



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

Segundo período ordinario de sesiones de 2015

15-16 Septiembre de 2015

Tema 3 del programa provisional

Evaluación

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

Meta-análisis de las evaluaciones realizadas por ONU Mujeres en 2014

Resumen

La Oficina de Evaluación Independiente llevó a cabo un meta-análisis de las evaluaciones realizadas por la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres) en 2014 como parte del esfuerzo para mejorar y fortalecer el aprendizaje a partir de las evaluaciones.

Este meta-análisis constituye la segunda síntesis de evaluaciones encargadas por ONU Mujeres desde la aprobación del actual Plan Estratégico (2014-2017).

Los meta-análisis alternan anualmente entre la rendición de cuentas y el aprendizaje a fin de mejorar la utilización de la evaluación. Dado que el enfoque del meta-análisis de los informes completados en 2013 fue en la rendición de cuentas, el meta-análisis de los informes completados en 2014 se centra en el aprendizaje.

El análisis consideró las observaciones de la evaluación en función de los criterios de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG): (a) pertinencia; (b) eficacia; (c) eficiencia; y (d) sostenibilidad.

I. Antecedentes y finalidad

1. Desde que entró en vigor la Política de Evaluación en 2013, ONU Mujeres ha aumentado sus esfuerzos para fortalecer su función de evaluación como una herramienta clave de rendición de cuentas y aprendizaje para fomentar el progreso hacia la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

2. En el Plan de Evaluación Corporativo actual (2014-2017), los meta-análisis anuales están programados para asegurar que el conjunto de evidencias producido por las evaluaciones, incluidas las realizadas por las oficinas de país, pueda ser sintetizado e informar las políticas y estrategias institucionales. Para servir el doble propósito de la rendición de cuentas y el aprendizaje, los meta-análisis anuales alternan su enfoque entre la rendición de cuentas y el aprendizaje. Dado que el enfoque del meta-análisis de los informes completados en 2013 fue en la rendición de cuentas, el meta-análisis de los informes completados en 2014 se centra en el aprendizaje.

3. Este meta-análisis se funda en los informes de evaluación de 2014 que fueron presentados al Sistema Mundial de Valoración y Análisis de los Informes de Evaluación de ONU Mujeres (GERAAS)¹. GERAAS tiene dos componentes principales: meta-evaluación² y meta-análisis. Mientras la meta-evaluación proporciona una valoración de la calidad de los informes de evaluación según los criterios de evaluación del UNEG (informada en el Informe Anual de la Función de Evaluación que se presenta todos los años en la Sesión Anual de la Junta Ejecutiva), el meta-análisis sintetiza los resultados, las conclusiones y las recomendaciones fundamentales de los informes de evaluación que cumplen con los criterios de calidad del UNEG.

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

II. Metodología

5. Se incluyeron en el análisis las pruebas que surgen de todos los informes de evaluación de 2014 que cumplieron con los criterios de calidad del UNEG (un total de 21 informes de evaluación) de todas las regiones y la sede de ONU Mujeres, abarcando 51 países (algunos informes abarcaban varios países, o eran regionales o institucionales). Se tomaron pruebas adicionales de GERAAS 2013, que incluyó 23 informes de evaluación.

6. El enfoque adoptado es el de una síntesis realista: la destilación de todas las pruebas existentes y pertinentes a fin de recoger las pruebas programáticas y operativas pertinentes. Dado que los informes incluidos cumplieron con los criterios de calidad de la evaluación del UNEG, todos los resultados, las conclusiones y recomendaciones claramente expresados, y las lecciones presentadas en los informes de evaluación han sido analizados en tres rondas progresivas de análisis de texto usando codificación temática.

¹ Para más información sobre el GERAAS, visite <http://www.unwomen.org/en/about-us/evaluation/decentralized-evaluations>

² La meta-evaluación de 2014 está disponible en <https://gate.unwomen.org/Evaluation/Details?EvaluationId=6024>

7. Este proceso tuvo como resultado 1135 pruebas codificadas (un promedio de 283 por criterio) y 144 lecciones únicas aprendidas. Estos grupos de pruebas fueron examinados y sintetizados en 17 observaciones principales, presentadas según los criterios de evaluación del UNEG de pertinencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. De estas observaciones se derivaron cinco conclusiones.

III. Limitaciones

8. El proceso de síntesis cualitativa aplicó un análisis estructurado. Sin embargo, la naturaleza del proceso exige emitir opiniones sobre: 1) cómo interpretar los resultados y lecciones, y sus implicaciones; y 2) qué combinaciones de resultados de los diferentes informes presentan un patrón confiable.

9. Reconociendo estas opiniones, el informe trata de identificar las lecciones que emergen con más claridad acerca de qué funciona y qué no funciona sin analizar asuntos específicos en gran profundidad.

IV. Observaciones principales

A. Pertinencia

Observación 1: Enfoque en el nivel macro, a la vez que se crean vínculos entre los niveles micro, meso y macro

10. Si bien el trabajo normativo y de nivel macro aumentan el impacto de ONU Mujeres, el trabajo a nivel micro es necesario para ganar la credibilidad que se asocia con resultados tangibles en diferentes entornos. De este modo, el trabajo operativo de ONU Mujeres puede hacer la mayor contribución en los lugares donde identifica las barreras específicas del entorno para la igualdad de género, crea vínculos entre el trabajo en los niveles micro, meso y macro, y apoya a las partes interesadas para que aborden esas barreras de forma colectiva a nivel normativo y de las políticas.

Observación 2: Enfoque en el alcance estratégico de las intervenciones y las alianzas, mientras se las contextualiza en una comprensión holística del entorno

11. Los diseños de programa multidisciplinarios e integrados que facilitan los vínculos activos entre diferentes áreas temáticas han surgido como una buena práctica para asegurar la pertinencia. Los enfoques regionales pueden mejorar esto aún más si también facilitan los vínculos entre países y el aprendizaje.

12. Si bien el diseño holístico de programas es considerado una buena práctica, el trabajo de ONU Mujeres ha sido especialmente eficaz en los lugares donde se ha adoptado un abordaje sumamente disciplinado para enfocar el alcance estratégico de las intervenciones y las alianzas (con una comprensión holística del entorno).

B. Eficacia

Observación 3: El logro de la igualdad de género exige inversiones de largo plazo y programación flexible

13. El proceso de largo plazo de empoderamiento de las mujeres y modificación de las actitudes a nivel de la sociedad es un determinante principal de la eficacia de la programación. Las intervenciones de corta duración se asocian con importantes desafíos a la eficacia y la sostenibilidad del programa, además de desafíos prácticos con demoras en el desembolso de la financiación y la implementación. En cambio, es más probable que las iniciativas tengan éxito en los casos en que existe una visión de largo plazo, inversión continua en el desarrollo de capacidades, y los planes y presupuestos fueron elaborados con horizontes temporales extendidos.

14. La dotación de recursos y la planificación del trabajo requieren un horizonte temporal más largo en el caso de que sea probable que muchos de los resultados previstos se realicen durante la vida de las intervenciones. Sin embargo, la planificación de programas a largo plazo, especialmente en entornos complejos, requiere adaptaciones frecuentes para alinearse con las prioridades cambiantes a fin de asegurar que las intervenciones sigan siendo pertinentes cuando el contexto de los programas evoluciona.

15. La combinación de la legitimidad normativa de ONU Mujeres y su flexibilidad programática para trabajar con socios ha resultado ser una importante ventaja comparativa. El mandato normativo de ONU Mujeres le otorga la influencia necesaria para convocar, coordinar y hacer promoción frente a las partes interesadas con relación a los objetivos operacionales. En vista de la importancia decisiva de fundamentar los programas en las necesidades locales para tener pertinencia y eficacia, esta flexibilidad permite la adaptación nacional y subnacional de las estrategias mundiales y regionales. También permite el desarrollo estratégico de capacidades por medio del apoyo continuo a través de varios ciclos de programación.

16. Los posibles inconvenientes de la flexibilidad (como los programas fragmentados) han sido superados a través de: 1) el establecimiento de teorías del cambio fuertes, 2) la clara fundamentación de las intervenciones en materia de los derechos de las mujeres, y 3) la organización de mecanismos eficaces para el diálogo entre múltiples partes interesadas.

Observación 4: La programación basada en los riesgos y la resiliencia minimiza los resultados negativos indeseados

17. Las evaluaciones destacaron que los entornos frágiles y menos igualitarios conllevan niveles de riesgos políticos y socioculturales especialmente altos. La adhesión al principio de “no causar daños” exige intervenciones diseñadas en función de enfoques de riesgos y resiliencia que toman en cuenta: una comprensión detallada de las dinámicas entre grupos y en el interior de estos; un análisis integral de los riesgos; la inclusión de mecanismos específicos de protección y seguimiento para grupos de personas vulnerables; la maximización de la inclusión y el diálogo entre grupos; y mecanismos que busquen mejorar la resiliencia individual y colectiva de las mujeres.

Observación 5: Hacer más conspicua la voz de las mujeres aumenta la voluntad política de apoyar los programas

18. Las capacidades de comunicación estratégica —incluido el uso de los medios de comunicación social— hacen más conspicua la voz de las mujeres y aumentan la voluntad política en apoyo de las cuestiones temáticas. De forma más importante, pueden llamar la atención sobre las cuestiones sensibles mediante la amplificación de las voces de los grupos

marginados; esta es una habilidad que se alinea con otras ventajas comparativas de ONU Mujeres en lo que se refiere a la institucionalización de espacios para el diálogo entre múltiples partes interesadas (ver la observación 14).

19. Otra estrategia complementaria para aumentar la voluntad política es facilitar la exposición y la participación de las partes interesadas clave en los foros internacionales y los programas mundiales, incluso a través de la cooperación Sur-Sur.

Observación 6: Reducir la dependencia en contratos de corto plazo para el personal aumentará la capacidad de ONU Mujeres de entregar apoyo técnico de alta calidad

20. Una ventaja comparativa de las operaciones y la coordinación a nivel de país de ONU Mujeres es su conocimiento técnico sustancial, especialmente a la luz de las limitaciones financieras de ONU Mujeres. Si bien el tener personal especializado, informado, apasionado por lo que hace y comprometido es una ventaja organizativa para la capacidad de ONU Mujeres de entregar consejos y asistencia técnica pertinentes y de alta calidad, reducir la dependencia en soluciones de recursos humanos de corto plazo aumentará la eficacia de esta capacidad.

Observación 7: Se debe incluir estrategias explícitas para involucrar a los hombres como defensores del empoderamiento de las mujeres

21. La mejor forma de abordar las normas sociales que obstaculizan el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género es mediante la creación de respuestas sociales colectivas basadas en iniciativas encabezadas por la comunidad y de las cuales esta se ha apropiado. La cohesión comunitaria ha sido lograda de forma más eficaz en los casos en que los programas se han abierto a los hombres, permitiéndoles participar como beneficiarios de servicios además de involucrarlos como defensores del empoderamiento de las mujeres.

C. Eficiencia:

Observación 8: Hacer tiempo para ajustar los detalles en la fase de planificación es algo que más tarde paga dividendos

22. El tiempo que se pasa planificando los detalles de los programas al comienzo de las intervenciones —como la sincronización (el momento oportuno) de las diferentes actividades, y el abordaje explícito de las brechas de capacidad en la maquinaria nacional de género, entre otros— ha pagado dividendos en términos de una mejor implementación.

23. Para evitar demoras en la implementación es fundamental ser realista con relación a los resultados esperados, los mecanismos de desembolso financiero y el cronograma de implementación. Los factores más frecuentemente citados que inhiben la eficiencia fueron, entre otros, el subestimar muchos desafíos —culturales, políticos, financieros, de capacidades, etc.—; la fijación de objetivos poco realistas para los programas en relación con el nivel de financiación disponible; y el plazo breve de las intervenciones.

24. Se informa que estos factores llevaron a la reprogramación, las solicitudes de extensiones sin costo, la devolución de fondos no utilizados a los donantes y la reducción de la calidad de algunos productos ya que no hubo tiempo suficiente para realizar las actividades que habían sido pensadas para un plazo más largo. En consonancia con eso, los arreglos de

financiación plurianual fueron citados como un factor que facilita el logro de un impacto más sostenido y empíricamente demostrable.

Observación 9: Tener una teoría del cambio fuerte es fundamental para asegurar la existencia de una visión compartida y lograr una implementación eficaz

25. Cuando las intervenciones no establecen una teoría del cambio clara y un sistema de seguimiento del desempeño por razones de costo, tiempo u otras limitaciones de recursos, se paga un precio mucho más alto en el futuro en términos de implementación ineficaz, pérdida de oportunidades de ajustar la implementación del programa o identificar las posibilidades para aprovechar oportunidades. La falta de una teoría del cambio clara llevó a la elaboración de programas que eran o bien muy ambiciosos o poco claros en términos de lo que trataban de lograr y la forma de hacerlo.

26. Otra útil lección que surge es que aun cuando hay una teoría institucional coherente del cambio, es decisivo elaborar versiones nacionales para asegurar que los resultados deseados sean pertinentes en ese entorno específico. La elaboración de teorías del cambio explícitas a nivel de país (incluso como parte de programas regionales o mundiales) ayuda a garantizar que los diferentes niveles de resultados esperados (productos, resultados, impactos) se encuentren alineados de forma lógica y estratégica.

Observación 10: Es preciso mantener los arreglos para la gestión de los fondos tan sencillos como sea posible y al mismo tiempo asegurar la rendición de cuentas

27. Los programas deberán adoptar los mecanismos más sencillos para gestionar los fondos y aprobar los desembolsos a fin de evitar demoras y asegurar una alta tasa de implementación. Los arreglos para gestionar y aprobar los desembolsos deberán ser lo más descentralizados que sea posible. Cada requisito de aprobación adicional parece tener un efecto desproporcionado sobre las demoras en la utilización de los fondos.

28. La aplicación de estándares de contabilidad más altos también lleva a demoras en la financiación y aumenta las exigencias para las organizaciones que desean acceder a los subsidios de ONU Mujeres (muchas de ellas basadas en la comunidad). La descentralización de la autoridad —combinada con un vínculo eficaz con la Sede para gestionar los conocimientos— parece ser una forma de mitigar esto. Sin embargo, se ha logrado la mayor eficacia en aquellos casos en los que la gestión de los fondos de ONU Mujeres se ha combinado con esfuerzos deliberados para evaluar y fortalecerá la capacidad de los sistemas de los socios y el gobierno.

29. El ritmo de la implementación y la eficacia de los programas conjuntos varían considerablemente en los programas evaluados. Sin embargo, un tema común es que los programas que requieren una compleja gestión intermediada de los fondos o largas cadenas de aprobación de los desembolsos tienen mayores demoras en la implementación.

Observación 11: La gestión del conocimiento ofrece el mayor valor cuando se la transversaliza a través de las fronteras temáticas

30. Se ha observado que la gestión del conocimiento produce los mejores resultados cuando trabaja a través de las fronteras temáticas, tanto dentro como más allá de ONU

Mujeres. Los estudios especializados que ayudan a comprender y desentrañar las causas subyacentes del desempoderamiento y la desigualdad han resultado especialmente útiles. Algunos ejemplos de éxito son, entre otros: el informe titulado *El progreso de las mujeres en el mundo*, que es considerado una contribución fecunda al enfoque basado en los derechos del empoderamiento económico de las mujeres; las estadísticas del programa EDGE (Pruebas y Cifras para la Igualdad de Género), consideradas por la División de Estadística de las Naciones Unidas (UNSD) como una contribución fundamental y el motor que impulsa los esfuerzos para consolidar y unificar las estadísticas de género; y las encuestas nacionales de uso del tiempo y los módulos de género de las encuestas demográficas y de la fuerza laboral.

31. El apoyo a la generación de estadísticas sensibles al género y del acceso a ellas —a nivel nacional, regional y mundial— ya está ayudando a ONU Mujeres a ejercer influencia sobre las políticas y los planes públicos. Se asocia el diseño eficaz de programas con la generación de conocimientos sobre los entornos sociopolíticos locales y regionales.

Observación 12: Los programas conjuntos son prometedores en el largo plazo, pero no conducen automáticamente a efectos rápidos

32. La combinación que hace ONU Mujeres de sus mandatos de coordinación, normativo y operativo le permite aprovechar los programas conjuntos para crear nuevas formas de cooperación. Si bien los programas conjuntos han aparecido como una inversión de largo plazo, y ofrecen la posibilidad de realizar economías de escala y a la vez ayudar a forjar importantes alianzas, no parece que automáticamente lleven a efectos rápidos. Los programas conjuntos parecen ser especialmente eficaces cuando: 1) están diseñados juntos desde la base; 2) integran plenamente tanto la gestión como la financiación en mecanismos conjuntos; 3) promueven la rendición de cuentas horizontal entre socios; y 4) se alinean con los sistemas gubernamentales y fomentan la apropiación nacional.

D. Sostenibilidad

Observación 13: La apropiación nacional es decisiva para la implementación sostenible de las políticas

33. Se ha observado que el apoyo político al más alto nivel de gobierno no solo fomenta la apropiación nacional y subnacional de la agenda de igualdad de género sino que también es muy importante para atraer a otros socios estratégicos. El fomento de la apropiación nacional ha sido especialmente útil para facilitar la implementación de políticas en los casos en que:

- a) La sensibilización y la capacidad de las partes estatales responsables es más fuerte, especialmente cuando existen defensores de la perspectiva de género respetados y con capacidad en el seno de las instituciones nacionales
- b) Las intervenciones están ancladas en leyes y prioridades nacionales existentes y compromisos internacionales
- c) La importancia del Ministerio de Género permite una promoción de ministerio a ministerio
- d) La capacidad de las y los parlamentarios se combina con una coordinación entre partidos del grupo de mujeres sobre asuntos estratégicos y
- e) ONU Mujeres se alinea con los sistemas nacionales y al mismo tiempo preserva su independencia, integridad, universalidad y relaciones diversas con la sociedad civil

Observación 14: Los espacios para el diálogo entre varias partes interesadas permiten la solución local de problemas y la creación de iniciativas impulsadas localmente

34. Hay fuertes indicios de que el apoyo a la institucionalización de foros para el diálogo multilateral entre los titulares de derechos y los garantes de los mismos es un papel fundamental de ONU Mujeres. Se ha demostrado que estas plataformas fomentan la comprensión y la valoración de las prioridades de las mujeres en la elaboración de políticas, y promueven la cohesión social al abordar el temor de perder privilegios reales o aparentes. Lograr la participación de la sociedad civil en este diálogo es especialmente importante dado que muchas partes interesadas también tienen sus propios vínculos directos con actores influyentes en la política nacional.

35. La sostenibilidad es aumentada por las plataformas de múltiples partes interesadas ya que ofrecen un foro para la solución local de problemas, la aparición de iniciativas de impulso local, y la aplicación en mayor escala de lo que se ha demostrado que funciona mejor en un entorno concreto. Los espacios para múltiples partes interesadas también ayudan a fomentar la confianza entre ONU Mujeres y sus socios, y ONU Mujeres obtiene un capital político significativo de su papel de convocación.

Observación 15: El fortalecimiento de las redes es un paso poderoso hacia la sostenibilidad

36. Es posible fortalecer la sostenibilidad a través de redes de apoyo entre personas y organizaciones a diferentes niveles. Puede tratarse de redes flexibles, grupos de autoayuda, fondos comunitarios o cooperativas formales. Las redes aumentan la colaboración, proporcionan apoyo entre pares y sostienen la motivación. Sin embargo, con frecuencia se requiere apoyo financiero y de facilitación de ONU Mujeres, ya que el valor de las redes no siempre resulta inmediatamente evidente para los participantes.

37. Es importante destacar que numerosas evaluaciones subrayaron que, más que con la creación de nuevas redes, la sostenibilidad de los resultados es mayor cuando se brinda apoyo a las capacidades y redes existentes.

Observación 16: Alcanzar a las personas excluidas exige trabajar con las limitaciones de las organizaciones sobre el terreno

38. Las raíces de ONU Mujeres en el movimiento de mujeres y sus vínculos con la sociedad civil han demostrado ser fundamentales para establecer su legitimidad en la representación de los derechos de los grupos excluidos. Al mismo tiempo, los grupos excluidos son sumamente diversos y con frecuencia los abordajes deben ser individualizados para tener éxito. En muchos casos, estos abordajes deben ocuparse de las necesidades esenciales y contrarrestar el costo de oportunidad de la participación en los procesos de empoderamiento. Esto supone el uso de abordajes de abajo hacia arriba, los cuales han tenido cierto éxito por medio del uso de mecanismos cuidadosamente diseñados de pequeñas subvenciones, que llegan a las organizaciones comunitarias capaces de alcanzar a las mujeres excluidas, victimizadas y estigmatizadas.

39. Estos abordajes de abajo hacia arriba han demostrado tener más éxito cuando se los combina con apoyo a nivel nacional. En este sentido ha sido particularmente útil la

facilitación del acceso de grandes cantidades de mujeres y niñas a información y sensibilización acerca de sus derechos y los servicios a los que pueden acudir. La identificación de un grupo vulnerable específico pero grande para tenerlo como destinatario de campañas de información les permite alcanzar una escala suficiente como para ser importantes en el abordaje de la pobreza feminizada.

Observación 17: El cambio sostenible llega a través del desarrollo de capacidades de los agentes locales

40. El desarrollo de capacidades es una piedra angular para el logro de un impacto sostenible de largo plazo. En los casos en los que se dispone de suficiente tiempo para el apoyo estratégico de largo plazo, el desarrollo de capacidades ha funcionado bien en términos de influir sobre las barreras estructurales a la igualdad de género y producir cambios sistémicos a favor de las mujeres. Sin embargo, en entornos con limitaciones temporales, la sostenibilidad de los resultados es mayor cuando las intervenciones se alinean con las capacidades nacionales existentes.

41. Aumentar la sensibilización y la capacidad de las autoridades estatales responsables de la cartera de género es importante para aumentar la sostenibilidad de las estrategias. Al aumentar la importancia de los Ministerios de Género y ayudar a fortalecer su voz en el gobierno, ONU Mujeres puede aprovechar la capacidad de un conjunto mucho más amplio de ministerios y departamentos.

42. En vista del carácter crucial del desarrollo de capacidades para los programas de ONU Mujeres, muchas evaluaciones destacaron la importancia de las evaluaciones de capacidades y los planes claros para el desarrollo de capacidades al comienzo de una intervención. Si bien se reconoce que la selección cuidadosa de los socios y la valoración de su capacidad es decisiva, esto a veces puede ser un proceso largo y que insume muchos recursos tanto para ONU Mujeres como para los beneficiarios de subvenciones.

V. Conclusiones

Basándose en las observaciones que se mencionan anteriormente, el meta-análisis llegó a las conclusiones siguientes.

Conclusión 1. Pertinencia

La continuación de la pertinencia de ONU Mujeres se funda en su capacidad de mantener abordajes multidisciplinarios e integrales, con un enfoque especial en el nivel macro, al tiempo que asegura la existencia de vínculos entre los niveles micro, meso y macro.

43. La capacidad técnica de ONU Mujeres en relación con la igualdad de género y del empoderamiento de las mujeres es una de sus principales ventajas comparativas, especialmente cuando se apoya en la práctica multidisciplinaria y ayuda a formar vínculos entre el trabajo en los niveles micro, meso y macro para apoyar a las partes interesadas de modo que puedan abordar de modo colectivo los obstáculos estructurales mediante trabajo normativo y de políticas. Si bien las intervenciones deben conceptualizarse con una visión holística del entorno, ONU Mujeres ha demostrado tener su mayor pertinencia y eficacia cuando se centra en el alcance de sus programas.

Conclusión 2. Eficacia

La flexibilidad de ONU Mujeres es una ventaja comparativa para las intervenciones estratégicas a largo plazo.

44. La igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, incluida la modificación de actitudes a nivel de la sociedad, son objetivos de largo plazo. Es más probable que las iniciativas tengan éxito cuando los enfoques de la programación son de largo plazo, pragmáticos y flexibles. La legitimidad que se deriva del triple mandato de ONU Mujeres debería ser una ventaja comparativa para negociar horizontes temporales más largos para sus emprendimientos futuros.

Conclusión 3. Eficiencia

La inversión significativa en programación y gestión del conocimiento que superan las barreras temáticas facilita una visión común compartida entre las partes interesadas y, en consecuencia, una implementación eficiente.

45. El tiempo que se pasa planificando los detalles de los programas al comienzo de las intervenciones aumenta la eficiencia de la implementación. Junto con los sistemas de programación y seguimiento robustos, la gestión del conocimiento presta el mejor apoyo a la consecución de resultados cuando trabaja a través de las fronteras temáticas, tanto dentro como más allá de ONU Mujeres.

46. El contar con teorías del cambio fuertes y adaptadas al entorno del país y mantener la gestión de los fondos lo más sencilla posible al tiempo que se asegura la rendición de cuentas mejora la eficiencia de las alianzas estratégicas. Esto es especialmente cierto en el caso de los programas conjuntos, en los que los mecanismos de gestión y financiación plenamente integrados pueden promover la rendición de cuentas horizontal entre organismos e impulsar el desempeño. Esta lección es especialmente valiosa pues las alianzas más amplias pueden desempeñar un rol fundamental para garantizar el alcance, la eficacia y la sostenibilidad de las futuras intervenciones de ONU Mujeres.

Conclusión 4: Sostenibilidad

Los esfuerzos para aumentar la participación activa y significativa de los titulares y los garantes de derechos en las intervenciones son fundamentales para la sostenibilidad de ONU Mujeres.

47. Las mayores lecciones aprendidas para la sostenibilidad se han encontrado a nivel local. En la base de estas se encuentran la socialización de la conciencia sobre las cuestiones de género y el activismo mediante la participación significativa de mujeres y hombres en todas las intervenciones de ONU Mujeres. Pueden variar desde el respaldo a grupos de autoayuda organizados, a la apertura de las intervenciones para incluir a los hombres, y hasta el fortalecimiento de las habilidades de liderazgo de las personalidades locales carismáticas. La participación no solo sirve para fomentar la confianza, también aumenta sostenibilidad a través de la solución local de problemas, facilita la aparición de iniciativas de impulso local y la aplicación en mayor escala de lo que se ha demostrado que funciona mejor en un entorno concreto.

48. Alcanzar a los grupos excluidos con apoyo para el desarrollo de capacidades es una piedra angular para el logro de un impacto sostenible de largo plazo. Estos grupos son sumamente diversos y exigen abordajes personalizados, además de mecanismos específicos de protección que son diseñados para detectar y tratar de evitar las consecuencias negativas indeseadas.

Anexo I

Evaluaciones incluidas en el meta-análisis

<i>Región</i>	<i>Oficina/División</i>	<i>Título del programa evaluado</i>	<i>Puntuación</i>
Las Américas y el Caribe	Oficina en Brasil	Plan de apoyo a la implementación nacional de políticas para mujeres	Muy buena
	Oficina Regional para las Américas y el Caribe (Panamá)	Participación política de las mujeres en América Latina y el Caribe	Muy buena
Asia y el Pacífico	Oficina multinacional para el Pacífico (Fiji)	Fondo para los centros regionales del Pacífico para poner fin a la violencia contra las mujeres	Muy buena
	Oficina multinacional para la India, Bhután, las Maldivas y Sri Lanka	Empoderamiento de mujeres en entornos rurales e informales a través del desarrollo de capacidades	Muy buena
	Oficina multinacional para la India, Bhután, las Maldivas y Sri Lanka	Programa contra la trata de personas de ONU Mujeres	Muy buena
	Oficina Regional para Asia y el Pacífico (Tailandia)	Programa II para el Sudeste Asiático sobre la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)	Satisfactoria
	Oficina Regional para Asia y el Pacífico (Tailandia)	Proyecto de mecanismos regionales para proteger los derechos humanos de las mujeres y las niñas en el Sudeste Asiático 2010-2014 de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático	Satisfactoria
Estados árabes	Oficina en Jordania	Empoderamiento de los jóvenes para que promuevan los derechos humanos de las mujeres a través del voluntariado	Buena
	Oficina multinacional para el Magreb (Marruecos)	Acción de la oficina multinacional de ONU Mujeres en el Magreb en materia de lucha contra la violencia contra mujeres y niñas	Satisfactoria
Europa y Asia Central	Oficina en Georgia	Mujeres para la igualdad, la paz y el desarrollo (WEPD) II	Satisfactoria

<i>Región</i>	<i>Oficina/División</i>	<i>Título del programa evaluado</i>	<i>Puntuación</i>
África Oriental y Meridional	Oficina en Sudán	Programa de Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres (GEWE) de ONU Mujeres en Sudán: “Consolidación de los esfuerzos que contribuyen a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en Sudán”	Muy buena
	Oficina en la República Democrática del Congo	Proyecto de apoyo a la legislación sensible al género y de promoción del liderazgo femenino en el oriente de la República Democrática del Congo	Buena
	Oficina en Etiopía	Programa conjunto de ONU Mujeres y el UNFPA para poner fin a la violencia contra las mujeres	Buena
	Oficina en Kenya	Programa Conjunto del Gobierno de Kenya y las Naciones Unidas sobre Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres	Buena
	Oficina multipaís para el Sur de África (Sudáfrica)	La gobernanza a favor de los pobres, la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres desde una perspectiva de recursos humanos en Namibia	Satisfactoria
	Oficina multipaís para el Sur de África (Sudáfrica)	Proyecto de mujeres emprendedoras en Sudáfrica	Satisfactoria
África Occidental y Central	Oficina en Côte d’Ivoire	Contribución de ONU Mujeres al logro de los resultados de desarrollo en Côte d’Ivoire	Buena
Oficina de Evaluación Independiente	Oficina de Evaluación Independiente	Contribución de ONU Mujeres al empoderamiento económico de las mujeres	Muy buena
Sede	División de Políticas	Comisión Europea/ONU Mujeres: “Apoyo a la igualdad de género en el contexto del VIH y el SIDA”	Muy buena
	División de Políticas	Medidas para fomentar el empoderamiento legal de las mujeres en el contexto del VIH y el SIDA	Muy buena
	División de Apoyo a los Programas	Fortalecimiento de las respuestas para generar riqueza y reducir la pobreza para las mujeres en el comercio transfronterizo en África	Buena