



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

Distr.: general  
21 de mayo de 2018

Original: inglés

---

**Período de sesiones anual de 2018**

19 y 20 de junio de 2018

Tema 4 del programa provisional

**Evaluación**

**Evaluación de la contribución de ONU-Mujeres a la participación política y el liderazgo de las mujeres**

*Resumen*

Este informe resume la evaluación de la contribución global de ONU-Mujeres a la participación política y el liderazgo de las mujeres para 2011-2017. El propósito era valorar la contribución total de ONU-Mujeres a la capacidad de las mujeres para «liderar y participar en la toma de decisiones en todos los niveles» y el objetivo era apoyar el aprendizaje, la toma de decisiones y la rendición de cuentas para ONU-Mujeres y sus socios.

La evaluación valoró: i) la *relevancia* del trabajo de ONU-Mujeres para la participación política de las mujeres y su papel en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); ii) la *eficacia* del trabajo de ONU-Mujeres con respecto a la participación política de las mujeres en su mandato integrado de trabajo normativo, operacional y de coordinación; iii) la *eficiencia* de las estructuras y los acuerdos institucionales internos de ONU-Mujeres; y iv) el grado en el que el trabajo de ONU-Mujeres para la participación política de las mujeres es *sostenible* a nivel individual, grupal y del sistema, y en relación con los ODS.

Los principales destinatarios de la evaluación son la Junta Ejecutiva de ONU-Mujeres, el equipo directivo superior y el personal de la sede de ONU-Mujeres a nivel regional y nacional.

## I. Participación política y liderazgo de las mujeres

1. Tanto a nivel local como a nivel mundial, las oportunidades de participación y liderazgo de las mujeres en la vida política son limitadas. Las mujeres están insuficientemente representadas en los parlamentos, los gobiernos locales, los organismos constituyentes, los partidos políticos y en las jefaturas de estado a pesar de sus probadas capacidades, su efecto positivo en pos del desarrollo y su derecho de participar en igualdad en organismos de gobernanza y de toma de decisiones.

2. La respuesta de ONU-Mujeres ante la representación insuficiente de las mujeres en la vida política se define en sus dos Planes Estratégicos sucesivos para el período 2011-2017 en el que la participación política de las mujeres fue una de las seis áreas básicas de impacto a las que ONU-Mujeres pretendía contribuir a nivel global, regional y nacional.

3. En 2015, ONU-Mujeres desarrolló doce iniciativas de programación insignia como un medio de seguir profundizando en el potencial transformador de las intervenciones de ONU-Mujeres. Entre ellas, se incluía una iniciativa para la participación política de las mujeres, la programación insignia para el empoderamiento político y el liderazgo de las mujeres.

4. El trabajo programático para la participación política de las mujeres se centra en cinco áreas subtemáticas: reforma constitucional y legal, incluidas medidas especiales de carácter temporal; procesos electorales inclusivos; apoyo parlamentario; violencia contra las mujeres en política; y gobierno local, y un área transversal de liderazgo. Acorde con el mandato integrado de ONU-Mujeres, la participación política de las mujeres también implica la coordinación con el sistema de las Naciones Unidas y el trabajo normativo para el apoyo de organismos intergubernamentales.

5. El trabajo sobre políticas en esta área temática se coordina a nivel de la sede por parte de la unidad de participación política de las mujeres dependiente de la Sección de Liderazgo y Gobernanza, División de Políticas. A nivel regional, dos asesores de política regional especializados colaboraron en esta área temática dando cobertura a las regiones de América y el Caribe y los Estados Árabes, reportando a la División de Programas. A nivel nacional donde se desarrollan la mayoría de las actividades, existen distintos niveles de capacidades sobre la participación política de las mujeres.

6. A nivel global, los socios clave de ONU-Mujeres en esta área temática son entidades de las Naciones Unidas, como el PNUD y el Departamento de Asuntos Políticos, pero también mecanismos intergubernamentales, otras organizaciones regionales e internacionales, organizaciones no gubernamentales, la esfera académica, el sector privado y los donantes bilaterales.

## II. Antecedentes y contexto de la evaluación

### A. Objeto, objetivos y finalidad

7. El Servicio Independiente de Evaluación (SEI) de ONU-Mujeres desarrolla evaluaciones institucionales estratégicas de las seis áreas de impacto del Plan Estratégico de ONU-Mujeres (2014-2017). La *Evaluación institucional de la contribución de ONU-Mujeres a la participación política y el liderazgo de las mujeres* es una evaluación institucional dirigida a promover el aprendizaje, la toma de decisiones y la rendición de cuentas para ONU-Mujeres y sus socios.

8. Para el período 2011-2017, el objeto de esta evaluación era valorar la contribución total de ONU-Mujeres a la capacidad de las mujeres de «*liderar y participar en la toma de decisiones a todos los niveles*» y aportar pruebas de prácticas anteriores para alimentar la planificación y la aplicación estratégicas futuras en esta área temática. La evaluación valoró la contribución de ONU-Mujeres en todo su mandato integrado a nivel global, regional y nacional con respecto a cuatro objetivos clave en consonancia con los criterios de evaluación de la OCDE-CAD de *relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad*. Los objetivos de la evaluación eran valorar: i) la relevancia y el posicionamiento estratégico del trabajo de ONU-Mujeres para la participación política de las mujeres teniendo en cuenta el contexto más amplio de desarrollo de políticas y su papel en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS); ii) la eficacia del trabajo de ONU-Mujeres para la participación política de las mujeres en su mandato integrado; iii) la eficiencia de las estructuras y los acuerdos institucionales internos de ONU-Mujeres; y iv) el grado en el que la posición y la contribución hacia resultados y el impulso de ONU-Mujeres para la participación política de las mujeres es sostenible para las mujeres a nivel individual, grupal y del sistema, y en relación con los ODS. Asimismo, la evaluación estudió el posicionamiento y el nicho estratégico de ONU-Mujeres para la participación política de las mujeres en relación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y la reforma del Secretario General sobre el reposicionamiento del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas.

## B. Metodología de evaluación

9. Esta evaluación adoptó un enfoque de evaluación sistémico llamado *Evaluación sistémica inclusiva para la igualdad de género, entornos y voces marginadas*, que combina una práctica de evaluación sistémica innovadora con un análisis interseccional de tres dimensiones de la igualdad de género, los entornos y las voces marginadas.

10. La evaluación se desarrolló en consonancia con los principios de igualdad de género y de derechos humanos como se definen en la política de evaluación de ONU-Mujeres, las reglas y normas de evaluación del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) del sistema de las Naciones Unidas y el código de conducta y las directrices éticas del UNEG. El enfoque de la Evaluación sistémica inclusiva para la igualdad de género, entornos y voces marginadas destaca la identificación y la inclusión de las voces marginadas (juventud, mujeres rurales, grupos indígenas, etc.) dentro de la recogida y el análisis de los datos cuando sea posible y ético.

11. Para abordar las necesidades de información temática, la evaluación tomó como muestra *cinco áreas subtemáticas*: la reforma constitucional y legal, incluidas las medidas especiales de carácter temporal; los procesos electorales inclusivos; el apoyo parlamentario; la violencia contra las mujeres en política; y el gobierno local, y *un área transversal*, el liderazgo que se fueron desarrollando en casos de estudio para que sirvieran como componentes en el informe de evaluación.

12. Se aplicó un enfoque de métodos combinados, que suponía una mezcla de métodos de recogida de datos cuantitativos y cualitativos de diferentes fuentes de datos y métodos de análisis que usaban la triangulación para mayor coherencia, validez y fiabilidad. La evaluación se realizó sobre la totalidad de las pruebas recogidas. Esto incluía el análisis de la cartera global y las historias concomitantes de la participación política de las mujeres de ONU-Mujeres en una muestra de 43 países (aproximadamente la mitad de la cartera global). La evaluación abordó un análisis

más en profundidad en torno a una muestra más reducida de 24 países que incluyó la visita sobre el terreno en seis países (República Democrática del Congo, Egipto, Malawi, México, Pakistán y Zimbabwe) que cubrían cinco regiones (África Occidental y Central, África Oriental y del Sur, América y el Caribe, Estados Árabes y Asia-Pacífico). Europa y Asia Central se trataron de forma remota. En total se celebraron 397 entrevistas con una amplia variedad de socios internos y externos, se revisaron 575 documentos y se suministraron dos encuestas en línea para las partes interesadas internas y externas.

### III. Determinaciones clave y conclusiones

La evaluación contiene veinte determinaciones (véase el anexo A) sobre las que se han desarrollado las siguientes seis conclusiones.

**Conclusión 1: La Agenda 2030 y el enfoque sistémico del marco de los ODS sitúan a ONU-Mujeres como el actor de las Naciones Unidas clave y líder de opinión para proporcionar un asesoramiento integrado sobre políticas para la participación política de las mujeres.**

13. Al basar su trabajo en marcos de trabajo y compromisos internacionales relacionados con la participación política de las mujeres, ONU-Mujeres está considerado como un actor imparcial y muy creíble. Sin embargo, para que el sistema de las Naciones Unidas se «adapte a los objetivos», existe un amplio reconocimiento de que la organización debe también adoptar un enfoque más sistémico para su trabajo (en contraposición a uno de silos). El mandato para la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres de ONU-Mujeres y las seis áreas temáticas de trabajo derivadas del Plan Estratégico de ONU-Mujeres para 2014-2017 (la voz, el liderazgo y la participación de las mujeres; el empoderamiento económico de las mujeres; la eliminación de la violencia contra las mujeres y las niñas; la paz y la seguridad de las mujeres; la gobernanza y la planificación nacional; el marco global y normativo) la sitúan para actuar como la agencia clave y líder de opinión dentro del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas para proporcionar un asesoramiento integrado sobre políticas para la participación política de las mujeres. Un enfoque más sistémico para abordar la participación política de las mujeres implicaría un fortalecimiento de las sinergias internas y externas existentes y la creación de otras nuevas, que sean pertinentes a las dimensiones transversales para el desarrollo sostenible.

**Conclusión 2: Con objeto de «adaptarse a los objetivos» para apoyar la implantación de los ODS, ONU-Mujeres se beneficiaría de adoptar un enfoque temático para fortalecer sus capacidades y recursos internos y cumplir con el impacto deseado en la capacidad de ejecución de proyectos sobre la participación política de las mujeres.**

14. Los avances en la participación política de las mujeres se citaban recurrentemente como los «impulsores» clave para consolidar el avance en todo el resto de áreas temáticas de ONU-Mujeres, así como en los ODS. Aunque esta evaluación demuestra que ONU-Mujeres ha sido capaz de alcanzar resultados importantes en la participación política de las mujeres con las capacidades, los recursos y la estructura organizacional actuales, todavía es incapaz de demostrar que ha obtenido y mantenido el nivel de resultados necesario para generar un impacto más amplio en la participación política de las mujeres como se esperaba, menos aún como promotor de un impacto más amplio en igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Esto es a pesar de las claras muestras de cómo ONU-Mujeres ha promovido con éxito alianzas, que en sí mismas requieren un cierto nivel de inversión, tanto

dentro del sistema de desarrollo de las Naciones Unidas como con otros socios globales, regionales y nacionales para consolidar su alcance.

15. A pesar de poseer los elementos constitutivos para llegar a «adaptarse a los objetivos» en la participación política de las mujeres, el déficit persistente de personal y los recursos insuficientes a nivel global, regional y nacional influyen en la habilidad de ONU-Mujeres para satisfacer la demanda de apoyo. La priorización de la participación política de las mujeres en un ámbito geográfico amplio (91 países en 2016) y las complejidades políticas que conllevan este trabajo son parte del problema. No obstante, los niveles actuales de capacidad no son adecuados para implantar completamente el mandato integrado de ONU-Mujeres de forma efectiva. De manera más importante, las carencias en términos de experiencia en política temática y las variaciones en las habilidades del liderazgo por países han supuesto que ONU-Mujeres no sea siempre capaz de satisfacer las demandas o expectativas de los socios. Las partes interesadas externas, sobre todo las organizaciones de la sociedad civil, están deseosas de trabajar con ONU-Mujeres en la participación política de las mujeres dado su mandato especializado en igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en comparación con otros actores. Una sólida experiencia en políticas a nivel global y en las dos regiones con asesores en política regional especializados junto con mecanismos de financiación flexibles han permitido a ONU-Mujeres adaptarse para superar, en cierta medida, las limitaciones de su capacidad, aunque las limitaciones en recursos humanos perduran a largo plazo. Es necesaria una mayor inversión tanto a nivel externo, en términos de financiación y apoyo para el mandato de coordinación para la participación política de las mujeres, como también a nivel interno en términos de inversión en gestión del conocimiento, la formación, la planificación, el seguimiento y la evaluación, la gestión de las alianzas y en términos de decisiones sobre el personal, funciones y responsabilidades.

**Conclusión 3: Los esfuerzos de reforma de las Naciones Unidas proporcionan nuevas oportunidades y también retos para implantar su papel de coordinador en la participación política de las mujeres, especialmente a nivel nacional.**

16. La capacidad de ONU-Mujeres para implantar de forma efectiva su mandato como coordinadora se ha visto dificultada debido a diversas interpretaciones de los actores de las Naciones Unidas en lo relativo al mandato y la división de funciones, la falta de un marco de trabajo de políticas (además de la asistencia electoral) u otros acuerdos relacionados con la división de funciones y los desequilibrios en los recursos, especialmente a nivel nacional. La mayoría de estos factores son inherentes al sistema de las Naciones Unidas y están completamente fuera del ámbito de actuación de ONU-Mujeres por lo que requeriría una acción conjunta del sistema de las Naciones Unidas para resolver las distintas interpretaciones. Los recientes esfuerzos de reforma de las Naciones Unidas pueden brindar una oportunidad de abordar algunos de estos retos por parte de ONU-Mujeres. Los esfuerzos de reforma de las Naciones Unidas también pueden presentar retos para el posicionamiento de ONU-Mujeres, sobre todo en países en los que no está presente o en los que existe un desequilibrio importante de recursos con respecto al PNUD. Para que se puedan aplicar de forma efectiva estos esfuerzos en pos de la coherencia como un instrumento para generar resultados de forma conjunta en el ámbito de la participación política de las mujeres, el capítulo conjunto del Plan Estratégico tendría que complementarse a largo plazo con objetivos específicos para la participación política de las mujeres en todas las agencias de las Naciones Unidas correspondientes y en un mecanismo interinstitucional del más alto nivel.

**Conclusión 4: ONU-Mujeres ha demostrado su eficacia en el trabajo normativo y operacional, pero podría incrementar el nivel y la sostenibilidad de sus resultados adoptando un enfoque más sistémico y holístico en su trabajo programático.**

17. ONU-Mujeres ha obtenido resultados en su mandato normativo y funcional. Los resultados normativos son especialmente relevantes en relación con la adopción de normas intergubernamentales, y también se han registrado resultados operacionales en todas las subtemáticas y todos los países, en gran parte debido a la capacidad de promoción, la credibilidad de convocatoria y las sólidas alianzas de ONU-Mujeres.

18. No obstante, el trabajo normativo y operacional de ONU-Mujeres para la participación política de las mujeres presenta algunos retos: en determinados países las conexiones entre la política y el trabajo operacional siguen siendo débiles; y los resultados operacionales han sido desiguales entre los subtemas y dentro de ellos. Esto puede deberse a la gran variedad de actividades que se han realizado, lo que dificulta: 1) desarrollar estrategias específicas para hacer operacionales resultados normativos; 2) alcanzar un aprendizaje institucional común, y 3) desarrollar una marca común en torno a modelos innovadores. Por lo tanto, ciertas áreas subtemáticas podrían beneficiarse de la definición de algunos productos «distintivos» clave en torno a los que ONU-Mujeres podría invertir en seguimiento y evaluación especializados, aprendizaje interno, producción del conocimiento y desarrollo de marca.

19. Mientras tanto, la sostenibilidad de los resultados de la participación política de las mujeres también presenta algunos retos debido al entorno específico de trabajo para la participación política de las mujeres y las limitaciones institucionales: 1) la volatilidad política, 2) el arraigo de las normas sociales, 3) el largo plazo y la naturaleza reaccionaria de los procesos de cambio en los que está trabajando ONU-Mujeres, 4) las limitaciones de seguimiento y evaluación, incluido el sistema de gestión de riesgos emergente, y 5) el enfoque a corto plazo para conceptualizar los resultados y hacerlos operacionales.

20. Mientras que la capacidad de respuesta de ONU-Mujeres a oportunidades políticas emergentes es una fortaleza, es importante equilibrar la adaptabilidad con una perspectiva sistémica y holística a más largo plazo, que incluya 1) priorizar proyectos basados en su potencial de escalabilidad y sostenibilidad (p. ej., contexto electoral en contraposición con período de elecciones; leyes de jure en contraposición con leyes de facto; representación descriptiva tanto como sustantiva); 2) equilibrio y distribución temporal de esfuerzos a lo largo del mandato integrado; pero también 3) medir y mitigar posibles reacciones negativas que puedan surgir en forma de violencia, opinión pública o respuesta negativa de la política pública.

**Conclusión 5: ONU-Mujeres debe priorizar e incrementar los esfuerzos para abordar la marginación dentro de su trabajo para la participación política de las mujeres.**

21. La programación de ONU-Mujeres apoyó el programa «No dejar a nadie atrás» en las oficinas nacionales, pero los avances fueron desiguales, limitados por las carencias de estrategias y datos, y las alianzas limitadas con grupos que representarían a las comunidades marginadas. Las partes interesadas internas y externas desean que ONU-Mujeres brinde más apoyo a los grupos marginados, probablemente debido al impulso adicional de la Agenda 2030. La fortaleza de ONU-Mujeres para desarrollar y mantener unas fuertes alianzas con los grupos de la sociedad civil como parte de la implantación global de un enfoque basado en los derechos humanos es clave para consolidar y ampliar sus alianzas con grupos marginados que se involucren en la participación política de las mujeres. ONU-Mujeres puede utilizar su poder de

convocatoria para garantizar la inclusión de grupos marginados en los debates nacionales o locales o los procesos relacionados con la participación política de las mujeres. ONU-Mujeres podría reforzar su atención a grupos marginados dentro de áreas subtemáticas, incluidos los grupos que se han priorizado dentro del actual Plan Estratégico (mujeres jóvenes, mujeres indígenas y mujeres discapacidad). Desarrollar sinergias más potentes con el ODS 16 en procesos inclusivos de gobernanza más amplios también está relacionado y sería de ayuda para este trabajo. Los sistemas de gestión del conocimiento y el seguimiento y la evaluación de ONU-Mujeres se tienen que reforzar internamente para apoyar el aprendizaje sobre la mejor forma de identificar a los grupos marginados y hacerlos partícipes, así como recoger y registrar datos de forma precisa.

**Conclusión 6: Trabajar en el cambio de las normas sociales para apoyar la participación política de las mujeres es un área de futuro de la programación para la participación política de las mujeres, aunque todavía no esté lo suficientemente desarrollada.**

22. El empoderamiento político de las mujeres no puede mantenerse salvo que haya cambios reales en las normas sociales relativas a la entrada y desarrollo de las mujeres en política. El cambio en las normas sociales sigue siendo un área de programación que se ha analizado, desarrollado y estudiado relativamente poco. Existe una necesidad de reorientar los esfuerzos para desarrollar una programación más concertada y específica en torno al cambio de las normas sociales que complementará las estrategias abordadas para el empoderamiento político de las mujeres. Esto requiere profundizar en el análisis y, a continuación, abordar las actitudes, los estereotipos y las percepciones específicas del contexto que tienen los hombres, las mujeres, los niños y las niñas sobre las mujeres en política y las mujeres en calidad de líderes que vienen a dificultar la participación política y el empoderamiento de las mujeres. El reto para ONU-Mujeres será el de encontrar formas innovadoras para abordar el cambio de las normas sociales sobre la participación política de las mujeres «desde arriba» y conectar esto con nuevas estrategias para abordar el cambio de las normas sociales «desde abajo». Los esfuerzos para cambiar las normas sociales tienen que ir más allá de las actividades de sensibilización generales o específicas con objeto de desarrollar una programación a más largo plazo y continuada, que se dirija no solo a los hombres y a los niños, sino también a las mujeres y a las niñas, con resultados, productos, indicadores, valores de referencia y objetivos específicos. Requiere métodos de seguimiento a largo plazo que analicen el cambio más allá de un programa específico y que promueva métodos de seguimiento nuevos e innovadores.

#### IV. Recomendaciones

Según los resultados y las conclusiones derivadas de las pruebas analizadas para esta evaluación y el contexto con vistas al futuro, se proponen las seis recomendaciones siguientes.

**Recomendación 1: En un contexto con un amplio espectro de demandas y recursos limitados, ONU-Mujeres tiene que fortalecer su capacidad de priorización a nivel nacional para contribuir con resultados estratégicos y sostenibles a la participación política de las mujeres.**

23. ONU-Mujeres debería consolidar la programación con base empírica, la inversión, la comunicación y la recaudación de fondos en torno a: 1) las áreas emergentes de la violencia contra las mujeres en política y el gobierno local; 2) uno

o dos modelos de programación «distintivos» dentro de las áreas subtemáticas que sean innovadores, de bajo coste y con potencial para su escalabilidad y sostenibilidad, teniendo en cuenta el potencial para aplicar el mandato universal de ONU-Mujeres, p. ej., apoyo institucional a las asambleas y los comités sobre análisis y seguimiento poslegislativo; registro de documentos de identidad y gestión de la identidad para mujeres marginadas; nuevas tecnologías para la educación cívica; toma de decisiones pública de mujeres formal e informal; protocolos sobre la violencia contra las mujeres en política; herramienta de promoción de los gobiernos locales y producto de conocimiento global; 3) alianzas para el fortalecimiento del sistema de partidos y el desarrollo de la capacidad institucional.

**Recomendación 2: Consolidar la implantación de su mandato de coordinación; ONU-Mujeres debería establecer una clara división del trabajo con otras agencias de las Naciones Unidas con respecto a mandatos que se pudieran solapar y proporcionar orientación operacional temática sobre la planificación y la aplicación de su función de coordinación a los niveles nacional y regional.**

24. ONU-Mujeres debería aclarar y afianzar su papel y función de coordinación con respecto a otras agencias de las Naciones Unidas, con relación al capítulo conjunto del Plan Estratégico y la reforma de las Naciones Unidas sobre una visión, objetivos y marco de aplicación conjuntos para la participación política de las mujeres. Debería establecer una división del trabajo con ONU-Mujeres como socio a todos los efectos a lo largo de todo el ciclo del proyecto, en los esfuerzos de movilización de recursos e información sobre resultados. El modelo ONU-SWAP podría inspirar formas de trabajar con un marco de responsabilidad similar para el desempeño y la ejecución conjunta de proyectos en todo el sistema de las Naciones Unidas para la participación política de las mujeres. ONU-Mujeres debería proporcionar orientación operacional sobre la planificación y la implantación de su papel de coordinación a nivel nacional y regional en todas las áreas subtemáticas y a cualquier tipo de socio. Esto aclararía a los socios la forma en la que comprometerse y apoyar a ONU-Mujeres y al PNUD en el contexto nacional aprovechando las fortalezas comparativas de ambas organizaciones. También institucionalizaría el proceso en lugar de que este recaiga en la buena voluntad del personal a título individual.

**Recomendación 3: ONU-Mujeres debería desarrollar una capacidad para la participación política de las mujeres a largo plazo que fortalezca su capacidad de dar resultados y satisfacer las peticiones de las partes interesadas.**

25. ONU-Mujeres debería lanzar un plan de fortalecimiento de las capacidades para la participación política de las mujeres a partir de los recursos existentes. Lo ideal es que esto incluya los siguientes elementos. Desarrollo de una correlación del personal institucional y una evaluación de las capacidades. Aclarar funciones y responsabilidades entre el personal de la sede, a nivel regional y nacional que trabaje en la participación política de las mujeres. Desarrollar y actualizar de manera regular las notas orientativas programáticas y de políticas que facilitan una visión estratégica para cada área subtemática con las actividades prioritarias, la función de ONU-Mujeres con respecto a otros actores, los posibles riesgos y las posibles estrategias de mitigación derivadas de la experiencia y herramientas de seguimiento e indicadores específicos para apoyar la documentación de resultados sostenibles, incluidas evaluaciones y encuestas posteriores a la formación. Complementar con formación en línea o presencial para el personal. Desarrollar comunidades de intercambio de prácticas o recursos de personal compartidos (entre países) en temas de una gran especialización y que promuevan el intercambio entre regiones y entre países. Fortalecer las capacidades y los sistemas institucionales para gestionar y mitigar los

riesgos relacionados con la participación política de las mujeres en diferentes sistemas y contextos políticos.

**Recomendación 4: ONU-Mujeres debería invertir en un enfoque de movilización de recursos temáticos que se asiente sobre los mecanismos de financiación innovadores, flexibles y a largo plazo que ya existen y que abordan las prioridades regionales.**

26. ONU-Mujeres debería desarrollar una estrategia de movilización de recursos temáticos e invertir en la gestión de las relaciones con los donantes junto con la Sección de planificación y desarrollo a nivel nacional con el apoyo de los asesores en política regional. La estrategia debería proporcionar: una articulación más clara del valor añadido de ONU-Mujeres para las oportunidades de financiación estratégica de la participación política de las mujeres, ilustrar el efecto complementario y la naturaleza dinamizadora del trabajo para la participación política de las mujeres, demostrar las capacidades de los recursos humanos y la experiencia en políticas temáticas a nivel regional y nacional para cumplir con su mandato, una base empírica más sólida para las oportunidades de financiación estratégicas y comunicar la necesidad de enfoques más holísticos o de ciclo completo para conseguir resultados sostenibles. El desarrollo de programas regionales de empoderamiento y liderazgo políticos de las mujeres para ayudar a la movilización de recursos a nivel regional también es deseable. ONU-Mujeres debería utilizar mecanismos de financiación innovadores y flexibles y estrategias de financiación a más largo plazo tanto a nivel nacional como regional. ONU-Mujeres debería defender ante el PNUD que se incremente el aprovechamiento de los recursos externos para la participación política de las mujeres.

**Recomendación 5: ONU-Mujeres debería priorizar el «no dejar a nadie atrás» de forma coherente dentro su programación para la participación política de las mujeres a nivel global, regional y nacional y construir una base empírica que pueda incorporar a su trabajo normativo y de promoción global.**

27. ONU-Mujeres debería 1) fortalecer e incrementar las alianzas y las redes con grupos marginados a nivel nacional; 2) desarrollar estrategias a medida cuyo objetivo sea solucionar la carencia de datos básicos sobre voces marginadas y grupos vulnerables a nivel nacional; 3) ejecutar modelos de programas que sean relevantes para las necesidades de los grupos marginados (p. ej., ciudadanía/censo electoral, protecciones para la violencia contra las mujeres en política y el diálogo con los gobiernos locales, compromisos de electorado); 4) fortalecer la gestión del conocimiento y los sistemas de seguimiento de resultados para planificar, documentar e informar de una mejor forma sobre el trabajo con grupos marginados, así como la mejor forma de asegurar y apoyar su empoderamiento político; 5) apoyar el aprendizaje sobre priorización mediante el desarrollo de pilotos estratégicos, ensayos minuciosos y escalabilidad según sea necesario.

**Recomendación 6: ONU-Mujeres debería invertir en una nueva programación sobre el cambio de normas sociales que complemente el trabajo para la participación política de las mujeres y desarrollar métodos efectivos para hacer un seguimiento e informar sobre los avances a largo plazo.**

28. ONU-Mujeres debería seleccionar áreas y actividades subtemáticas específicas dentro de las que concentrar estrategias para el cambio de las normas sociales, dándole prioridad a aquellas que permiten un efecto multiplicador del trabajo en otras áreas para obtener el máximo efecto. También sería útil seguir avanzando sobre el trabajo que ya existe tanto desde arriba como desde abajo, para que el cambio de las normas sociales sea efectivo, identificando la segmentación temporal de actividades

para el refuerzo mutuo del trabajo simbólico, descriptivo y sustantivo para obtener una mayor eficacia. ONU-Mujeres debería consolidar y adoptar nuevos métodos de seguimiento que aporten pruebas de la eficacia de los esfuerzos para el cambio de las reglas sociales en la participación política de las mujeres en el futuro. Para esto es necesario formar y orientar al personal y se podría hacer uso de las nuevas tecnologías como el big data en colaboración con la sección de innovación, la unidad de apoyo y orientación del programa y la sección de datos y estadística para posibles sinergias o conexiones con los esfuerzos de seguimiento de los ODS.

## Anexo A

### Lista de resultados de evaluación

Resultado 1: La participación política de las mujeres es un área de trabajo muy importante y lo seguirá siendo durante la era de los ODS.

Resultado 2: La programación para la participación política de las mujeres no es lo suficientemente relevante para las necesidades e intereses de las mujeres marginadas.

Resultado 3: La visión y la estrategia institucional sobre la participación política de las mujeres están claras, mientras que las áreas subtemáticas requerirían una mayor claridad.

Resultado 4: ONU-Mujeres ha respondido adecuadamente a los contextos de cada país adaptándose satisfactoriamente a las oportunidades políticas y a los retos en muchos países (con espacio para el fortalecimiento de la gestión de riesgos).

Resultado 5: ONU-Mujeres hace uso de su relevancia para trabajar en esta área sensible desde el punto de vista político, gracias a su posición como actor imparcial y por ser una agencia líder a nivel global en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Resultado 6: Un enfoque sobre el empoderamiento político de las mujeres es esencial e importante, pero para mantener los avances, se tienen que abordar e influir en las normas sociales sobre igualdad de género.

Resultado 7: ONU-Mujeres ha sido eficaz ayudando a los Estados miembros en el fortalecimiento de las reglas, las políticas y las normas intergubernamentales a nivel global.

Resultado 8: Los retos a los que se enfrenta ONU-Mujeres a nivel nacional, para implantar su mandato de coordinador para la participación política de las mujeres están relacionados con las interpretaciones sobre las competencias de los mandatos y las funciones, así como con las prioridades y las capacidades.

Resultado 9: ONU-Mujeres ha contribuido a fortalecer los marcos normativos a nivel nacional; un mayor seguimiento de cualquier signo de retroceso y aplicación que se extienda al nivel subnacional ayudaría a la sostenibilidad de estos avances.

Resultado 10: ONU-Mujeres ha contribuido a reforzar la capacidad y la influencia de las mujeres en los parlamentos; hay posibilidades para trabajar con los socios y aumentar así la capacidad de divulgación de los grupos y cambiar las normas y los procedimientos parlamentarios.

Resultado 11: ONU-Mujeres ha sido eficaz en apoyar la integración de género en una serie de organismos de gestión electoral y una aplicación más coherente del proceso del ciclo electoral consolidaría y haría perdurar aún más los resultados para promover procesos electorales inclusivos.

Resultado 12: ONU-Mujeres ha contribuido a la sensibilización sobre el tema emergente de la violencia contra las mujeres en política a nivel global y está bien posicionada para trabajar basándose en ciertas respuestas operacionales tempranas y lecciones aprendidas para acelerar los avances.

Resultado 13: ONU-Mujeres ha demostrado su liderazgo al establecer una metodología global para el seguimiento del indicador 5.5.1b de los ODS relativo a la

representación de las mujeres en gobiernos locales que puede tener un efecto multiplicador para reafirmar su trabajo de coordinación y operacional a nivel nacional y las sinergias con la gobernanza local.

Resultado 14: Los marcos institucionales para orientar los esfuerzos de ONU-Mujeres en liderazgo transformador consolidarían los esfuerzos para desarrollar la capacidad de las mujeres de participar en la vida política en calidad de líderes y facilitar las sinergias entre áreas temáticas.

Resultado 15: La escasez de personal en términos de efectivos globales y de distintos niveles de experiencia especializada en los niveles subnacional, nacional y regional afecta a la capacidad de ONU-Mujeres para planificar y dar resultados.

Resultado 16: A pesar de los aumentos recientes en la financiación y solicitudes que demuestran el interés de donantes potenciales, el trabajo para la participación política de las mujeres no cuenta con los recursos suficientes y podría beneficiarse de una estrategia temática de recaudación de fondos más integral que aborde las diferencias regionales.

Resultado 17: Los productos del conocimiento de ONU-Mujeres sobre la participación política de las mujeres se valoran mucho. Al mismo tiempo, existe demanda de una mayor comunicación y gestión del conocimiento interno sobre la participación política de las mujeres entre países, regiones y temáticas, para compartir experiencias, lecciones aprendidas y estrategias para abordar los retos.

Resultado 18: Solventar las carencias institucionales identificadas en los sistemas de información, seguimiento y evaluación permitiría una mejor evaluación de los resultados de la participación política de las mujeres.

Resultado 19: ONU-Mujeres puede seguir trabajando y mejorar sus fuertes alianzas actuales relativas a la participación política de las mujeres coordinando a nivel nacional y extendiendo la divulgación a organizaciones de grupos marginados, organizaciones regionales y subregionales y partidos políticos.

Resultado 20: No existe una definición explícita para sostenibilidad en lo que se refiere a la participación política de las mujeres y no se le da prioridad ni se incorpora de forma coherente en los documentos de planificación.