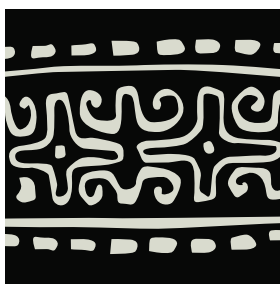


Folleto



Evaluación de la Asociación de UNIFEM con Organizaciones Regionales para Promover la Igualdad de Género



I. ANTECEDENTES

El Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) ofrece apoyo financiero y técnico a programas y estrategias innovadoras en pos del empoderamiento de las mujeres, y trabaja con una serie de colaboradores a nivel global, regional y nacional con un objetivo fundamental: la implementación, tanto en los Estados estables como en los frágiles, de compromisos nacionales para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Para alcanzar dicho objetivo, UNIFEM lleva más de una década asociándose con organizaciones intergubernamentales con intereses regionales, denominadas organizaciones regionales (OR). En 2008 hubo 28 alianzas de este tipo, en distintas fases de desarrollo, y UNIFEM se asoció con cuatro clases de organizaciones regionales: organizaciones regionales multidimensionales, organizaciones subregionales multidimensionales, organismos regionales dentro del sistema de la ONU y bancos de desarrollo regionales.

La Evaluación de la Asociación de UNIFEM con OR para Promover la Igualdad de Género ha consistido en una evaluación en profundidad de la pertinencia, eficacia y sostenibilidad de estas alianzas para mejorar la eficacia de UNIFEM en la promoción del desarrollo global. La necesidad de llevar a cabo dicha evaluación fue respaldada por el Comité Consultivo de UNIFEM, que realizó una solicitud formal al respecto.



Derechos de autor (c) 2010, todos los derechos de esta publicación quedan reservados por El Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM).
304 East 45th Street, New York, NY. 10017, USA.

Evaluación de la Asociación de UNIFEM con Organizaciones Regionales para Promover la Igualdad de Género, New York, 2010

Traducción: Strategic Agenda

Diseño: Soho Design, S.A.

Impresión: Phoenix Design Aid A/S

Producción: Unidad de Evaluación de UNIFEM

Sitio web: www.unifem.org



UNIFEM - Asociación con OR en 2009

África	América Latina y el Caribe	Asia, Pacífico y Estados Árabes	Europa Central y Oriental / Comunidad de Estados Independientes
<ul style="list-style-type: none"> 1. Unión Africana (UA) 2. Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD) 3. Comisión Económica para África (CEPA) 4. Banco Africano de Desarrollo (BAFD) 5. Autoridad Intergubernamental para el Desarrollo (IGAD) 6. Comunidad del África Oriental (CAO) 7. Comunidad del África Meridional para el Desarrollo (SADC) 8. Mercado Común para el África Oriental y Meridional (COMESA) 9. Comunidad Económica de los Estados del África Occidental (CEDEAO) 10. Unión Económica y Monetaria del África Occidental (UEMAO) 11. Conferencia Internacional sobre la Región de los Grandes Lagos (CIRGL) 12. Comisión del Océano Índico (IOC) 	<ul style="list-style-type: none"> 13. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) 14. Banco Interamericano de Desarrollo (BID) 15. Organización de los Estados Americanos (OEA) 16. Mercado Común del Sur (Mercosur/CCM) 17. Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) 18. Comunidad del Caribe (CARICOM) 19. Banco de Desarrollo del Caribe (CARIBANK) 20. Organización de Estados del Caribe Oriental (OECO) 	<ul style="list-style-type: none"> 21. Asociación del Asia Meridional para la Cooperación Regional (SAARC) 22. Asociación de Naciones del Asia Sudoriental (ASEAN) 23. Foro de las Islas del Pacífico (PIF) 24. Secretaría de la Comunidad del Pacífico (SCP) 25. Liga de los Estados Árabes (LEA) 26. Banco Asiático de Desarrollo (BASD) 	<ul style="list-style-type: none"> 27. Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (CEPE) 28. Comunidad Económica Euroasiática (CEEAA)

II. LA EVALUACIÓN

UNIFEM encargó una evaluación corporativa independiente de su asociación con OR, que fue llevada a cabo entre octubre de 2008 y noviembre de 2009 por un equipo evaluador externo y gestionada por la Unidad de Evaluación de UNIFEM. Las principales contribuciones e información necesarias para el proceso fueron facilitadas por un grupo de referencia interno, formado por personal relevante de UNIFEM, y un grupo de referencia externo, compuesto por representantes de OR asociadas con UNIFEM.¹

1 En el Grupo de Referencia Externo había diez miembros de OR con las que trabaja UNIFEM: Director/a del Consejo de la Mujer, Género y Desarrollo de Unión Africana (UA); Oficial Principal de Programas/Director/a de División de Asuntos de Género, Juventud e Infancia de la Comunidad Económica de los Estados del África Occidental (CEDEAO); Director/a de la Unidad de Cuestiones de Género de la Comunidad del África Meridional para el Desarrollo (SADC); Experto/a en Cuestiones de Género de la Conferencia Internacional sobre la Región de los Grandes Lagos (CIRGL); Director/a Responsable del Centro Africano para las Cuestiones de Género y Desarrollo de la Comisión Económica para África (CEPA) de las NU; Director/a Adjunto del Programa de Asuntos de Cultura, Desarrollo Comunitario y Género de la Comunidad del Caribe (CARICOM); Asesor/a en Cuestiones de Género de la Secretaría Técnica del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA); Coordinador/a del Programa de Apoyo al Liderazgo y la Representación de la Mujer del Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Asesor/a Superior

La evaluación se ha realizado bajo un enfoque de género y derechos humanos, con interés en la utilización, carácter consultivo y alineado con la Política de Evaluación de UNIFEM y las Normas y Estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG)². La evaluación ha constado de dos fases: 1) en la prolongada fase inicial, se observó la asociación de UNIFEM con las OR en todas las regiones; y 2) en la fase correspondiente al estudio en profundidad, se centró la atención en la asociación con las OR de África, América Latina y el Caribe (UA, CEDEAO, CIRGL, SADC, CARICOM y SICA). Durante la evaluación se entrevistó a más de 170 personas, y los métodos que se emplearon para recopilar datos fueron principalmente de carácter cualitativo, incluyendo talleres, entrevistas telefónicas y directas, revisión de documentos, visitas y encuestas.

del Secretario Ejecutivo de la Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (CEPE); y Director/a de Asuntos Sociales de la Asociación del Asia Meridional para la Cooperación Regional (SAARC).

2 La evaluación también puso a prueba el Borrador de una Guía para el UNEG sobre la Integración de los Derechos Humanos y la Igualdad de Género en la Evaluación. Puede obtenerse más información sobre la guía en www.unevaluation.org.



Objetivos de la evaluación

- ▶ Describir y analizar la experiencia de UNIFEM hasta la fecha con las organizaciones regionales (OR) en cuanto a tipos, fines y resultados y estrategias de dichas alianzas, así como en relación con las características fundamentales de sus socios regionales.
- ▶ Identificar los principales puntos fuertes, aspectos que deben mejorarse y lecciones aprendidas por UNIFEM y las OR con las que se ha asociado respecto a la promoción de la igualdad de género, prestando especial atención a:
 - Los resultados y beneficios (intencionados y reales) de estas alianzas, tanto para UNIFEM como para las organizaciones regionales;
 - La sostenibilidad de la asociación y sus resultados;
 - Diferencias entre las regiones; y
 - Desarrollar un marco que UNIFEM pueda utilizar para categorizar, evaluar y tomar decisiones sobre su futura asociación con OR.
- ▶ Ofrecer a UNIFEM sugerencias sobre políticas y/o prácticas que pueden servir de base para futuras alianzas con OR.

Si bien UNIFEM cuenta con un plan estratégico corporativo consolidado en el que basa todas sus actividades, todavía no ha creado un marco operativo que determine cómo se mide el éxito de una asociación UNIFEM-OR; p. ej., el tipo de cambios mínimos que debe propiciar dicha asociación, cómo deben contribuir esos cambios a alcanzar los resultados y objetivos corporativos, y cómo deben las estrategias propiciar los cambios deseados. A partir de los datos recogidos durante la fase inicial, el Equipo de Evaluación diseñó dos **marcos de resultados operativos** para recoger algunos aspectos implícitos que se daban por supuestos en el trabajo de UNIFEM con las OR. Este marco sirvió de base para evaluar la asociación de UNIFEM con las OR.

III. HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN

Contexto de la Asociación UNIFEM-OR

Desde el fin de la Guerra Fría, el número de OR ha aumentado y, del mismo modo, se ha ampliado el alcance y la densidad de sus actividades. La mayoría de las partes interesadas coincide en que las OR son actores importantes que pueden influir significativamente en políticas, programas y prácticas en términos de igualdad de género y respeto de los derechos humanos de las mujeres – y no sólo a nivel regional, sino también nacional. Dentro de las Naciones Unidas, y entre los donantes y muchos gobiernos nacionales, se están haciendo esfuerzos evidentes para que los socios para el desarrollo establezcan relaciones con las OR, especialmente en el contexto de reforma de las Naciones Unidas y de la Declaración de París. Simultáneamente, organismos como UNIFEM tratan todavía de hallar la forma más adecuada y eficaz de trabajar con las OR, así como de mejorar el alineamiento y la armonización entre los propios organismos.

UNIFEM utiliza actualmente el término ‘asociación’ para designar una serie de relaciones diferentes con las partes interesadas. Para los fines de esta evaluación, se han introducido los términos ‘socio limítrofe’ (*boundary partner*) y ‘socio estratégico’ (*strategic partner*) para describir dos clases diferentes de relación³. Estos dos tipos de asociación no se excluyen mutuamente, y alguna asociación contiene elementos de ambos. Las relaciones de UNIFEM con sus socios limítrofes y estratégicos pueden considerarse ‘estratégicas’ en un sentido general, es decir, forman parte de un plan sistemático de acción elaborado para alcanzar un objetivo mayor. En aproximadamente el 75% de las alianzas analizadas, las OR actúan como socio limítrofe de UNIFEM.

- ▶ Los socios limítrofes son individuos, grupos u organizaciones con los que un programa interactúa de forma directa y con los que puede esperar obtener cierta influencia.
- ▶ Los socios estratégicos son actores con los que trabaja un programa, pero sin querer (o poder) influir sobre ellos directamente o cambiarlos.

3 Estos términos, extraídos de la Metodología de Mapeo de Alcances del CIID, describen en este informe las relaciones de UNIFEM con las organizaciones regionales – no se pretende juzgar la naturaleza, relevancia o efectividad de una asociación ni OR en particular.



La cantidad y las características de la asociación que tiene actualmente UNIFEM con las OR varían considerablemente en cada región. Esto se debe a múltiples factores, incluidos diversos aspectos relacionados con: i) la existencia y la función de las OR en las distintas regiones, ii) la madurez y capacidad de las OR, así como iii) la historia, la cantidad y el tipo de asociación que ya tenga UNIFEM con otras organizaciones en una región determinada. La asociación con OR en cada región depende también del grado de integración regional y de su contexto.

A pesar de que la asociación con las OR varía en función del contexto, la mayoría de las OR comparten algunas características clave que determinan tanto un potencial como unas limitaciones comunes. La mayoría de ellas comparten su interés por promover un cambio a nivel nacional dentro de sus países miembros, impulsando de ese modo la consecución de objetivos regionales comunes. Otra característica que comparten las OR es que suelen actuar como catalizadores con capacidad para ejercer una influencia positiva y crear un entorno propicio para el cambio, pero sin capacidad para dirigir o controlar dicho cambio a nivel nacional. **Si bien cada asociación de UNIFEM con una organización regional es única, los datos de la evaluación indican que las alianzas actuales y recientes de UNIFEM se centran principalmente en dos áreas: 1) desarrollo institucional y 2) desarrollo y promoción de políticas.**

Hallazgo 1: Todos los representantes de OR consultados atribuyen una gran importancia a UNIFEM

Algunos representantes consideran que la satisfacción de los socios es un indicador significativo del nivel de desempeño. Aunque las aportaciones financieras de UNIFEM son relativamente modestas, las OR asociadas hicieron hincapié en lo útil que resulta la presencia, el asesoramiento basado en la experiencia y el continuo apoyo de UNIFEM. Entre los rasgos positivos fundamentales de UNIFEM respecto a otros socios con los que trabajan las OR se mencionaron su mandato, experiencia y experticia incomparables en el ámbito de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres; su estrecha/buena relación con las organizaciones civiles regionales y nacionales; su condición de organismo neutral de las Naciones

Unidas, que le permite crear y promover relaciones entre una amplia gama de actores; su enfoque basado en la atención a las demandas; y el conocimiento y experiencia de su personal en cuestiones y dificultades regionales, así como su relación y contactos con las organizaciones/entidades regionales de mujeres que trabajan en el ámbito de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Hallazgo 2: UNIFEM no ha definido claramente el fundamento y los beneficios que espera obtener de su asociación con OR, ni ha establecido un sistema de seguimiento y presentación de informes sobre la relevancia de dichas alianzas.

Al igual que otros organismos de las Naciones Unidas, UNIFEM tiene el mandato de trabajar con OR. Aunque éste, desde un punto de vista pragmático, haga que la pregunta '¿por qué trabajar con OR?' resulte irrelevante, no basta para determinar cuál es el potencial y la relevancia *real* del trabajo con las OR como tipo concreto de asociación. Así pues, sigue siendo importante que UNIFEM determine en qué sentido es relevante una asociación, propuesta o existente, tanto para UNIFEM como para la OR implicada, a la hora de cumplir sus mandatos y/o lograr las prioridades de cada organización.

Las alianzas de UNIFEM se basan en una serie de supuestos sobre su relevancia para la agencia, en su mayor parte implícitos (es decir, que no se han expresado formalmente ni han sido objeto de un acuerdo corporativo), sobre los cuales existe un amplio consenso. No obstante, no se ha realizado un análisis sistemático del grado de validez de estas motivaciones ni de sus beneficios implícitos. Definir clara y explícitamente el fundamento y los beneficios que se esperan obtener de la asociación, y establecer un sistema de seguimiento de resultados, permitiría a UNIFEM informar debidamente de la relevancia de las alianzas.



Hallazgo 3: Las partes interesadas consultadas, tanto dentro como fuera de UNIFEM, coinciden en las principales razones y beneficios del trabajo con las OR.

Se considera que las OR son socios relevantes para UNIFEM (y viceversa) por motivos que trascienden el hecho de que los organismos de las Naciones Unidas tengan el mandato de trabajar con ellas. Se considera que las OR tienen el potencial de promover el cambio a nivel regional y nacional en términos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, sobre todo mediante la creación de marcos políticos/normativos aceptados a nivel regional y gracias a la capacidad de las OR para catalizar el cambio. En cualquier caso, los datos recopilados no dejan de ser anecdóticos, y no están respaldados por ejemplos concretos sobre el modo en que las OR han propiciado un cambio a nivel nacional.

- 1) *Las OR pueden tener un efecto multiplicador y trabajar con ellas puede ser una forma eficiente de perseguir unos objetivos en los países/subregiones en los que UNIFEM carece de presencia.*
- 2) *Las OR gozan de una mayor legitimidad para sugerir un tema o cuestión a nivel nacional, y trabajar con ellas puede aumentar la eficacia del trabajo de UNIFEM y otros socios en la promoción nacional de la igualdad de género.*
- 3) *Las OR pueden crear e implementar políticas/acuerdos regionales vinculantes (en mayor o menor medida) para los Estados miembros y, por tanto, pueden ser importantes aliados para alcanzar el objetivo común de la implementación nacional de los compromisos regionales/internacionales.*
- 4) *Las OR pueden ser un foro eficaz para aumentar la influencia de los otros socios de UNIFEM y, por tanto, son socios relevantes para reforzar la capacidad e influencia del resto de socios regionales y nacionales involucrados en la lucha por la igualdad de género.*
- 5) *Las OR cuentan con conocimientos, capacidades y recursos específicos adecuados a su contexto regional, que pueden complementar los de UNIFEM y de los que la agencia puede aprender, y pueden actuar como socios de implementación para ampliar o complementar los proyectos.*

Hallazgo 4: Existen pruebas considerables de que la asociación entre UNIFEM y las OR ha propiciado cambios positivos a corto y medio plazo. Si bien dichos cambios no han tenido carácter nacional, sí han contribuido a la creación de un entorno favorable para alcanzar dicho nivel en el futuro.

La importancia de los cambios que se han conseguido a corto y medio plazo se deriva principalmente de su posible contribución a que se produzcan mayores cambios en el futuro dentro de las OR a nivel regional y, a más largo plazo, a nivel nacional. Se trata de contribuciones positivas a un entorno nacional favorable al cambio (aunque no constituyan por sí mismas, realmente, cambios a nivel nacional, sí es plausible que los resultados obtenidos ejerzan una influencia positiva sobre las condiciones para que se produzca dicho cambio).

Tipo de resultado	Ejemplo de resultado/logro
Cambios en las políticas de las OR	<p>1. Creación del Protocolo sobre los Derechos de la Mujer y de la Política de Género de UA; Política de Género y Protocolo sobre Género y Desarrollo de SADC; Política de Género de IGAD; Política de Género de CEDEAO.</p> <p>2. CARICOM ha adoptado varias declaraciones de política y planes de acción, tales como el "Plan de Acción hasta 2005: Marco para Incorporar las Cuestiones de Género a los Programas Clave de CARICOM" (2003).</p>



Tipo de resultado	Ejemplo de resultado/logro
Cambios en las estructuras y/o prácticas de las OR	<ol style="list-style-type: none">1. Creación de la Unidad de Género de SADC; División de Género y Centro de Promoción de las Cuestiones de Género (como dos entidades independientes) de la CEDEAO y apoyo para la creación de la Unidad de Género de IGAD.2. Como miembro del Consejo, UNIFEM ha participado activamente en el establecimiento de las áreas de financiación prioritarias del Programa PROLID del IDB.3. UNIFEM respaldó la creación de la red “Mujeres y MERCOSUR”, que a su vez apoyó la creación de la Reunión Especializada de la Mujer (CCM).4. SAARC y UNIFEM colaboraron en la creación de la base de datos Gender InfoBase de SAARC (SGIB).
Nuevos conocimientos o herramientas	<ol style="list-style-type: none">1. Se mejoraron las estadísticas e indicadores sobre género a tener en cuenta en las políticas públicas y el análisis en términos de género los ODM en Argentina y Paraguay (en colaboración con CEPAL).2. Estudios sobre las trabajadoras domésticas en Centroamérica, realizados por el programa AGEM de UNIFEM a petición de SICA, y análisis de los manifiestos de los partidos políticos en la región de la SADC en relación al grado en que promueven y respaldan la participación de las mujeres en los partidos políticos.

Tipo de resultado	Ejemplo de resultado/logro
Nuevos conocimientos o herramientas	<ol style="list-style-type: none">3. Publicación conjunta de SAARC y UNIFEM: <i>Gender initiatives In SAARC: A Primer</i>; publicación conjunta de CEPE y UNIFEM: <i>The Story Behind the Numbers: Women and Employment</i>; y la publicación conjunta de UNIFEM y la CEP: <i>Partnership for Gender Equality: The Role of Multilateral and Bilateral Agencies in Africa</i>.
Mejora de capacidades	<ol style="list-style-type: none">1. Las organizaciones de mujeres en la Región de los Grandes Lagos se han movilizado y han aportado sus puntos de vista a la CIRGL.2. UNIFEM e IGAD (y otros) organizaron conjuntamente un Simposio sobre la Mujer Somalí en Uganda, en el que tomaron parte delegados de Somalia y Uganda.3. Contribución a la sensibilización del personal de la Secretaría de CARICOM hacia los conceptos de género e incorporación de cuestiones de género.

Hallazgo 5: Las partes interesadas consultadas coinciden ampliamente en que las alianzas entre UNIFEM y las OR tienen potencial para que su impacto se haga notar incluso a nivel nacional. Sin embargo, no existen datos fiables que respalden esta postura desde un punto de vista objetivo.

Es posible que exista una relación entre los cambios que se logren a través de la asociación entre UNIFEM y las OR y los cambios nacionales que se produzcan en el futuro, así como también es plausible que el trabajo de las OR tenga una determinada influencia a nivel nacional. Si bien durante la evaluación se recogieron pruebas anecdóticas sobre dicha relación, apenas se obtuvieron pruebas consistentes que respalden la teoría expuesta anteriormente.



Las OR y sus socios son conscientes de lo difícil que es realizar un seguimiento de su impacto en términos de un desarrollo complejo y a largo plazo (en temas como la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres), así como de atribuir dicho impacto a intervenciones concretas. Ni las OR ni sus socios para el desarrollo han creado mecanismos fiables y sistemáticos para seguir o evaluar el impacto de sus políticas, acuerdos y decisiones. Asimismo, falta información sobre qué factores son necesarios para que las iniciativas regionales tengan un efecto “de filtración” a nivel nacional.

Dicho esto, la falta de pruebas objetivas de la contribución de UNIFEM y OR a lograr cambios a largo plazo no resulta sorprendente, si bien no implica una debilidad o un vacío en el desempeño de la asociación. No obstante, sí pone de manifiesto la necesidad de establecer relaciones lógicas entre los resultados previstos a corto o medio plazo y el impacto a largo plazo, para demostrar y rastrear de ese modo la relevancia de los resultados provisionales en el contexto más amplio del cambio social a largo plazo.

Hallazgo 6: Hay pocas pruebas de que la asociación entre UNIFEM y las OR hayan contribuido a lograr cambios sostenibles dentro o fuera de las OR correspondientes.

Al analizar la sostenibilidad o adaptación dinámica de los resultados a corto y medio plazo de la asociación entre UNIFEM y las OR, se descubrió que algunos de los factores relacionados con la sostenibilidad quedan fuera del control de UNIFEM (p.ej., cambios en el contexto político o económico de las OR, cambio de liderazgo, etc.), pero que hay otros que sí se encuentran en el área de influencia de UNIFEM que pueden mejorarse, como las estrategias de intervención a corto plazo centradas en las actividades con las OR y las escasas medidas sistemáticas de seguimiento y apoyo a medio y largo plazo.

La cuestión del seguimiento de los resultados de las alianzas entre UNIFEM y OR, o la ausencia del mismo, afecta a la capacidad global para planificar e informar sobre la sostenibilidad de dicha asociación. Muchas de las políticas de género, marcos y acuerdos desarrollados con la ayuda de UNIFEM constituyen pasos importantes dentro del complejo proceso de cambio hacia la igualdad

de género y el empoderamiento de las mujeres, pero, puesto que la mayoría de las políticas son relativamente nuevas, y teniendo en cuenta que no existen mecanismos para recopilar datos sobre estos procesos de cambio, el equipo de evaluación no ha podido hacer ninguna observación sobre su sostenibilidad. De igual modo, en lo que respecta a la elaboración de estudios y publicaciones, no hay información sobre el grado de seguimiento sistemático, si es que UNIFEM y/o sus socios han efectuado alguno, ni de su utilización real e influencia.

Si bien la creación y el trabajo de las Unidades de Género de las OR respaldadas por UNIFEM se consideran un éxito, la mayor parte de las Unidades de Género estudiadas sigue teniendo dificultades tales como su limitada influencia dentro de las OR y la escasa sensibilidad y respaldo que muestran los niveles superiores hacia las cuestiones de género. En este sentido, surge la duda de si estas unidades se han basado en conceptos de capacidad individual y/o institucional y desarrollo de capacidades, y sobre qué indicadores deben emplearse para monitorear el cambio institucional y el compromiso de las OR con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Las partes interesadas de las OR han facilitado ejemplos de cómo han aumentado sus capacidades gracias a la asociación con UNIFEM; pero no ha sido posible determinar si éstas eran iniciativas aisladas o formaban parte de un proceso en curso de aplicación y desarrollo de conciencia, conocimiento, habilidades y compromiso sostenibles por parte de las partes interesadas.

La creación o fortalecimiento de redes regionales de promotores de la perspectiva de género es esperanzadora, debido a su potencial para aumentar las capacidades sostenibles regionales y eliminar los obstáculos que limitan la participación en los procesos de toma de decisiones de las OR. No obstante, estas iniciativas también se encuentran en una fase temprana de desarrollo y es demasiado pronto para evaluar su sostenibilidad.

Hallazgo 7: La asociación de UNIFEM con OR se crea y gestiona individualmente, caso por caso. El personal de UNIFEM consultado en diversos lugares ha comentado la necesidad de un enfoque más corporativo en la gestión de estas alianzas.

Existen diversos enfoques en la gestión de la asociación entre UNIFEM y las OR, que se gestionan en su mayor parte de forma individual en la Oficina Subregional (SRO) de UNIFEM correspondiente y se rigen por acuerdos de asociación que presentan diferencias significativas en términos de formalidad, duración, objetivos y recursos. La gestión individualizada de esta asociación tiene algunas ventajas importantes (adecuación al contexto, sensibilidad, accesibilidad, personalización), pero también ciertas limitaciones:

- ▶ La dependencia de los contactos personales puede poner en entredicho su sostenibilidad.
- ▶ La diversidad de enfoques de gestión dificulta las comparaciones entre la asociación con diversas OR, así como la recopilación y análisis sistemáticos de datos para extraer lecciones basadas en la experiencia y compartir información, que podrían servir para desarrollar modelos replicables.
- ▶ La falta de criterios explícitos de evaluación de socios y alianzas (cuándo se debe abandonar una asociación y/o cambiar de estrategia) puede acarrear un desperdicio de recursos humanos y financieros.

Las ventajas y limitaciones del enfoque actual deben sopesarse cuando se tome cualquier decisión relacionada con los criterios/directrices corporativos de la asociación entre UNIFEM y OR (en función del tipo de OR), así como con las funciones y responsabilidades del personal de UNIFEM en la gestión de dichas alianzas. Además, cuando una OR se encuentre dentro de la jurisdicción de dos oficinas subregionales, deberá abordarse la cuestión de la fragmentación del enfoque de gestión.

Hallazgo 8: La asociación entre UNIFEM y OR se gestiona actualmente en función de actividades y efectos, y no de resultados a largo plazo.

La asociación de UNIFEM con las OR no se considera un fin en sí misma, sino un medio para obtener cambios más amplios, en última instancia a nivel nacional. Sin embargo, en la práctica UNIFEM gestiona la mayoría de sus acuerdos de asociación con OR centrándose en sus efectos y resultados a corto plazo, como se desprende de sus acuerdos de asociación, de la implementación a través de actividades individuales y del seguimiento y los informes sobre los efectos. Los objetivos a largo plazo que pueden propiciar las alianzas individuales siguen siendo implícitos: los resultados no se vigilan y documentan sistemáticamente a lo largo del tiempo. Si el seguimiento de los resultados obtenidos a un nivel superior y atribuirlos a intervenciones concretas es de por sí complicado, las prácticas actuales de gestión de las alianzas hacen todavía más difícil que UNIFEM vaya más allá de los resultados a corto plazo dentro de, o en relación a, una OR determinada.

También debemos señalar que algunos factores contextuales han influido en la evolución de las alianzas entre UNIFEM y las OR, entre los que se encuentran la capacidad limitada de éstas para realizar una planificación a largo plazo, la elevada dependencia de los donantes por parte de las Unidades de Género de las OR y las limitaciones en cuanto a la duración de los acuerdos de asociación y al número de ellos que las oficinas subregionales de UNIFEM tienen autorización para firmar.

Hallazgo 9: UNIFEM utiliza varios enfoques al asociarse con organizaciones regionales. Aunque quizá no sea necesario diseñar modelos formales, el personal de UNIFEM consultado comentó que le gustaría que las lecciones aprendidas de su trabajo con las OR se transmitiesen de modo más sistemático.

Entre los principales enfoques utilizados por UNIFEM para asociarse con las OR están:

- ▶ Reforzar las capacidades institucionales de las OR en cuanto a la igualdad de género/empoderamiento de las mujeres;



- ▶ Participar y respaldar el desarrollo de políticas en la OR y la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, revisando los acuerdos y leyes existentes;
- ▶ Trabajar con unidades temáticas concretas de las OR y con las partes interesadas de éstas, tales como organizaciones civiles regionales y nacionales.

El grado de éxito de los diversos enfoques utilizados en la asociación con las OR depende en gran medida de su contexto de aplicación. Aunque las similitudes entre uno o más enfoques han llevado en ocasiones al personal de UNIFEM a hablar de “modelo”, el equipo de evaluación considera que dichas similitudes no implican la existencia de un modelo de asociación con las OR.

En su empeño por diversificar su enfoque de trabajo con las OR, UNIFEM está dejando de trabajar casi exclusivamente con las Unidades de Género con la finalidad de adoptar un enfoque más integral, que supone colaborar con las áreas temáticas de las OR, así como con las organizaciones de la sociedad civil y otras partes interesadas de las OR. Esta diversificación puede aportar nuevas oportunidades para trabajar con las OR, a partir de los objetivos temáticos particulares que UNIFEM desee obtener en cada región.

IV. LECCIONES APRENDIDAS POTENCIALES

El Equipo de Evaluación no pudo extraer lecciones basadas en evidencias durante esta evaluación. Sin embargo, los datos de los perfiles de seis alianzas que se elaboraron como parte del estudio en profundidad aportaron algunas posibles lecciones que podrían utilizarse como hipótesis de trabajo. La lista facilitada no pretende ser exhaustiva, y la Dirección de UNIFEM puede discutir si se deben recoger -y cómo habría que hacerlo- y analizar sistemáticamente datos de las diversas alianzas para crear un conjunto principal de “auténticas” lecciones aprendidas.

- ▶ La ausencia de un marco de asociación global que identifique objetivos claros y específicos y los beneficios previstos para ambas partes de la asociación, relacionándolos con los propios objetivos y estrategias de cada una de ellas, puede provocar que las actividades se desarrollen de modo disperso y que no siempre se considere su carácter estratégico. La relación queda asimismo expuesta a los cambios de liderazgo y/o contexto.
- ▶ Las actividades individuales a corto plazo y ad hoc para mejorar la capacidad institucional no garantizan un cambio sostenible dentro de la institución, a menos que se inscriban en un enfoque a largo plazo, afianzado dentro de la institución, que cuente con el reconocimiento de sus líderes y el respaldo de las capacidades técnicas internas.
- ▶ El cambio institucional y la construcción de capacidades sobre la incorporación de la perspectiva de género son procesos muy prolongados. Una vez que los asesores externos se hacen a un lado, la continuación e institucionalización de los resultados depende tanto del liderazgo y el respaldo internos como de los sistemas y estructuras (incluyendo los incentivos) que se hayan creado.
- ▶ El trabajo a nivel regional no puede reemplazar al trabajo de la organización a nivel nacional, pero sí supone un complemento importante. Ofrece un espacio para intercambiar ideas, lecciones aprendidas, herramientas y buenas prácticas que pueden incrementar los conocimientos y habilidades de los promotores de la perspectiva de género de cada país, contribuyendo de ese modo al trabajo de promoción y diseño de políticas a nivel nacional. Además, las reuniones, foros y publicaciones relacionadas con las OR, en las que se comparte información sobre los progresos realizados en términos de igualdad de género, constituyen una buena oportunidad para ejercer la ‘presión del grupo’ entre los Estados miembros.
- ▶ Reunir a las distintas partes interesadas de una región para que diseñen y trabajen en un programa común puede contribuir a crear una conciencia regional sobre los temas de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.
- ▶ Trabajar de forma conjunta por un objetivo regional concreto, como diseñar una política de género regional, puede propiciar la creación de alianzas entre distintos promotores de los derechos de las mujeres y ayudar a que los grupos superen pequeñas diferencias para perseguir un objetivo común.



V. RECOMENDACIONES

1. UNIFEM debería establecer de forma más explícita sus supuestos y expectativas en lo referente a sus alianzas y desarrollar herramientas corporativas en las que basar sus decisiones sobre si debe establecer, continuar o poner fin a una asociación.

UNIFEM debería definir de forma más explícita qué significa “asociación” y cuáles son los supuestos y expectativas subyacentes de los distintos tipos de asociación. También debería establecer unos criterios en los que basar sus decisiones sobre si debe establecer, continuar o poner fin a una asociación. Sería útil que UNIFEM desarrollase una serie consensuada de conceptos clave y determinase la terminología adecuada para describir correctamente las características de cada tipo de asociación.

2. UNIFEM debería desarrollar enfoques más eficaces de seguimiento y análisis de los resultados de su asociación con OR.

Para la rendición de cuentas, el enfoque actual de UNIFEM, que considera fundamentalmente los resultados a corto y medio plazo de su trabajo con las OR, es razonable, habida cuenta de lo difícil que resulta atribuir los resultados a largo plazo a una acción concreta. Lo que sí se echa en falta y es necesario para probar las aportaciones al logro de los objetivos de desarrollo a largo plazo de forma convincente, es una explicación de cómo y por qué es plausible que los resultados obtenidos (a corto/medio plazo) contribuyan a conseguir los objetivos a largo plazo.

Resultaría útil asociar de un modo claro los resultados a corto y medio plazo con los objetivos corporativos regionales y subregionales y la articulación de los principales marcos de resultados operativos en los que se sustenta el trabajo de UNIFEM en un área temática y/o geográfica concreta. Es más, al elaborar los informes se debería distinguir entre las intervenciones de UNIFEM y las OR que contribuyen a un cambio positivo y las que provocan un cambio.

Hacer un seguimiento, recopilar, analizar y compartir sistemáticamente la información sobre sus alianzas con las OR puede ser una herramienta clave de aprendizaje interno para UNIFEM, que puede mejorar su trabajo y contribuir al desarrollo de “modelos” para la asociación entre UNIFEM y OR. Para ello, es necesario definir mejor la terminología y los conceptos y aumentar el intercambio de información y el debate sobre los principales temas de interés para el personal en relación a la asociación con las OR.

3. UNIFEM debe revisar (tanto a nivel corporativo como en cada sección geográfica) su enfoque actual respecto a la gestión de su relación con las OR, para analizar los beneficios potenciales de una mayor uniformidad dentro del organismo y en la gestión de su asociación con las OR, así como para hallar modos factibles de conseguirla.

Las OR son casos únicos, debido a su condición de entidades intergubernamentales subregionales. Este hecho justifica que se preste una mayor atención a los beneficios potenciales derivados de reforzar y armonizar el aprendizaje y los enfoques de UNIFEM sobre su trabajo con ellas, así como una revisión de los enfoques actuales en lo referente a la gestión de las alianzas, partiendo de las conclusiones clave que se exponen en este informe.

UNIFEM también podría evaluar si crear uno o más *modelos* reproducibles de relación con las OR (o directrices relacionadas) resultaría útil como herramienta de orientación corporativa o si, por el contrario, el personal de UNIFEM y las OR consideraría dichas guías más restrictivas que útiles, dada la variedad de situaciones a las que responde cada asociación.



VI. RESPUESTA DE GESTIÓN A LA EVALUACIÓN

La Dirección de UNIFEM agradece profundamente las directrices facilitadas en la evaluación y las opiniones, lecciones y recomendaciones surgidas de este desafiante a la par que gratificante proceso. Creemos que la mayoría de las conclusiones son extremadamente relevantes. UNIFEM aprecia que se manifieste su relevancia para las OR y los beneficios y el reconocimiento de los resultados derivados de estas alianzas. UNIFEM está de acuerdo con que el esfuerzo de su trabajo con las OR para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres podría ser significativamente fortalecido. La asociación con las OR mejorará con el compromiso inquebrantable y compartido de lograr resultados a largo plazo y mediante un enfoque corporativo bien definido. La evaluación es también de gran utilidad en su propuesta a UNIFEM de preguntas orientativas para mejorar sus decisiones y propósitos estratégicos en los que apuntalar su trabajo de promoción de la igualdad de género con las organizaciones regionales.

Por otra parte, hay aspectos en los que surgen divergencias que podrían haberse beneficiado de un estudio más profundo, como la consideración de que una teoría del cambio distinta debería ser desarrollada para guiar la asociación de UNIFEM con OR. No obstante, UNIFEM está de acuerdo, en general, con las tres principales recomendaciones que se desprenden de la evaluación y tomará medidas concretas al respecto.

En primer lugar, se realizará un análisis sobre la naturaleza y el tipo de asociaciones de las que UNIFEM participa y se redactará una nota programática/política con directrices más detalladas sobre el propósito de los distintos tipos de asociación y los resultados que éstas deben conseguir. UNIFEM, en consulta con sus socios, también elaborará directrices específicas, marcos de resultados y criterios de asociación con las organizaciones regionales, basados en los hallazgos de esta evaluación, con el objetivo de aumentar el impacto de dichas alianzas y sus resultados. Asimismo, UNIFEM tratará de mejorar la orientación respecto a la formulación de programas y los criterios de evaluación de la asociación con las OR.

En segundo lugar, UNIFEM elaborará una lista de resultados e indicadores en términos de productos, resultados e impacto de su asociación con las organizaciones regionales, que servirá de orientación para la formulación de programas y garantizará un mejor seguimiento de los resultados. Dicha lista se basará en (y se alineará con) los resultados e indicadores del Plan Estratégico de UNIFEM 2008-2013, pero adaptándolos al contexto de las asociaciones con organizaciones regionales.

En tercer lugar, UNIFEM desarrollará un proceso más sistemático para mejorar tanto el aprendizaje interno como el aprendizaje junto a las OR asociadas sobre el proceso y producto de nuestras alianzas.

En cuarto lugar, UNIFEM tomará medidas para definir claramente las diferentes responsabilidades del personal de UNIFEM en el trabajo con las organizaciones regionales. UNIFEM mejorará asimismo las directrices y criterios para el desarrollo de documentos de planificación estratégica, especialmente a nivel regional y subregional, garantizando así la inclusión de estrategias claramente definidas de asociación con las OR.

Por último, UNIFEM investigará las posibilidades que ofrece identificar modelos replicables que puedan ser documentados, para fomentar enfoques más eficaces para estas alianzas.

El Informe completo y la Respuesta de Gestión a la evaluación pueden consultarse en el sitio web de UNIFEM, www.unifem.org. La Unidad de Evaluación de UNIFEM quiere conocer tu opinión sobre cómo se pueden aprovechar los resultados de la evaluación para mejorar la Asociación de UNIFEM con Organizaciones Regionales para Promover la Igualdad de Género. Por favor, envía tu opinión a unifem.eval@unifem.org.



Fondo de Desarrollo de las
Naciones Unidas para la Mujer



Evaluación de la Asociación de UNIFEM
con Organizaciones Regionales para Promover
la Igualdad de Género
Unidad de Evaluación / 2009