sobre los que se desarrolló la estrategia (la teoría de cambio). Cualquier divergencia de la estrategia original del programa debe enunciarse y explicarse. Los recursos y la estructura de gestión del programa deben estar descritos.

Cuadro 9. **Esquema de términos de referencia para una evaluación**

- I.** Antecedentes (contexto del programa/proyecto)
- II.** Descripción del programa/proyecto
- III.** Propósito (y utilización de la evaluación)
- IV.** Objetivos (criterios de evaluación y preguntas clave)
- V.** Alcance de la evaluación
- VI.** Diseño de la evaluación (proceso y métodos)
- VII.** Participación de las partes interesadas
- VIII.** Plazo
- IX.** Productos esperados (incluyendo un índice estándar de contenidos para un informe de evaluación, ver el **Capítulo 6**)
- X.** Gestión de evaluación
- XI.** Composición del equipo de evaluación, habilidades y experiencias
- XII.** Código ético de conducta
- Anexo 1** Lista de verificación para el análisis de calidad de la evaluación de ONU Mujeres/GERAAS
- Anexo 2** **Formulario de Acuerdo para Consultores/as de Evaluación de ONU Mujeres**
- Anexo 3** **Normas y Estándares para la Evaluación del UNEG**
- Anexo 4** **Manual de Evaluación de ONU Mujeres**

La descripción del propósito de la evaluación debe incluir: el por qué (qué motivó la ejecución de la evaluación), cómo se utilizarán los resultados de la evaluación y quién la hará. El propósito de la evaluación podría ser el aprendizaje, la rendición de cuentas o la toma de decisiones (Ver **Capítulo 2**).



Definición de objetivos de la evaluación

Los objetivos de la evaluación deben ser acordes con su propósito. Deben ser limitados en número y estar claramente formulados teniendo en cuenta la información disponible del programa, el contexto en que se está implementando el programa y el contexto en el que la evaluación se llevará a cabo. Los objetivos deberán estar enmarcados en una perspectiva de igualdad de género y derechos humanos. Los objetivos suelen identificar los criterios de evaluación sobre los cuales se evaluará el programa o intervención.

Por ejemplo:

- Evaluar la **relevancia** de la contribución de ONU Mujeres a la intervención a nivel nacional y la alineación con los acuerdos y convenciones internacionales en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.
- Evaluar la **eficacia** y la **eficiencia organizacionales** en el avance hacia la consecución de resultados en igualdad de género y empoderamiento de las mujeres como se define en la intervención.
- Evaluar la **sostenibilidad** de la intervención para lograr mayor igualdad de género y un empoderamiento de las mujeres de manera sostenida.
- Determinar el **impacto** de la intervención en términos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.
- Analizar cómo se integran el **enfoque de derechos humanos y los principios de la igualdad de género** en la implementación.
- **Identificar y validar las lecciones aprendidas, las buenas prácticas, los ejemplos y las innovaciones** de los esfuerzos que apoyan la igualdad de género y los derechos humanos en el área de trabajo.
- Proporcionar **recomendaciones realizables** con respecto a la intervención de ONU Mujeres.

Definir los criterios de evaluación

Los criterios de evaluación son el estándar contra el cual se hacen juicios de evaluación. Los criterios de evaluación de ONU Mujeres están alineados con los del **UNEG**, incluyendo los criterios con base en la igualdad de género y los principios internacionales de derechos humanos. Los criterios estándar incluyen: la

Cuadro 10.

INVERTIR TIEMPO EN DESARROLLAR LOS TÉRMINOS DE REFERENCIA:

Oficina Multipaís en Kazajstán

La MCO llevó a cabo tres evaluaciones descentralizadas en el período 2012-2013 (disponibles en GATE):

1. *La evaluación final de Mujeres conectadas a través de los conflictos: Construcción de la rendición de cuentas sobre la implementación del proyecto regional transversal ONU SCR 1325, 1820, 1888, 1889.*
2. *Evaluación final del proyecto Mujeres por la paz, la igualdad y el desarrollo en Georgia*
3. *Evaluación intermedia del proyecto de empoderamiento económico de las mujeres en Moldavia*

El diseño de los TdR para las evaluaciones fue sometido a mucha reflexión, prestando una especial atención a los criterios de evaluación, a la matriz de evaluación y al uso y aplicación previstos de la GbR. El primer borrador de los TdR fue preparado por el/la punto focal de M&E. Posteriormente, el/la técnico/a de programas a cargo del portafolio temático, los directores/as de proyectos y la OIE lo revisaron antes de compartirlo con el grupo de referencia ampliado. Como organización basada en la GbR y el aprendizaje, al desarrollar los criterios de evaluación se puso un énfasis especial en el logro de los resultados, en la pertinencia de las intervenciones del programa en

el contexto de desarrollo del país y en las recomendaciones a ONU Mujeres sobre la programación. Debido a la baja capacidad de evaluación disponible en la región, los TdR de evaluación preveían la participación de un/a evaluador/a internacional senior como jefe del equipo y un/a evaluador/a o asistente de evaluación nacional con el fin de permitir el desarrollo de las capacidades de evaluación de los consultores/as locales. Se convocó una reunión del grupo de referencia para validar los TdR, en particular lo referente al alcance de la evaluación, los criterios y el uso previsto. A continuación, el borrador final fue compartido con nuestra respectiva sección geográfica en la sede de ONU Mujeres. Una importante lección aprendida fue que desarrollar unos TdR de evaluación detallados y bien elaborados con expectativas claras sobre la evaluación, y designar a un miembro del personal cualificado de la MCO con fuertes competencias en GbR e independencia de la gestión de proyectos, ha contribuido a mejorar la calidad de la evaluación.

Natalia Galat,
Especialista de Programa
Oficina Multipaís de Asia Central



pertinencia, la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad y el impacto (cuando sea posible). Además, deben analizarse la coherencia, la vinculación, la cobertura, la coordinación, la innovación y la **igualdad de género**, incluyendo temas como la **igualdad y la no discriminación, la participación, la inclusión, el empoderamiento, la rendición de cuentas y la transformación social**. Se recomienda un criterio independiente sobre igualdad de género y derechos humanos con el objeto de garantizar un análisis detallado de estos aspectos. La selección de los criterios de evaluación para las evaluaciones depende de las características específicas de cada evaluación y debe nutrirse de las características y del contexto de la intervención en cuestión. En caso de no emplearse uno o más de los criterios de evaluación estándar, deberá proporcionarse una justificación de tal decisión tanto en los TdR como en el informe de evaluación. Es importante dar prioridad a estos criterios en función de las necesidades de información identificadas junto a las partes interesadas y según la evaluabilidad de esos aspectos.

Definición de las preguntas clave de la evaluación

Las preguntas de evaluación contribuyen a definir con mayor precisión los objetivos, relacionándolos con la finalidad y con los criterios para la evaluación. Las preguntas clave descritas en los TdR servirán como base para el desarrollo de las preguntas más detalladas del equipo de evaluación. Las preguntas deben expresarse con precisión para guiar al/a la evaluador/a en el diseño de la evaluación y en la recogida de información y datos. Por lo tanto, la evaluabilidad de las preguntas debe analizarse en función de si el equipo de evaluación tendrá el tiempo, los recursos y la información disponible o no para proporcionar respuestas fiables a dichas preguntas.

El/la gestor/a de evaluación deberá incluir preguntas de evaluación que se refieran no sólo a los resultados e impactos del programa en la igualdad de género y los derechos humanos, sino también en las dimensiones de la igualdad de género y los derechos humanos de las etapas de planificación, monitoreo y e implementación de la intervención. Es importante evaluar los efectos de todas las intervenciones en materia de igualdad de género y derechos humanos, sin importar la naturaleza, enfoque o intenciones originales de la intervención. ONU Mujeres también debería evaluar las interrelaciones entre el trabajo de apoyo normativo, su implementación operativa y el progreso de ONU Mujeres a la hora de brindar soporte en su rol de coordinación en el Sistema de Naciones Unidas.

El/la gestor/a de evaluación debe lograr un consenso en torno a las preguntas de evaluación, incluyendo los aspectos de igualdad de género y derechos humanos, con las partes interesadas a través de los grupos de referencia y de gestión. Las preguntas podrían estar organizadas en torno a los criterios de evaluación elegidos



y la evaluación debe presentar los hallazgos respondiendo a dichos criterios. Por lo general, de tres a cinco preguntas clave relacionadas con cada criterio seleccionado ofrecerán una evaluación mejor enfocada.

Por ejemplo:

- ¿Hasta qué punto es la intervención pertinente para las necesidades y prioridades definidas por los beneficiarios/as?
- ¿Hasta qué punto está la intervención alineada con los marcos normativos relevantes para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?
- ¿Cuál es la ventaja comparativa de ONU Mujeres en esta área de trabajo en comparación con otras agencias de la ONU y socios clave?
- ¿En qué medida se lograron los resultados esperados y cómo contribuyó ONU Mujeres a lograrlos?
- ¿Hasta qué punto avanzaron la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres como resultado de la intervención?
- ¿Cuáles fueron los efectos no deseados, de existir alguno, de la intervención?
- ¿Hasta qué punto se ha desarrollado una capacidad que garantice la sostenibilidad de los esfuerzos y los beneficios?
- ¿De qué manera pueden garantizarse los beneficios de la intervención para los/as titulares de derechos (es decir, qué sistemas de rendición de cuentas y supervisión fueron establecidos)?

Definir el alcance

El alcance de la evaluación describe lo que se incluye y lo que va a ser excluido de la evaluación. Definir el alcance proporciona una oportunidad de sopesar qué es importante obtener de la evaluación frente a lo que es en realidad factible.

El alcance de una evaluación define los siguientes factores:

- **Tiempo:** en qué momento del programa se lleva a cabo la evaluación (a mitad de ejecución, al final del programa, etc.)
- **Marco temporal:** periodo específico de un programa (la duración total del programa o varios periodos de nota estratégica, etc.)
- **Geografía:** si se cubrirá o no toda la región en la que el programa ha operado/prestado servicios o solo áreas seleccionadas.
- **Cobertura del programa o proyecto:** si incluirá o no todos los aspectos del programa o si se centrará en elementos específicos.
- **Cobertura temática:** si incluirá todos los aspectos de un tema (por ejemplo,



erradicar la violencia contra la mujer, participación política, etc.) o si se centrará en un subtema específico (por ejemplo, la violencia doméstica, los/as activistas de género, etc.)

- **Limitaciones:** las limitaciones de la evaluación considerando su alcance.

El alcance de la evaluación debe tener en cuenta otras evaluaciones existentes o previstas sobre un mismo tema para limitar la duplicación y hacer un uso eficiente de los recursos escasos. Debe describirse la relación entre la evaluación prevista y otras evaluaciones relacionadas, incluyendo cómo la información de esas otras evaluaciones podría ser utilizada para guiar al/a la evaluador/a en el diseño de la evaluación y en la recogida de información y datos.

Selección del diseño de evaluación apropiado

Una de las características esenciales de una evaluación con perspectiva de género es la forma en que se lleva a cabo, es decir, el proceso y los métodos que integran los principios de igualdad de género y derechos humanos. La sección acerca del diseño de evaluación en los TdR debe describir claramente el diseño elegido e incluir el proceso y metodología. Aunque el tipo de evaluación y, de ser posible, su diseño deben ser considerados en la etapa de planificación, los TdR deberían especificar los detalles del diseño. El/la especialista regional en evaluación puede ser consultado/a cuando se deba determinar el diseño y los métodos de evaluación más adecuados.

El diseño¹⁹ seleccionado será el marco para la ejecución de la evaluación y determinará cuáles son los métodos más apropiados. El/la gestor/a de evaluación no tiene que ser un/a experto/a en diseño o métodos de evaluación con perspectiva de género, ya que el/la consultor/a de evaluación o el equipo contratado aportará/n sus conocimientos en esta área. Los TdR, sin embargo, deben definir las ideas preliminares sobre el enfoque general a adoptar durante la ejecución de la evaluación. El diseño de la evaluación dependerá de los fines, objetivos y preguntas clave de la evaluación y de la naturaleza de la información a disposición del evaluador/a o evaluadores/as, como por ejemplo los indicadores, la información de la línea de base y los objetivos específicos. La evaluación puede ser formativa (proyectada hacia el futuro), sumativa (retrospectiva), ex-post (incluyendo las evaluaciones de impacto) o en tiempo real (utilizada usualmente en un entorno humanitario).

¹⁹ Aunque hay muchos tipos de diseño de evaluación, la literatura sobre evaluaciones se refiere a tres tipos principales de diseños de evaluación: a) experimental: consiste en una asignación aleatoria, un grupo de control y mediciones previas y posteriores; b) cuasi-experimental: implica un grupo de comparación y mediciones posteriores, puede o no incluir mediciones previas; y c) no experimental: no hay grupo de comparación y las medidas cambian sólo al final de la intervención. Normalmente las evaluaciones de ONU Mujeres utilizan el diseño no experimental o cuasi-experimental; el diseño experimental se utiliza muy poco y, cuando se utiliza, debe ser usado como un componente de la evaluación general, ya que se debe combinar con métodos mixtos.



El diseño debe promover la inclusión y la participación utilizando enfoques metodológicos sensibles a la igualdad de género y a los derechos humanos, como los centrados en el uso²⁰, el empoderamiento²¹ o los enfoques feministas.²²

La evaluación con perspectiva de género aplica métodos mixtos (métodos de recolección de datos cuantitativos y cualitativos y enfoques analíticos) para dar cuenta de la complejidad de las relaciones de género y para garantizar procesos participativos e inclusivos que sean culturalmente apropiados. Incluso para la evaluación de impacto, tal y como explica la orientación del UNEG: “El consenso cada vez mayor en la literatura sobre la evaluación de impacto parece ser que la mayoría de las preguntas pueden ser contestadas de mejor manera mediante ‘métodos mixtos’. Esto puede requerir una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, o una combinación de enfoques específicos dentro de cualquiera de las dos categorías. Por otra parte, los enfoques que “mezclan” métodos, tales como la cuantificación de algunos aspectos de los datos cualitativos, son cada vez más valorados”.²³

La metodología de evaluación debería permitir alcanzar el propósito de la evaluación y alinearse con el diseño de la evaluación, así como abordar los criterios de evaluación y responder a las preguntas clave a través de técnicas creíbles y sensibles al género para la recolección y análisis de datos (Ver **Cuadro 11** y **Herramienta 10: Consejos para el empleo de métodos de evaluación con enfoque de género**).



El documento guía de UNEG: Integrando los derechos humanos y la igualdad de género en las evaluaciones.

La sección de metodología de los TdR debe:

- Definir una amplia gama de fuentes de datos (por ejemplo, documentos, información de terreno, sistemas de información institucionales, registros

20 Promueve la utilización prevista por parte de los usuarios/as previstos/as y cuenta con un fuerte enfoque en la participación de los usuarios/as durante todo el proceso de evaluación. Fuente: Patton MQ, *Utilization-focused Evaluation*, Sage Publications, 2008, disponible en línea en: <http://www.sagepub.com/books/Book229324#tabview=toc>.

21 Los/as participantes del programa están involucrados/as en la ejecución de la evaluación. Un/a evaluador/a externo/a sirve como dinamizador/a o facilitador/a en el proceso de evaluación. Fuente: Fetterman DM, Wandersman A, *Empowerment Evaluation Principles in Practice*, New York: Guilford Publications, 2005, disponible en línea en: <http://www.davidfetterman.com/publications.html>.

22 Aborda y examina las oportunidades para revertir las inequidades de género que conducen a la injusticia social. Prioriza la experiencia y las voces de las mujeres, incluyendo las pertenecientes a grupos discriminados y marginados. Fuente: Brisolara S, Seigart D, SenGupta S (eds), *Feminist Evaluation and Research*, New York: Guilford Publications, disponible en línea en: <http://www.guilford.com/books/Feminist-Evaluation-and-Research/Brisolara-Seigart-SenGupta/9781462515202>

23 UNEG, “*Impact evaluation in UN agency evaluation systems: Guidance on selection, planning and management*”, 2013, p. 10, disponible en línea en: <http://www.uneval.org/document/detail/1433>



financieros, datos de redes sociales, beneficiarios/as, personal, donantes, expertos/as, funcionarios/as gubernamentales y grupos comunitarios).

Cuadro 11.

Los métodos de evaluación con enfoque de género:

- Utilizan marcos de análisis de género (por ejemplo, el **marco analítico de Harvard**, el **marco de planificación de género**, el **marco de relaciones sociales**, el **marco de empoderamiento de las mujeres**)
- Se basan en la teoría y en metodologías feministas
- Son apropiados y relevantes tanto para las mujeres como para los hombres
- Son participativos
- Garantizan la recolección de datos desagregados
- Comprenden las limitaciones y desafíos de los/as informantes
- Explora los roles de género y las relaciones de poder
- Son sensibles tanto contextual como culturalmente
- Ponen énfasis en los métodos mixtos (cuantitativos y cualitativos)

- Describir los métodos de recolección de datos y análisis (por ejemplo, la indagación apreciativa²⁴, el cambio más significativo²⁵, el estudio de caso, encuestas, entrevistas, grupos focales, observaciones, visitas a terreno, etc.) que se ocuparán de la igualdad de género y los derechos humanos; el/la evaluador/a dará mayor detalle respecto a la justificación final para la selección y sus limitaciones (Ver **Herramienta 13: Ventajas y desventajas de los métodos de recogida de datos**).
- Identificar las herramientas participativas para consultar a grupos involucrados y proponer un plan para incluir en la consulta a mujeres y a personas/grupos que son vulnerables y/o que sufren discriminación, al igual que un plan de traducción, en caso de ser necesario.
- Especificar que el/la evaluador/a deberá detallar un plan sobre cómo se garantizará la protección de los/as participantes y el respeto a la confidencialidad.

24 Coughlan AT, Preskill H, Catsambas TT, *An overview of appreciative inquiry in evaluation*, *New Directions for Evaluation*, Número 100, 2003, pp. 5-22

25 Davies R, Dart J, *The most significant change (MSC) technique: A guide to its use*, Reino Unido y Australia, Abril 2005, disponible en línea en: <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>



- Especificar que el/la evaluador/a debe desarrollar un marco de muestreo (área y población representada, justificación de la selección, mecánica de selección, limitaciones de la muestra) y especificar cómo se hará frente a la diversidad de las partes interesadas en la intervención.
- Especificar que el/la evaluador/a deberá tomar medidas para garantizar la calidad de los datos, la fiabilidad²⁶ y la validez²⁷ de las herramientas y métodos de recogida de datos, al igual que su capacidad de abordar el enfoque de igualdad de género y de derechos humanos. Por ejemplo, las limitaciones de la muestra (representatividad) deben expresarse con claridad y los datos deben ser triangulados (cotejarse con otras fuentes) para contribuir a garantizar resultados sólidos.

El proceso de evaluación deberá describir las distintas fases de la evaluación, especificar las tareas clave que el/la evaluador/a o evaluadores/as son responsables de llevar a cabo, e incluir un calendario para su conclusión. Los detalles del proceso de evaluación dependen del enfoque seleccionado. Sin embargo, los TdR deberían especificar las siguientes etapas de la evaluación:

- **Preparación:** incluye el análisis de partes interesadas y el establecimiento de los grupos de gestión y referencia, el desarrollo de los TdR y la selección del equipo de evaluación
- **Ejecución:** el informe inicial, el taller de partes interesadas, la recolección de datos y el análisis
- **Elaboración del informe:** la presentación de los hallazgos preliminares, el borrador de informe y el informe final
- **Utilización y seguimiento:** la respuesta de gestión, la difusión de los productos de evaluación, y el seguimiento de la implementación de la respuesta de gestión

²⁶ La **fiabilidad** es la consistencia en los resultados utilizando el mismo método (es decir, si la misma encuesta se aplicara varias veces debería dar resultados similares cada vez).

²⁷ La **validez** se refiere al grado en el que la evaluación y sus herramientas de recolección de datos miden los conceptos que se espera que midan; en otras palabras, si las herramientas están o no recogiendo la información que están supuestas a recoger o si están midiendo el factor correcto.



Consideraciones éticas acerca de los métodos de evaluación

Uno de los pasos más importantes al analizar los distintos métodos que se utilizarán en la evaluación es considerar las garantías éticas que se pueden emplear para proteger la confidencialidad, la dignidad, los derechos y el bienestar de las personas implicadas.

A través de la evaluación podría recopilarse información sensible con respecto a violaciones de derechos, lo que requerirá que los afectados/as hablen de estos temas con los evaluadores/as. ONU Mujeres y el/la evaluador/a o evaluadores/as contratados/as deben analizar si ciertos métodos podrían o no suponer más daño que beneficio para el individuo o la comunidad afectada. Con el fin de salvaguardar a quienes participan en la evaluación, los TdR deberán explicar un plan claro sobre cómo se utilizará la información, cómo se reportará y quién se beneficiará de dicha información. El plan deberá detallar la manera en la que se obtendrá el consentimiento informado y deberá señalar de forma explícita de qué modo no se harán públicos los nombres de las personas consultadas durante la recogida de datos de la evaluación. En particular, deberá elaborarse un protocolo para la participación de las personas afectadas por la violencia con el fin de garantizar la protección de sus derechos y evitar nuevos daños (Ver **Cuadro 12**).

Las **Directrices Éticas del UNEG** se deben aplicar a la selección de métodos para la evaluación y en todo el proceso de evaluación. Seguir estos principios es esencial para asegurar la inclusión de las mujeres, los individuos y grupos marginados y/o discriminados. En particular, una evaluación con enfoque de género debe cumplir con las obligaciones para con los/las participantes:

- Respeto a la dignidad y la diversidad
- Derecho a la autodeterminación
- Representación justa
- Cumplimiento con los códigos para grupos vulnerables (por ejemplo, las consideraciones éticas de una investigación que involucre a niños/as pequeños/as o grupos vulnerables)
- Reparación
- Confidencialidad
- Evitar los daños



Cuadro 12.

Evaluar la violencia contra mujeres y niñas

Se deben tomar precauciones especiales cuando el tema de la evaluación sea la violencia contra las mujeres, o incluya a poblaciones vulnerables (por ejemplo, a sobrevivientes de la violencia, a personas víctimas de trata, etc.). ONU Mujeres debe garantizar que los derechos de las personas estén protegidos y que la participación en la evaluación no resultará en violaciones ulteriores de sus derechos.

Las evaluaciones de ONU Mujeres deberán garantizar que se elabore y se respete un protocolo explícito al involucrar a poblaciones vulnerables sobre la base de los siguientes recursos:

- Organización Mundial de la Salud (OMS), “Poniendo a las mujeres primero: recomendaciones éticas y de seguridad para la investigación sobre la violencia doméstica contra la mujer” de 2001
- OMS, “Investigando la violencia contra las mujeres: una guía práctica para investigadores/as y activistas”, 2005
- OMS, “Recomendaciones éticas y de seguridad para entrevistar a mujeres víctimas de trata”, 2003
- OMS, “Recomendaciones éticas y de seguridad para la investigación, documentación y monitoreo de la violencia sexual en situaciones de emergencia”, 2007
- ONU Mujeres, “Centro de conocimiento virtual para poner fin a la violencia contra las mujeres y las niñas”
- Graham, A., Powell, M., Taylor, N., Anderson, D. & Fitzgerald, R. (2013). Ethical Research Involving Children. Florence: UNICEF Office of Research – Innocenti, disponible en línea en: <http://childethics.com>.
- Documento de orientación del UNEG, “Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en las evaluaciones”, Capítulo 3

D. SELECCIONAR UN EQUIPO DE EVALUACIÓN

Los TdR son la base para solicitar y seleccionar evaluadores/as. Definen las necesidades de la entidad que encarga la evaluación y especifican requisitos. Deben describir las habilidades, experiencia, aptitudes y otras competencias pertinentes que serán necesarios para llevar a cabo la evaluación de manera efectiva, ya sea por parte de una empresa consultora o un/a consultor/a o consultores/as (Ver Cuadro 13). Deben especificar el tamaño del equipo requerido y proporcionar el número estimado de días necesarios para llevar a cabo la de evaluación. Si los recursos lo permiten, un equipo de evaluación (es decir, cuando hay más de un/a consultor/a de evaluación) es ideal, ya que puede proporcionar una gama más amplia de conocimientos y perspectivas. Por ejemplo, el equipo debe contratar a un/a experto/a en evaluación y un/a experto/a temático/a y, en la medida de lo posible, ambos/as deben tener conocimientos sobre análisis de género. Los equipos de evaluación grandes deben ser multiculturales, y deben tener un equilibrio de género y de representación geográfica. Se requiere que los evaluadores/as presenten dos o tres ejemplos de informes de evaluación recientemente terminados al responder a los TdR.

Cuadro 13. Ejemplo de habilidades y competencias del evaluador/a

- Experiencia en la ejecución de evaluaciones con enfoque de género
- Amplio conocimiento y experiencia en la aplicación de métodos de evaluación cualitativos y cuantitativos
- Experiencia en enfoques de análisis de género y de derechos humanos
- Sólida trayectoria en diseño y coordinación de evaluaciones
- Destrezas en el análisis de datos
- Excelente capacidad de comunicación con colectivos implicados
- Competencia técnica en el ámbito o tema a evaluar
- Habilidades para la gestión de procesos, tales como la facilitación y las habilidades de comunicación
- Conocimiento del rol de Naciones Unidas y de su programación a nivel regional y nacional
- Competencia lingüística
- Experiencia a nivel de país o regional



La selección y contratación de los/as profesionales de evaluación externos/as se regirán por las **políticas y los procedimientos de contratación de ONU Mujeres**. Los siguientes consejos le ayudarán a identificar un/a evaluador/a adecuado/a:

- **Considere cuidadosamente todos los conocimientos** que puedan requerirse para llevar a cabo la evaluación en base a la naturaleza del programa y su contexto. Estos conocimientos pueden no encontrarse en un solo individuo, sino más bien como conocimientos colectivos del equipo de evaluación.
- **Consulte con las principales partes interesadas** en lo referente a la definición de las competencias requeridas y criterios de selección; y consulte al grupo de gestión, incluido el/la especialista regional en evaluación, respecto a la selección final.
- **Asegúrese de que los TdR** identifiquen claramente los requisitos para el/la evaluador/a o evaluadores/as e indiquen el plazo y los productos finales esperados. Los TdR deben contener suficientes especificaciones para una amplia gama de aplicaciones, pero deben procurar no especificar excesivamente para que el/la evaluador/a o evaluadores/as contratados/as tengan suficiente flexibilidad al diseñar la evaluación que mejor se adapte a las necesidades definidas en los TdR.
- **Lleve a cabo un proceso abierto y competitivo** para seleccionar al equipo de evaluación. El proceso debe ser imparcial, justo y transparente, y es necesario que se dedique el tiempo suficiente a la selección.
- **Involucre a profesionales locales**, ya que esto brinda una mejor comprensión del contexto local y puede ser un catalizador para la aceptación de la evaluación. También puede conferir credibilidad al proceso y a las recomendaciones de la evaluación. Además, es un medio importante para el fortalecimiento de las capacidades nacionales en materia de evaluaciones con enfoque de género. Por último, los/as profesionales locales suelen reducir los gastos de la evaluación por el concepto de gastos de viaje. Sin embargo, las preocupaciones con respecto a la imparcialidad deben considerarse cuidadosamente en su selección.
- Si un equipo es contratado, **tenga en cuenta la idoneidad del equipo en general**. ¿Los individuos funcionarán bien como equipo? También es importante asegurarse de que las diferentes habilidades y perspectivas estén equilibradas (Ver Cuadro 13).

Localizar los conocimientos o la combinación de conocimientos adecuados no es fácil y requiere de tiempo y esfuerzo. Los/as solicitantes deben tener entre tres y cuatro semanas para preparar sus propuestas para maximizar el número de posibles ofertas de evaluadores/as de calidad. Solicite el apoyo del especialista regional en evaluación para hacer circular la información acerca de la oportunidad en las redes de evaluación.



Busque en la **base de datos de consultores/as de género y evaluación** de ONU Mujeres.



Evitar conflictos de intereses

La imparcialidad es una característica importante de la evaluación, ya que garantiza la credibilidad de la misma. Con el fin de evitar un conflicto de intereses, quienes están involucrados/as en el proceso de evaluación deberán ser imparciales (es decir, no tener un interés personal en el programa). Para ello, como se ha indicado al principio de este capítulo, el/la técnico/a de programa responsable del programa a evaluar no debe tener responsabilidad individual en la toma de decisiones relativa al proceso de evaluación, que incluye los TdR, el informe final y la selección del equipo de evaluación externo. Del mismo modo, las evaluaciones de ONU Mujeres deben contratar a un/a evaluador/a externo/a que no haya participado en el diseño o ejecución del programa.

La conducta ética de los evaluadores/as

ONU Mujeres ha desarrollado un **Formulario de Acuerdo para Consultores/as de Evaluación** destinado a evaluadores/as que debe ser firmado en el marco del proceso de contratación, y que está basado en las **Directrices Éticas** y el **Código de Conducta del UNEG**. Estos documentos deben adjuntarse al contrato. Las directrices del UNEG toman en cuenta la importancia de la conducta ética por las siguientes razones:

- **Uso responsable del poder:** todos/as aquellos/as que participan en los procesos de evaluación son responsables de velar por el buen desarrollo de la evaluación.
- **Garantizar la credibilidad:** con una evaluación justa, imparcial y completa, las partes interesadas tienen más probabilidades de tener confianza en los resultados de una evaluación y tomar nota de las recomendaciones.
- **Uso responsable de los recursos:** la conducta ética en materia de evaluaciones aumenta las posibilidades de aceptación por parte de los/as involucrados/as en la misma y, por tanto, la probabilidad de que la inversión en la evaluación se traduzca en mejores resultados.

E. GARANTIZAR LA CALIDAD DE LOS TDR

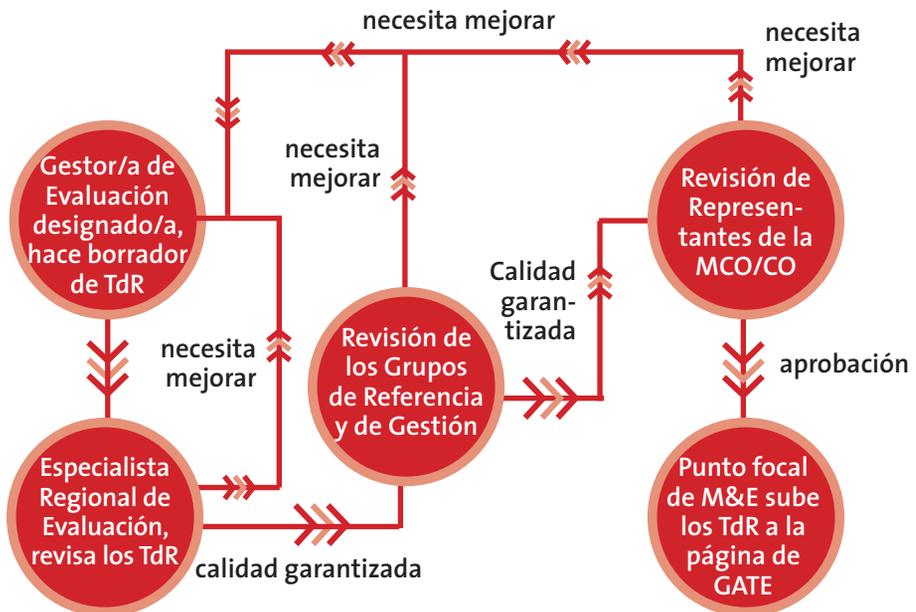
Después de redactar los TdR, el/la gestor/a de evaluación deberá compartirlos con el/la especialista regional en evaluación para su retroalimentación. Posteriormente, los TdR deben ser compartidos con el grupo de gestión de la evaluación. El/la director de la oficina respectiva (el/la representante de país o el/la director/a regional) debe tener la aprobación final de los TdR (Ver **Gráfico 6** y **Herramienta 1: Estándares del proceso de evaluación descentralizada**).



Compartir los TdR con el grupo de referencia será muy positivo debido a sus conocimientos colectivos y facilitará un entendimiento consensuado acerca del propósito de la evaluación (usuarios/as clave y usos), y de los elementos clave de la evaluación, facilitando así el sentimiento de apropiación sobre la misma. También servirá para manejar las expectativas de las partes interesadas clave y aportará claridad a su rol en la evaluación. ONU Mujeres deberá garantizar la imparcialidad del proceso de evaluación mediante el establecimiento de funciones específicas entre los evaluadores/as, la parte contratante (ONU Mujeres) y el grupo de referencia en los TdR. Los TdR finales deben reflejar un entendimiento común del alcance de la evaluación, los métodos y el proceso entre las partes interesadas.

Los TdR también deberán incluir los estándares GERAAS de calidad para informes como un anexo, para que el/la evaluador/a o evaluadores/as estén informados/as acerca de los requisitos previos al pago por informes de ONU Mujeres (**Herramienta 14: Listado de verificación GERAAS para el análisis de calidad de los informes de evaluación**).

Gráfico 6. Proceso de evaluación de ONU Mujeres: términos de referencia





PREPARACIÓN

TÉRMINOS DE REFERENCIA (TDR):

¿La oficina nombró un/a gestor/a de evaluación (ya sea el/la especialista de M&E u otro miembro del personal que no esté involucrado en la gestión de programa)?

Sí

No

¿Fue el borrador de TdR compartido con el/la especialista regional en evaluación para una revisión de la calidad?

Sí

No

¿Fue el borrador de TdR compartido con los grupos de referencia y gestión de la evaluación?

Sí

No

¿Fueron los TdR finales aprobados por el/la representante del país o el/la representante adjunto/a?

Sí

No

¿El/la especialista o punto focal de M&E subieron los TdR a la página web de GATE?

Sí

No

Selección de Consultores/as:

¿El/la especialista de M&E o el/la gestor/a de evaluación consultó al/a la especialista regional en evaluación sobre la selección del consultor/a o la empresa consultora para la evaluación?

Sí

No

¿La selección final de la firma consultora o el consultor/a fue aprobada por el/la representante del país o el/la representante adjunto/a?

Sí

No



- Portal GATE de ONU Mujeres: <http://gate.unwomen.org>
- Base de datos de consultores/as sobre género y evaluación de ONU Mujeres: <http://evalconsultans.unwomen.org>
- Centro de conocimiento virtual de ONU Mujeres para poner fin a la violencia contra mujeres y niñas: <http://www.endvawnow.org/es/>



- **Herramienta 1:** Estándares de procesos de evaluación para la evaluación descentralizada
- **Herramienta 5:** Cómo llevar a cabo un análisis de evaluabilidad
- **Herramienta 6:** Plantilla de términos de referencia de evaluación
- **Herramienta 7:** Plantilla de comentarios para productos de evaluación
- **Herramienta 9:** Plantilla de análisis de partes interesadas
- **Herramienta 10:** Consejos para el empleo de métodos de evaluación con enfoque de género
- **Herramienta 11:** Plantilla de términos de referencia para el grupo de gestión
- **Herramienta 12:** Plantilla de términos de referencia para el grupo de referencia
- **Herramienta 13:** Ventajas y desventajas de los métodos de recogida de datos
- **Herramienta 14:** Listado de verificación GERAAS para el análisis de calidad de los informes de evaluación



- Brisolara S, Seigart D, SenGupta S (eds), *Feminist Evaluation and Research*, Nueva York: Guilford Publications, disponible en línea en: <http://www.guilford.com/books/Feminist-Evaluation-and-Research/Brisolara-Seigart-SenGupta/9781462515202/contents>
- Coughlan AT, Preskill H, Catsambas TT, *An overview of appreciative inquiry in evaluation*, *New Directions for Evaluation*, Número 100, 2003, pp. 5-22.
- Davies R, Dart J, *The most significant change (MSC) technique: A guide to its use*, Reino Unido y Australia, Abril 2005, disponible en línea en: <http://www.mandeco.uk/docs/MSCGuide.pdf>.
- Graham, A., Powell, M., Taylor, N., Anderson, D. & Fitzgerald, R. (2013). *Ethical Research Involving Children*. Florencia: Oficina de Investigación de UNICEF – Innocenti, disponible en línea en: <http://childethics.com>.
- Fetterman DM, Wandersman A, *Empowerment Evaluation Principles in Practice*, Nueva York: Guilford Publications, 2005, disponible en línea: <http://www.david-fetterman.com/publications.html>.
- Patton MQ, *Utilization-focused Evaluation*, Sage Publications, 2008, disponible en línea en: <https://us.sagepub.com/en-us/nam/utilization-focused-evaluation/book229324#tabview=oc>



- UNEG: <http://unevaluation.org/>
 - Directrices Éticas
 - Código de conducta
 - Orientaciones sobre la evaluación de Impacto
 - Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en las evaluaciones
 - Normas de evaluación en el Sistema de Naciones Unidas
 - Estándares de evaluación en el Sistema de Naciones Unidas
 - Indicador de Desempeño de Evaluación del Plan de Acción del Sistema de Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres
- ONU Mujeres: <http://www.unwomen.org/es/digital-library/publications>
 - Política de Evaluación
 - Guía para la evaluación de programas y proyectos con un enfoque de género, de derechos humanos y con perspectiva intercultural
 - Plan de Acción del Sistema de las Naciones Unidas (UN-SWAP)
- Intranet ONU Mujeres: <https://unwomen.sharepoint.com/>
 - Políticas y procedimientos de contratación
 - Capítulo Evaluación del POM
 - Formulario de Acuerdo para Consultores/as de Evaluación
- Marco de empoderamiento de las mujeres: <http://awidme.pbworks.com>
- Banco Mundial: <http://www.bancomundial.org/>
 - Marco para la planificación de género
 - Marco analítico de Harvard
 - Marco para las relaciones sociales
- Organización Mundial de la Salud (OMS): http://www.who.int/gender/documents/women_and_girls/
 - Recomendaciones éticas y de seguridad para entrevistar a mujeres víctimas de trata, 2003
 - Recomendaciones éticas y de seguridad para la investigación, la documentación y el seguimiento de la violencia sexual en situaciones de emergencia, 2007
 - Poniendo a las mujeres primero: recomendaciones éticas y de seguridad para la investigación de violencia doméstica contra las mujeres, 2001
 - Investigar la violencia contra las mujeres: una guía práctica para investigadores/as y activistas, 2005

5

EJECUCIÓN

En este capítulo se proporciona orientación sobre la forma de gestionar la ejecución de la evaluación, incluyendo consejos clave para la gestión del equipo de evaluación. El manejo cuidadoso de la etapa de ejecución y una estrecha comunicación con el equipo de evaluación facilitará la elaboración de un informe de evaluación de alta calidad.

Gráfico 7. Etapa de ejecución de una evaluación



A. GESTIÓN DEL CONSULTOR/A O EQUIPO DE EVALUACIÓN

Una vez seleccionado/a, el/la consultor/a de evaluación o el equipo necesita tener una línea abierta y clara de comunicación con el/la gestor/a de evaluación. El/la gestor/a de evaluación asegura que la ética y las normas de evaluación sean cumplidas por el/la evaluador/a o evaluadores/as y monitorea el progreso. El brindar apoyo al equipo de evaluación no debe interferir con el proceso de la evaluación en formas que pudieran poner en peligro la imparcialidad de la misma.

Apoyar el proceso de la evaluación en esta etapa incluirá:

- Proporcionar comentarios y garantizar la calidad de los productos finales.
- Organizar la documentación básica pertinente²⁸ requerida por el equipo de evaluación.
- Informar al/a la evaluador/a o evaluadores/as sobre el programa, el propósito y alcance de la evaluación y cualquier información contextual relevante.
- Facilitar las conexiones con las partes interesadas para la recogida de información y datos y establecer un calendario de entrevistas, encuestas, etc. para el equipo de evaluación (con el apoyo de los grupos de gestión y referencia de la evaluación). Sin embargo, el personal del programa de ONU Mujeres no deberá acompañar a los evaluadores/as ni deberá participar en entrevistas individuales con las partes interesadas o en otras formas de recogida de datos (a menos que se trate de una autoevaluación o de un método participativo de recogida de datos), ya que puede dar lugar a resultados sesgados y afectaría la credibilidad de la evaluación.
- Brindar apoyo para hacer frente a asuntos imprevistos que puedan presentarse durante la recogida y análisis de la información y los datos.

²⁸ La documentación básica pertinente incluye: el documento del programa de ONU Mujeres, el plan estratégico de ONU Mujeres, los convenios y acuerdos internacionales pertinentes, los informes de monitoreo, el análisis de evaluabilidad, la evaluación intermedia, los documentos relevantes del equipo de país de Naciones Unidas, los documentos nacionales pertinentes, etc.



- Brindar apoyo para la integración de los principios de igualdad de género y derechos humanos en todos los enfoques.
- Comunicarse de forma regular con el/la evaluador/a o evaluadores/as para brindar apoyo.
- Compartir los productos de evaluación con los grupos de gestión y referencia para sus comentarios y compilar su retroalimentación (utilizando la **Herramienta 7: Plantilla de comentarios para productos de la evaluación**).
- Proporcionar apoyo logístico al/a la evaluador/a o evaluadores/as, incluyendo la organización de la agenda de entrevistas/reuniones para visitas de campo.
- Asegurarse de que el/la evaluador/a o evaluadores/as tengan un plan de seguridad al visitar las áreas de intervención de los proyectos.
- Asegurarse de que el/la evaluador/a o evaluadores/as tengan un plan para la aplicación de estándares éticos durante el desarrollo de la evaluación.

El/la evaluador/a o evaluadores/as entregan los productos provisionales al/a la gestor/a de evaluación para su revisión, comentarios y sugerencias. El/la responsable de la evaluación y el/la especialista regional en evaluación deben examinar la calidad de los productos antes de compartirlos con los grupos de gestión y de referencia. Este paso es muy importante debido a las limitaciones de tiempo de los miembros del grupo de gestión y de referencia. Si la entrega es de calidad satisfactoria, puede ser compartida con los grupos de gestión y referencia para sus comentarios, normalmente con un plazo de una a dos semanas (Ver el **Capítulo 6** para obtener más información sobre el proceso de control de calidad).

Responder eficazmente al equipo evaluador ayuda a minimizar las sorpresas y establece una base de confianza y respeto mutuos. Puede que los gestores/as de evaluación no tengan respuestas para todas las preguntas, pero pueden tomar la iniciativa en la búsqueda de respuestas. Es importante que los/as responsables de la evaluación sean conscientes de los posibles riesgos durante la ejecución de una evaluación y que planifiquen con antelación cómo mitigarlos o minimizarlos (Ver sugerencias en la **Tabla 3**).

Tabla 3. Riesgos comunes durante la ejecución de una evaluación y estrategias de mitigación

Riesgos comunes	Acciones necesarias
El/la evaluador/a prueba ser incompetente, carece de conocimientos sobre igualdad de género y derechos humanos, o demuestra una ética o actitud inapropiadas.	Hable con el/la especialista regional de evaluación, recursos humanos, y con administración acerca de las implicaciones y determine el curso de acción. Puede que sea necesario poner fin al contrato si el equipo no puede cumplir o si exhibe un comportamiento inapropiado. También podrían tomarse acciones correctivas como añadir expertos/as al equipo. Sin embargo, no sería apropiado que ONU Mujeres terminase un contrato si, por ejemplo, las partes interesadas no estuviesen satisfechas con los hallazgos de la evaluación.
Las partes interesadas se sienten alienadas por el equipo de evaluación	Identifique las formas culturalmente apropiadas para involucrar a los interesados/as como parte del informe inicial. Asegúrese de que las comunicaciones iniciales estén bien establecidas. Ponga a prueba la sensibilidad del equipo respecto a las normas culturales, sociales y locales. Hable con el equipo e identifique cómo involucrar de manera significativa a las partes interesadas que pudieran sentirse alienadas.
La confidencialidad no se ha respetado	La confidencialidad debe ser respetada. Advierta al equipo si este problema surge y realice el seguimiento necesario.
El equipo de evaluación no cumple con los TdR, pero afirma que lo ha hecho	Este es un acuerdo contractual, y cualquier cambio en los TdR tiene que ser acordado por todos de antemano. Consulte con recursos humanos y/o administración para mayor ayuda.
El tiempo resulta demasiado corto, el presupuesto resulta demasiado bajo	Dedique tiempo y energía a discutir los TdR durante la fase inicial, de modo que el diseño de la evaluación coincida con el plazo y el presupuesto disponible. Durante la ejecución de la evaluación, busque maneras de modificar el diseño, métodos o toma de muestras para reducir el tiempo y los costos. Como último recurso, solicite más fondos o una extensión.
No hay una lógica de programa	Vuelva a la fuente, reconstruya o añada una alternativa.
No hay una línea de base	Dedique tiempo y energía a discutir los TdR durante la fase inicial y reconstruya la línea de base cuando sea posible.
La información es un tabú o es retenida por las partes interesadas	Proporcione garantías sobre la confidencialidad. Asegúrese de que las estrategias de recogida de datos sean sensibles a las normas culturales, al idioma y a la accesibilidad.
La información es retenida por el/la evaluador/a	Asegúrese de que el contrato sea claro acerca de la propiedad. Esta es una evaluación de ONU Mujeres y por lo tanto toda la información recopilada es propiedad de ONU Mujeres.
El equipo de evaluación no integra las observaciones formuladas	Si bien el equipo es externo y debería actuar de forma independiente, los TdR deben mencionar explícitamente que las observaciones formuladas por los grupos de referencia y de gestión, en particular las del especialista regional en evaluación, están orientadas al rigor metodológico, los errores de contenido, los errores de interpretación, o la omisión de información y deben ser consideradas por parte de los evaluadores/as para asegurar un producto de alta calidad. El informe final de evaluación debe reflejar la consideración del evaluador/a acerca de los comentarios y debe señalar cualquier desacuerdo de fondo. Proporcione al equipo la Herramienta 14: Listado de verificación GERAAS para el análisis de calidad de los informes de evaluación .



B. FASE DE INICIO

La fase de inicio es una fase clave del proceso de evaluación. Ayuda a consolidar un entendimiento compartido entre el/la gestor/a de evaluación de ONU Mujeres y el/la evaluador/a o el equipo acerca del diseño completo de la evaluación y cómo se llevará a cabo.²⁹

La fase de inicio es una oportunidad para aclarar los TdR y las zonas de incertidumbre en relación con el ámbito de aplicación. La fase de inicio también proporciona una oportunidad para aclarar el proceso, las necesidades de recursos y los plazos para los productos finales. También es importante hablar de la accesibilidad a la información y los datos, y de métodos alternativos si los datos no estuviesen disponibles.

Reuniones de inicio

Durante la fase de inicio deberían organizarse reuniones entre el/la gestor/a de evaluación y los grupos de gestión y referencia, según sea el caso. Estas pueden realizarse por teléfono, a través de Skype o en persona, si los recursos lo permiten. Las reuniones de inicio son una oportunidad para que el/la evaluador/a o evaluadores/as se presenten y para realizar aclaraciones sobre el programa y el contexto en el que la evaluación se llevará a cabo. También permitirá a las partes interesadas tener contacto preliminar con el/la evaluador/a, presentar el propósito y enfoque de la evaluación, y facilitar un mayor intercambio durante la recolección de datos.

En evaluaciones más amplias, puede llevarse a cabo una visita del equipo de evaluación al área o áreas de intervención del programa o proyecto antes de la recolección de datos. La información recopilada durante la visita será utilizada para tomar decisiones finales sobre el enfoque de la evaluación, poner a prueba los instrumentos de recogida de datos y validar o modificar el análisis de las partes interesadas. Por lo tanto, deberá asignarse el tiempo suficiente entre las visitas y la finalización del informe inicial. Antes de llevar a cabo cualquier visita de campo, el/la evaluador/a o evaluadores/as debe/n reunirse con el/la gestor/a de evaluación para discutir el proceso, la metodología y las preguntas o cuestiones que se tratarán durante la visita.

Informe de inicio

La fase inicial culmina en un informe inicial elaborado por el/la evaluador/a o evaluadores/as, que es objeto de rigurosas revisiones y aprobación. El informe inicial es un documento clave que sirve de hoja de ruta para la gestión del proceso

²⁹ Tenga en cuenta que la fase inicial es en sí misma una fase de negociación porque su desarrollo servirá como hoja de ruta para el proceso de evaluación.



de evaluación general. El informe inicial se prepara en gran parte sobre la base de los resultados de las reuniones iniciales entre el/la evaluador/a o evaluadores/as, el/la responsable de la evaluación, y los miembros del grupo de gestión y referencia de la evaluación. También se nutre de la revisión preliminar de la documentación pertinente y de la consulta con el personal y las partes interesadas relevantes.

El informe inicial tiene por objeto mejorar la comprensión del/ de la evaluador/a, determinando qué va a ser evaluado y cómo. Incluye lo siguiente:

- Métodos y marcos de análisis propuestos (incluyendo análisis causales o de contribución, y análisis de género y derechos humanos).
- Procedimientos y fuentes para la recolección de datos.
- Los resultados de un análisis de evaluabilidad³⁰
- Revisión de la documentación, determinación de alcance realizado, y teoría del programa o teoría de cambio.
- Un plan de trabajo con actividades relacionadas, productos, calendario, funciones y responsabilidades, al igual que los viajes y las gestiones logísticas para la evaluación.

El informe inicial debe ser muy claro respecto a cómo el equipo de evaluación informará y se involucrará con el/la gestor/a de evaluación y los grupos de gestión y de referencia a lo largo del proceso de evaluación. El informe inicial debe cumplir con las [Normas y Estándares del UNEG](#) y la [Política de Evaluación de ONU Mujeres](#) y debe estar guiado por el documento guía del UNEG “[Integración de derechos humanos y e igualdad de género en la evaluación](#)”. El [Cuadro 14](#) propone un esquema para un informe inicial.

Matriz de Evaluación

La matriz de evaluación es una parte integral del informe inicial ([Herramienta 8: Matriz de evaluación](#)). La matriz de evaluación resume los aspectos clave del ejercicio de evaluación mediante la especificación de lo que será evaluado y cómo. La matriz incluye los criterios de evaluación, las principales preguntas de evaluación con todas las subpreguntas de evaluación correspondientes, los indicadores para medir los avances, los datos requeridos, las fuentes de datos y los métodos de recogida de datos. Hay que señalar que la matriz de evaluación es un documento vivo y estará sujeto a modificaciones y enmiendas a medida que la evaluación progresa. Sin embargo, cualquier modificación de la matriz de evaluación debe hacerse en consulta con el/la gestor/a de evaluación de ONU Mujeres.

³⁰ El análisis de evaluabilidad se puede realizar como un proceso separado o como parte de la fase de inicio o preparatoria de una evaluación. El análisis de evaluabilidad ayudará a identificar las deficiencias y sus implicaciones para la evaluación. Por favor, consulte el [Capítulo 4](#) y la [Herramienta 14: Listado de verificación GERAAS para el análisis de calidad de los informes de evaluación](#).



Cuadro 14. **Estructura de un informe de inicio**

I. Introducción

- Antecedentes y contexto
- Propósito, objetivos y alcance de la evaluación
- Teoría de cambio o teoría del programa

II. Metodología

- Criterios de evaluación y elaboración de las preguntas clave
- Indicadores para medir resultados (deben estar basados en indicadores del programa)
- Diseño de la evaluación (método de recolección de datos y análisis)
- Muestra y diseño de la muestra

III. Matriz de evaluación

- Resume los aspectos clave del ejercicio de evaluación especificando qué será evaluado y cómo

IV. Plan de Trabajo

V. Responsabilidades, logística y apoyo

VI. Anexos

- Documentos revisados
- Borrador de instrumentos de recogida de datos (cuestionarios, guías de entrevista, listas de los miembros del equipo de evaluación y datos de contacto).
- Términos de referencia
- Miembros de los grupos de gestión y referencia de la evaluación

Garantizar la calidad del informe inicial

El informe inicial deberá someterse a varios procesos de control, revisión y aprobación para garantizar su calidad (**Herramienta 1: Estándares de procesos de evaluación para la evaluación descentralizada**). Este control de calidad debe abordar la idoneidad de los instrumentos de diseño, metodología y recogida de datos propuestos para la evaluación. También examina la estructura y la claridad de la información, los mecanismos propuestos para asegurar la confidencialidad



de los datos y de la información, la participación de las partes interesadas³¹, la adhesión a los estándares de calidad de evaluación, y la integración de los principios de igualdad de género y de derechos humanos en el diseño de la evaluación³² (Ver **Capítulo 6** para más detalles sobre el proceso de control de calidad de ONU Mujeres). Las partes interesadas deben tener una o dos semanas para proporcionar retroalimentación.

El/la gestor/a de evaluación de ONU Mujeres, en coordinación con el grupo de gestión de la evaluación (Ver **Capítulo 6** para revisar la descripción de las funciones y responsabilidades), debe aprobar el informe de inicio definitivo antes de que el equipo de evaluación inicie cualquier recogida de datos primarios. Una vez aprobado, el informe inicial sustituye a los TdR como documento clave de referencia y servirá de base para guiar todo el proceso de evaluación hasta su finalización. Los roles y responsabilidades para garantizar la calidad del informe inicial se describen en la Tabla 4 y el **Gráfico 8**.

Tabla 4. Funciones y responsabilidades para la elaboración del informe inicial

Equipo de evaluación	<ul style="list-style-type: none">• Prepara el informe inicial, que debe reflejar el enfoque y un diseño acordados para la evaluación desde la perspectiva tanto del equipo de evaluación como del gestor/a de evaluación.
Gestor/a de evaluación	<ul style="list-style-type: none">• Lleva a cabo una evaluación preliminar de la calidad del informe. Si no es de buena calidad, debe ser devuelto al equipo de evaluación.• Brinda observaciones sustantivas sobre el enfoque conceptual y metodológico y otros aspectos del diseño de la evaluación.• Establece mecanismos para la comunicación, la consulta y la presentación del informe (Skype, teléfono, videoconferencia, correo electrónico y cuando sea posible, talleres o reuniones).• Coordina la retroalimentación del especialista regional de evaluación, y de los grupos de gestión y referencia sobre el borrador y la versión final del informe, utilizando la Herramienta 7: Plantilla de comentarios para productos de evaluación.
Grupos de gestión y de referencia de evaluación (incluyendo al/a la especialista regional de evaluación)	<ul style="list-style-type: none">• Brindan comentarios sustantivos y otro tipo de asistencia operativa durante toda la preparación desde el borrador del informe de inicio hasta su versión final.• Cuando es apropiado, participan en reuniones y talleres con entidades socias y partes interesadas clave antes de la finalización del informe de inicio.

³¹ La participación y la inclusión son la base de cualquier evaluación de ONU Mujeres. Por tanto, siempre que sea posible, es aconsejable consultar con las partes interesadas clave desde la fase de inicio para aumentar potencialmente la utilidad de los resultados de la evaluación.

³² Ver UNEG, "Quality checklist for evaluation terms of reference and inception report", 2010, disponible en línea en: <http://unevaluation.org/document/detail/6o8>.



hallazgos preliminares o los vacíos de información al/a la gestor/a de evaluación y a los grupos de gestión y referencia de la evaluación.

- Asegurando que las partes interesadas identificadas durante el análisis de las partes implicadas están siendo incluidas, en particular los grupos más vulnerables o de difícil acceso, y brindando el apoyo logístico que sea necesario contactando con las partes interesadas y haciendo los arreglos requeridos para el transporte.
- Asegurando que las perspectivas de género y de derechos humanos estén presentes en el enfoque de trabajo en todo momento, y que el/la evaluador/a o evaluadores/as estén cumpliendo con los principios éticos descritos en el **Capítulo 4** y el **Cuadro 15**.

Cuadro 15.

Consideraciones éticas respecto a la recogida de datos

Deberán incluirse salvaguardas específicas para proteger la seguridad (tanto física como psicológica) de los entrevistados/as y de quienes recopilan los datos.

Existen algunos pasos que ONU Mujeres debe cumplir, que incluyen asegurarse de lo siguiente:

- Debe existir un plan para proteger los derechos del entrevistado/a, incluyendo su privacidad y confidencialidad.
- El/la entrevistador/a o recopilador/a de datos debe estar capacitado/a para recoger información sensible, y si el tema de la evaluación se centra en violencia contra las mujeres, deberá tener experiencia previa en esta área.
- Las herramientas de recogida de datos deben estar diseñadas de tal manera que sean culturalmente apropiadas y no generen malestar a los encuestados/as.
- Las visitas para la recogida de datos deben organizarse en el momento y lugar adecuados a fin de minimizar los riesgos a los encuestados/as.
- El/la entrevistador/a o el/la recopilador/a de datos debe ser capaz de proporcionar información acerca de cómo las personas en situación de riesgo pueden buscar apoyo.

La recogida de datos debe seguir el enfoque descrito en el informe inicial. Si es necesario cambiar las actividades de evaluación durante el curso de la evaluación, los cambios deberán ser discutidos con el/la gestor/a de evaluación y el grupo de gestión. Cualquier cambio del enfoque o de las herramientas de recolección de datos podría introducir un error sistemático o sesgo y, por lo tanto, podrían comprometer los resultados. Por lo tanto, es necesario sopesar los beneficios de estos cambios con las desventajas.



Garantizar datos de evaluación de alta calidad

El/la gestor/a de evaluación de ONU Mujeres debe tener en cuenta la calidad de los datos de programa disponibles para la evaluación y cómo ésta afectará a la recogida de datos de evaluación. A menudo, el programa no incorpora la teoría de cambio o cuenta con una información de línea de base limitada; hay una alta rotación de personal durante la duración del programa; los sistemas de monitoreo no existen o son débiles; y los recursos y capacidades no son suficientes para mantener una buena calidad de datos. En estas situaciones, el/la evaluador/a deberá tomar medidas para asegurar una clara comprensión del programa y que se desarrollen herramientas de recolección de datos de evaluación que midan con precisión el progreso del programa.

Cuadro 16. Validez y fiabilidad

El/la evaluador/a puede referirse a la “validez y fiabilidad de los datos”, lo que se aplica tanto a los datos cualitativos como a los cuantitativos. Un alto nivel de validez y fiabilidad de los datos fortalecerán la confianza en los resultados de la evaluación.

La validez se refiere a la exactitud de los datos, es decir, si las herramientas de recolección de datos miden o no lo que están destinadas a medir.

La fiabilidad se refiere a la medida en la que se podrían obtener los mismos resultados al aplicar el mismo método de recogida de datos múltiples veces.

Hay varios métodos para garantizar que los instrumentos de recogida de datos muestren una alta validez y fiabilidad. Por ejemplo, para garantizar la fiabilidad, la herramienta puede ser empleada varias veces con el mismo individuo; por diferentes evaluadores/as; o podría contener varias preguntas que tengan como objetivo responder a la misma inquietud. El/la evaluador/a debe probar las herramientas de recolección de datos para garantizar un alto nivel de validez y fiabilidad.

▬▬▬➔ Bamberger JR, Mabry L, *Real World Evaluation*, Sage Publications, 2006.

Las evaluaciones con enfoque de género también requieren de sensibilidad cultural para garantizar una alta calidad y validez de los datos. Una clara comprensión de las culturas y los valores asegurará que se hayan desarrollado métodos



y herramientas de recolección de datos apropiados (ver **Cuadro 16**). En especial, el/la evaluador/a debe: identificar la complejidad de las identidades culturales, identificar las dinámicas de poder entre y dentro de los diferentes grupos, y ser consciente del uso del lenguaje. Involucrarse con el grupo de referencia y los grupos en los que se centran los datos para considerar múltiples perspectivas a la hora de interpretar los hallazgos contribuirá a una evaluación culturalmente apropiada. Sin embargo, es responsabilidad del gestor/a de evaluación garantizar que se cree un entorno seguro para la reflexión y la participación libre y significativa.

El/la gestor/a de evaluación debe garantizar que el/la evaluador/a o evaluadores/as tomen en cuenta lo siguiente:

- Si no existe una teoría de cambio o una línea de base, el/la evaluador/a puede reconstruirlas a través de talleres con las partes interesadas.
- Los aspectos culturales que podrían incidir en la recolección de datos deben ser analizados e integrados en los métodos e instrumentos de recolección de datos.
- Debe haber tiempo suficiente para probar las herramientas de recolección de datos.
- Las limitaciones de los datos deben ser comprendidas y deben evitarse conclusiones generalizadoras a menos que se haya tomado una muestra aleatoria sólida.
- Utilice múltiples métodos de recolección y análisis de datos (triangulación), que permitan una validación a través de múltiples métodos y fuentes.
- Valide los resultados a través de la participación de las partes interesadas en talleres, sesiones informativas u otras formas de involucramiento.

D. ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE INFORMES PROVISIONALES

El análisis de la información y los datos sucede a lo largo de toda la fase de ejecución. Sin embargo, una vez que se ha recogido toda la información y los datos, se lleva a cabo un proceso de análisis diferente. Esto implica una organización sistemática, comparación y síntesis de la información y los datos obtenidos a través de todos los métodos. El análisis incluye una valoración de lo que la información revela acerca de cada una de las preguntas de evaluación. Las evaluaciones triangulan información utilizando diversos métodos de recolección de datos y fuentes de información a fin de garantizar resultados sólidos. En última instancia, los evaluadores/as deben extraer conclusiones basadas en la evidencia. El informe de



evaluación debería describir el proceso de análisis llevado a cabo y la justificación subyacente a las conclusiones expresadas.

Las evaluaciones con enfoque de género utilizan un marco de análisis de género, un enfoque sistemático sobre factores analíticos relacionados con el género que evalúa y promueve la igualdad de género y proporciona un análisis de las estructuras de control político y social que generan igualdad de género. Esta técnica garantiza que los datos recogidos sean analizados de la siguiente manera:

- Determinando las demandas de los/as titulares de derechos y las obligaciones de los/as garantes de derechos.
- Analizando el grado en que la intervención se basó en los marcos normativos internacionales pertinentes (nacionales y regionales) para la igualdad de género y derechos de las mujeres, en los mandatos y en los objetivos organizacionales del sistema de las Naciones Unidas.
- Comparando con la información existente acerca de la situación de los derechos humanos y la igualdad de género en la comunidad, país, etc. (Ver **Cuadro 17** sobre recursos).
- Identificando tendencias, respuestas comunes y diferencias entre grupos implicados (desagregación de los datos). Por ejemplo, mediante el uso de gráficos o citas ilustrativas (que no permiten la identificación de la persona).
- Integrando al análisis el contexto, las relaciones, las dinámicas de poder, etc...
- Analizando las estructuras que contribuyen a las desigualdades experimentadas por mujeres, hombres, niñas y niños, especialmente aquellos/as que sufren múltiples formas de exclusión.
- Evaluando el grado en que la participación y la inclusión (con respecto a los/as titulares y garantes de derechos) fueron maximizadas en las intervenciones de planificación, diseño, implementación y procesos de toma de decisiones.
- Triangulando la información para identificar similitudes y/o discrepancias en los datos obtenidos de diferentes maneras (por ejemplo, mediante entrevistas, grupos de discusión, observaciones, etc.) y de diversas partes interesadas (por ejemplo, de garantes de derechos, los/as titulares de derechos, etc.).
- Identificando el contexto tras las cifras y las personas (mediante estudios de casos para ilustrar las conclusiones más amplias o para abordar un tema con más profundidad).
- Comparando los resultados obtenidos con el plan original (por ejemplo, a través de la aplicación de la matriz de evaluación).
- Evaluando el grado en que se contribuyó a la sostenibilidad en la intervención a través del empoderamiento y la generación de capacidades de las mujeres, grupos de titulares y garantes de derechos.



Los resultados preliminares obtenidos a través de este proceso deben ser validados a través de un taller de partes interesadas con los grupos de gestión y de referencia de la evaluación hacia el final de la etapa de recogida de datos primarios. También puede tener lugar en la reunión de devolución al finalizar la visita a terreno. Este informe provisional de los resultados por parte del equipo de evaluación generará comprensión a medida que el proceso de evaluación sigue su curso y conducirá a una mayor aceptación y utilización de los resultados de la evaluación, pero necesita haberse consolidado en los TdR, el informe inicial y el plan de trabajo del equipo de evaluación. Esta es una oportunidad para que el equipo contraste las principales tendencias informativas derivadas de la recolección de datos primarios frente a las reacciones del grupo de referencia, ya que el grupo de referencia podría proporcionar mayor información, señalar los principales vacíos en los datos y los errores de interpretación, o validar los resultados. El borrador de informe de evaluación abordará los problemas identificados a través del taller de validación de las partes interesadas.

Cuadro 17.

Recursos sobre datos de igualdad de género y derechos humanos

- Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) – Índice de Derechos Humanos Universales: <http://uhri.ohchr.org/es>
- Estadísticas de Naciones Unidas – Estadísticas de género: <http://genderstats.org/>
- Informe del PNUD sobre Desarrollo Humano – Índice de Desigualdad de Género: <http://hdr.undp.org/es/content/el-%C3%ADndice-de-desarrollo-de-g%C3%A9nero>
- Banco Mundial – Estadísticas y datos sobre igualdad de género: <http://www.bancomundial.org/>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Índice de Instituciones Sociales y Género: <http://genderindex.org/>
- Foro Económico Mundial – Informe sobre la brecha global de género: <https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2016/>
- Un listado de informes de la ONU, bases de datos y archivos relacionados con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres se puede encontrar en: http://www.un.org/womenwatch/directory/statistics_and_indicators_60.htm



ETAPA DE EJECUCIÓN

INFORME INICIAL:

- ¿El/la especialista de M&E o el/la gestor/a de evaluación garantizó la calidad del informe inicial? **Sí** **No**
- ¿Fueron el borrador y la versión final del informe inicial compartidos con el/la especialista regional en evaluación para un control de calidad? **Sí** **No**
- ¿Fueron el borrador y la versión final del informe inicial compartidos con los grupos de referencia y de gestión de la evaluación para un control de calidad? **Sí** **No**
- ¿Fue la versión final del informe inicial aprobada por el representante/representante adjunto del país? **Sí** **No**



- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). Índice de Instituciones Sociales y Género: <http://genderindex.org/>
- Informe del PNUD sobre Desarrollo Humano – Índice de Desigualdad de Género: <http://hdr.undp.org/es/content/el-%C3%ADndice-de-desarrollo-de-g-%C3%A9nero>
- Alto Comisionado de Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) – Índice de Derechos Humanos Universales: <http://uhri.ohchr.org/es/>
- Estadísticas de Naciones Unidas – Estadísticas de género: <https://genderstats.un.org/>
- Centro de Conocimiento Virtual de ONU Mujeres: <http://www.endvawnow.org/es/>
- Recursos de UN Women Watch: <http://www.un.org/womenwatch/>
- Banco Mundial, Estadísticas y datos sobre igualdad de género: <http://datatopics.worldbank.org/gender/>
- Foro Económico Mundial – Informe sobre la brecha global de género: <https://www.weforum.org/issues/global-gender-gap>



- **Herramienta 1:** Estándares de procesos de evaluación para la evaluación descentralizada
- **Herramienta 7:** Plantilla de comentarios para productos de evaluación
- **Herramienta 8:** Matriz de evaluación



- Bamberger JR, Mabry L, Real World Evaluation, Sage Publications, 2006.
- UNEG: <http://unevaluation.org/>
 - Integración los derechos humanos y la igualdad de género en las evaluaciones
 - Normas de evaluación en el Sistema de Naciones Unidas
 - Estándares de evaluación en el Sistema de Naciones Unidas
 - Lista de verificación de calidad para los TdR y el informe inicial de evaluación
- ONU Mujeres: <http://www.unwomen.org/es/digital-library/publications>
 - Política de Evaluación
 - POM, Capítulo 5: Evaluación

6

ELABORACIÓN DE INFORMES

La etapa de elaboración de informes implica la revisión del producto clave de la evaluación: el informe de evaluación. Las evaluaciones con enfoque de género se centran en la participación, no sólo en la elaboración de informes, por lo que este capítulo describe el paso fundamental de involucrar a las partes interesadas en la revisión de los borradores de productos para asegurar que los contenidos del informe sean correctos y resulten útiles para los grupos implicados. Este capítulo también analiza los mecanismos de garantía de calidad de ONU Mujeres para apoyar la producción de productos de alta calidad.



A. GARANTIZAR UN INFORME DE ALTA CALIDAD

La elaboración de informes a lo largo del proceso de evaluación y al momento de su conclusión (por lo general en el informe final) es una importante oportunidad para asegurar que la evaluación cumpla su propósito y objetivos. Los comentarios del gestor/a de evaluación y de las partes interesadas (es decir, los grupos de referencia y de gestión) deben ser considerados en los productos finales de evaluación (ver B: [La participación de las partes interesadas en la revisión del informe de evaluación](#)). Aunque el informe de evaluación es el producto final típico, las evaluaciones con enfoque de género pueden tener varios tipos de productos de evaluación, tales como un video participativo, que se describirá con más detalle en el [Capítulo 7](#). Aunque este capítulo se concentra en el informe de evaluación, se deben aplicar controles de calidad a todos los productos de la evaluación.

Los [Estándares de Evaluación del UNEG en el sistema de Naciones Unidas](#) indican que “el informe final de evaluación debe estar estructurado lógicamente, y debe contener hallazgos basados en la evidencia, conclusiones, lecciones y recomendaciones. Debe también estar libre de información irrelevante para el análisis global. El/la lector/a de un informe de evaluación debe ser capaz de comprender: el propósito de la evaluación; exactamente qué es lo que fue evaluado; cómo se diseñó y llevó a cabo la evaluación; qué evidencias se encontraron; qué conclusiones se extrajeron; qué recomendaciones se hicieron; y qué lecciones se evidenciaron”. El informe de evaluación también debe explicar el contexto en el que la intervención y la evaluación se llevaron a cabo.

La OIE de ONU Mujeres ha desarrollado el [GERAAS](#), que ha adaptado los [Estándares de Evaluación del UNEG en el Sistema de Naciones Unidas](#) para guiar a los gestores/as de evaluación y evaluadores/as sobre lo que constituye un informe de ‘buena calidad’ en ONU Mujeres ([Herramienta 14: Listado de verificación GERAAS para el análisis de calidad de los informes de evaluación](#)). Un informe de evaluación se considera de “buena calidad” cuando aborda el propósito y los objetivos de la evaluación proporcionando una evaluación clara y completa del objeto de la evaluación con base en evidencias, de manera que sus conclusiones y recomendaciones se basan claramente en los hallazgos, pueden considerarse creíbles, y por lo tanto, constituyen una base sólida para la toma de decisiones. Un informe de evaluación con enfoque de género también hará lo siguiente:

- Señalará cómo la metodología incorpora perspectivas y enfoques sobre la igualdad de género y los derechos humanos.
- Incluirá una discusión sobre la medida en que el diseño de la evaluación



incluyó salvaguardas éticas (protección de la confidencialidad, la dignidad, los derechos y el bienestar de las personas, incluidos los niños y niñas, y respeto por los valores de las comunidades beneficiarias).

- Explicará cómo el proceso de evaluación puede haber ayudado a empoderar a las partes interesadas o puede haber impedido una mayor discriminación y/o exacerbación de las relaciones de poder desiguales existentes.
- Reflejará los principios y el análisis de igualdad de género y derechos humanos a lo largo de todo el informe.
- Proporcionará recomendaciones sobre cómo mejorar el rendimiento en lo referente a la igualdad de género y los derechos humanos.
- Destacará las lecciones aprendidas en materia de igualdad de género e incorporación de los derechos humanos que van más allá del proyecto o programa específico.
- Evitará la jerga técnica y otro lenguaje que pueda marginar a las partes interesadas.

Es importante que el/la gestor/a de evaluación preste especial atención a las recomendaciones del informe, ya que son fundamentales para el seguimiento de ONU Mujeres. Las recomendaciones deben tener vinculación directa con los hallazgos y las conclusiones del informe y deben ser factibles. A menudo, el/la evaluador/a o evaluadores/as harán referencia al hallazgo al que se refiere la recomendación. El número de recomendaciones debe ser viable para la oficina. Estas deben priorizarse, e incorporar adecuadamente las consideraciones sobre igualdad de género y derechos humanos, y deben estar dirigidas a partes interesadas específicas.

El informe final de evaluación deberá organizarse según lo descrito en el **Cuadro 18**. El índice de contenidos está destinado a servir como guía para la preparación de informes de evaluación significativos, útiles y creíbles. Sin embargo, el/la evaluador/a o evaluadores/as tendrá/n la libertad de añadir secciones relevantes según el contexto de la evaluación. Independientemente de las decisiones tomadas por el equipo de evaluación en términos de estructura, lo más importante es que el informe esté en línea con el criterio GERAAS sobre la estructura y la claridad en la elaboración de informes. Las **pautas distintivas de ONU Mujeres** para el formato de un informe de evaluación (publicación técnica) también deben ser tenidas en cuenta.

B. PARTICIPACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS EN LA REVISIÓN DEL INFORME DE EVALUACIÓN

Tal y como se discutió en los capítulos anteriores, la participación de las partes interesadas es un principio clave de la evaluación con enfoque de género. Este elemento puede fomentar el empoderamiento y un amplio sentido de apropiación, lo que puede aportar un informe más creíble y útil, que a su vez puede facilitar la puesta en práctica de las recomendaciones. Las partes interesadas, por lo general a través del grupo de referencia, deben tener la oportunidad de formular observaciones acerca del borrador del informe (**Herramienta 7: Plantilla de comentarios para productos de evaluación**). El informe final de evaluación debe reflejar que el/la evaluador/a consideró los comentarios y debe reconocer cualquier desacuerdo sustantivo.

Cuadro 18. Esquema del informe de evaluación

- I) Título y páginas de apertura
- II) Resumen ejecutivo
- III) Antecedentes y objeto de la evaluación
- IV) Descripción y contexto del programa/objeto de evaluación
- V) Objetivos y alcance de la evaluación
- VI) Metodología y limitaciones de la evaluación
- VII) Hallazgos
- VIII) Conclusiones
- IX) Recomendaciones
- X) Lecciones aprendidas

ANEXOS:

- Términos de referencia
- Documentos consultados
- Listas de instituciones entrevistadas o consultadas y sitios web visitados (sin referencias directas a individuos)
- Resultados analíticos y documentación relacionada con la metodología, tales como la matriz de evaluación
- Lista de hallazgos y recomendaciones



Las partes interesadas deben revisar el informe con el fin de:

- Identificar los errores de hecho, omisión y mala interpretación de la información.
- Revisar las recomendaciones para asegurarse de que son factibles.

El informe de evaluación debe indicar las partes interesadas consultadas, los criterios para su selección y el nivel de participación de los interesados/as. Las opiniones divergentes de las diversas partes interesadas deben reflejarse en el informe para garantizar la transparencia del proceso de evaluación.

Mantener la imparcialidad y abordar las irregularidades

El valor añadido de la evaluación es su análisis imparcial y sistemático del programa o intervención. Al igual que con las otras etapas de la evaluación, la participación de las partes interesadas no debe interferir en la imparcialidad de la evaluación. El/la evaluador/a o evaluadores/as tienen la decisión final respecto a los resultados, las conclusiones y las recomendaciones del informe de evaluación, y el/la evaluador/a debe estar protegido/a de presiones para cambiar la información en el informe. Además, es posible que el/la evaluador/a o evaluadores/as identifiquen irregularidades, fraude u otra conducta no ética. En este caso, es muy importante que se sigan los procedimientos de ONU Mujeres y que se mantenga la confidencialidad (ver **Cuadro 19**).

Cuadro 19. Abordar irregularidades, fraude, represalias o acoso

El Marco Jurídico de ONU Mujeres para Tratar el Incumplimiento de las Normas de Conducta de Naciones Unidas, y las políticas adjuntas que protegen frente a las represalias y prohíben el acoso y el abuso de autoridad, proporcionan un marco coherente destinado a crear y mantener un ambiente de trabajo armonioso. Esto garantiza que los funcionarios/as no incurran en irregularidades y que todas las denuncias sobre las mismas sean reportadas e investigadas oportunamente, y se tomen medidas adecuadas para lograr una rendición de cuentas apropiada.

- El Marco Jurídico de ONU Mujeres para Tratar el Incumplimiento de las Normas de Conducta de Naciones Unidas define lo que constituye una mala conducta al igual que los mecanismos dentro de ONU Mujeres para reportarla e investigarla.
- Más información se encuentra disponible en la [Intranet](#).



C. CONTROL DE CALIDAD DEL INFORME DE LA EVALUACIÓN

Las evaluaciones de alta calidad son esenciales para la GbR, la generación de conocimiento y la rendición de cuentas a las partes interesadas y los beneficiarios/as. El/la gestor/a de evaluación es responsable de asegurar un informe de calidad que cumpla con los estándares de calidad GERAAS para informes de ONU Mujeres y que pueda ser utilizado por el programa y sus partes interesadas. Con el fin de apoyar a las oficinas de ONU Mujeres a producir informes de evaluación de alta calidad, la OIE ha establecido los siguientes procesos de control de calidad de informes de evaluación.

Estándares de Calidad en la Elaboración de Informes del Sistema Global de Valoración y Análisis de Informes de Evaluación (GERAAS)

Los estándares de calidad GERAAS para informes de ONU Mujeres, que son los Estándares para Informes del UNEG adaptados y son parte del **Indicador de Desempeño de Evaluación del Plan de Acción del Sistema de Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres** (UN-SWAP EPI), se utilizan para evaluar la calidad de los informes de evaluación elaborados por todas las oficinas de ONU Mujeres, incluyendo la OIE. Los gestores/as de evaluación de ONU Mujeres deben usar los estándares (ver **Herramienta 14: Listado de verificación GERAAS para el análisis de calidad de los informes de evaluación**) para evaluar la calidad de los informes de evaluación. El equipo de evaluación debe tener los estándares en cuenta al redactar el informe y puede utilizar la lista de verificación antes de entregar el borrador y los informes finales.

La lista de verificación puede ser utilizada por el/la gestor/a de evaluación y la unidad que encarga la evaluación para analizar el cumplimiento antes de aceptar el informe como final. Los criterios de calidad evalúan la estructura del informe además de ocho parámetros:

- 1) Objeto y contexto de la evaluación
- 2) Propósito de la evaluación
- 3) Objetivos y alcance
- 4) Metodología de evaluación
- 5) Hallazgos
- 6) Conclusiones y lecciones aprendidas
- 7) Recomendaciones
- 8) Consideraciones de género y derechos humanos

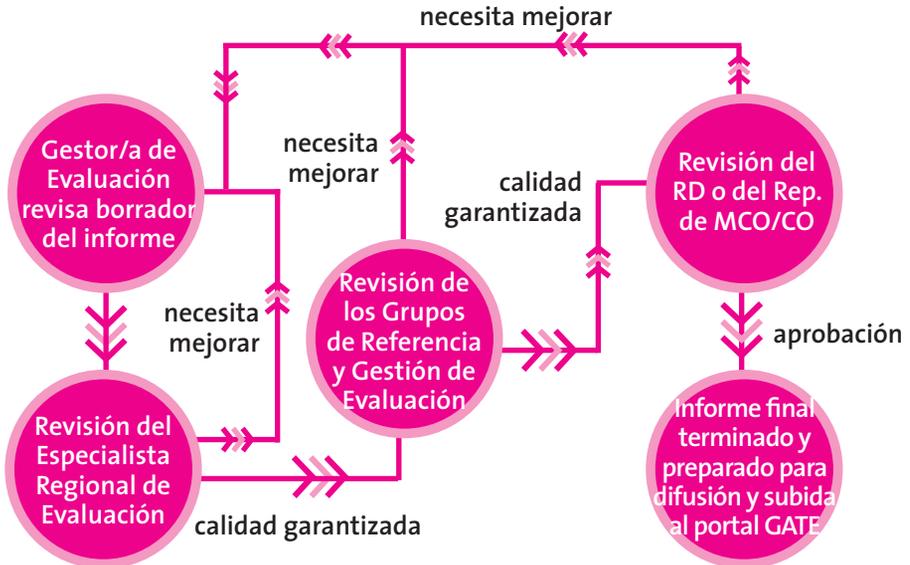


Proceso de control de calidad para evaluaciones descentralizadas

El **Gráfico 9** explica el proceso de ONU Mujeres para revisar el borrador del informe. En primer lugar, el/la gestor/a de evaluación y el/la especialista regional en evaluación deben revisar la calidad del informe de evaluación. Si el informe no cumple con los requisitos de ONU Mujeres para la elaboración de informes de evaluación según se indican en la **Herramienta 14: Listado de verificación GERAAS para el análisis de calidad de los informes de evaluación**, debe ser enviado de vuelta al/a la consultor/a para mejorarlo. Una vez que el informe tiene una calidad satisfactoria para ser compartida con las partes interesadas, es necesario que se les dé suficiente tiempo para revisarlo y dar retroalimentación. Este plazo es normalmente de una a dos semanas.

Una vez que el grupo de gestión de la evaluación ha aprobado el informe final, es el/la representante o director/a respectivo/a quien da su aprobación final, y tanto el informe como la respuesta de gestión deben ser aprobados en la página web de **GATE** dentro del plazo de seis semanas tras su finalización (esto será explicado con mayor detalle en el **Capítulo 7**).

Gráfico 9. Proceso de evaluación de ONU Mujeres: borrador de informe de evaluación





Evaluación externa de informes de evaluación

Cada año, un/a evaluador/a externo/a realiza una revisión de la calidad de los informes de evaluación de ONU Mujeres utilizando la **matriz** de análisis de calidad de evaluación GERAAS y los resultados se publican en la meta-evaluación presentada a la Junta Ejecutiva, y el rendimiento global del **Indicador de Desempeño de Evaluación del Plan de Acción del Sistema de Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres** (UN-SWAP EPI) se incluye en el informe presentado al Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas sobre la incorporación del enfoque de género en todas las políticas y programas del sistema de Naciones Unidas. La valoración global y la evaluación de las fortalezas y debilidades del informe de evaluación demuestran la credibilidad de los resultados y determinan el grado en que el informe puede ser utilizado para la programación futura y otros fines. En consecuencia, el/la evaluador/a proporciona una valoración global para el informe utilizando un sistema de calificación de cuatro puntos: muy bueno, bueno, satisfactorio e insatisfactorio. Visite la página web de **GATE** dedicada a compartir ejemplos de informes de ONU Mujeres que recibieron una “muy buena” calificación.

Además de compartir la meta-evaluación GERAAS con las oficinas implicadas para mejorar la calidad y utilidad de las evaluaciones, la OIE de ONU Mujeres la presenta en la Sesión Anual ante la Junta Ejecutiva de ONU Mujeres y ante el equipo directivo y el Comité Consultivo de Evaluación Global. El informe también se publica en el sitio web de **GATE**, que permite el acceso al público en general y contribuye a la transparencia y credibilidad de ONU Mujeres. Por último, los resultados se presentan como parte de los KPI (KPI 6: calidad de los informes de evaluación) del GEOS.



ETAPA DE ELABORACIÓN DE INFORMES

BORRADOR E INFORME DE EVALUACIÓN FINAL:

- ¿Fue el borrador del informe de evaluación compartido con el/la especialista regional en evaluación para una revisión de la calidad? **Si** **No**
- ¿Fue el borrador de informe de evaluación compartido con los grupos de referencia y gestión de la evaluación para una revisión de la calidad? **Si** **No**
- ¿Fue el informe final aprobado por el/la representante del país o el/la representante adjunto/a? **Si** **No**
- ¿El/la especialista o punto focal de M&E subió el informe de evaluación final a la página web de GATE dentro del plazo de seis semanas tras su finalización? **Si** **No**



- Portal **GATE** de ONU Mujeres: <http://gate.unwomen.org>



- **Herramienta 7:** Plantilla de comentarios para productos de evaluación
- **Herramienta 14:** Listado de verificación GERAAS para el análisis de calidad de los informes de evaluación



- **UNEG:** <http://unevaluation.org/>
 - Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas
- **ONU Mujeres:** <http://www.unwomen.org/es/digital-library/publications>
 - Matriz de metodología GERAAS
- **Indicador de Desempeño de Evaluación del Plan de Acción del Sistema de Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres**
- **Intranet de ONU Mujeres:** <https://unwomen.sharepoint.com/>
 - Pautas distintivas de ONU Mujeres
 - POM, Capítulo 5: Evaluación
 - Marco Jurídico de ONU Mujeres para Tratar el Incumplimiento de las Normas de Conducta de Naciones Unidas

7

UTILIZACIÓN Y SEGUIMIENTO

El valor de un ejercicio de evaluación se determina por la medida en que el personal de ONU Mujeres, los decisores/as en ONU Mujeres y las partes interesadas utilizan la información para mejorar la rendición de cuentas, la toma de decisiones y el aprendizaje. Este capítulo empieza explicando por qué la utilización y seguimiento son fundamentales para la gestión por resultados en ONU Mujeres. La utilización de la evaluación se facilita a través de la divulgación obligatoria de informes y del desarrollo de respuestas de gestión y planes de acción para todas las evaluaciones. Este capítulo también proporciona orientación sobre la manera de difundir los resultados de la evaluación en un formato amigable y dirigido a diferentes públicos interesados.



A. UTILIZAR LA EVALUACIÓN PARA GESTIONAR LOS RESULTADOS

Las evaluaciones pueden ser herramientas eficaces para apoyar la gestión basada en resultados, pero sólo son beneficiosas si se utilizan. Las evaluaciones con enfoque de género y orientadas a ser utilizadas³³ deben ser diseñadas y gestionadas teniendo previsto su uso (y sus usuarios/as). El buen uso de resultados de la evaluación es mucho más que una acción del gestor/a para responder a las recomendaciones. Se trata de involucrar a las partes interesadas en la generación del cambio.

Las evaluaciones se llevan a cabo con fines diferentes, cada una para un uso propio previsto. El uso debe ser considerado en el contexto del programa que se esté evaluando (abordando las recomendaciones) y en el contexto de un aprendizaje más amplio para la organización y para otros/as que trabajan por la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. La mayor parte de las evaluaciones de ONU Mujeres se utilizarán para contribuir al diseño de nuevos programas y para la futura planificación operativa y estratégica. Sin embargo, también se pueden usar las evaluaciones para cambiar las ideas y la comprensión acerca de un tema, para transformar las relaciones entre las partes interesadas, para empoderar a las comunidades, replantear los procesos de toma de decisiones, y proporcionar una justificación para la acción (o inacción) política.

Aplicar los resultados de evaluación en ONU Mujeres

Es responsabilidad de la dirección de ONU Mujeres -en todos los niveles- asegurar la utilización de la evaluación aplicando las recomendaciones de la misma y utilizando las lecciones aprendidas para políticas futuras y para el diseño y desarrollo de programas. La respuesta de gestión a la evaluación es una herramienta clave para institucionalizar la utilización de la evaluación (ver **B. Respuesta de gestión y plan de acción**). Sin embargo, el siguiente y más importante paso es que los directores/as de ONU Mujeres apliquen las lecciones aprendidas y las recomendaciones para mejorar los programas y estrategias existentes y para diseñar nuevos programas y estrategias de ONU Mujeres en todos los niveles de la entidad: desde la planificación de proyectos al nivel más básico, hasta la planificación estratégica. Por lo tanto, el plan estratégico, las notas estratégicas, los AWP y los documentos de programas y los proyectos deben reflejar las lecciones aprendidas de la evaluación.

³³ Patton MQ, *Utilization-focused evaluation*, in Stufflebeam DL, Madaus GF, Kellaghan T (Eds), *Evaluation Models*, 2nd ed., 2011

Cuadro 20.

UTILIZAR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN::

Oficina país de Kenia

Evaluación del Programa de Género y Gobernanza III, GGP III por sus siglas en inglés (disponible en GATE)

PGG III supuso la tercera fase (2009- 2013) del PGG (Programa de Género y Gobernanza), que comenzó en septiembre de 2004. El programa trabajó para promover la igualdad de oportunidades y el acceso a los servicios, tanto para hombres como para mujeres, haciendo frente a la necesidad de incluir temas relacionados con las mujeres en las estructuras de gobernanza, y apoyar el liderazgo de las mujeres a nivel nacional y local. El objetivo general del PGG III era garantizar que las mujeres y los hombres de Kenia fueran capaces de acceder a los servicios y oportunidades y hacer ejercicio de sus derechos en igualdad. Las entidades socias de ONU Mujeres incluyeron a más de 40 organizaciones de la sociedad civil y organismos gubernamentales clave, como el Ministerio de Género, Infancia y Desarrollo Social; la Comisión Nacional de Género y Desarrollo; y otras instituciones gubernamentales.

Como se trataba de la fase final del PGG, sin posibilidad de prórroga, ONU Mujeres decidió incorporar las recomendaciones de la evaluación en su siguiente ciclo de programación (Nota Estratégica 2014 - 2018). Además, como la evaluación coincidió con el ciclo de planificación, tanto para el gobierno de Kenia como para Naciones

Unidas en Kenia, las conclusiones y recomendaciones de la evaluación pudieron ser utilizadas como insumos para estos procesos. Una vez que se publicó el borrador de informe de evaluación, ONU Mujeres convocó una amplia reunión con las partes interesadas (más allá del grupo de referencia) para discutir el borrador de recomendaciones, validarlo y trazar una hoja de ruta respecto a cómo poner en práctica las recomendaciones. Posteriormente, ONU Mujeres organizó un taller consultivo de planificación para la Nota Estratégica 2014 -2018 de ONU Mujeres. Durante esta reunión, se pidió a distintas partes interesadas presentar sus planes estratégicos y destacar las áreas de colaboración con ONU Mujeres teniendo en consideración las recomendaciones de la evaluación. Así fueron incorporadas las recomendaciones de la evaluación en el diseño del trabajo continuado de ONU Mujeres en igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y se vio reflejado en el UNDAF.

Ahmed Hassan,
Especialista en Planificación de Monitoreo y Evaluación
Oficina país de Kenia



Hay muchas maneras de facilitar el seguimiento y la implementación de las recomendaciones de evaluación. Los ejemplos incluyen:

- Dar seguimiento y monitoreo a la aplicación efectiva de la respuesta de gestión y al correspondiente plan de acción.
- Meta-análisis realizados por la OIE y las oficinas regionales para revisar una serie de evaluaciones con el fin de identificar tendencias en los hallazgos, recomendaciones y lecciones aprendidas.
- Crear una lista con base en las recomendaciones de la evaluación y usarla durante la formulación del programa.
- Discusión periódica de informes de evaluación en las reuniones de gestión.
- Incorporar acciones de seguimiento a las evaluaciones en las notas estratégicas y planes de trabajo anuales.
- Comprometerse a presentar los resultados y la planificación de la evaluación para su seguimiento en reuniones clave, como las mantenidas con donantes.
- Animar y valorar la autocrítica constructiva a nivel individual entre el personal.

B. RESPUESTA DE GESTIÓN Y PLAN DE ACCIÓN

El desarrollo de una respuesta de gestión por parte de los/as responsables es obligatorio para todos los informes de evaluación. La respuesta de gestión es una herramienta de ONU Mujeres para responder a las recomendaciones de la evaluación y para especificar cómo se dará seguimiento, quién es el/la responsable y para cuándo se llevará a cabo la acción con el fin de mejorar el rendimiento general y la calidad de los programas y estrategias en curso y en el futuro. La respuesta de gestión debe ser concreta, realizable y los usuarios/as de la evaluación deben poder sentirla como propia. La respuesta indica si el equipo de gestión está de acuerdo, parcialmente de acuerdo o en desacuerdo con las recomendaciones estratégicas clave y los temas críticos. En el caso de estar parcialmente de acuerdo o estar en desacuerdo, se debe explicar el motivo.

El UNEG ha identificado tres condiciones previas para facilitar una respuesta de gestión de evaluación eficaz y dar seguimiento a los procesos que incorporen los derechos humanos y los principios de igualdad de género:^{34,35}

34 Documento guía del UNEG, "Integrating human rights and gender equality in evaluation", Agosto 2014, pp 115-117, disponible en línea en: <http://unevaluation.org/document/detail/1616>.

35 UNEG, "Good practice guidelines for following up to evaluations", Junio 2010, disponible en línea en: <http://unevaluation.org/document/detail/610>.



1) **La participación de las partes interesadas internas y externas:** el involucramiento activo de las partes interesadas es un principio básico de la evaluación con enfoque de género y garantizará su apropiación del proceso.

2) **Recomendaciones de evaluación de calidad:** una respuesta de gestión efectiva depende de una formulación de recomendaciones de evaluación que sean realistas y reflejen una comprensión acerca de la oficina o división y del contexto del programa y las potenciales limitaciones para el seguimiento (véase Cuadro 21).

3) **Credibilidad de la evaluación:** una evaluación debe ser considerada creíble con el fin de obtener el apoyo para la implementación de las recomendaciones, en particular cuando se trata de temas delicados como los relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. El nivel de imparcialidad, transparencia, calidad, métodos apropiados utilizados, y el nivel de participación de las partes interesadas clave determina la credibilidad de una evaluación.

Cuadro 21. Garantizar recomendaciones de alta calidad

Es responsabilidad del equipo de evaluación formular recomendaciones que (como se describe en la Herramienta 14: [Listado GERAAS para el análisis de calidad de los informes de evaluación](#)):

- Estén fundamentadas en pruebas y conclusiones
- Sean desarrolladas con la participación de las partes interesadas pertinentes
- Sean relevantes para el objeto y propósitos de la evaluación
- Identifiquen claramente el grupo objetivo para cada recomendación
- Estén claramente planteadas con prioridades de acción

El informe debe describir el proceso seguido en la elaboración de las recomendaciones, incluida la consulta con las partes interesadas. Cada recomendación de evaluación debe estar claramente relacionada con las conclusiones y resultados de la evaluación y debe ser comprensible para el actor responsable. El/la gestor/a de evaluación debe facilitar un proceso para la validación de las recomendaciones para garantizar que sean formuladas de una manera eficaz.

La apropiación del informe de evaluación y las recomendaciones por parte de todas las partes interesadas es necesaria para facilitar el seguimiento de las acciones a adoptar por ONU Mujeres y sus contrapartes. Sin embargo, es importante encontrar un equilibrio entre promover la apropiación de las recomendaciones de la evaluación y garantizar la independencia del proceso.



Involucrar a las partes interesadas en el desarrollo de la respuesta de gestión

La participación de las partes interesadas del programa en el desarrollo de la respuesta de gestión es fundamental para garantizar que las evaluaciones sean ejercicios de aprendizaje y contribuyan a programar mejoras y a tomar decisiones basadas en la evidencia. El desarrollo de la respuesta de gestión ofrece la oportunidad de mantener un diálogo con todas las partes interesadas en la evaluación para reflexionar acerca de los hallazgos de la misma, las recomendaciones y las lecciones e incorporarlas en los programas en curso y en la formulación de nuevos programas. La respuesta de gestión puede ser una oportunidad para crear un programa más fuerte y trabajar en estrecha colaboración con las contrapartes del programa para afrontar los cambios necesarios.

Por lo tanto, la preparación de la respuesta de gestión se debe hacer de manera consultiva con la retroalimentación de los distintos niveles y socios del programa en cuestión. Deberán procurarse insumos de todas las partes a quienes están dirigidas las recomendaciones específicas de la evaluación, incluyendo a las contrapartes (gobierno, organizaciones no gubernamentales, etc.) y a los donantes. La participación de los interesados/as también puede permitirle a la oficina explicar las razones basadas en la viabilidad para su aceptación o no aceptación de las recomendaciones, en vista de que ONU Mujeres es, en definitiva, responsable de la aplicación de la respuesta de gestión. La inversión de tiempo y recursos involucrados en el desarrollo de la respuesta de gestión debe ser considerada y presupuestada por la oficina o división que encargó la evaluación.

Las responsabilidades de ONU Mujeres son las siguientes:

- La respuesta de gestión (ver [Herramienta 16: Plantilla de Respuesta de Gestión](#)) debe desarrollarse dentro del plazo de seis semanas después de la finalización del informe de evaluación y debe ser publicada en el sitio web de [GATE](#).
- El/la representante de ONU Mujeres o el/la director/a de la oficina o división que encargó la evaluación es, en definitiva, responsable del desarrollo, aprobación y ejecución de la respuesta de gestión.
- El/la gestor/a de evaluación es responsable de facilitar el proceso de desarrollo de la respuesta de gestión y el plan de acción, así como de presentar la respuesta de gestión aprobada y las actualizaciones trimestrales sobre el estado de su implementación al/a la especialista o punto focal de M&E.
- El/la especialista o punto focal de M&E es responsable de subir la respuesta de gestión al sistema [GATE](#) y de actualizar su estado de implementación trimestralmente, basándose en la consulta con el/la gestor/a de evaluación.



Las oficinas de ONU Mujeres deberían tomar la iniciativa o participar en el desarrollo de una respuesta de gestión para las evaluaciones conjuntas en las que ONU Mujeres participa (ver **Cuadro 2: ¿Cuándo se considera una evaluación como conjunta?**). Incluso si las entidades asociadas no desean desarrollar una respuesta de gestión conjunta, ONU Mujeres debería desarrollar la suya propia. En el caso de las evaluaciones conjuntas, la respuesta de gestión podría o bien seguir el formato de ONU Mujeres o el formato sugerido por los socios. La oficina de ONU Mujeres a cargo debería asumir la responsabilidad de desarrollar una respuesta de gestión para las recomendaciones dirigidas a ONU Mujeres, al igual que facilitar y apoyar a los socios en el desarrollo de sus propias respuestas. Para recomendaciones dirigidas al equipo de país de ONU Mujeres –por ejemplo, en las evaluaciones de UNDAF– ONU Mujeres debería facilitar, en colaboración con miembros del equipo de país de Naciones Unidas, una respuesta de gestión conjunta. El informe de evaluación conjunta y sólo la parte de la respuesta de gestión de la que ONU Mujeres es responsable, deben ser subidos al sistema **GATE**. El proceso de respuesta de gestión para una evaluación conjunta puede requerir más tiempo que el proceso de respuesta de gestión para las evaluaciones gestionadas por ONU Mujeres.

La OIE, a través de los/as especialistas regionales en evaluación, puede proporcionar consejos sobre cómo formular y gestionar el proceso para una respuesta de gestión eficaz. Sin embargo, la principal responsabilidad del contenido de la respuesta de gestión recae en el/la representante de la oficina o el/la director/a.

Cuadro 22.

DESARROLLAR UNA RESPUESTA DE GESTIÓN CONJUNTA:

Oficina Multipaís de Maghreb

Evaluación final del programa multisectorial para la lucha contra la violencia de género a través del empoderamiento de las mujeres y las niñas en Marruecos (disponible en GATE)

El programa de género "Tamkin" de los Objetivos de Desarrollo del Milenio era un programa conjunto que se implementó con la participación de 13 ministerios, varias organizaciones no gubernamentales y universidades. Recibió el apoyo de ocho agencias de la ONU. El programa fue evaluado en 2012 y el informe fue ampliamente difundido. El programa estableció mecanismos de coordinación para promover un enfoque multisectorial e integrado por parte de las diversas partes interesadas para poner fin a la violencia de género. El programa también establece modalidades de gobernabilidad participativas que promueven el diálogo entre sociedad civil y las instituciones nacionales. El desarrollo de una respuesta de gestión y el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones de la evaluación fue una etapa muy difícil, especialmente cuando se trataba de una evaluación conjunta de un programa conjunto. En este caso, ONU Mujeres desarrolló e implementó su propia respuesta de gestión y plan de acción, ya que no fue posible movilizar a todos los socios después de que el programa fuese cerrado. Aunque no se emitiera una respuesta de gestión conjunta oficialmente, muchos socios hacen referencia a la evaluación cuando desarrollan sus

intervenciones. El compromiso de elaborar y poner en práctica la respuesta de gestión debe estar incluido en el documento de proyecto firmado, ya que esto puede mejorar la rendición de cuentas por parte de los socios. Además, también es valioso generar conciencia respecto a las prácticas de evaluación y a la importancia de la respuesta de gestión.

Halima Boukhriss, *Especialista de Programa Oficina Multipaís, Maghreb*



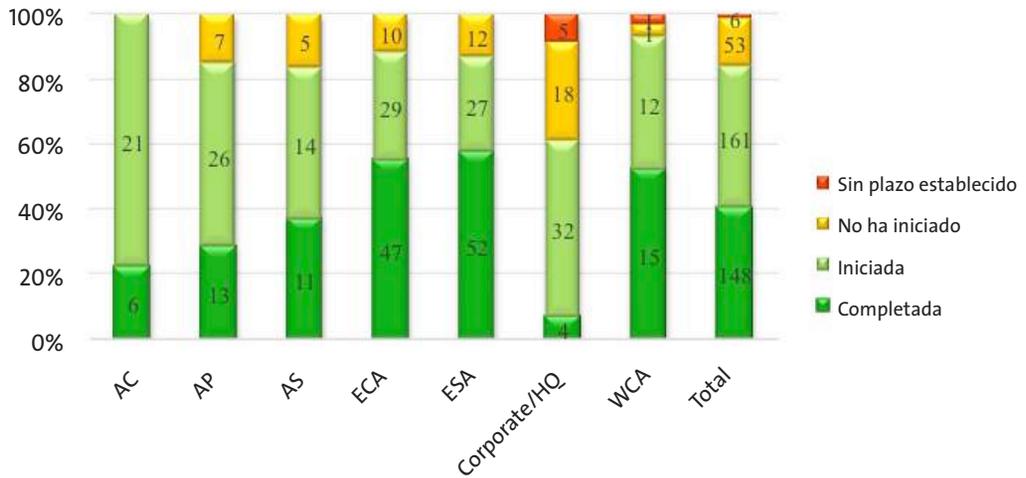
C. SISTEMAS DE ONU MUJERES PARA FACILITAR LA UTILIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Como se indica en el [Capítulo 2](#), la OIE se dedica a facilitar la utilización de la evaluación en ONU Mujeres y lo hace principalmente a través del desarrollo y mantenimiento de los siguientes sistemas:

- **Sistema Global de Rendición de Cuentas y Seguimiento del Uso de la Evaluación (GATE):** el objetivo principal del sistema GATE es institucionalizar la utilización de la evaluación desde una perspectiva de rendición de cuentas en ONU Mujeres.
- **Portal de Evaluación de Igualdad de Género:** sirve como una herramienta para fortalecer y promover el intercambio de resultados de evaluación, conclusiones y recomendaciones con las partes interesadas y los usuarios/as potenciales con el fin de tener un impacto más amplio en el aprendizaje y contribuir a un mejor diseño y programación de políticas en el ámbito de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Se alienta a los socios de ONU Mujeres y otras organizaciones o individuos dedicados a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres a que aporten a la página web con sus informes.
- **Sistema Global de Valoración y Análisis de Informes de Evaluación (GERAAS):** la OIE produce el meta-análisis (ver [Capítulo 6](#)) de los hallazgos, conclusiones, recomendaciones, buenas prácticas y lecciones aprendidas de la evaluación extraídos de los informes de evaluación de “buena calidad”. El objetivo principal de este informe es facilitar el aprendizaje de los resultados de evaluación. Se presenta a la Junta Ejecutiva y debe ser utilizado por el personal de ONU Mujeres en la formulación de programas y estrategias (ver el [meta-análisis sobre las lecciones aprendidas de las evaluaciones realizadas en 2013](#) como ejemplo).
- **Sistema Global de Supervisión de Evaluación (GEOS):** genera un “panel de control” sobre los indicadores clave de rendimiento o KPI, por sus siglas en inglés. Este se utiliza como un mecanismo de rendición de cuentas, ya que hace pública la medida en que las oficinas de ONU Mujeres están implementando las recomendaciones de evaluación. La OIE informa sobre los KPI cada dos años al/a la Director/a Ejecutivo/a y al Equipo Directivo (ver [Gráfico 10](#) para tener un ejemplo de un informe KPI). También informa anualmente a la Junta Ejecutiva a través del Informe Anual de la Función de Evaluación (por ejemplo, [ver el informe del 2014](#)), e informa de manera ad hoc a los auditores/as. Los KPI también se publican en la página web del sistema GATE.



Gráfico 10. Ejemplo de un informe de panel de control: KPI 7—Utilización de la evaluación –implementación de la respuesta de gestión



Fuente: Sistema GATE de ONU Mujeres.

Responsabilidades del sistema GATE para el seguimiento de la evaluación

La página web del sistema GATE permite la difusión de las evaluaciones y el seguimiento de la utilización de la evaluación, asegurando que los conocimientos adquiridos gracias a las evaluaciones se conviertan en una parte integral de la rendición de cuentas, la transparencia y el proceso de aprendizaje organizacional de ONU Mujeres. El sistema GATE permite al personal y a las partes interesadas externas acceder a la información evaluativa acerca del trabajo de ONU Mujeres y hacer un seguimiento del estado del plan de evaluación, la respuesta de gestión y los planes de acción. Todos los informes de evaluación y las respuestas de gestión derivadas producidas por ONU Mujeres deben ser publicados en el sitio web del sistema GATE dentro del plazo de seis semanas tras la finalización del informe de evaluación.

Es responsabilidad de las oficinas de ONU Mujeres, los/as representantes de división y directores/as asegurar que el estado del plan de acción de la respuesta de gestión sea actualizado trimestralmente. El/la especialista o punto focal de M&E es responsable de coordinarse con los gestores/as de evaluación para recibir actualizaciones sobre la implementación del plan de acción de la respuesta de gestión y de introducir los cambios en el sistema GATE. Dar seguimiento a la puesta en marcha de la respuesta de gestión es un medio para apoyar a los gestores/

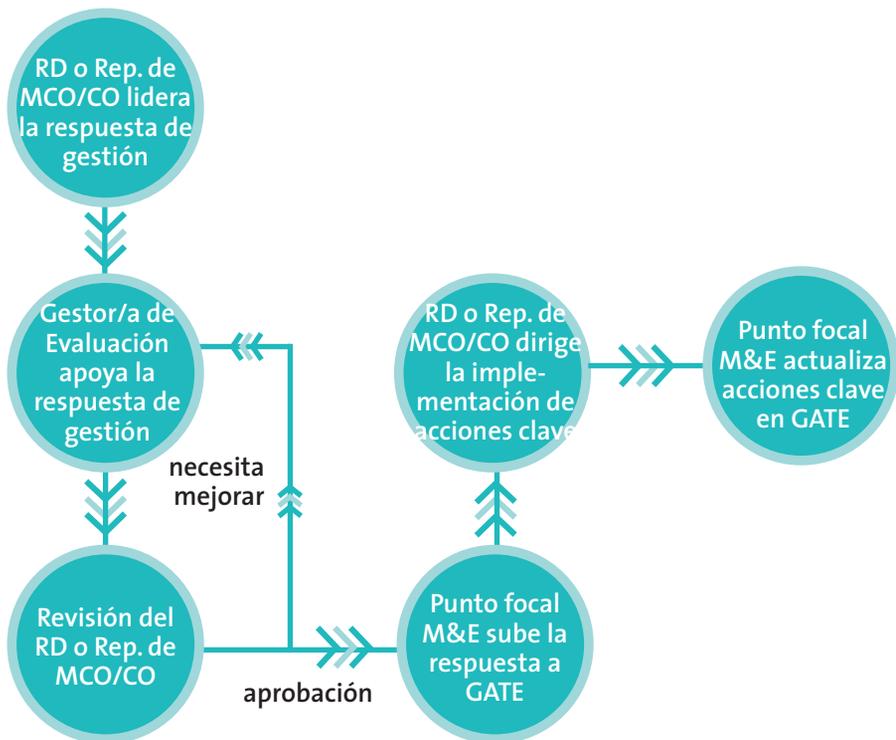


as a garantizar la rendición de cuentas sobre los resultados de evaluación. Este seguimiento está incluido en el GEOS como un KPI de la función de evaluación: KPI 7 – La utilización de la evaluación, incluida la respuesta de gestión.

En la página web principal del sistema **GATE**, los usuarios/as internos/as y externos/as pueden acceder a una herramienta para producir sus propios informes analíticos sobre los contenidos **GATE**, tales como el estado de implementación de las respuestas de gerencia en una región particular. Los gestores/as de ONU Mujeres deben usar estos informes para monitorear el progreso del plan de evaluación y la implementación de la respuesta de gestión.

El gráfico 11 ilustra las responsabilidades de la oficina y las divisiones con respecto a la respuesta de gestión. El/la especialista o punto focal de M&E es el/la responsable de administrar las contribuciones a **GATE** como se indica en la **Orientación de GATE** y en el **Capítulo sobre Evaluación del POM**.

Gráfico 11. Proceso de evaluación de ONU Mujeres: respuesta de gestión





D. COMUNICAR LOS RESULTADOS DE EVALUACIÓN

Una comunicación y difusión efectivas de los resultados de la evaluación no sólo facilitarán una mayor rendición de cuentas por parte de ONU Mujeres, sino que también permitirán a las entidades socias aprender acerca del trabajo de ONU Mujeres y contribuirán a la generación de un conocimiento más amplio acerca de la programación para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

ONU Mujeres hace públicos todos los informes de evaluación dentro del período de seis semanas tras su finalización.

Estrategia de difusión de evaluación

Una estrategia de difusión de evaluación es un plan sistemático para la difusión de resultados de la evaluación a las partes interesadas clave, tanto internas como externas, a través de métodos diversos, eficaces, creativos y libres de barreras. Se recomienda que cada evaluación tenga una estrategia de este tipo. El objetivo de la estrategia es garantizar la comunicación de los resultados de la evaluación y de las experiencias y lecciones que surgen de la labor de ONU Mujeres. Planear la difusión de resultados sistemáticamente es la mejor manera de asegurar que los productos y resultados de una evaluación vayan más allá de un mero ejercicio interno. Esto ayuda a contribuir a la utilidad de las evaluaciones y la utilidad es un principio clave que debe guiar todas las evaluaciones de ONU Mujeres. El presupuesto para la estrategia de difusión debe estar incluido en el presupuesto general de la evaluación, definido durante la etapa de planificación.

La oficina o división que encarga una evaluación tiene la responsabilidad principal de desarrollar la estrategia de difusión (por lo general realizada por el/la gestor/a de evaluación, posiblemente en coordinación con un/a especialista de comunicación). Sin embargo, los grupos de gestión y referencia u otras partes interesadas también podrían desempeñar un papel en la provisión de insumos para la estrategia y en la difusión de los resultados a través de sus respectivos canales. El desarrollo de la estrategia de difusión de evaluación comenzará al inicio de la evaluación y debería estar completa e implementada durante la etapa final de la evaluación (Ver **Herramienta 15: ¿Cómo desarrollar una estrategia de difusión de la evaluación?**)

Cuadro 23.

DIFUSIÓN Y UTILIZACIÓN DE EVALUACIÓN: Oficina de país de Etiopía

Evaluación del Programa Conjunto de Naciones Unidas en Etiopía sobre Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres (disponible en GATE)

ONU Mujeres y el Fondo de Población de Naciones Unidas pusieron en marcha el Programa Conjunto de Naciones Unidas en Etiopía sobre Igualdad de Género y Empoderamiento de la Mujer con financiamiento del Gobierno de España. El objetivo general del programa era garantizar y apoyar la implementación de los compromisos nacionales para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y combatir la violencia contra las mujeres en Etiopía. Al final del programa, se llevó a cabo una evaluación en 2013 para identificar las lecciones que pudieran mejorar las futuras iniciativas de ONU Mujeres y el Fondo de Población de Naciones Unidas para poner fin a la violencia contra las mujeres.

Una vez que se publicó el informe final de evaluación, ONU Mujeres Etiopía organizó una reunión para compartir con las partes interesadas pertinentes la manera en que ONU Mujeres planeaba responder a las recomendaciones de evaluación y para obtener el punto de vista de los socios, así como para facilitar el aprendizaje. Antes de la reunión, ONU Mujeres distribuyó el informe de evaluación final a todos sus socios, incluyendo potenciales

donantes. Esta reunión fue de gran importancia para la programación futura de ONU Mujeres. Proporcionó un foro para que las partes interesadas revisaran el plan de respuesta de gerencia y las perspectivas programáticas de ONU Mujeres para poner fin a la violencia contra las mujeres y las niñas y les permitió dar su retroalimentación. Esto, a su vez, permitió a ONU Mujeres fortalecer su enfoque prioritario hacia la erradicación de la violencia contra las mujeres y las niñas. La reunión también dio la seguridad necesaria a otros socios de desarrollo presentes de que ONU Mujeres es una entidad seria en lo referente a garantizar la entrega de resultados incorporando las lecciones aprendidas en sus planes y programas futuros. Los/as representantes de la comunidad de donantes, las organizaciones de la sociedad civil, las instituciones clave del gobierno y otras partes interesadas que participaron en la reunión apreciaron el enfoque de ONU Mujeres en la difusión y utilización de los resultados de la evaluación.

Heran Ayele
*Especialista de Programa, Derechos Humanos y
EVCMN, ONU Mujeres Etiopía*





Garantizar productos de evaluación accesibles

Un factor clave del compromiso de ONU Mujeres con los procesos de evaluación con perspectiva de género es hacer productos de evaluación accesibles y sin barreras para las mujeres y otros grupos objeto de discriminación como principales usuarios/as de la evaluación. El/la gestor/a de evaluación debe tener en cuenta y utilizar medios apropiados para su público objetivo al compartir los resultados de la evaluación, a fin de que las partes interesadas puedan entender y participar en los planes para poner en práctica las recomendaciones. Por ejemplo, el lenguaje, el acceso a internet y los problemas de conectividad son factores que deben ser explorados a la hora de adecuar el tipo de producto a la audiencia.

Si bien los productos de evaluación a ser utilizados deberán adaptarse al público objetivo, los tipos de productos identificados en la Tabla 5 son recomendables para una evaluación con enfoque de género en ONU Mujeres.

Tabla 5. Productos de evaluación clave y público objetivo

Producto clave de evaluación	Público objetivo
Informe de evaluación (con resumen ejecutivo): necesario para fines de rendición de cuentas	Oficina de ONU Mujeres gestionando la evaluación. Grupos de gestión y de referencia de la evaluación. Donantes y otros socios.
Resumen de Evaluación: se describen los resultados y recomendaciones clave de la evaluación de una manera breve y fácil de leer	Equipo directivo de ONU Mujeres y otros miembros de la organización. Grupos de gestión y de referencia de la evaluación. Donantes y otros socios. Otro público externo.
Presentaciones multimedia (PowerPoint, seminario en línea, video, exposición de fotografías): ilustran hallazgos clave o un estudio de caso a través de medios audiovisuales accesibles	Equipo directivo de ONU Mujeres y otros miembros de la organización. Beneficiarios/as. Sociedad civil y organizaciones del movimiento de mujeres. Contrapartes nacionales. Otro público externo. Grupos de gestión y de referencia de la evaluación. Donantes y otros socios.



ETAPA DE UTILIZACIÓN Y SEGUIMIENTO

RESPUESTA DE GESTIÓN:

- ¿El/la representante de país o el/la representante adjunto/a lideró el desarrollo de la respuesta de gestión? Si
No
- ¿El/la especialista o punto focal de M&E subió la respuesta de gestión al sistema GATE dentro del plazo de seis semanas tras la finalización? Si
No
- ¿El/la representante de país aprobó la respuesta de gestión en el sitio web de GATE? Si
No
- ¿El/la representante de país o el/la representante adjunto/a está garantizando una implementación oportuna de las acciones clave de la respuesta de gestión? Si
No
- ¿El/la especialista o punto focal de M&E está actualizando el estado de implementación de las acciones clave de la respuesta de gestión trimestralmente? Si
No
- ¿El/la especialista o punto focal de M&E implementó la estrategia de difusión de la evaluación para garantizar el acceso a los resultados de la evaluación y para facilitar el aprendizaje? Si
No



- Portal GATE de ONU Mujeres: <http://gate.unwomen.org>
- Portal de Evaluación de Igualdad de Género: <http://genderevaluation.unwomen.org>



- **Herramienta 1.** Estándares de procesos de evaluación para la evaluación descentralizada
- **Herramienta 14.** Listado de verificación GERAAS para el análisis de calidad de los informes de evaluación
- **Herramienta 15.** ¿Cómo desarrollar una estrategia de difusión de la evaluación?
- **Herramienta 16.** Plantilla de respuesta de gestión



- Patton MQ, "Utilization-focused evaluation", en Stufflebeam DL, Madaus GF, Kellaghan T (Eds), *Evaluation Models*, 2nd ed., 2011.
- Intranet de ONU Mujeres: <https://unwomen.sharepoint.com/>
 - Orientación GATE
 - POM, Capítulo 5: Evaluación
- ONU Mujeres: <http://www.unwomen.org/es/digital-library/publications>
 - Sistema Global de Valoración y Análisis de Informes de Evaluación (GERAAS)
- UNEG: <http://unevaluation.org/>
 - Directrices para la buena práctica en seguimiento a las evaluaciones

HERRA- MIENTAS





Herramienta 1.

Estándares de procesos de evaluación para la evaluación descentralizada

INFORMACIÓN GENERAL

Nombre de la oficina:	Región:
Título de la evaluación:	
Nombre del gestor/a de evaluación:	Nombre del especialista o punto focal de M&E:
Año:	

Etapa de la evaluación	Proceso de evaluación que debe cumplirse	Estado del cumplimiento	Comentario (si hubiese)
Etapa de Planificación	Planes de investigación, monitoreo y evaluación (MERP)		
	¿El/la especialista o punto focal de M&E ha apoyado el proceso MERP en coordinación con los técnicos/as de programa y el equipo directivo?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿Fue el borrador del plan enviado a la especialista regional en evaluación para su revisión?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿El/la representante de la MCO o la CO o el/la director/a regional entregó el MERP junto con la nota estratégica, y el plan de trabajo anual (AWP) para una revisión y aprobación del Grupo de Pares?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿El/la especialista o punto focal de M&E subió la sección de evaluación del MERP al sistema GATE dentro del plazo de un mes a partir de su aprobación?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	



Etapa de la evaluación	Proceso de evaluación que debe cumplirse	Estado del cumplimiento	Comentario (si hubiese)
Etapa de Preparación	Términos de Referencia (TdR)		
	¿Nombró la oficina un/una gestor/a de evaluación (ya sea el/la especialista de M&E u otro miembro del personal que no esté involucrado en la gestión del programa)?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿Fue el borrador de TdR compartido con el/la especialista regional en evaluación para una revisión de calidad?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿Fue el borrador de TdR compartido con los grupos de referencia de evaluación y gestión?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿Fueron los TdR finales aprobados por el/la representante o el/la representante adjunto/a de país?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿El/la especialista o punto focal de M&E subieron los TdR finales a la página web de GATE?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	Selección de consultores/as		
	¿El/la especialista de M&E o gestor/a de evaluación consultó con el/la especialista regional en evaluación sobre la selección del consultor/a o empresa consultora para la evaluación?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿La selección final del consultor/a o empresa consultora fue aprobada por el/la representante o el/la representante adjunto/a de país?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
Etapa de Ejecución	Informe de inicio		
	¿El/la especialista de M&E o gestor/a de evaluación aseguró la calidad del informe de inicio?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿Fueron el borrador y la versión final del informe de inicio compartidos con el/la especialista regional en evaluación para una revisión de calidad?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿Fueron el borrador y la versión final del informe de inicio compartidos con los grupos de referencia y gestión de evaluación para una revisión de calidad?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿Fue la versión final del informe de inicio aprobada por el/la representante o el/la representante adjunto/a de país?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	



Etapa de la evaluación	Proceso de evaluación que debe cumplirse	Estado del cumplimiento	Comentario (si hubiese)
Etapa de Elaboración de Informes	Borrador e informes finales de evaluación		
	¿Revisó el/la especialista de M&E o gestor/a de evaluación la calidad del borrador del informe de evaluación?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿Fue el borrador del informe de evaluación compartido con el/la especialista regional en evaluación para una revisión de calidad?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿Fue el borrador del informe de evaluación compartido con los grupos de referencia de evaluación y gestión para la revisión de la calidad?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿Fue el informe final aprobado por el/la representante o el/la representante adjunto/a de país?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿El/la especialista o punto focal de M&E subió el informe de evaluación final a la página web de GATE dentro del plazo de seis semanas tras su finalización?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
Etapa de Utilización y Seguimiento	Respuesta de Gestión y Difusión		
	¿El/la representante del país o el/la representante adjunto/a dirigió el desarrollo de la respuesta de gestión?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿El/la especialista o punto focal de M&E subió la respuesta de gestión al sistema GATE dentro del plazo de seis semanas tras la finalización?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿Fue la respuesta de gestión aprobada por el/la representante de país en la página web de GATE?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿El/la representante de país o el/la representante adjunto/a está asegurando una implementación oportuna de acciones clave de la respuesta de gestión?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿Está el/la especialista o punto focal de M&E actualizando el estado de la aplicación de las acciones clave de la respuesta de gestión de manera trimestral?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	
	¿El/la especialista o punto focal de M&E implementó la estrategia de difusión de la evaluación para garantizar el acceso a los resultados de la evaluación y para facilitar el aprendizaje?	Sí <input type="radio"/> No <input type="radio"/>	



Herramienta 2.

Ocho parámetros para priorizar de la evaluación

Criterio para la selección: Una combinación de los siguientes criterios debe utilizarse para la selección de las evaluaciones. Una justificación de la selección debe proporcionarse en la sección de comentarios del MERP.

Ocho parámetros para priorizar en una evaluación ¹	
Primera Prioridad	1. Relevancia del tema: ¿Es el sujeto de evaluación una prioridad socioeconómica o política del mandato y la función de ONU Mujeres? ¿Es una de las principales prioridades del plan estratégico, de la nota estratégica o del AWP? ¿Es una prioridad geográfica de ONU Mujeres como son, por ejemplo, los niveles de desigualdad de género y la situación de las mujeres en el país?
	2. Riesgo asociado a la intervención: ¿Hay factores políticos, económicos, financieros, estructurales u organizacionales que constituyen un alto riesgo de no obtención de resultados o para los que se necesitan más evidencias para la toma de decisiones de gestión?
	3. Inversión significativa: ¿Está la intervención considerada como una inversión significativa en relación con el portafolio global de la oficina (más de un tercio)?
Segunda Prioridad	4. Exigencias de rendición de cuentas de las partes interesadas: ¿Están las partes interesadas solicitando específicamente la evaluación (por ejemplo, a través de requisitos de los donantes para la financiación directa y acuerdos de cofinanciación)? ¿Puede la exigencia satisfacerse mediante una evaluación que ya está planeada?
	5. Potencial de réplica y ampliación de escala: ¿Una evaluación proporcionará la información necesaria para identificar los factores necesarios para el éxito de una intervención y determinar la viabilidad de su réplica o ampliación de escala? ¿Es la intervención un piloto y/o una iniciativa innovadora?
	6. Potencial para la evaluación conjunta o evaluación UNDAF: ¿La evaluación presenta una clara oportunidad para evaluar en forma conjunta con otros socios (equipos de país de Naciones Unidas, gobiernos nacionales, etc.) o para integrarse en una evaluación del UNDAF para evitar duplicaciones y promover la coordinación?
Transversales (a ser analizadas en todas las evaluaciones priorizadas)	7. Viabilidad para la implementación de la evaluación: ¿La oficina encargada cuenta con los recursos financieros y humanos disponibles para llevar a cabo o gestionar una evaluación de alta calidad en el plazo indicado? ¿La evaluabilidad de la intervención es lo suficientemente alta como para llevar a cabo un estudio a profundidad que puede dar lugar a conclusiones, recomendaciones y lecciones sólidas?
	8. Brecha de conocimiento: ¿La evaluación ayudará a suplir un vacío de conocimiento apremiante relacionado con la consecución de la igualdad de género o el empoderamiento de las mujeres?

¹ Los parámetros están enumerados en la [Política de Evaluación de ONU Mujeres](#).



Herramienta 3.

Plantilla del plan de evaluación

NOTA:

Se han incluido ejemplos a continuación para ilustrar cómo completar cada columna; dichos ejemplos no están destinados a ser precisos en relación a actividades de la vida real.

Esta plantilla sólo incluye la sección de evaluación del MERP. Por favor, visite la intranet de ONU Mujeres para acceder a las secciones de monitoreo e investigación.

Plan de Evaluación 20XX – 20XX

Nombre de la Evaluación	¿Obligatoria? (S/N)	Resultado UNDAF/Objetivo del plan estratégico de ONU Mujeres, resultado	Resultado del AWP de la CO, MCO, RO	Oficina a cargo	Región/país	Actividad Conjunta (S/N, Indicar socios)	Partes interesadas clave	Fechas Planeadas (inicio - fin)	Presupuesto (USD) / fuentes de financiamiento	Estado (pendiente/ iniciado/ en curso/ completo)	Comentarios
Evaluaciones gestionadas por la oficina											
Evaluación 1 (ejemplo): Evaluación del Proyecto E-Village	Ejemplo: Io: S	Ejemplo: Objetivo 2, Resultado 2-3	Ejemplo: Jordania AWP Resultado 2.1	Ejemplo: Jordania CO	Ejemplo: Jordania CO	Ejemplo: N	Ejemplo: Ministerio de Planificación, Ministerio de ICT, JOHUD	Ejemplo: Mayo-Julio 201X	Ejemplo: US\$100,000, Fondos privados	Ejemplo: En curso	
Evaluación 2											
Evaluación 3											
Evaluaciones en las que participa la oficina											
Evaluación 1 (ejemplo): Evaluación UNDAF	Ejemplo: Io: S	Ejemplo: todos los objetivos y los resultados UNDAF	Ejemplo: N/A	Ejemplo: Oficina Jordania Regional UN	Ejemplo: Jordania Regional	Ejemplo: S	Ejemplo: Gobierno, UNCT, donantes	Ejemplo: Mayo-Jul 201X	Ejemplo: Total: US\$ 100,000; de los cuales ONU Mujeres aportará con = US\$30.000	Ejemplo: En curso	
Evaluación 2											
Evaluación 3											



Herramienta 4.

Selección del tipo de evaluación

Los diferentes tipos que se presentan a continuación representan una variedad de formas en las que la evaluación con perspectiva de género puede abordar su función. Todos están diseñados para satisfacer a la audiencia de evaluación primaria y para asistir en la utilización de los resultados de evaluación para aprender más sobre el programa.

Los siguientes puntos deben ser considerados al momento de decidir sobre el tipo de evaluación a realizar:

- ¿Cuál es el propósito de la evaluación (aprendizaje, rendición de cuentas o toma de decisiones)?
- ¿Quién es el público objetivo para la información de la evaluación?
- ¿Qué tipos de información se necesitan para tomar decisiones y/o contribuir al aprendizaje?
- ¿Cuál es el alcance de la evaluación (plazo, representación geográfica, gama de programas y proyectos incluidos)?
- ¿Cuáles son los recursos disponibles para recopilar la información (humanos, financieros, tiempo)?
- ¿Cuándo se necesitará la información? (¿Hay una reunión estratégica?, ¿Está por terminar el programa?, etc.)

Las evaluaciones se definen en ONU Mujeres según los dos subtipos a continuación:¹

- **Según el uso del análisis:** institucional, de políticas, de estrategia, temático, de conjunto, regional, de evaluaciones de programas o proyectos, o de metaevaluaciones.
- **Según el tiempo:** formativas (incluyendo las evaluaciones a medio plazo), sumativa (incluyendo las evaluaciones finales), en tiempo real y evaluaciones ex-post.

Categorización de una evaluación según el uso del análisis

En ONU Mujeres, el tipo de evaluación se define primero según el uso del análisis. La [Política de Evaluación de ONU Mujeres](#) establece los requisitos para la ejecución de cada tipo de evaluación. Las CO son responsables de llevar a cabo evaluaciones de los programas, mientras que las RO podrían emprender cualquier tipo de evaluación (ver la Tabla T1):

2 Una sola evaluación puede ser definida mediante uno o más de los subtipos a continuación.



Tabla T1. Tipos de evaluación en ONU Mujeres

Tipo de Evaluación	Descripción	Oficina responsable
Evaluación de un programa	Evaluación de un programa individual de ONU Mujeres y sus resultados	CO, RO, división de HQ
Evaluación temática	Evaluación de un área temática de trabajo. Se analizan varios programas que tienen que ver con un tema (por ejemplo, la erradicación de la violencia contra las mujeres, el empoderamiento económico de las mujeres, etc.), con el fin de comprender tanto los resultados combinados del área temática como las oportunidades, los desafíos y las brechas en la programación y los resultados. Puede llevarse a cabo a nivel global, regional o de país.	OIE o RO (al menos una en cada una de las cinco regiones durante el ciclo de vida del plan estratégico)
Evaluación de conjunto	Evaluación de varios programas de un área de trabajo o de otros elementos relacionados con los programas, tales como el desarrollo de capacidades, la innovación o las estrategias de asociación.	OIE o RO (al menos una en cada una de las cinco regiones durante el ciclo de vida del plan estratégico)
Evaluación regional	Evaluación del trabajo de la entidad a nivel regional. Consiste en evaluar los aportes de ONU Mujeres para la obtención de resultados en una región específica, ya sea mediante el análisis de varios programas dentro de una región y sobre un tema específico, o centrándose en otros elementos de los programas, tales como el desarrollo de capacidades, la innovación, las estrategias de asociación y los resultados a nivel regional.	OIE o RO (al menos una en cada una de las cinco regiones durante el ciclo de vida del plan estratégico)
Evaluación del portafolio país	Evaluación sistemática de los aportes de ONU Mujeres para la obtención de resultados de desarrollo con respecto a la igualdad de género a nivel de país. Se basa en un conjunto de intervenciones y su éxito general en la promoción de la igualdad de género en el país. Utiliza la nota estratégica como principal punto de referencia.	OIE o RO (al menos una por programa nacional o ciclo de vida del plan)



Categorización de las evaluaciones por tiempo

En ONU Mujeres las evaluaciones de los programas pueden llevarse a cabo en diferentes momentos de la implementación del programa.

Las **evaluaciones formativas** se proyectan a futuro e incluyen recomendaciones a fin de mejorar el desempeño del programa mientras se implementa la intervención. Las evaluaciones de proceso y las de mitad de ciclo son tipos de evaluaciones formativas.

Las **evaluaciones sumativas** miran la intervención en retrospectiva para determinar en qué medida se obtuvieron los resultados esperados. Las evaluaciones finales son un ejemplo de evaluaciones sumativas.

Las **evaluaciones en tiempo real** se realizan durante la implementación de la intervención. Se llevan a cabo con mucha frecuencia en contextos humanitarios cuando se requiere información para una toma de decisiones rápida.

Las **evaluaciones ex-post** normalmente se realizan al menos un año después de la implementación de la intervención de interés para medir su impacto.

Las **metaevaluaciones** se realizan con base en los datos de una o más evaluaciones. Generalmente miden la calidad de la evaluación, proporcionando información sobre el nivel de confianza con que se pueden utilizar esos datos.

La **tabla T2** que se encuentra a continuación es una guía para la elección del tipo de evaluación apropiado.

Tabla T2. Elección del tipo de evaluación apropiado

Enfoque	Tipo de evaluación	Definición	Cuándo usarla	Preguntas a formular
Formativa	Evaluación de proceso	Generalmente determina si la dinámica interna de gestión y organización del proyecto contribuirá al logro de resultados. Puede realizarse en cualquier momento mientras se implementa la intervención.	Durante la implementación.	¿Funciona bien la gestión del programa? ¿Está llegando el programa eficazmente a todos los beneficiarios/as previstos/as?



Enfoque	Tipo de evaluación	Definición	Cuándo usarla	Preguntas a formular
Formativa	Evaluación de mitad de ciclo	Se lleva a cabo a la mitad del ciclo de vida de una intervención. Puede proporcionar indicaciones tempranas sobre el logro de resultados a nivel de producto final. Resulta útil en la medida en que es un estudio de mayor profundidad y credibilidad que una revisión de mitad de ciclo si se trata de hacer ajustes a una intervención.	Durante la implementación. Se usa para entender cómo funciona un programa y cómo produce los resultados correspondientes. Resulta útil si el programa es de larga duración y ha cambiado con los años. El foco de atención está en el proceso.	¿Está el programa alcanzando resultados a nivel de producto final, o está en camino de lograrlo? ¿Cuáles han sido los aciertos y desafíos del programa durante la implementación?
Sumativa	Evaluación final	Se lleva a cabo al final del ciclo de vida de una intervención. Se centra en la evaluación de resultados del producto final, pero las evaluaciones finales extraen también las lecciones aprendidas durante la implementación de la intervención. En ONU Mujeres las evaluaciones finales son el tipo más común de evaluación sumativa.	Inmediatamente después del final de un ciclo de actividad o intervención. Se usa para determinar la influencia del programa en el corto plazo. El foco de atención está en el resultado.	¿Resultó pertinente el programa para las necesidades de la población seleccionada? ¿Hasta qué punto ha contribuido ONU Mujeres a lograr los cambios esperados? ¿Cómo podría ONU Mujeres mejorar la eficiencia de la implementación? ¿Cuál fue el valor agregado de ONU Mujeres en esta área de trabajo?
Tiempo real	Evaluación generalmente humanitaria	Es una evaluación en la que el objetivo principal es dar retroalimentación de una manera participativa y en tiempo real (es decir, durante el trabajo de evaluación en el campo) a quienes ejecutan y gestionan la intervención ³ .	Generalmente durante las primeras etapas de la implementación de una iniciativa humanitaria o durante sus etapas de transición.	¿Cuál es el estado actual de la intervención? ¿Es este el método adecuado dados el contexto y las necesidades? ¿Qué tan eficaz resulta la intervención en cuanto a la satisfacción de las necesidades de la población? ¿Qué curso de acción se necesita para satisfacer mejor las necesidades de la población de manera oportuna?

³ ALNAP, "Real-time evaluations of humanitarian action: An ALNAP guide", 2009, disponible en línea en: <http://www.alnap.org/resource/5595>.



Enfoque	Tipo de evaluación	Definición	Cuándo usarla	Preguntas a formular
Evaluación ex-post	Impacto ³	Las evaluaciones de impacto se centran en los efectos más amplios y de largo plazo, intencionales o no, de un programa o intervención. Debido a la compleja naturaleza de las intervenciones de desarrollo que promueve el sistema de Naciones Unidas, ONU Mujeres y otras entidades de Naciones Unidas generalmente no realizan evaluaciones de impacto.	Por lo general se llevan a cabo después de al menos un año de haber completado el programa o intervención.	¿Qué efecto tiene el programa o intervención en la obtención de resultados o impactos esperados o no esperados? ¿Qué tanto mejor se encuentran los beneficiarios/as gracias a la intervención, si se los compara con quienes no participaron en el programa o intervención (lo cual se evalúa normalmente mediante un grupo de control)? ¿Qué habría sucedido si no se hubiese dado la intervención (perspectiva contrafactual)?
Metaevaluación		Consiste en la evaluación de una o más evaluaciones. Un/a evaluador/a analiza uno o más informes de evaluación completos que fueran realizados por otros evaluadores/as. Se usa principalmente para medir la calidad general de las evaluaciones en relación a ciertos estándares o criterios establecidos. Puede combinarse con el meta-análisis, que sintetiza la información de una serie de evaluaciones para identificar patrones y tendencias discernibles.	Una vez que se ha realizado una evaluación	¿Qué similitudes existen entre los hallazgos de las distintas evaluaciones? ¿Qué lecciones pueden aprenderse sobre el papel de ONU Mujeres en esta área?

⁴ **Recursos sobre la evaluación de impacto:** Banco Mundial, [enGENDER Impact: A gateway to gender-related impact evaluations](#); ³[Iniciativa Internacional para la Evaluación de Impacto](#); OECD-DAC, [Esquema de Principios para Evaluación de Impacto](#).



Herramienta 5.

Cómo realizar un análisis de evaluabilidad

1. Introducción

El propósito de esta herramienta es brindar apoyo a los gestores/as de programa en la ejecución del análisis de evaluabilidad, tanto para determinar la viabilidad de una evaluación como para mejorar la eficacia de los programas y las futuras evaluaciones. La herramienta explicará qué es un análisis de evaluabilidad, su propósito, cuándo y cómo llevarlo a cabo, en qué debe centrarse, y qué hacer una vez que se haya realizado.

2. Qué es un análisis de evaluabilidad

Un análisis de evaluabilidad es un proceso sistemático que ayuda a identificar si una intervención está en condiciones de ser evaluada o no, si se justifica hacer una evaluación, si la misma es factible y si podrá generar información útil. No solo revela si un programa puede ser evaluado de manera significativa, sino también si dicha evaluación podría contribuir a mejorar el desempeño y la gestión del programa. El objetivo es determinar si la evaluación debe llevarse a cabo o no, y preparar el programa para procurar todas las condiciones necesarias para la evaluación. Un análisis de evaluabilidad no se considera como una evaluación, sino más bien como una revisión. Puede hacerse internamente o se puede contratar a un/a consultor/a con experiencia en evaluación y análisis de género.

3. Propósito y valor de un análisis de evaluabilidad

Para los gestores/as de programas, el propósito de un análisis de evaluabilidad consiste en lo siguiente:

- Determinar si existen las condiciones para realizar una evaluación en una etapa posterior y si el programa es evaluable o no.
- Analizar si vale la pena hacer una evaluación, tomando en cuenta sus beneficios, utilidad y gastos.
- Identificar los cambios que se deben hacer.
- Formular recomendaciones sobre el propósito, el alcance, el plazo y el diseño de una evaluación que se realizará en una etapa posterior (por ejemplo, qué tipos de evaluación).



Para los gestores/as de programas, el valor de un análisis de evaluabilidad consiste lo siguiente:

- Clarificar las metas y objetivos del programa.
- Clarificar los papeles y responsabilidades de las partes interesadas.
- Evaluar la viabilidad de las metas y objetivos del programa.
- Identificar las prioridades del programa.
- Mejorar el desempeño del programa.
- Ahorrar recursos del programa mediante la implementación oportuna de mejoras y evitar hacer evaluaciones costosas de un programa que no esté listo para ser evaluado.
- Facilitar el desarrollo de una organización que aprende.

4. Problemas comunes que hacen que un programa no sea evaluable

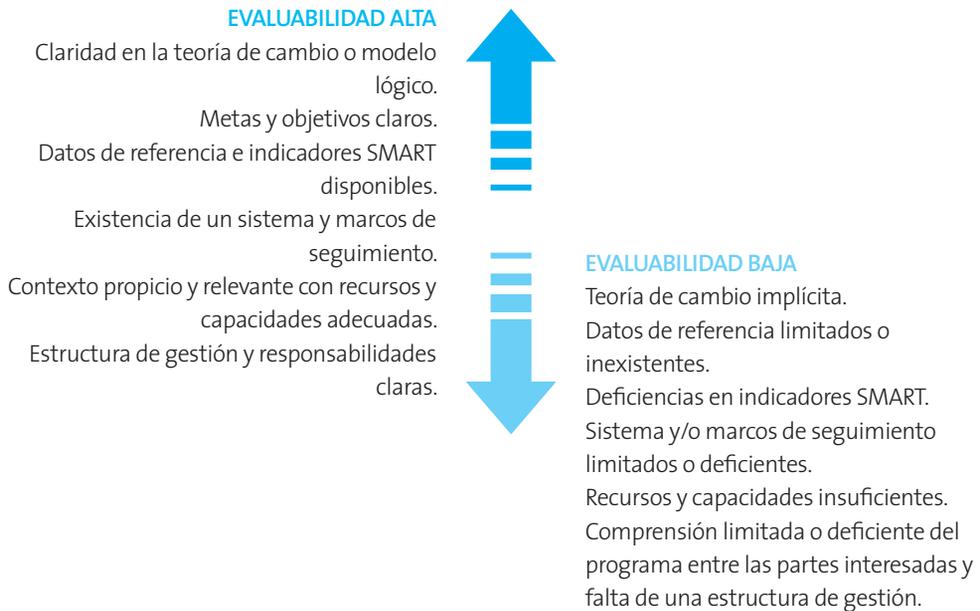
Un análisis de evaluabilidad puede ahorrarle tiempo y dinero a ONU Mujeres al determinar si una evaluación es factible y apropiada. Además, puede ser de ayuda en la planificación y preparación de una evaluación. Los análisis de evaluabilidad pueden identificar aquellas áreas en las que la evaluabilidad resulta deficiente y hacer recomendaciones sobre cómo mejorarla antes de llevar a cabo el proceso de evaluación. Mediante este tipo de análisis no solo se puede llegar a la conclusión de si una evaluación es susceptible de llevarse a cabo o no: también es posible identificar los pasos que un programa o evaluación podría dar para abordar las dificultades planteadas por el análisis.

Después de realizar un análisis de evaluabilidad, se puede llegar a las siguientes conclusiones:

- **El programa está listo para ser evaluado.** El análisis de evaluabilidad fundamentará el diseño de la evaluación y podría recomendar medidas correctivas para hacer posible una evaluación. También podría sugerir algunos de los parámetros para la evaluación.
- **El análisis identifica dificultades con la evaluabilidad del programa.** Las deficiencias en el diseño del programa o en su implementación siempre afectarán la evaluabilidad del programa. El análisis de evaluabilidad debería identificar aquello que se puede hacer para garantizar la evaluabilidad, además de recomendar la manera en que una evaluación puede resolver estas dificultades. Por ejemplo, si no existe una teoría de cambio, la evaluación puede reconstruir una teoría para el propósito de la evaluación.



Figura T1. Evaluabilidad alta y evaluabilidad baja



5. Cómo llevar a cabo un análisis de evaluabilidad

Duración

Un análisis de evaluabilidad puede tomar varios días, semanas o meses en completarse, dependiendo del tiempo disponible y los esfuerzos realizados. Idealmente, los gestores/as de programas deberían intentar completarlo rápidamente y no debería requerir demasiados recursos.

¿Evaluador/a interno/a o externo/a?

Si bien un análisis de evaluabilidad puede ser realizado por un miembro del personal del programa que tenga amplios conocimientos sobre evaluación, el mismo es, por lo general, realizado de forma más exitosa por un/a evaluador/a profesional. Es importante tener en cuenta que la persona que realice el análisis de evaluabilidad debe tener amplia experiencia en evaluación y en igualdad de género.

Principios fundamentales del análisis de evaluabilidad

Los principios fundamentales del análisis de evaluabilidad son: **formativo** (es decir, el análisis de evaluabilidad debe realizarse en una etapa temprana del programa), conducente al **aprendizaje, participativo** para las partes interesadas.



Consideraciones de igualdad de género y derechos humanos

Todos los análisis de evaluabilidad deberían revisar que tanto la igualdad de género como los derechos humanos estén integrados en una intervención, sin importar si la intervención en cuestión está orientada hacia esos temas o no. Por ejemplo:

- Si están disponibles análisis y datos desagregados (por ejemplo: sexo, clase o grupo étnico) sobre igualdad de género y/o derechos humanos y se les ha prestado atención al determinar el diseño y la teoría del programa, esto facilitará la incorporación de los temas de igualdad de género y derechos humanos a la evaluación de manera efectiva en relación a su gasto.
- Si la igualdad de género y/o los derechos humanos no hubieran sido considerados en el diseño e implementación de la intervención y no hubiera información desagregada disponible, los evaluadores/as deberán identificar y recopilar datos adicionales para evaluar las dimensiones de igualdad de género y derechos humanos en la intervención.

Metodología

Un análisis de evaluabilidad es un análisis cualitativo⁵. Entre las metodologías más comunes se encuentran: revisión teórica y recolección de datos cualitativos mediante entrevistas individuales, grupos focales y talleres con las partes interesadas.

Los documentos del programa deben estar listos para su revisión y el personal debe estar listo para ser entrevistado. Es necesario que el/la evaluador/a tenga una visión de todas las piezas del programa para que logre una comprensión cabal de lo que el programa lleva a cabo a diario.

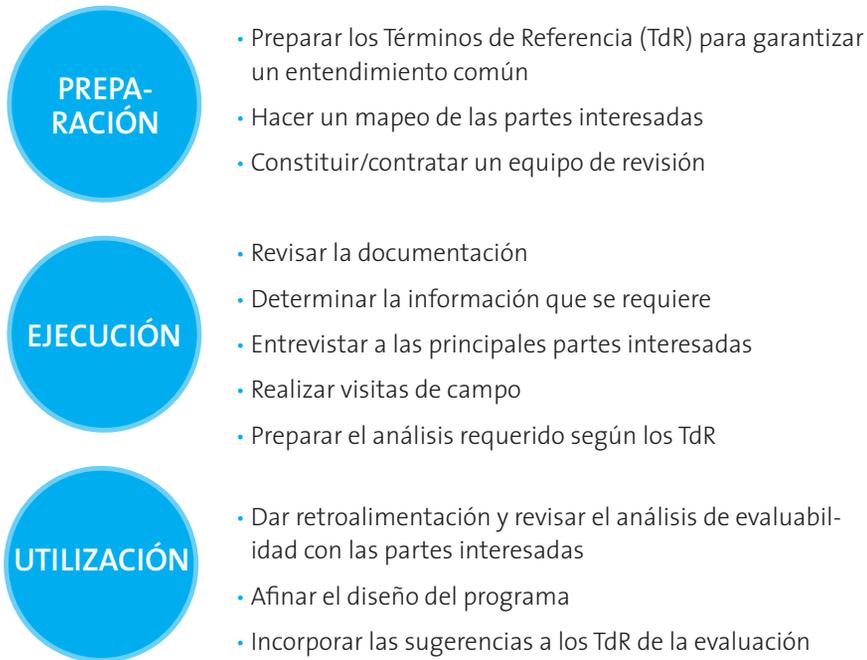
Pasos del análisis de evaluabilidad

Al igual que otros tipos de evaluación, un análisis de evaluabilidad comprende los siguientes pasos fundamentales: 1) preparación, 2) ejecución, y 3) utilización.

⁵ Rosse et al. definen un análisis de evaluabilidad como “un análisis cualitativo de un proyecto, programa o plan para determinar si cumple las condiciones preliminares para su evaluación y, si así fuera, cómo debe diseñarse la evaluación para maximizar su utilidad”



Figura T2. Pasos del análisis de evaluabilidad



6. Enfoque de un análisis de evaluabilidad

Decidir el alcance del análisis de evaluabilidad

Si hubiera personal disponible, el programa debería formar un grupo de trabajo o equipo para el análisis de evaluabilidad, integrado tanto por el personal que implementa el programa y que está a cargo de la administración del mismo, como por las partes interesadas y la persona que lleva a cabo el análisis de evaluabilidad. La primera actividad del equipo debería ser determinar el alcance del análisis de evaluabilidad, los parámetros del programa y las personas a entrevistar.

A fin de determinar el alcance del análisis de evaluabilidad, los siguientes enfoques resultan útiles:

- Teoría de cambio o modelo lógico
- Existencia y disponibilidad de información relevante
- Viabilidad del contexto
- Rendición de cuentas



El análisis de evaluabilidad debe examinar:

Teoría de cambio o modelo lógico (relevancia, idoneidad y coherencia del programa)

- ¿Se encuentran claramente identificados el problema y la población destinataria (análisis de contexto) en el programa?
- ¿Están identificados clara y explícitamente tanto los factores de desigualdad de género como las necesidades de las mujeres?
- ¿Cuenta el programa con un propósito estratégico claro y una teoría de cambio?
- ¿Cuenta el programa con metas, objetivos y resultados claros?
- ¿Están articulados los niveles de las actividades, los recursos financieros, los resultados y las estrategias dentro del programa?

Existencia y disponibilidad de información relevante (accesibilidad y pertinencia del programa)

- ¿Cuenta el programa con suficiente información sobre la intervención y el contexto?
- ¿Cuenta el programa con indicadores SMART?
- ¿Cuenta el programa con información de referencia?
- ¿Cuenta el programa con un sistema de seguimiento para recopilar y sistematizar información con responsabilidades, periodicidad y recursos bien definidos?
- ¿Qué tipo de información sobre los derechos de las mujeres se encuentra accesible, cómo se recopila dicha información o cómo va a recopilarse en el futuro?

Viabilidad del contexto (involucramiento de las partes interesadas, disponibilidad de recursos y capacidades, y viabilidad sociopolítica)

- ¿Hasta qué punto están involucradas las partes interesadas y cuáles son sus perspectivas del programa?
- ¿Cuenta el programa con recursos y capacidades para llevar a cabo la evaluación (es decir, presupuesto, tiempo, conocimiento técnico)?
- ¿Qué tan adecuado resulta el contexto institucional y sociopolítico (es decir, cultura de evaluación, grupos de interés que pudieran influenciar la independencia de la evaluación, etc.)?

Rendición de cuentas (estructura de gestión, seguimiento, elaboración de informes, sentido de propiedad y liderazgo)

- ¿Cuenta el programa con una estructura de gestión clara?



- ¿Tienen las entidades socias responsabilidades, obligaciones en la rendición de cuentas y sentido de propiedad dentro del programa?
- ¿Cuenta el programa con un sistema transparente para el seguimiento del desempeño y la elaboración de informes?

Tabla T3. Áreas de interés y criterios para el análisis de evaluabilidad

Área de Interés	Criterios
TdR/Modelo lógico	Relevancia Idoneidad Coherencia
Existencia y disponibilidad de información relevante	Accesibilidad Pertinencia
Viabilidad del contexto	Involucramiento de las partes Disponibilidad de recursos y capacidades Viabilidad sociopolítica
Rendición de cuentas	Estructura de gestión y responsabilidades claras Transparencia en el seguimiento y en la elaboración de informes de desempeño Existencia de un sentido de propiedad y liderazgo en entidades socias nacionales y de la sociedad civil

7. Qué hacer después del análisis de evaluabilidad

Una oficina puede ahorrar mucho tiempo y dinero al realizar un análisis de evaluabilidad para determinar si una evaluación es factible y procedente. En contadas ocasiones un análisis de evaluabilidad identifica problemas graves que hacen que el programa no esté listo para una evaluación o no sea evaluable.

Un análisis de evaluabilidad da inicio al proceso de evaluación mediante un análisis preliminar del diseño del programa y de su implementación. Al concluirse, el análisis señala los pasos necesarios para preparar el programa para una evaluación. Es muy importante para ONU Mujeres invertir el tiempo y los fondos necesarios para contratar consultores/as externos/as que lleven a cabo el análisis de evaluabilidad o llevarlo a cabo internamente, en la oficina respectiva.



Herramienta 6.

Plantilla con los términos de referencia de la evaluación

Esta plantilla puede usarse para desarrollar los términos de referencia de la evaluación. Debe usarse como guía y ser ajustada adecuadamente. Todos los textos entre corchetes pueden reemplazarse. La plantilla debe usarse conjuntamente con la guía del [Capítulo 4](#) de este manual y el [Capítulo de Evaluación del POM](#).

**Reemplazar todos los textos entre corchetes*

[TÍTULO DE LA EVALUACIÓN]

[OFICINA QUE HA ENCOMENDADO LA EVALUACIÓN]

I. Antecedentes (contexto del programa o proyecto)

[La sección de antecedentes debe proporcionar una visión general del programa o proyecto y de los resultados esperados. También debe hacer referencia a los documentos que guían la elaboración de evaluaciones en ONU Mujeres, tales como la [Política de Evaluación](#), el [Capítulo de Evaluación del POM](#), el [listado de verificación GERAAS para el control de calidad de los informes de evaluación](#), el [Indicador de Desempeño de Evaluación del Plan de Acción del Sistema de Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres \(UN-SWAP EPI\)](#), y este [Manual de Evaluación](#). Dichos documentos sirven de marco de referencia para el/la gestor/a de evaluación y los consultores/as de la evaluación que les permiten asegurarse del cumplimiento de varios requisitos y garantizar la calidad del informe de evaluación.

Preguntas a considerar:

- ¿Cuál es el tema general del programa o proyecto que se va a evaluar?
- ¿A qué elementos de los Tratados sobre los derechos de las mujeres y compromisos internacionales (Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo del Milenio) está contribuyendo el programa o proyecto?
- ¿Cómo encaja el programa o proyecto en las estrategias temáticas de ONU Mujeres, ya sean estas regionales, de múltiples países o nacionales, y hasta qué punto se relaciona con las prioridades de ONU Mujeres recogidas en el



Plan Estratégico?

- ¿Cuál fue la orientación más reciente proporcionada a nivel de país por el comité de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer sobre los derechos humanos de las mujeres? ¿Cómo responde el programa o proyecto a dicha orientación?
- ¿Cómo se justifica la intervención de ONU Mujeres en el área a evaluar?
- ¿En qué estado se encuentra el programa o proyecto en este momento (a la mitad, al final, es un programa continuo, etc.)?]

II. Descripción del programa o proyecto

[La descripción del tema en los TdR debe incluir el modelo lógico y los supuestos subyacentes sobre los cuales se desarrolló la estrategia originalmente. Cualquier incongruencia importante entre la estrategia del programa y la implementación efectiva debe señalarse y explicarse. También deben describirse los recursos y la estructura de gestión del programa.

Preguntas a considerar:

- ¿Cuál es el objetivo del programa o proyecto?
- ¿Cuál es la estrategia del programa o proyecto?
- ¿Qué derechos de las mujeres está tratando de apoyar el programa? ¿Qué capacidades pretende mejorar el programa o proyecto para que los/as titulares de derechos reclamen sus derechos y que los/as garantes de derechos cumplan con sus obligaciones?
- ¿Cuál es el modelo lógico o teoría de cambio del programa o proyecto?
- ¿Cuál es el alcance geográfico y el marco temporal?
- ¿Cuáles son las partes interesadas más importantes que están involucradas en el programa o proyecto (incluidos los donantes, los socios y las agencias u organizaciones ejecutoras)?
- ¿Cómo se vincula el programa al trabajo de otros socios ejecutores de programas o proyectos, tales como otras agencias de Naciones Unidas u otros socios nacionales?
- ¿Cuál es la estructura de gestión del programa o proyecto?
- ¿Cuál es el presupuesto del programa?
- ¿Cuáles es la interrelación entre el apoyo normativo, la coordinación y el trabajo operativo?]



III. Propósito (y uso de la evaluación)

[Esta sección de los TdR debe explicar el propósito de la evaluación (el por qué), qué la motivó, cómo van a usarse los resultados y por quién. Esto debería vincularse claramente a los planes de evaluación corporativos, temáticos, los de la RO, la MCO y la CO.

Preguntas a considerar:

- ¿Cuál es el programa, proyecto o tema general a ser evaluado?
- ¿Quién inició la evaluación? ¿Es una evaluación obligatoria?
- ¿Se espera que la evaluación contribuya a la rendición de cuentas, el aprendizaje y/o la toma de decisiones?
- ¿Por qué se está emprendiendo la evaluación ahora? ¿Se trata de una evaluación de mitad de ciclo o de una evaluación final?
- ¿Cómo va a usarse el proceso de evaluación y/o sus resultados?
- ¿Quiénes son los principales usuarios/as de la evaluación y el público objetivo? ¿Responde la evaluación a una necesidad específica de información o de toma de decisiones?]

IV. Objetivos

[Esta sección debe señalar claramente los objetivos más importantes de la evaluación y los criterios que se utilizarán para evaluar el programa. Los objetivos deben corresponder al propósito y deben estar claramente formulados tomando en cuenta la información disponible sobre el programa y el contexto en que el mismo se está llevando a cabo, y en el cual la evaluación tendrá lugar. Los objetivos deben enmarcarse a partir de una perspectiva de igualdad de género y derechos humanos. Además, los objetivos suelen señalar los criterios de evaluación a utilizarse para evaluar el programa o intervención: relevancia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad, etc. Por ejemplo:

- Determinar la relevancia de la contribución de ONU Mujeres a la intervención a nivel nacional y su alineación con acuerdos y convenciones internacionales sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- Determinar la eficacia y la eficiencia organizacional en los avances hacia el logro de resultados en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, según se encuentren definidos en la intervención.
- Determinar la sostenibilidad de la intervención en el logro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres de manera sostenida.



- Determinar el impacto de la intervención respecto de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- Analizar la manera en la que el enfoque de derechos humanos y los principios de igualdad de género se integran en la ejecución.
- Identificar y validar las lecciones aprendidas, las buenas prácticas, los ejemplos y las innovaciones de los esfuerzos que respaldan la igualdad de género y los derechos humanos en el área de trabajo.
- Hacer recomendaciones viables con respecto a la intervención de ONU Mujeres.

Las preguntas clave de la evaluación también deben especificarse en esta sección. Estas preguntas ayudan a definir mejor los objetivos, relacionándolos con el propósito y los criterios de evaluación. Por ejemplo (ver [Capítulo de Evaluación del POM](#) para encontrar ejemplos más detallados):

Relevancia

- ¿Hasta qué punto resulta relevante la intervención para las necesidades y prioridades establecidas por los beneficiarios/as?
- ¿Hasta qué punto está alineada la intervención con marcos normativos relevantes para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?
- ¿Cuál es la ventaja comparativa de ONU Mujeres en esta área de trabajo en comparación con otras entidades de Naciones Unidas y otros socios estratégicos?

Eficacia

- ¿Hasta qué punto se alcanzaron los resultados esperados y cómo contribuyó ONU Mujeres para ello?

Eficiencia

- ¿Hasta qué punto la estructura de gestión de la intervención apoya la eficiencia en la ejecución del programa?

Impacto

- ¿Hasta qué punto se avanzó en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres como resultado de la intervención?
- ¿Cuáles fueron los efectos no previstos de la intervención, si hubo alguno?



Sostenibilidad

- ¿Hasta qué punto se desarrollaron capacidades para garantizar la sostenibilidad de los esfuerzos y los beneficios?
- ¿Cómo se pueden asegurar los beneficios de la intervención para los/as titulares de derechos (por ejemplo, ¿qué sistemas de rendición de cuentas y supervisión se establecieron?)?

Igualdad de Género y Derechos Humanos

- ¿Hasta qué punto se han integrado consideraciones de género y derechos humanos en el diseño y ejecución del programa?
- ¿De qué forma la atención a/la integración de cuestiones relativas a la igualdad de género y los derechos humanos han motivado avances en el ámbito de intervención?

V. Alcance de la evaluación

[El alcance de la evaluación describe aquello que se incluirá y aquello que se excluirá de la evaluación. La definición del alcance constituye una oportunidad de sopesar qué es más importante obtener de la evaluación frente a qué es realmente viable. Para apoyar la armonización, limitar duplicidades y hacer uso eficiente de recursos escasos, el alcance debería tomar en cuenta otras evaluaciones ya existentes o planificadas sobre el mismo tema. Se deben describir las interrelaciones entre la evaluación planificada y otras evaluaciones relacionadas, e incluso cómo podría usarse la información de esas otras evaluaciones.]

El alcance de una evaluación establece:

- **Etapa:** la etapa del ciclo del programa en la que la evaluación se está llevando a cabo (mitad de ciclo, final del programa, etc.)
- **Marco temporal:** el marco temporal específico en el ciclo de vida del programa (el ciclo de vida total o varios períodos de nota estratégica, etc.)
- **Geografía:** determina si la evaluación proyecta cubrir la región entera o áreas seleccionadas en las que el programa ha funcionado o prestado servicios
- **Cobertura temática:** determina si la evaluación va a incluir todos los aspectos de un tema (erradicación de la violencia contra la mujer, participación política, etc.) o si se va a concentrar en un subtema específico
- **Cobertura programática:** determina si la evaluación va a incluir todos los aspectos de un programa o si se va a concentrar en un área específica del mismo
- **Limitaciones:** también deben identificarse las limitaciones de la evaluación según el alcance]



VI. Diseño de la evaluación (proceso y métodos)

[El diseño escogido debe enmarcar la ejecución de la evaluación y determinar qué métodos son los más adecuados. El diseño de la evaluación dependerá tanto del propósito y los objetivos de la misma, como de la naturaleza de la información disponible para el/la evaluador/a o evaluadores/as, por ejemplo: los indicadores, la información de referencia y los objetivos específicos. El enfoque puede ser formativo (hacia el futuro), sumativo (hacia el pasado) o, en casos excepcionales, de tiempo real, el cual se adopta generalmente en contextos humanitarios. El enfoque también debe promover la inclusión y la participación a través de una perspectiva de igualdad de género y derechos humanos que se centren en la utilización⁶, el empoderamiento⁷ o un punto de vista feminista.⁸ Las evaluaciones con enfoque de género aplican métodos mixtos (métodos cuantitativos y cualitativos de recolección de datos y enfoques analíticos) para dar cuenta de la complejidad de las relaciones de género y garantizar procesos participativos e inclusivos que sean culturalmente apropiados.

El proceso de evaluación debe describir de manera general las distintas fases de evaluación y especificar tanto las tareas importantes que los evaluadores/as tienen a cargo como el cronograma de cumplimiento.

En ONU Mujeres, las fases de evaluación son:

- **Preparación:** incluye el análisis de las partes interesadas, la configuración del grupo de referencia, el desarrollo de los TdR y la selección del equipo de evaluación
- **Ejecución:** informe inicial, taller con las partes interesadas, recolección y análisis de datos
- **Elaboración de informes:** presentación de los hallazgos preliminares, el proyecto y los informes finales
- **Utilización y seguimiento:** respuesta de gestión, difusión del informe y seguimiento a la aplicación de la respuesta de gestión]

6 Promueve el uso previsto por parte de los usuarios/as escogidos/as. Hace énfasis en la participación de los usuarios/as a lo largo del proceso de evaluación.

7 Los/as participantes del programa se involucran en la ejecución de la evaluación. Un/a evaluador/a externo/a hace de coach o facilitador/a en el proceso de evaluación.

8 Analiza y se ocupa de las oportunidades de revertir las inequidades de género que dan lugar a la injusticia social. Da prioridad a las experiencias y a las voces de las mujeres, incluyendo a aquellas de grupos marginados y discriminados.



Métodos

[La metodología de la evaluación debe posibilitar el logro del propósito de la evaluación, debe estar alineada con el enfoque de la evaluación, y debe estar diseñada para responder a los criterios de la evaluación y contestar las preguntas clave mediante técnicas fiables para la recolección y el análisis de datos.

La metodología debe describir:

- Una amplia gama de fuentes de datos (por ejemplo: documentos, información de campo, sistemas de información institucionales, registros financieros, beneficiarios/as, personal, proveedores/as de fondos, expertos/as, funcionarios/as de gobierno y grupos comunitarios)
- Análisis y métodos de recolección de datos (por ejemplo: indagación apreciativa, el caso de estudio más significativo sobre el cambio, encuestas, entrevistas, grupos de discusión, observación, visita de campo, etc.) con que se abordarán los temas de igualdad de género y derechos humanos; el/la evaluador/a analizará en detalle la justificación final para la selección y sus limitaciones
- Herramientas participativas para consultar a los grupos interesados y sugerir un plan de inclusión de mujeres, individuos y grupos vulnerables y/o discriminados en el proceso de consulta, además de un plan de traducción si fuese necesario
- Especificar que el/la evaluador/a debe detallar un plan sobre cómo garantizar la protección de las personas implicadas en la evaluación y el respeto a la confidencialidad
- Especificar que el/la evaluador/a debe desarrollar un marco de muestreo (superficie y población representadas, justificación para la selección, mecánica de la selección, limitaciones de la muestra), además de cómo se va a manejar la diversidad de las partes interesadas en la intervención
- Especificar que el/la evaluador/a debe tomar medidas para garantizar la calidad, fiabilidad⁹ y validez¹⁰ de las herramientas de recolección de datos y los métodos, así como la sensibilidad a la igualdad de género y los derechos humanos; por ejemplo, las limitaciones de la muestra (representatividad) deben estar claramente señaladas y es necesario triangular los datos (cotejarlos con otras fuentes) para garantizar que los resultados sean sólidos]

9 La fiabilidad **significa** consistencia en los resultados al usar el mismo método (por ejemplo, si la misma encuesta se aplica varias veces, esta debe arrojar resultados similares cada vez).

10 La **validez** se refiere a la precisión de las herramientas para la recolección de datos; es decir, si las herramientas logran recopilar la información esperada o si están midiendo el concepto correcto.



I. Participación de las partes interesadas

[Esta sección debe especificar el involucramiento de las principales partes interesadas (por ejemplo, las partes interesadas internas, socios/as del programa o proyecto, donantes, etc.) y si van a participar en el grupo de referencia o en el grupo de gestión. Entre los papeles que pueden desempeñar están los de: nexo, asesor/a técnico, observador, etc., o una participación más activa en el grupo de referencia. Las partes interesadas deben tener claro cuándo se espera que participen; por ejemplo, en la preparación, en la ejecución, en la elaboración de informes y/o en las tareas de seguimiento y difusión.]

Es importante prestar especial atención a la participación de los/as titulares de derechos —particularmente las mujeres y los grupos vulnerables y marginados— para garantizar la aplicación de un enfoque de género. También es importante especificar las salvaguardas éticas que se habrán de emplear.]

II. Marco de tiempo

[Los TdR deben especificar claramente el número de días requeridos por el/la evaluador/a o evaluadores/as. El marco de tiempo para una evaluación depende de su alcance. Generalmente las evaluaciones realizadas a nivel de país requerirán uno o dos meses del tiempo del evaluador/a. Sin embargo, ese tiempo debería estar distribuido en un período de entre tres y seis meses para dar lugar al proceso iterativo de retroalimentación sobre los resultados finales. La siguiente es una muestra del marco de tiempo necesario para cada fase de la evaluación:

Tarea	Marco de tiempo	Persona responsable
TdR definitivos (después del proceso de consulta con el grupo de referencia y el grupo de gestión)	3-4 semanas	Gestor/a de evaluación de ONU Mujeres
Contratación de evaluadores/as	3-4 semanas desde la difusión	Gestor/a de evaluación de ONU Mujeres
Fase de inicio	2-3 semanas (tras la firma del contrato)	Evaluador/a
Etapas de ejecución (recogida de datos)	2-3 semanas (tras la entrega del informe inicial)	Evaluador/a
Etapas de elaboración de informes (análisis y presentación de hallazgos preliminares)	2-3 semanas (tras la recogida final de datos)	Evaluador/a
Utilización y seguimiento	6 semanas tras la entrega del informe final	Gestor/a de evaluación de ONU Mujeres



III. Productos esperados

[Esta sección describe el tipo de productos (informes, resúmenes u otros) que se espera de la evaluación, quién los va a usar y cómo serán utilizados. También debe especificar los formatos en que se espera que se presenten dichos productos, el número de revisiones esperadas (tras la revisión de calidad y las consultas con el grupo de referencia, etc.) y el marco de tiempo para su entrega.]

Productos	Marco de tiempo para la entrega	Persona responsable [gestor/a de evaluación, consultor/a de la evaluación, etc.]

IV. Gestión de la evaluación

[Esta sección describe en términos generales las responsabilidades principales de ONU Mujeres en el proceso de la evaluación e identifica el apoyo logístico necesario, como los materiales y el espacio de oficina. También describe el papel de ONU Mujeres en la gestión de la evaluación, incluyendo la preparación, la ejecución, la elaboración de informes, el seguimiento y la difusión. El/la gestor/a de la evaluación debe dedicarse a la coordinación del proceso de evaluación. Además, debe especificarse si la evaluación debe constar de un grupo de gestión, un grupo de referencia, y cualquier otro mecanismo para facilitar la gestión de la evaluación.]

V. Composición, habilidades y experiencias del equipo de evaluación

[Esta sección describe en términos generales las destrezas, la experiencia, la formación y otras competencias importantes —como los idiomas— que serán necesarias para llevar a cabo la evaluación eficazmente (ya sea mediante una empresa consultora o consultores/as individuales). Se debe especificar el tamaño del equipo y el número estimado de personas-días requeridos (como se explica en la sección del marco de tiempo). También debe especificarse que el equipo de consultoría internacional debe trabajar conjuntamente con el equipo de consultoría nacional en varias etapas de la evaluación.]



VI. Código ético de conducta

[Se deben incluir enlaces al [Formulario de Acuerdos para Consultores/as de Evaluación de ONU Mujeres](#), las [Directrices Éticas del UNEG](#) y el [Código de Conducta para Evaluaciones en el Sistema de Naciones Unidas](#).]

Anexos

Una vez seleccionada la empresa consultora o el/la consultor/a, se deben anexar los siguientes documentos a los TdR:

- **Listado de verificación GERAAS para el control de calidad de los informes de evaluación de ONU Mujeres**
- Formulario de Acuerdos para Consultores/as de Evaluación de ONU Mujeres
- Normas de Evaluación del UNEG en el Sistema de Naciones Unidas
- Estándares de Evaluación del UNEG en el Sistema de Naciones Unidas
- Manual de Evaluación de ONU Mujeres

Herramienta 8.

Matriz de evaluación

La matriz de evaluación es una herramienta clave para la evaluación que detalla cómo responder las preguntas mediante los métodos de evaluación. El texto de la plantilla se incluye solo como un ejemplo y debe ajustarse adecuadamente. Véase también el [Capítulo de Evaluación del POM](#) para obtener directrices sobre las preguntas de evaluación

Criterios de evaluación	Pregunta(s) clave	Subpregunta(s)	Información sobre los indicadores	Método(s) de recogida	Fuente(s) de información	Supuestos
Relevancia	¿Hasta qué punto garantizó el programa que hubiera alineamiento con las metas nacionales de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres?	¿Condujeron a una integración de las prioridades nacionales realizadas a las partes interesadas del país durante la formulación y ejecución del programa?	<ul style="list-style-type: none"> Alineación con el plan nacional de igualdad de género Número de reuniones con las contrapartes nacionales Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos Registros de monitoreo Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> Sitio web del gobierno nacional Personal del programa de ONU Mujeres Contrapartes nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> La información se encuentra disponible Las contrapartes nacionales están dispuestas a reunirse y pueden hacerlo
Eficacia	¿Cuánto se ha avanzado hacia los resultados a los que ha contribuido ONU Mujeres?	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se coordinó ONU Mujeres eficazmente con los socios clave para alcanzar resultados? ¿Qué factores habilitantes y limitantes aportaron al logro de resultados y qué acciones fueron necesarias para superar cualquier barrera que impidiera el avance? 	<ul style="list-style-type: none"> Evidencia de los aportes a los resultados según se encuentran descritos en el plan del programa o proyecto y según se encuentran articulados en la teoría de cambio Evidencia de la realización de consultas eficaces con los socios clave Evidencia de efectos no previstos causados por ONU Mujeres (positivos o negativos), incluido aquellos observados en grupos vulnerables o excluidos y en hombres y niños 	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de documentos (anuales, informes de donantes, etc.) Registros de monitoreo Entrevistas Encuesta Estudio de casos 	<ul style="list-style-type: none"> Todas las contrapartes Personal del programa de ONU Mujeres Sitios web de ONU Mujeres Sitios web del gobierno nacional Lugares donde se ejecuta e proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> La información se encuentra disponible Las contrapartes nacionales están dispuestas a reunirse y pueden hacerlo
Etc.						



Herramienta 9.

Plantilla para el análisis de las partes interesadas

Es importante identificar quién debe participar en la evaluación según el papel desempeñado en la intervención y por qué debe hacerlo. Esto ayudará a determinar cómo y cuándo puede involucrarse y priorizar su participación.

Quién	Qué (su papel en la intervención)	Por qué (ventajas de su participación en la evaluación)	Cómo (participación informativa, en el grupo de referencia, en el grupo de gestión, en la recolección de datos, etc.)	Cuándo (en qué etapa de la evaluación)	Prioridad (importancia de su participación en el proceso de evaluación)
Garantes de derechos con autoridad para tomar decisiones sobre la intervención, tales como las entidades de gobierno					
Garantes de derechos con responsabilidad directa en la intervención, tales como los gestores/as de programas					
Garantes secundarios de derechos, tales como el sector privado o los padres y madres					
Titulares de derechos (de manera individual o a través organizaciones de la sociedad civil que actúan en su nombre) que son los beneficiarios/as esperados/as y no esperados/as de la intervención					
Titulares de derechos (de manera individual o a través organizaciones de la sociedad civil que actúan en su nombre) que deberían estar representados/as en la intervención pero no lo están, o que se han visto afectados/as negativamente por la intervención					



Herramienta 10.

Recomendaciones para emplear métodos de evaluación con enfoque de género

- **Identificar métodos rigurosos que sean apropiados y relevantes para garantizar una evaluación de alta calidad y credibilidad.** Los hallazgos de la evaluación pueden a menudo ser conflictivos, especialmente en ciertos contextos en los que la igualdad de género y los derechos humanos son temas sensibles.
- **Emplear métodos con enfoque de género que faciliten la participación y la inclusión.** Las metodologías participativas son aquellas que permiten a todos los usuarios/as y partes interesadas no solo presentar datos e información, sino también participar en la determinación de los datos a recopilar. Por ejemplo, las **indagaciones apreciativas** subrayan las buenas prácticas asociadas a aquello que se evalúa y promueven un alto nivel de participación de las partes interesadas.¹¹ **El cambio más significativo** consiste en compartir las experiencias vividas y escoger el tipo de cambio más representativo que se busca. Las partes interesadas del proyecto participan tanto en la selección de los tipos de cambio a registrar como en el análisis de datos.¹²
- **Garantizar que la recolección de datos esté desagregada por sexo.** Esto es básico para cualquier evaluación de género o de derechos humanos. Todos los datos recopilados deben indicar el sexo de quien responde y otros datos básicos que pudieran ser de importancia para la evaluación, tales como edad, origen étnico, nacionalidad, estado civil y ocupación.
- **Emplear un enfoque metodológico flexible que comprenda las limitaciones y desafíos de los/as informantes y el contexto.** Algunos métodos de recogida de datos podrían ser apropiados para ciertos grupos de beneficiarios/as, pero también podrían poner en desventaja a otros grupos. Por ello, los métodos identificados deben ser cuidadosamente empleados y sopesarse ante riesgos potenciales.
- **Determinar cómo se va a incluir a las poblaciones vulnerables en el proceso de recogida de datos e identificar las limitaciones y desafíos relacionados con la participación de las partes interesadas.** El/la gestor/a de evaluación debe ser consciente de los posibles sesgos que podrían darse en la selección de los métodos y debe evitarlos mediante la inclusión de una amplia gama de grupos

¹¹ Para obtener más información, ver <https://appreciativeinquiry.case.edu/>

¹² Davies R, Dart J, "The most significant change (MSC) technique: A guide to its use", Reino Unido y Australia, abril 2005, disponible en línea en <http://www.mande.co.uk/docs/MSCGuide.pdf>



interesados. Los sesgos podrían tener que ver con género, poder (fuentes que puedan contribuir libremente, pues se consideran la privacidad y la confidencialidad), clase o casta, y distancia (se da preferencia a los grupos más accesibles). Además, la selección que haga el/la evaluador/a del lugar, el momento adecuado y el lenguaje a emplear podrían incidir en la capacidad de participar de ciertas personas entrevistadas. Algunos grupos podrían no estar en capacidad de expresarse libremente por la presión social o podrían no estar autorizados para hablar o ser representados en reuniones públicas o en consultas a la comunidad.

- **Cuestionarse sobre los roles de género.** Las herramientas de recolección de datos deben atender los temas de género de la iniciativa o proyecto, y deben indagar sobre temas de género más amplios. Por ejemplo, al medir el impacto de una iniciativa de capacitación en tecnologías de la información y la comunicación, es importante observar lo que los/as estudiantes han aprendido, pero también cómo han aplicado sus conocimientos en su trabajo u organización. Para medir esto, es esencial investigar los roles de género en las organizaciones de los/as estudiantes y observar la manera en la que son capaces (o incapaces) de aplicar las destrezas recientemente adquiridas.
- **Las evaluaciones deben realizarse con un enfoque cultural, a fin de que exista una comprensión plena de las implicaciones de derechos humanos e igualdad de género.** Las dinámicas de grupo, el tema, el género, la clase, la casta, la edad, la raza, el idioma, la cultura, las cuestiones rurales y urbanas, etc., ejercen una gran influencia sobre qué tan eficaz e inclusiva resulta la manera de recopilar información. Las culturas pueden ser vistas como entornos contextuales para la implementación de políticas de derechos humanos. Sin embargo, un enfoque de derechos humanos sostiene que los derechos de mujeres y niñas a no ser discriminadas y al más alto nivel de vida son universales. No pueden invocarse razones culturales para justificar su vulneración.
- **Usar métodos cualitativos y cuantitativos mixtos.** Una metodología mixta aumenta la fiabilidad¹³ y la validez¹⁴ de los hallazgos de la evaluación, y ayuda a indagar si los distintos grupos interesados se beneficiaron de manera diferente y por qué.



Ver el documento guía de UNEG: [Integración de los derechos humanos y la igualdad de género en las evaluaciones](#) para acceder a un análisis detallado sobre métodos.

13 La **fiabilidad** significa consistencia en los resultados al usar el mismo método (por ejemplo, si la misma encuesta se aplica varias veces, esta debe arrojar resultados similares cada vez).

14 La **validez** se refiere a la precisión de las herramientas para la recolección de datos; es decir, si las herramientas logran recolectar la información esperada o si están midiendo el concepto correcto.



Herramienta 11.

Plantilla con los términos de referencia para los grupos de gestión

Esta plantilla se puede utilizar para desarrollar los TdR para los grupos de gestión. Debe usarse como guía y ajustarse adecuadamente. Se deben reemplazar todos los textos entre corchetes. La plantilla debe usarse conjuntamente con la guía del [Capítulo 4](#) de este manual y el [Capítulo de Evaluación del POM](#).

**Reemplazar todos los textos entre corchetes*

Grupo de Gestión de ONU Mujeres para [TÍTULO DE LA EVALUACIÓN]

Antecedentes

[Describir los antecedentes del programa o proyecto y la evaluación.]

Propósitos y objetivos de la Evaluación

[Describir el propósito, uso y público de la evaluación. Describa los objetivos de la evaluación según los TdR.]

Gestión de la evaluación

[Describir la estructura de gestión según los TdR de la evaluación (por ejemplo, grupo de gestión + grupo de referencia)]

Bajo la dirección de [representante o director/a de la oficina de ONU Mujeres] y el/la gestor/a de evaluación, la presente evaluación será realizada por un equipo integrado por [especificar de acuerdo a la evaluación; por ejemplo, un/a líder de proyecto y un miembro del equipo del proyecto. El equipo también contratará a un/a experto/a en el tema como consultor/a de la evaluación].

Composición y función del grupo de gestión de ONU Mujeres

[El grupo de gestión fue constituido para supervisar la gestión de la evaluación, tomar decisiones importantes y asegurar la calidad de los distintos productos resultantes. Está formado por el equipo directivo de la oficina/división de ONU



Mujeres, el/la especialista regional de evaluación y el personal clave del programa.

El/la gestor/a de evaluación conducirá la gestión del proceso día a día y consultará los asuntos más importantes con el grupo de gestión. Se espera que las contribuciones de los miembros mejoren la calidad y fortalezcan la credibilidad de la evaluación. Más específicamente, se espera que los miembros del grupo de gestión:

- Participen en todas las reuniones del grupo de gestión
- Aprueben la empresa o el/la consultor/a que va a llevar a cabo la evaluación
- Participen en todas las reuniones de inicio y garanticen la calidad del informe inicial de la evaluación
- Faciliten el acceso a la información al equipo de evaluación
- Revisen y garanticen la calidad del borrador del informe de evaluación
- Difundan y promuevan el uso de los hallazgos y recomendaciones de la evaluación.]

La conformación propuesta para el grupo de gestión incluye lo siguiente:

Grupo de Gestión de ONU Mujeres para [Título de la Evaluación]	
Nombre	Título, Unidad/División/Oficina



Herramienta 12.

Plantilla con los términos de referencia para el grupo de referencia

Esta plantilla se puede utilizar para desarrollar los TdR para los grupos de referencia. Debe usarse como guía y ajustarse adecuadamente. Se deben reemplazar todos los textos entre corchetes. La plantilla debe usarse conjuntamente con la guía del [Capítulo 4](#) de este manual y el [Capítulo de Evaluación del POM](#).

**Reemplazar todos los textos entre corchetes*

Grupo de Referencia de ONU Mujeres para [TÍTULO DE LA EVALUACIÓN]

Antecedentes

[Describir los antecedentes del programa o proyecto y la evaluación.]

Propósitos y objetivos de la Evaluación

[Describir el propósito, utilización y público de la evaluación. Describa los objetivos de la evaluación según los TdR.]

Gestión de la evaluación

[Describir la estructura de gestión según los TdR de la evaluación]

Bajo la dirección de [representante o director/a de la oficina de ONU Mujeres] y el/la gestor/a de evaluación, la presente evaluación será realizada por un equipo integrado por [especificar de acuerdo a la evaluación; por ejemplo, un/a líder de proyecto y un miembro del equipo del proyecto. El equipo también contratará a un/a experto/a en el tema como consultor/a de la evaluación].

A fin de facilitar una revisión exhaustiva de los productos de la evaluación, ONU Mujeres ha decidido conformar un grupo de referencia.

Composición y función del grupo de referencia de ONU Mujeres

El grupo de referencia es parte integral de la estructura de gestión de la evaluación y fue constituido para facilitar la participación de las principales partes interesadas en el diseño y alcance de la evaluación, dar a conocer las distintas necesidades de información, garantizar la calidad a lo largo del proceso y difundir los resultados de la evaluación.



El grupo de referencia de ONU Mujeres estará conformado por [identificar las categorías más amplias entre las partes interesadas: contrapartes nacionales, representantes del Sistema de Naciones Unidas, representantes de organizaciones no gubernamentales, etc.]

Se espera que los miembros del grupo de referencia:

- Actúen como fuente de conocimientos para la evaluación
- Actúen como informantes en el proceso de evaluación
- Colaboren en la recolección de información y documentación relevante
- Ayuden a identificar a las partes interesadas externas que deban ser consultadas durante el proceso
- Desempeñen un papel importante en la difusión de los hallazgos de la evaluación y en la implementación de la respuesta de gestión
- Participen en todas las reuniones del grupo de referencia
- Dar retroalimentación sobre los productos clave de la evaluación (TdR, informe inicial y borrador del informe de evaluación) y garantizar la calidad de los mismos
- Participar en la reunión de validación del informe de evaluación final
- Participar en actividades educativas relacionadas al informe de evaluación

La conformación propuesta para el grupo de referencia incluye lo siguiente:

Grupo de Referencia de ONU Mujeres para [Título de la Evaluación]	
Nombre	Título, Organización



Herramienta 13.

Ventajas y desventajas de los métodos de recolección de datos

Método	Ventajas	Desventajas
Revisión de la documentación (puesta a disposición del evaluador/a o recogida por el/la evaluador/a)		
	<ul style="list-style-type: none">• Económico• Relativamente fácil y rápido	<ul style="list-style-type: none">• Se limita a los documentos disponibles• Es difícil verificar la calidad de la información• Deja fuera el conocimiento tácito e informal
Entrevistas (realizadas por un/a evaluador/a o investigador/a formado/a)		
<ul style="list-style-type: none">• Administración de ONU Mujeres o miembro del personal• Partes interesadas involucradas en la intervención o afectadas por la misma	<ul style="list-style-type: none">• Proporciona contexto sobre el tema que se evalúa• Es adecuado para tratar temas complejos o sensibles• Proporciona mayor profundidad y detalle	<ul style="list-style-type: none">• Consume tiempo (para organizar y llevar a cabo las entrevistas)• No se pueden generalizar los hallazgos• Puede resultar caro si el/la evaluador/a y las personas entrevistadas tienen que estar en el mismo lugar (las videoconferencias son una alternativa, pero podrían limitar la eficacia y el número y tipo de participantes)
Sesiones con grupos focales (se pregunta a un grupo de personas sobre sus percepciones, opiniones, creencias y actitudes a propósito del tema que se estudia, mientras una persona externa al programa o proyecto modera la sesión)		
<ul style="list-style-type: none">• Administración de ONU Mujeres o miembro del personal• Partes interesadas involucradas en la intervención o afectadas por la misma	<ul style="list-style-type: none">• Más rápido y económico que las entrevistas individuales• La interacción del grupo podría sacar a la luz ciertos matices	<ul style="list-style-type: none">• Imposibilidad de dar opiniones de forma anónima• Las respuestas no pueden compararse o generalizarse fácilmente
Encuesta (cuestionario escrito, cuestionario en línea, encuesta telefónica, etc.)		
<ul style="list-style-type: none">• Administración de ONU Mujeres o miembro del personal• Partes interesadas cercanas a la implementación del programa	<ul style="list-style-type: none">• Relativamente barato• Se puede llegar a más partes interesadas• Resume los hallazgos de manera clara y precisa• Dependiendo del tamaño de la muestra, es adecuado para la comparación de hallazgos	<ul style="list-style-type: none">• Riesgo de perder las diferencias sutiles de las respuestas• Su utilidad depende de la velocidad de respuesta• Es difícil verificar la calidad de la información
Observación (reuniones, procesos o eventos clave)		
<ul style="list-style-type: none">• Evaluador/a o investigador/a formado/a	<ul style="list-style-type: none">• Es posible observar de primera mano el programa o iniciativa "en acción"	<ul style="list-style-type: none">• Dependiendo del lugar, podría ser caro y requerir mucho tiempo (para organizar y realizar la observación)• No puede compararse o generalizarse fácilmente• Podrían generarse sesgos si los/as participantes son conscientes de la presencia del evaluador/a



Herramienta 14.

Listado de verificación GERAAS para el control de calidad de los informes de evaluación

PARÁMETRO 1: OBJETO Y CONTEXTO DE LA EVALUACIÓN

- 1.1 El **modelo lógico y/o la cadena de resultados esperados** (insumos, productos y resultados) del objeto se encuentran claramente descritos.
- 1.2 El **contexto** contiene factores (sociales, políticos, económicos, demográficos e institucionales) directamente relacionados con el objeto de la evaluación. Ello también conlleva una explicación de los temas, roles, actitudes y relaciones contextuales que tienen que ver con la igualdad de género y los derechos humanos.
- 1.3 **La escala y la complejidad del objeto de evaluación están claramente descritos** (el número de componentes, el contexto geográfico y los límites, el propósito, el objetivo, la organización o manejo del objeto, y los recursos totales provenientes de todas las fuentes, incluidos los recursos humanos y los presupuestos).
- 1.4 Las **principales partes interesadas** involucradas en la implementación del objeto, incluidas la/s agencia/s y los socios, otras partes interesadas y sus roles.
- 1.5. El informe señala el **estado de implementación del objeto de la evaluación**, incluyendo la fase de implementación y cualquier cambio significativo (por ejemplo, planes, estrategias, marcos lógicos) que hubiera tenido lugar, y explica las implicaciones de esos cambios para la evaluación.

PARÁMETRO 2: PROPÓSITO, OBJETIVOS Y ALCANCE

- 2.1 El **propósito de la evaluación** está claramente definido, incluyendo por qué fue necesaria la evaluación en ese momento, quién necesitaba la información, qué información se requiere y cómo va a usarse dicha información.
- 2.2 Se da una clara explicación de los **objetivos de la evaluación**, incluyendo las principales preguntas de la evaluación.
- 2.3 Se describe el **alcance de la evaluación**, incluyendo la justificación de aquello que la evaluación cubre y aquello que no cubre.
- 2.4 El informe describe los **criterios de evaluación** seleccionados y da una explicación de los mismos, de los estándares de desempeño, o de otros criterios que los/as evaluadores/as utilizan.
- 2.5 Los objetivos y el alcance de la evaluación incluyen preguntas relacionadas con temas de **género y derechos humanos**

PARÁMETRO 3: METODOLOGÍA

- 3.1 El informe presenta una descripción transparente de la **metodología** aplicada en la evaluación, que explica clara y específicamente cómo se diseñó la evaluación para que ésta respondiera a los criterios de evaluación, produjera respuestas a las preguntas de evaluación y lograra los propósitos y objetivos.



3.2	El informe describe los métodos de recogida de datos y su análisis, la justificación para su selección y sus limitaciones. Se incluyen indicadores referenciales y estándares de comparación donde se considera pertinente.
3.3	El informe describe las fuentes de datos , la justificación para su selección y sus limitaciones. También incluye un análisis sobre la manera en que la combinación de dichas fuentes se usó para obtener una diversidad de perspectivas, garantizar la precisión de los datos y superar las limitaciones de los mismos.
3.4	El informe describe el marco de muestreo , es decir, el área y la población a representar, la justificación para su selección, la mecánica de dicha selección, las cantidades seleccionadas de entre los sujetos potenciales, y las limitaciones de la muestra.
3.5	El informe de evaluación proporciona una descripción completa del proceso de consulta a las partes interesadas en la evaluación, incluyendo la justificación para seleccionar el nivel y las actividades específicas para la consulta.
3.6	El informe presenta evidencias de que se tomó medidas adecuadas para garantizar la calidad de los datos , incluyendo evidencias que respalden la fiabilidad y validez de las herramientas de recolección de datos (por ejemplo, los protocolos de entrevista, las herramientas de observación, etc.).
3.7	El informe de evaluación analiza hasta qué punto el diseño de la evaluación incorporó salvaguardas, mecanismos y medidas éticas para garantizar que el proceso de evaluación se ajustara a estándares éticos importantes, incluyendo pero sin limitarse al consentimiento informado de los/as participantes y a consideraciones necesarias de privacidad y confidencialidad.

PARÁMETRO 4: HALLAZGOS

4.1	Los hallazgos responden directamente a los criterios de evaluación y a las preguntas detalladas en la sección de alcance y objetivos del informe, y se basan en la evidencia proveniente de la recolección de datos y en los métodos de análisis descritos en la sección de metodología del informe.
4.2	Los hallazgos reportados reflejan el análisis y la interpretación sistemática y apropiada de los datos.
4.3	Los hallazgos reportados se remiten a los criterios de evaluación (como son: eficiencia, eficacia, sostenibilidad, impacto y relevancia) y a las cuestiones definidas en el alcance de la evaluación.
4.4	Los hallazgos se reportan objetivamente, con base en la evidencia.
4.5	Se reportan y se analizan las brechas y limitaciones de los datos y/o los hallazgos no previstos.
4.6	Se identifican, en la medida de lo posible, las razones de logros y fracasos, particularmente las dificultades constantes.

PARÁMETRO 5: CONCLUSIONES Y LECCIONES APRENDIDAS

5.1	Las conclusiones presentan juicios razonables basados en los hallazgos y sustentados por la evidencia. Además, proporcionan reflexiones profundas relacionadas con el objeto y el propósito de la evaluación.
5.2	Las conclusiones reflejan juicios valorativos razonables con relación a las preguntas clave de la evaluación.



5.3	Las conclusiones están bien sustentadas por la evidencia presentada y se conectan de manera lógica con los hallazgos de la evaluación.
5.4	Las conclusiones procuran reflexiones que tienen que ver con la identificación de problemas importantes y/o sus soluciones, o con otros asuntos relacionados a las decisiones y acciones potenciales de los usuarios/as de la evaluación.
5.5	Las conclusiones muestran las fortalezas y debilidades del objeto (políticas, programas, proyectos u otras intervenciones) que se evalúa, según la evidencia presentada y tomando en cuenta los puntos de vista de un conjunto diverso de partes interesadas.
5.6	Lecciones aprendidas: Al ser presentadas, las lecciones aprendidas son aportes al conocimiento general. Pueden afinar o ampliar conocimientos generalmente aceptados pero no deben ser una mera repetición del conocimiento común. Las lecciones presentadas incluyen sugerencias sobre su aplicación en distintos contextos y/o distintos sectores.

PARÁMETRO 6: RECOMENDACIONES

6.1	Las recomendaciones están sustentadas por la evidencia y las conclusiones, y fueron desarrolladas con la participación de las partes interesadas relevantes.
6.2	El informe describe el proceso que se siguió al desarrollar las recomendaciones, incluyendo las consultas a las partes interesadas.
6.3	Las recomendaciones son relevantes para el objeto y propósitos de la evaluación.
6.4	Las recomendaciones identifican claramente el grupo objetivo relacionado con cada recomendación.
6.5	Las recomendaciones están claramente formuladas, al igual que las acciones prioritarias.
6.6	Las recomendaciones son impugnables y reflejan un entendimiento de la organización solicitante y las posibles restricciones para dar seguimiento.

PARÁMETRO 7: GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS

7.1	La igualdad de género y el empoderamiento de la mujer están integrados en el ámbito de análisis de la evaluación y los indicadores están diseñados de tal forma que se garantice la recogida de datos relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer.
7.2	Los criterios y las preguntas de evaluación abordan de manera específica la forma en que la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer fueron incorporados en el diseño, la planificación, la ejecución de la intervención y los resultados obtenidos.
7.3	Se opta por una metodología de evaluación, métodos, herramientas y técnicas de análisis con enfoque de género.
7.4	Los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación reflejan que se hizo análisis de género.



PARÁMETRO 8: LA ESTRUCTURA DEL INFORME

- 8.1 El informe está estructurado de manera lógica, con claridad y coherencia (por ejemplo, se presentan los antecedentes y los objetivos antes de los hallazgos, y los hallazgos se presentan antes de las conclusiones y las recomendaciones).
- 8.2 La portada y las páginas de inicio proporcionan información básica:
- A. Nombre del objeto de evaluación
 - B. Marco de tiempo para la evaluación y fecha del informe
 - C. Ubicaciones (país, región, etc.) del objeto de evaluación
 - D. Nombres y/u organizaciones de los evaluadores/as
 - E. Nombre de la organización que ha solicitado la evaluación
 - F. Índice de contenidos que incluya una lista de tablas, gráficos, figuras y anexos
 - G. Lista de acrónimos
- 8.3 El resumen ejecutivo es una sección independiente que incluye:
- A. Descripción general del objeto de evaluación
 - B. Objetivos de la evaluación y público objetivo
 - C. Metodología de evaluación
 - D. Hallazgos y conclusiones más importantes
 - E. Principales recomendaciones
- 8.4. Los anexos aumentan la credibilidad del informe de evaluación. Pueden incluir, entre otros:
- A. TdR
 - B. Lista de personas entrevistadas y sitios visitados
 - C. Lista de documentos consultados
 - D. Más detalles sobre la metodología, como son los instrumentos de recolección de datos, incluyendo detalles sobre su fiabilidad y validez
 - E. Datos personales de los/as evaluadores/as y/o justificación de la composición del equipo
 - F. Matriz de evaluación
 - G. Marco de resultados



Herramienta 15.

Cómo desarrollar una estrategia para la difusión de la evaluación

La estrategia de difusión es fundamental para facilitar la utilización de los resultados de la evaluación. Es también una manera esencial de garantizar que una evaluación tenga un enfoque de género y constituye un medio para identificar los productos apropiados para cada uno de los distintos grupos de partes interesadas.

La estrategia de difusión debe desarrollarse inicialmente durante la etapa de preparación de la evaluación y debe incorporar información adicional a medida que avanza la misma. Al hacerlo así, al llegar a la etapa final de la evaluación la mayor parte de la información necesaria estará lista para concluir y ejecutar la estrategia de difusión. La siguiente tabla resume las acciones más importantes a realizar durante cada etapa del proceso.

Tabla T4.
Pasos fundamentales en la preparación y ejecución de la estrategia de difusión de la evaluación

Fase de evaluación	Plan de difusión de la evaluación
Inicio y preparación	
1. Elaboración del presupuesto	Al definir el presupuesto para la evaluación, considere los costos de edición del texto, traducción, desarrollo de productos informativos, talleres de difusión, etc. Tenga en cuenta la necesidad de garantizar que esa información sea accesible a las principales partes interesadas, particularmente las mujeres y otros grupos discriminados, según proceda.
2. Análisis de las partes interesadas	Una vez identificadas las partes interesadas de la evaluación, colóquelas en la columna “públicos clave” de la matriz para la estrategia de difusión de la evaluación (ver Herramienta 15A).
3. TdR	Una vez identificadas las partes interesadas mediante el análisis correspondiente, considere las expectativas y necesidades de dichas partes interesadas con respecto a la recepción de los productos de evaluación. Incorpore algunos elementos de la estrategia de difusión en los TdR, especialmente cualquier aspecto en el que el/a evaluador/a o el equipo de evaluación estarían involucrados/as, tales como: Idioma(s) en los que el informe debe ser entregado El formato del informe (escrito, video, etc.) Otros productos a desarrollar (presentaciones en PowerPoint, dípticos, etc.) Participación en talleres de difusión de los resultados Rol de referencia o grupo de gestión en la difusión



Gestión y ejecución	
Recogida de datos	<p>A medida que el/la evaluador/a empieza a contactar a los/las informantes para recopilar datos mediante entrevistas, discusiones de grupos focales, etc., el/la gestor/a de la evaluación podría pedirles una lista con la información de contacto de todas las personas contactadas en cada país: nombre, título, organización, dirección, número de teléfono, e-mail etc.</p> <p>NOTA: <i>La necesidad de mantener la confidencialidad debe tomarse en cuenta siempre que se solicite una lista de contactos.</i></p>
Elaboración de informes	<p>Mientras se redacta y se cierra el informe de evaluación, el/la gestor/a de tareas de evaluación debe empezar a desarrollar la estrategia de difusión de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none">• Revisando las listas de contactos desarrollados durante la etapa de recolección de datos y ordenando la lista por país y por tipo de parte interesada• Revisando los “públicos clave” identificados en la matriz para la estrategia de difusión de la evaluación (ver Herramienta 15A) y actualizando y corrigiendo dicha matriz adecuadamente, para garantizar que incluya a todas las partes interesadas involucradas que pudieran estar interesados en recibir los resultados de la evaluación• Identificando y haciendo una lista de las páginas web internas y externas, servidores de listas, foros, boletines de prensa, medios de comunicación, etc. más importantes, a través de los cuales los resultados deben difundirse• Poniéndose en contacto con agrupaciones importantes, OR, OMP y OP para recibir retroalimentación sobre la necesidad de traducción, tipos de productos informativos que serían más útiles, aclaración de roles y responsabilidades respecto a las estrategias de difusión nacionales y regionales, etc.• Identificando y reclutando proveedores/as según sea necesario (personas que se encarguen de la edición del texto, la traducción, el diseño, la impresión, consultoría, etc.). Sugerencia: <i>Consulte la Base de Datos de Proveedores/as de ONU Mujeres que se encuentra en la sección de Comunicaciones de la Intranet para obtener ayuda en la identificación de proveedores/as adecuados/as.</i>• Organizando eventos de difusión (talleres, seminarios en línea, ruedas de prensa, etc.)• Usando herramientas de medios sociales tales como foros de internet, weblogs, blogs sociales, microblogs, wikis, redes sociales, podcasts, marcadores sociales, etc. <p>La matriz para la estrategia de difusión de la evaluación (Herramienta 15A) es el instrumento clave para facilitar el desarrollo de la estrategia.</p>



Seguimiento y utilización	
Desarrollo de la respuesta de la gestión	<p>La respuesta de la gestión a la evaluación se desarrollará durante las seis semanas siguientes a la conclusión del informe. En ese período, los gestores/as de evaluación deben ultimar:</p> <ul style="list-style-type: none">• El desarrollo de cualquier producto informativo identificado• La edición del texto, traducción, diseño e impresión del informe y de los productos informativos• La traducción de la respuesta de gestión, como corresponda• La organización de eventos o foros de difusión• El contacto con los medios <p><i>Nota: La respuesta de gestión debe también difundirse entre las partes interesadas y debe subirse al Sistema GATE.</i></p>
Cierre y ejecución de la estrategia de difusión	<p>Las estrategias de difusión nacionales, regionales o globales deben ejecutarse de la siguiente manera:</p> <ul style="list-style-type: none">• Terminar de desarrollar el informe impreso y los productos informativos en los idiomas pertinentes• Organizar talleres o eventos de difusión• Distribuir el informe y los productos del conocimiento que se hubieran identificado. Sugerencia: Usar la plantilla de distribución y las listas de correo que se encuentran en la sección de comunicaciones de la intranet. <p><i>Nota: Todos los informes de evaluación, los productos del conocimiento y la respuesta de gestión deben subirse al Sistema GATE, al igual que cualquier otro producto de difusión, como por ejemplo: panfletos, presentaciones de PowerPoint, etc.</i></p>

Se han desarrollado cuatro anexos para ayudar al personal de ONU Mujeres a desarrollar una estrategia de difusión de la evaluación.

- [Herramienta 15A](#). Matriz de la estrategia y calendario de difusión de la evaluación
- [Herramienta 15B](#). Públicos generalmente interesados en los resultados de la evaluación y sus necesidades y expectativas
- [Herramienta 15C](#). Productos informativos que pueden desarrollarse para difundir los resultados de la evaluación
- [Herramienta 15D](#). Foros internos y externos a través de los cuales los informes de evaluación y los productos del conocimiento pueden difundirse



Herramienta 15A.

Matriz de la estrategia y calendario de difusión de la evaluación

Al desarrollar y completar esta matriz es muy importante definir el cronograma correspondiente, que debe tomar en cuenta:

- Futuros foros, eventos o tomas de decisión clave que requieran información de los resultados de la evaluación
- Tiempo que las oficinas y divisiones de ONU Mujeres tengan disponible para desarrollar y gestionar productos informativos, considerando las demás responsabilidades y fechas de entrega

Públicos clave ¹⁵	Propósito ¹⁶	Principales productos informativos necesarios para promover su utilización y sus responsables	Traducciones necesarias para lograr accesibilidad y la eliminación de barreras y sus responsables	Evento de difusión y sus responsables	Cronograma y locación

15 Los públicos clave identificados son:

- El público interno de ONU Mujeres
- Entidades de Naciones Unidas
- Gobiernos y otros socios nacionales
- Socios subregionales
- Socios regionales

16 Entre los principales propósitos de difusión se encuentran:

- Transparencia y fiabilidad
- Comunicar y mejorar el trabajo de ONU Mujeres
- Compartir las buenas prácticas de ONU Mujeres y la manera de promover los derechos humanos de las mujeres
- Compartir las lecciones con los socios que se encuentran en el terreno y fortalecer sus capacidades
- Generar conocimientos sobre cómo promover la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y los derechos humanos de las mujeres
- Facilitar intercambios sobre temas fundamentales relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres



Herramienta 15B.

Necesidades y expectativas de las partes interesadas

Las distintas partes interesadas involucradas en el proceso de evaluación tienen distintas expectativas y necesidades relacionadas con dicha evaluación. Es necesario identificarlas a fin de desarrollar una estrategia de difusión efectiva en términos generales. La tabla que se presenta a continuación es una lista de las partes interesadas habituales para ONU Mujeres y sus expectativas y necesidades generales a la hora de recibir los resultados de una evaluación. Esta lista no es exhaustiva y está destinada a ser una guía general: podría haber otros tipos de partes interesadas y distintas expectativas y necesidades en el caso de ciertas evaluaciones.

Tipo de parte interesada	Expectativas y necesidades generales
Gestores/as de programa de ONU Mujeres	Asumen que la evaluación generará importantes aprendizajes y aportes para mejorar el programa que se evalúa y para el diseño de nuevas intervenciones. También esperan información muy detallada y oportuna y están capacitados/as para interpretar mensajes complejos.
Beneficiarios/as	Esperan que una evaluación ayude a clarificar ciertos aspectos de la gestión y a mejorar la eficacia de la intervención. Es importante hacer un esfuerzo especial para establecer una estrategia de difusión adaptada, a fin de comunicar los resultados de la evaluación a este grupo. El formato debe ser fácil de usar y podría requerir traducción al idioma local.
Gobiernos y decisores/as	Normalmente están interesados/as en la información derivada de los resultados de la intervención. Esperan un lenguaje local y conciso y materiales orientados hacia la elaboración de políticas. En este ámbito es importante considerar foros de alto nivel y reuniones presenciales.
Donantes y comités o juntas consultivas	Las expectativas están relacionadas a la fiabilidad, con énfasis en el uso eficiente de los recursos y los resultados generados.
Agencias de Naciones Unidas	Están interesadas en conocer el trabajo de ONU Mujeres a fin de identificar los enfoques más eficaces para promover la igualdad de género y los aprendizajes sobre qué funciona y qué no.



Tipo de parte interesada	Expectativas y necesidades generales
Comunidad de evaluadores/as	Esperan que las agencias que realizan evaluaciones de trabajos de desarrollo difundan los resultados de dichas evaluaciones a través de redes de evaluación. Ello resulta muy importante ya que así aumentan las contribuciones de ONU Mujeres a la mejora de las prácticas de evaluación con enfoque de género y derechos humanos.
Activistas de género	Esperan que los resultados de la evaluación puedan aportar a la base de conocimientos sobre programación y formulación de políticas en materia de igualdad de género. Les interesa aprender de las evaluaciones y podrían usar los resultados para respaldar programas y políticas específicas.
Organizaciones y redes de la sociedad civil	Las organizaciones de la sociedad civil que se ocupan de una variedad de temáticas relacionadas al trabajo de ONU Mujeres son también un importante público para los resultados de las evaluaciones. Podrían centrarse solamente en temas de género, o en otros temas de desarrollo que pueden integrar la igualdad de género.
Instituciones y medios académicos y de investigación	Estas instituciones están interesadas en recibir información que pueda mejorar sus investigaciones en marcha y sus consideraciones sobre temas de género.
Sociedad en general	En general, la sociedad espera que las evaluaciones contribuyan a la transparencia en el manejo de los recursos públicos y desea información respecto de los resultados alcanzados y las principales actividades realizadas durante una intervención.



Herramienta 15C.

Productos del conocimiento generado por la evaluación

Considerando las necesidades y expectativas de los distintos públicos clave y las limitaciones de recursos, es necesario escoger los productos informativos que más adecuada y eficientemente puedan comunicar los resultados de la evaluación. Las oficinas, las unidades y las secciones deben tomar decisiones sobre los productos más eficaces y eficientes para el desarrollo de cada evaluación, tomando en cuenta el tiempo del personal y el presupuesto disponible. Es recomendable usar la creatividad en el desarrollo de formatos para comunicar los resultados de la evaluación.

Producto informativo	Beneficios
Informe de evaluación (versiones impresas y electrónicas)	Generalmente el informe es el principal producto de la evaluación. Se deben considerar distintas estrategias para distribuir los distintos formatos. Deben enviarse copias de la versión impresa a los/as donantes y a las contrapartes. Normalmente se hace una lista de distribución más amplia para las versiones electrónicas y memorias USB. La versión para memorias USB resulta muy útil para talleres y otras reuniones en las que los/as participantes reciben una gran cantidad de material impreso, ya que puede llevarse sin añadir mayor peso. Debe considerarse cuidadosamente el número de copias necesarias y las versiones para memoria USB en cada idioma.
Resúmenes y folletos	Los resúmenes y folletos suelen ser productos de una o dos páginas que sintetizan y comunican de manera concisa la información clave extraída del informe de evaluación. Deben ser fáciles de leer e incluir gráficos agradables. La gente lee más estos documentos que el informe completo.
Publicidad y anuncios	También existen distintas técnicas para anunciar la publicación de una evaluación. Por ejemplo, la pregunta “¿quién debe leer este anuncio de evaluación?” genera interés de grupos ajenos a la evaluación al relacionar el contenido de la publicación con áreas temáticas de trabajo. Se recomienda publicar informes de evaluación con un diseño agradable y atractivo para una amplia distribución entre el público objetivo (beneficiarios, donantes, gestores/as de programa). Las versiones electrónicas de los informes y productos de evaluación suelen publicarse en sitios web o distribuirse por correo electrónico. Deben estar acompañadas por un párrafo descriptivo que genere interés y facilite la visibilidad y el anuncio de la publicación.

Producto informativo	Beneficios
Resúmenes no técnicos	Son resúmenes no técnicos del resumen ejecutivo, normalmente de cinco páginas. Aumentan el interés general en los resultados evitando abrumar a los lectores/as con documentos largos. Son útiles para llegar a grupos para quienes el informe no sea accesible debido al lenguaje técnico, etc.
Internet y tecnología informática	Internet, intranet, correo electrónico y foros virtuales: una estrategia de difusión en línea también incluye un anuncio de correo electrónico con vínculos a la publicación completa en la página web de ONU Mujeres y un anuncio en la página web con un vínculo a la publicación completa. La creación de un anuncio vinculado y más corto para correo electrónico sobre una nueva publicación genera interés sin sobrecargar a los destinatarios/as con información.
Presentaciones en PowerPoint para seminarios en línea y otras reuniones	El desarrollo de una presentación en PowerPoint puede complementar la presentación oral de los resultados de la evaluación en seminarios en línea, reuniones y talleres. En muchos casos las presentaciones orales son la mejor opción para comunicar los resultados de la evaluación, sobre todo para hacerlos llegar a aquellas partes interesadas que asumimos que no tendrán tiempo de leer el informe de evaluación completo.
Novelas gráficas y narración de historias	Los resultados de la evaluación también pueden comunicarse mediante formatos innovadores, tales como novelas gráficas, animaciones, dramatizaciones o narraciones en vivo. Estas pueden ser maneras más eficaces de difundir los resultados para algunas de las partes interesadas.
Medios sociales y audiovisuales	Los informes de evaluación y los productos informativos no siempre deben comunicarse de manera escrita. Se recomienda hacer uso de la tecnología audiovisual para producir videos, películas cortas, canciones, animaciones computarizadas, etc. para comunicar los hallazgos. Estas pueden ser particularmente útiles para llegar a aquellas partes interesadas que tienen bajos niveles de alfabetización. Dadas las múltiples opciones que los medios sociales proporcionan, también es importante hacer buen uso de las distintas herramientas disponibles; por ejemplo, la página de Facebook de ONU Mujeres, Twitter, wikis de evaluación, weblogs de evaluación, etc.



Herramienta 15D.

Foros para la difusión de los resultados de la evaluación

La siguiente lista presenta los foros internos y externos más comunes a través de los cuales el personal de ONU Mujeres puede difundir los resultados de la evaluación. Esta lista no es exhaustiva y se recomienda aprovechar otras oportunidades para difundir los resultados, sobre todo para garantizar que las mujeres y otros grupos marginados tengan acceso a la información.

Foros internos
1. Intranet/Sharepoint
2. Servidores de listas regionales para M&E
3. Boletines informativos de las distintas secciones, unidades, oficinas y divisiones
4. Talleres y capacitaciones
5. Seminarios en línea
Foros externos
1. Página web de ONU Mujeres y medios sociales
2. Páginas web regionales de ONU Mujeres
3. Página web del Sistema GATE (Sistema Global de Rendición de Cuentas y Seguimiento del Uso de la Evaluación) de ONU Mujeres
4. Página web del UNEG
5. Servidores de listas de Naciones Unidas (UNEVALNET, etc.)
6. Contactos importantes en las agencias de Naciones Unidas (oficinas y departamentos de evaluación, unidades temáticas y regionales, etc.)
7. Asociaciones de evaluación (EvalPartners, EvalGender*+, IDEAS, IOCE, asociaciones de evaluación regionales o nacionales)
8. Servidores de listas para evaluación y redes de conocimiento (M&E News, NONIE, XEVAL, etc.)
9. Servidores de listas, páginas web y redes de conocimiento relevantes a nivel nacional y regional
10. Servidores de listas, foros y redes de conocimiento frecuentadas por activistas, organizaciones y redes defensoras de los derechos de las mujeres
11. Sitios web temáticos y redes de conocimiento relevantes
12. Eventos en medios, entrevistas, artículos de prensa y campañas (15+Beijing, etc.)
13. Conferencias regionales y globales (CSW, etc.)
14. Capacitaciones



15. Reuniones de planificación nacionales, regionales y globales
16. Paquetes y materiales informativos enviados a los/as donantes, etc.
17. Informe anual
18. Reuniones con beneficiarios/as, comunidades y grupos
19. Seminarios o talleres dirigidos a las partes interesadas organizados específicamente para difundir y discutir los resultados



Herramienta 16.

Plantilla para la respuesta de gestión

Las respuestas de gestión deben prepararse para cada una de las evaluaciones realizadas por ONU Mujeres, incluyendo las evaluaciones conjuntas en las que ONU Mujeres haya participado. En el caso de las evaluaciones conjuntas y de las evaluaciones dirigidas por los países, las respuestas de gestión podrían seguir el formato de ONU Mujeres o el que los socios sugieran. ONU Mujeres es responsable de desarrollar una respuesta de gestión para las recomendaciones dirigidas a ONU Mujeres, y de facilitar y dar apoyo a los socios en el desarrollo de su propia respuesta. En el caso de las recomendaciones dirigidas al equipo de Naciones Unidas en el país —por ejemplo, en las evaluaciones del UNDAF— ONU Mujeres debe facilitar una respuesta de gestión conjunta, en cooperación con los miembros del equipo de Naciones Unidas del país.

Esta plantilla puede usarse para las evaluaciones de ONU Mujeres y también para las evaluaciones conjuntas como una herramienta para compartir con las partes interesadas a fin de ponerse de acuerdo antes de registrarla en el Sistema [GATE](#). La respuesta de gestión debe ser aprobada por el Sistema [GATE](#) dentro de las seis semanas siguientes a la finalización del informe de evaluación.

Herramienta 16. Plantilla para la respuesta de gestión

COMENTARIOS GENERALES

[En esta sección se da la oportunidad de destacar las lecciones de las experiencias de evaluación y las reacciones a los hallazgos que no han sido abordados directamente mediante recomendaciones clave y/o cualquier otro punto que deba ser anotado.]

RECOMENDACIÓN 1

[Copia de un informe de evaluación]

RESPUESTA DE GESTIÓN

[La respuesta de gestión especifica la reacción a la recomendación y destaca los principales temas planteados y los pasos que ONU Mujeres seguirá]

SELECCIONE UNA DE LAS OPCIONES A CONTINUACIÓN

Aceptada, parcialmente aceptada o rechazada

ACCIONES CLAVE [Aquí se indican las medidas o acciones concretas a adoptar, incluyendo a los principales socios que participarán en la ejecución de las acciones.]	MARCO DE TIEMPO	RESPONSABILIDAD EN LA EJECUCIÓN [Cuando la ejecución de una acción clave dependa de otros factores tales como cambios en la política o una mayor provisión de fondos por parte de los donantes, debe clarificarse en la sección de comentarios.]	ESTADOS [Iniciada, no iniciada, concluida, ya no es aplicable (requiere una justificación en la sección de comentarios); a ser actualizada trimestralmente]	COMENTARIOS [Se debe dar una justificación si se escogiera la opción "ya no es aplicable". Cualquier otra información pertinente con respecto al plan de ejecución o al presupuesto debe anotarse aquí.]
1.				
2.				
3.				
4.				



Herramienta 16. Plantilla para la respuesta de gestión

RECOMENDACIÓN 2 [Copia de un informe de evaluación]		RESPUESTA DE GESTIÓN			SELECCIONE UNA DE LAS OPCIONES A CONTINUACIÓN Aceptada, parcialmente aceptada o rechazada
ACCIONES CLAVE	MARCO DE TIEM-PO	RESPONSABILIDAD EN LA EJECUCION	ESTADO	COMENTARIOS	
1.					
2.					
3.					
4.					

[AÑADIR MÁS CASILLAS SI FUERA NECESARIO]



220 East 42nd Street
New York, New York 10017, USA
Tel: 212-906-6400
Fax: 212-906-6705

<http://www.unwomen.org/en/about-us/evaluation>

Le invitamos a enviarnos sus comentarios a: <mailto:ieo@unwomen.org>

¿EN QUÉ SE
DIFERENCIAN LAS
EVALUACIONES
CON ENFOQUE DE
GÉNERO DE OTRAS
EVALUACIONES?

¿CÓMO PUEDE
LA FUNCIÓN DE
EVALUACIÓN IMPULSAR
EL CAMBIO HACIA LA
IGUALDAD DE GÉNERO
Y EL EMPODERAMIENTO
DE LAS MUJERES?

¿QUÉ NECESITO
SABER PARA
GESTIONAR O
LLEVAR A CABO
UNA EVALUACIÓN
EN ONU MUJERES?

Si tiene interés en estas preguntas, este manual de evaluación es para usted. La evaluación con enfoque de género es una herramienta para avanzar hacia el logro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Este es un manual práctico para ayudar a aquellas personas que están empezando, gestionando y/o utilizando evaluaciones con enfoque de género, proporcionándoles orientación, asesoramiento y herramientas para cada fase del proceso de evaluación. El público principal es el personal de ONU Mujeres que gestiona evaluaciones o está involucrado en el proceso de evaluación. Sin embargo, también puede ser útil para los evaluadores/as y profesionales del ámbito del desarrollo internacional, sobre todo para quienes trabajan en la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y los derechos humanos.