

Eficacia

Impacto

Fondo para la Igualdad de Género

Eficiencia

Sostenibilidad

META ANÁLISIS 2011-2015

Pertinencia

Jo-Anne Bishop
Sara Vaca
Joseph Barnes

Tabla de contenidos

LISTADO DE ACRÓNIMOS

RESUMEN EJECUTIVO	1
Antecedentes.....	1
Propósito, objetivos y alcance	1
Metodología.....	2
Idea clave: Rendición de cuentas	3
Idea clave: Aprendizaje	5
Conclusiones y recomendaciones	6
1. INTRODUCCIÓN	10
1.1 Antecedentes	
1.2 Propósito y objetivos	11
1.3 Alcance	11
2. METODOLOGÍA.....	15
2.1 Enfoque	15
2.1 Consulta	16
2.3 Limitaciones.....	16
3. IDEAS CLAVE: RENDICIÓN DE CUENTAS	18
Eficacia.....	18
Eficiencia organizacional	20
Pertinencia	29
Sostenibilidad	32
Impacto.....	38
4. IDEAS CLAVE: APRENDIZAJE	42
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	59
Eficacia.....	59
Eficiencia organizacional	59
Pertinencia	60
Sostenibilidad	61
Anexo 1: Términos de Referencia de la meta-evaluación y el meta-análisis	62
Anexo 2: Grupos de Referencia de la meta-evaluation y el análisis	69
Anexo 3: Listado de fuentes consultadas	70
Anexo 4: Perfiles de las/os evaluadoras/es	71

LISTADO DE ACRÓNIMOS

AP	Asia y el Pacífico
CEDAW	Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (siglas del inglés)
CJM	Centro de Jerusalén para las mujeres
CPPD	Centro palestino para la paz y la democracia
CSW	Comisión de la condición jurídica y social de la mujer (siglas del inglés)
DH	Derechos humanos
DWALI	Iniciativa de responsabilidad para los medios de subsistencia de las mujeres dalit (siglas del inglés)
EAC	Europa y Asia Central
EBDH	Enfoque basado en derechos humanos
EE	Equipo de evaluación
EEM	Empoderamiento económico de las mujeres
EPM	Empoderamiento político de las mujeres
FIG	Fondo para la Igualdad de Género
GBR	Gestión basada en resultados
GERAAS	Sistema de análisis y evaluación de informes de evaluación global (siglas del inglés)
GEHR	Igualdad de género y derechos humanos (siglas del inglés)
GEWE	Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres (siglas del inglés)
GRE	Grupo de referencia de la evaluación
IE	Informes de Evaluación
IPE	Iniciativas de Programa Emblemáticas
KMVS	Kutch Mahila Vikas Sangathan
LAC	Latinoamérica y el Caribe
MGNREGA	Ley nacional de garantía de empleo rural Mahatma Ghandi (siglas del inglés)
OBC	Organización de base comunitaria
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMP	Oficina Multi-País
ONG	Organización no gubernamental
ONU	Organización de las Naciones Unidas
ONU Mujeres	Entidad de Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
OP	Oficina País
OR	Oficina Regional
OSC	Organización de la sociedad civil
PA	Países árabes
PDI	Personas desplazadas internas
PPM	Participación política de las mujeres
PSG	Presupuesto sensible al género
RIG	Red de igualdad de género
TdC	Teoría del cambio
TdR	Términos de referencia
TI	Tecnología de la información
TICs	Tecnologías de la información y la comunicación
UNDAF	Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (siglas del inglés)
UNEG	Grupo de evaluación de Naciones Unidas
WESA	Asociación para el apoyo del emprendedurismo de las mujeres (siglas del inglés)
WSC	Centro de apoyo a las mujeres (siglas del inglés)
ZWRCN	Centro y red de recursos de mujeres de Zimbabue (siglas del inglés)

RESUMEN EJECUTIVO

Antecedentes

El Fondo multi.-donante para la Igualdad de Género de ONU Mujeres (FIG) se puso en marcha en 2009 para acelerar los compromisos con la igualdad de género, enfocados en el empoderamiento político y económico de las mujeres en los ámbitos local, nacional y regional. El Fondo proporciona subvenciones multianuales, que oscilan entre los 100.000 y los 3 millones de dólares (USD) ¹, directamente a las organizaciones de mujeres ² en los países en desarrollo. El FIG está dedicado al avance del empoderamiento político y económico de las mujeres en todo el mundo.

La función de evaluación es una prioridad manifestada por el FIG para asegurar la rendición de cuentas institucional, el aprendizaje y la comunicación de resultados. Dada la

naturaleza del Fondo, se ha desarrollado un enfoque descentralizado a la evaluación en el que quienes reciben las subvenciones, con la orientación del personal del FIG, llevan adelante evaluaciones usando principalmente las normas de ONU Mujeres y del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG, por sus siglas del inglés).

El Fondo ha desarrollado una biblioteca de informes de evaluación que contiene un conjunto rico de hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones. Este meta-análisis es una revisión de los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones de las evaluaciones del FIG, producidas entre 2011-2015, que fueron clasificadas como satisfactorias o por encima, de acuerdo con las normas para la evaluación de informes del Sistema de Análisis y Evaluación de Informes de Evaluación Global de ONU Mujeres (GERAAS, por sus siglas del inglés).

Propósito, objetivos y alcance

El propósito del meta-análisis es proporcionar información en base a la evidencia y puntos de vista sobre qué funciona para quién con respecto al empoderamiento político y económico de las mujeres, y los procesos y enfoques del FIG. Se espera que el meta-análisis tenga un estilo consistente con la “voz” del Fondo y que pueda ser usado por su audiencia primaria prevista: el personal del FIG, la directiva de ONU Mujeres, las organizaciones destinatarias de subvenciones (actuales y futuras) y los donantes. El informe también pretende ser útil a financiadores para los derechos de las mujeres,

¹ La evaluación abarca un período del Ciclo I al actual Ciclo III, en el que cambió la estrategia de concesión de subvenciones. Las subvenciones del Ciclo I fueron de los 100.000 a los 3 millones de dólares (USD); en el Ciclo II, de 200.000 a 1 millón de dólares (USD) y ahora, el rango del Ciclo III es de 200.000 a 500.000 dólares (USD). La duración del programa también cambió: en el Ciclo III se espera un mínimo de dos años y un máximo de tres, mientras que en los programas de los ciclos anteriores podía ser de 1 año.

² Durante su primer y segundo ciclo de subvenciones, el Fondo apoyó organizaciones de mujeres, organizaciones de la sociedad civil en general e instituciones gubernamentales. A partir de 2014, como parte de la revisión de su Documento de Proyecto para el período 2014-2017, el Fondo solo apoya organizaciones de la sociedad civil dirigidas por mujeres.

organizaciones de la sociedad civil y profesionales del desarrollo. El objetivo principal de este informe meta-análisis es, por lo tanto, extraer, analizar y comunicar la evidencia de los informes de evaluación de alta calidad, con el fin de apoyar al FIG a desarrollar lecciones constructivas para el futuro fortalecimiento sistemático del programa, la eficacia organizacional y la función de la evaluación. El objetivo general de este informe es la rendición de cuentas y el aprendizaje.

El alcance del meta-análisis incluye una evaluación de las intervenciones del programa del FIG en base a los criterios UNEG valorados por las evaluaciones (eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto). También brinda un análisis más detallado de las áreas de trabajo de empoderamiento político y económico de las mujeres (incluidos los subtemas específicos en cada área).

En el análisis se incluyó la evidencia de un total de 22 informes de evaluación de las cinco regiones, representando 23 países (algunos informes fueron multi-país). **Por lo tanto, las ideas, conclusiones y recomendaciones que se incluyeron en este meta-análisis se basaron únicamente en el contenido de los informes de evaluación examinados.**

Diecisiete evaluaciones se centraron en Participación Política de las Mujeres (PPM) y cinco en Empoderamiento Económico de las Mujeres (EEM). Por consiguiente, se pueden extraer significativamente menos ideas de esta última área de trabajo.

Los programas incluidos en este ejercicio pertenecen a los dos primeros ciclos de concesión de subvenciones del Fondo. Los programas de los Ciclos I (2009-2010) y II (2011-2012), que finalizaron su implementación entre 2011 y junio de 2015. **El Fondo ha implementado cambios en su Ciclo de concesión de subvenciones III, llevado a cabo en 2015. Por tanto, algunas recomendaciones pueden haberse puesto ya en marcha o bien no ser aplicables.**

Metodología

Durante la meta-evaluación se extrajeron los hallazgos, conclusiones, recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas de cada informe de evaluación examinado. Este proceso dio lugar a 658 citas y enunciaciones. Cada área fue luego etiquetada más a fondo, de acuerdo con las categorías del marco analítico ³. El empleo de las enunciaciones recolectadas y las meta-etiquetas, un proceso cualitativo de síntesis que incluyó análisis estructurado y agrupado, se llevó a cabo a través de la clasificación de todas las enunciaciones individuales de los informes. Se identificaron y usaron luego las convergencias en los datos con el fin de apoyar el desarrollo de las ideas clave para el informe meta-análisis.

El diseño y desarrollo del meta-análisis se basó en un proceso

³ El análisis de texto incluye la identificación de frases/oraciones en un informe que contenga 'significados' que sean pertinentes para las preguntas formuladas. Luego, se etiquetaron estos enunciados de acuerdo con las categorías que están siendo analizadas para que los enunciados pertinentes de una serie de informes se puedan filtrar y sintetizar juntos.

participativo y consultivo, con continuos insumos de la dirección del FIG, las especialistas en informe y monitoreo regionales del FIG y los Grupos de Referencia para la meta evaluación y el meta-análisis.

Ideas clave: Rendición de cuentas

Eficacia

Idea 1: El enfoque en función de la demanda y dirigido por las organizaciones destinatarias de subvenciones es una significativa ventaja comparativa, que aseguró que los proyectos fueran pertinentes, que respondieran a las necesidades de las personas beneficiarias y que fueran sostenibles.

Idea 2: Pese a que el FIG ha sido capaz de influir en el cambio en los ámbitos regional, nacional y local, en general, su logro más importante ha sido influenciar en el empoderamiento político y económico en el ámbito local.

Idea 3: La flexibilidad del FIG permitió a las organizaciones destinatarias de subvenciones alcanzar resultados importantes y responder a las realidades y necesidades cambiantes en terreno.

Eficiencia organizacional

Idea 4: Pese a que los proyectos del FIG se alinearon estratégicamente con las prioridades globales de ONU Mujeres, a nivel regional y de país se necesitan mayores sinergias y coordinación con la arquitectura

regional de ONU Mujeres para sostener los resultados del FIG.

Idea 5: El énfasis que se hizo en el Ciclo III de llevar a cabo evaluaciones de capacidades previamente, durante la selección de las organizaciones destinatarias de subvenciones, está fuertemente validado, como lo está la necesidad de las organizaciones destinatarias de subvenciones de establecer mecanismos claros para coordinar eficazmente con sus socios.

Idea 6: Las estrategias de contingencia y mitigación de riesgos han demostrado ser esenciales para garantizar que los resultados de los proyectos no se vean afectados negativamente por la inestabilidad, la situación política o los desastres naturales.

Idea 7: La inversión de tiempo en desarrollar alianzas y redes amplias con una variedad de partes interesadas aumentó el impacto de los proyectos del FIG, hizo que se abordaran con más eficacia las necesidades de las personas beneficiarias y fomentó la sostenibilidad.

Idea 8: Usar las capacidades locales y aprovechar la pericia de los socios y programas existentes habilitaron al FIG a alcanzar impresionantes resultados en un corto período de tiempo.

Idea 9: El aumento de la inversión del FIG en la construcción de capacidades para monitoreo, elaboración de informes y evaluación por parte de las organizaciones destinatarias de subvenciones, generó una mayor visibilidad de la eficacia y el impacto del FIG.

Idea 10: Garantizar un diseño de proyecto fuerte contribuyó a una mejor gestión y evaluación de los resultados del proyecto.

Idea 11: A partir de la implementación del FIG existe una necesidad creciente de procesos y herramientas para captar, analizar y compartir prácticas y modelos exitosos y expansibles.

Pertinencia

Idea 12: Tener proyectos en función de la demanda y desarrollados localmente aseguró que las intervenciones estuvieran completamente alineadas con las estrategias y prioridades nacionales y que respondieran a las necesidades de los titulares de derechos y los responsables de esas obligaciones.

Idea 13: La experiencia de los proyectos del FIG muestra que las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) que implementan están bien posicionadas para informar y contribuir aún más a la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Idea 14: La comprensión de los distintos niveles de vulnerabilidad y marginación de las personas beneficiarias y la adaptación de las estrategias de los proyectos para abordar esas especificidades ha probado ser esencial para el avance del empoderamiento político y económico de las mujeres.

Sostenibilidad

Idea 15: El establecimiento de formación de redes y alianzas como

medio para garantizar la sostenibilidad es una ventaja comparativa del FIG.

Idea 16: La sostenibilidad de los cambios afectados por los proyectos del FIG, particularmente donde el cambio fue buscado, fue en algunas instancias limitada por cronogramas cortos para la implementación de los proyectos y por la ausencia de estrategias claras de salida.

Idea 17: Trabajar a través de las prioridades existentes a nivel nacional y de las organizaciones destinatarias de subvenciones, y brindar apoyo a la experiencia y las capacidades de las organizaciones destinatarias de subvenciones y las OSC, aseguró la continuidad de los beneficios del proyecto.

Idea 18: El enfoque en cascada para la capacitación de una gran cantidad de OSC y organizaciones de base comunitaria en cada país, con el fin de integrar efectivamente la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (GEWE, por sus siglas del inglés) en el enfoque y el trabajo de sus organizaciones, servirá para ampliar aún más y sostener los resultados de las intervenciones del FIG para contribuir con la agenda de los ODS.

Idea 19: Construir las capacidades individuales de los responsables de obligaciones a menudo resultó inadecuado para la institucionalización de la GEWE. El apoyo al desarrollo de las estructuras, los procesos y el aumento de la voluntad política son esenciales para asegurar la apropiación y el mantenimiento de los compromisos para la GEWE.

Idea 20: Las intervenciones en formación y desarrollo de capacidades son más efectivas y sostenibles cuando son muy orientadas e incluyen un proceso continuo de acompañamiento y seguimiento.

Impacto

Idea 21: El uso de modelos de empoderamiento de la comunidad ha demostrado tener potencial para el impacto transformador.

Idea 22: Derribar las barreras estructurales y sistemáticas para el empoderamiento de las mujeres requiere de un enfoque multifacético y a largo plazo. Pese a que el incremento de la conciencia de las mujeres sobre sus derechos es un prerequisite importante para que incidan en la familia y en las normas sociales, lograr un cambio transformador a un nivel social es significativamente más complejo. Alimentar vínculos con esfuerzos más amplios (que ya el FIG reconoce como importantes) es esencial para maximizar la contribución del Fondo a los cambios estructurales.

Ideas clave: Aprendizaje

Lo que funciona para la participación política de las mujeres

- ➔ La construcción de la autoconfianza de las mujeres y la conciencia individual
- ➔ El desarrollo de estrategias de proyectos multifacéticos basados en una clara teoría del cambio

- ➔ El aprovechamiento del empoderamiento económico de las mujeres para promover la participación política de las mujeres
- ➔ La aplicación del enfoque de iguales y en cascada, a los conocimientos y habilidades de formación y desarrollo
- ➔ El aumento de la visibilidad de las activistas mujeres en diversas actividades de la comunidad
- ➔ La conexión de tomadores/as de decisiones y representantes electas con sus representados/as a través de la creación de espacios de interacción
- ➔ El uso y la creación de espacios para el diálogo entre los titulares de derechos y los responsables de obligaciones
- ➔ La construcción de “defensores” masculinos del liderazgo femenino
- ➔ El fomento de procesos legislativos inclusivos y de formulación de políticas (incluida la realización de medidas especiales temporales)
- ➔ La maximización del potencial de las redes y coaliciones para incidir en las reformas constitucionales y legales a nivel nacional
- ➔ El apoyo de los procesos inclusivos durante la transición
- ➔ La configuración de organismos estructurales para institucionalizar y mantener la formulación de políticas y presupuestos sensibles al género
- ➔ Las intervenciones en el momento oportuno para capitalizar las oportunidades políticas.
- ➔ El uso de los medios de comunicación, prensa escrita, radio, televisión y redes sociales

- ➔ La adopción de un enfoque de derechos a través del deber rendir cuentas de los responsables de obligaciones con los compromisos internacionales.
- ➔ La obtención del apoyo a nivel comunitario para la participación política de las mujeres
- ➔ La facilitación del acceso de las mujeres marginadas a los procesos electorales
- ➔ La construcción de la capacidad de candidatas mujeres y la generación de estructuras de gobierno local
- ➔ El apoyo a las representantes femeninas electas para ser lideresas efectivas
- ➔ El cambio de los marcos legislativos y el uso del litigio estratégico

Lo que funciona para el empoderamiento económico de las mujeres

- ➔ El aumento del ingreso de las mujeres para respaldar un mayor control y poder de decisión sobre las ganancias
- ➔ El aumento de la comprensión y la capacidad de las mujeres para ejercer sus derechos
- ➔ El fortalecimiento de los sindicatos de mujeres para incidir en las reformas políticas
- ➔ El cierre de las brechas de género en la tecnología
- ➔ El incremento de la toma de conciencia sobre la situación de las mujeres migrantes y las trabajadoras domésticas, y la promoción de cambios legislativos para reconocer sus derechos
- ➔ La conexión/creación de redes de trabajadoras que trabajan en sus

domicilios y otros grupos económicamente marginados (aprendizaje entre iguales/intercambio)

- ➔ La integración de una perspectiva de género en programas de empleo existentes

Conclusiones y recomendaciones

Eficacia

Fortalezas: se encontró que en general el diseño de proyectos y programas es de alta calidad, apoyando una fuerte gestión y cumpliendo (en la mayoría de los casos) con los resultados previstos.

Desafíos: hay margen para el análisis y para compartir prácticas y modelos de intervenciones apoyadas por el FIG en todo el mundo. Aunque hay tendencias regionales en relación a la conceptualización de los programas, se encontraron muchas actividades similares en todo el mundo. Otro desafío es vincular las intervenciones del FIG con esfuerzos más amplios a fin de contribuir a cambios en las normas y estructuras sociales profundamente arraigados.

- ➔ Fortalecer aún más la calidad del diseño del programa mediante el desarrollo de una base de datos con prácticas, modelos y resultados de las intervenciones del FIG, y usar esto para ayudar a establecer requisitos claros de calidad en futuras propuestas.
- ➔ Profundizar en el análisis de las teorías del cambio más comunes usadas en los programas con el fin de probarlas (y para, durante

el proceso, contribuir a la refinación de las teorías del cambio emblemáticas de ONU Mujeres). Ejemplos de esas teorías incluyen a: 1) el autoconocimiento conduce a las mujeres a luchar por su empoderamiento; 2) los actores políticos deben ser sensibilizados en los temas de género antes de que pueda emerger un cambio transformador; 3) la Igualdad de Género y los Derechos Humanos (GEHR, por sus siglas del inglés) se consiguen principalmente a través del cambio de consenso en la comunidad y/o las leyes, los marcos normativos y las instituciones que los hacen cumplir.

Eficiencia organizacional

Fortalezas: la capacidad de respuesta al contexto político y los cambios en las dinámicas de poder ha ayudado a tomar impulso y aumentar el impacto de las intervenciones en los momentos críticos. **En la Ronda III las evaluaciones validan fuertemente la incorporación de subvenciones de tamaño medio para organizaciones independientes, que han pasado por una evaluación de sus capacidades.**

Desafíos: hay margen para construir de manera más consistente la resiliencia y la contingencia en el diseño de los programas para mitigar la inestabilidad y las crisis políticas. También se reconoce como particularmente difícil establecer líneas de base claras con respecto a las dimensiones de cambio que la mayoría de los proyectos del FIG está persiguiendo.

- ➔ Continuar reforzando la importancia de una estructura de gestión clara y compartida por los proyectos basada en asociaciones, que facilite la coordinación, la planificación conjunta y la supervisión, así como la apropiación por parte de las partes interesadas.
- ➔ En la sección Gestión de Documentos del Programa, enfocarse en la definición de estructuras de gobernanza claras, con roles, funciones y responsabilidades explícitas (como comité directivo del proyecto o juntas de supervisión del proyecto) para garantizar la eficiencia y eficacia de la implementación del programa.
- ➔ Asegurarse de que el diseño de los programas incluye medidas para abordar la contingencia y la resiliencia, así como una línea de base clara para captar las dimensiones del cambio durante la implementación.

Pertinencia

Fortalezas: la adaptabilidad del FIG y el abordaje en función de la demanda regularmente guían a los programas que son diseñados para ser –y permanecer– muy pertinentes para sus (cambiantes) contextos, sobre todo en el ámbito local. La consulta con las oficinas país asegura que las intervenciones del FIG se alineen estratégicamente y sean sinérgicas con las prioridades de nivel descentralizado (local) de ONU Mujeres.

Desafíos: con unas pocas excepciones notables (como proyectos para influir en la constitución), los impactos de las intervenciones del FIG están concentradas principalmente en el ámbito local (escala micro), sin el tiempo ni los mecanismos para aprovechar cambios de transformación más amplios. Las responsabilidades compartidas entre el FIG y ONU Mujeres no son siempre claras en la implementación y supervisión de las intervenciones.

- ➔ Aprovechar las iniciativas de programa emblemáticas de ONU Mujeres para mejorar las sinergias y la claridad de los roles con las oficinas descentralizadas de ONU Mujeres y el Fondo. Apoyar esas sinergias a través de la inversión en las relaciones a nivel regional y global con los equipos de políticas de ONU Mujeres (para el diseño y el análisis de las intervenciones) y a nivel global, con los equipos de programa de ONU Mujeres (para el apoyo de la implementación).
- ➔ Investigar opciones para promover intervenciones del FIG que se enfoquen en los niveles meso y macro del cambio, especialmente a través del respaldo al surgimiento de capacidades locales de la sociedad civil para imaginar, diseñar y demandar apoyo para intervenciones transformadoras.
- ➔ Continuar cultivando el trabajo con hombres y niños para mejorar la eficacia y el impacto, tanto de las intervenciones en EPM como en EEM.

- ➔ Dar poder a las redes y grupos de ayuda mutua apoyados por el FIG por medio de la promoción de enfoques TIC desarrollados por las organizaciones destinatarias de subvenciones –particularmente en India– de una forma más amplia a través de las intervenciones del FIG.
- ➔ Dentro del EEM, asegurar que las intervenciones que apuntan a mejorar la toma de conciencia de los derechos de las mujeres y a apoyar el empoderamiento, se combinen con una asistencia práctica que permita a las mujeres poner en acción lo aprendido, sobre todo en términos de transporte, servicios de salud e incubación de empresas.
- ➔ Dentro del EPM, continuar el apoyo a los espacios y la capacidad para las mujeres lideresas a interactuar con las comunidades (ya sea directamente o a través de los medios de comunicación como interlocutores) para mejorar el entendimiento, la representación y el abordaje de sus necesidades cotidianas.

Sostenibilidad

Fortalezas: las organizaciones destinatarias de subvenciones han incluido una diversidad de combinaciones poco frecuentes entre actores claves y socios que ha probado ayudar a incrementar el impacto y asegurar la sostenibilidad. En muchos casos, se encontró haber aumentado la probable continuidad de los beneficios del proyecto por el apoyo a las prioridades nacionales

existentes y las prioridades de las organizaciones destinatarias de subvenciones.

Desafíos: los múltiples tipos de socios trabajando en distintos niveles dentro de las intervenciones se suman a la complejidad y la necesidad de apoyar el trabajo en colaboración de manera efectiva (incluida la co-gestión). El apoyo a la capacidad individual de los responsables de obligaciones rara vez es suficiente para institucionalizar la GEHR.

Recomendaciones:

- ➔ Reforzar la guía y los requisitos para las solicitudes de las organizaciones destinatarias de subvenciones que, aunque están dirigidas por una sola organización destinataria, están concebidas con una mezcla de actores, en términos de mecanismos de coordinación y planes de contingencia en caso de conflictos.
- ➔ Mejorar las intervenciones de formación y desarrollo de capacidades con una fuerte estrategia focalizada, acompañamiento a mediano plazo (tomarse de la mano) y sistemas de monitoreo a más largo plazo.
- ➔ La inversión continua en redes y asociaciones es prometedora tanto para mejorar la sostenibilidad de las intervenciones como para impulsar las capacidades de gestión de las organizaciones destinatarias de las subvenciones.

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

El Fondo multi-donante para la Igualdad de Género de ONU Mujeres (FIG) se puso en marcha en 2009 para acelerar los compromisos con la igualdad de género, centrados en el empoderamiento político y económico en el ámbito local, nacional y regional. El Fondo proporciona subvenciones multi-anales en el rango de 100.000 a 3 millones de dólares (USD)⁴, directamente a las organizaciones de mujeres⁵ en los países en desarrollo. El FIG está dedicado al avance del empoderamiento político y económico de las mujeres en todo el mundo. El Documento de Programa del FIG establece su mandato para realizar seguimiento, evaluación y compartir de forma generalizada las lecciones aprendidas de este programa de subvenciones pionero, y contribuir al *know how* global en el área de la igualdad de género.

La función de evaluación es una prioridad manifestada del FIG para asegurar la

⁴ Las evaluaciones abarcan un período en el que cambió la estrategia de concesión de subvenciones de la Ronda I a la actual Ronda III. Las subvenciones de la Ronda I fueron de los 100.000 a los 3 millones de dólares (USD); en la Ronda II, de 200.000 a 1 millón de dólares (USD) y el rango de la Ronda III es ahora de los 200.000 a los 500.000 (USD). La duración de los programas también cambió: en la Ronda III se espera un mínimo de 2 años (máximo 3), mientras que en los dos ciclos anteriores los programas podían ser de un año.

⁵ Durante su primer y segundo ciclo de subvenciones, el Fondo apoyó organizaciones de mujeres, organizaciones de la sociedad civil en general e instituciones gubernamentales. A partir de 2014, como parte de la revisión de su Documento de Proyecto para el período 2014-2017, el Fondo solo apoya organizaciones de la sociedad civil dirigidas por mujeres.

rendición de cuentas institucional, el aprendizaje y la comunicación de resultados. Dada la naturaleza del Fondo, ha sido desarrollado un enfoque descentralizado a la evaluación, en el que quienes reciben las subvenciones, con la orientación del personal del FIG, llevan adelante evaluaciones usando principalmente las normas de ONU Mujeres y del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG).

A través de este enfoque, el Fondo ha desarrollado una biblioteca de informes de evaluación, que contienen un conjunto rico de hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones. Éstos se refieren a las dos áreas de trabajo que abarca el Fondo —la Participación Política de las Mujeres (PPM) y el Empoderamiento Económico de las Mujeres (EEM)— y a su singular asociación y enfoque en función de la demanda, para el apoyo de las prioridades de los movimientos nacionales de mujeres (en lugar de un enfoque de arriba hacia abajo). Asimismo, los informes se consideran portadores de importantes revelaciones acerca de las relaciones entre las organizaciones destinatarias de subvenciones y la arquitectura regional de ONU Mujeres, incluidas las sinergias entre estos agentes del cambio.

Con el fin de captar mejor esta riqueza de información y usarla para que contribuya al proceso de aprendizaje de las partes interesadas y al acervo del propio Fondo, el FIG ha llevado adelante una meta-evaluación y un meta-análisis de los informes seleccionados. El meta-análisis recibió información de la meta-evaluación de 24 informes de evaluación del FIG, analizados y evaluados de acuerdo con las normas de ONU Mujeres y de UNEG, usando el Sistema de Análisis y Evaluación de Informes de Evaluación

Global de ONU Mujeres (GERAAS). La meta-evaluación se llevó a cabo para establecer la fiabilidad y calidad de cada informe de evaluación. En el proceso de meta-evaluación se hallaron 22 informes “satisfactorios o por encima”, los que han sido usados como base de este meta-análisis.

El proceso de meta evaluación y análisis se enmarcó dentro de dos consideraciones globales. La primera fue sentar las bases necesarias para una futura evaluación global del Fondo (la meta-evaluación). La segunda, comunicar a las partes interesadas estratégicas la singular naturaleza y potencial del Fondo en el contexto de desarrollo por parte de ONU Mujeres de 16 programas emblemáticos (meta-análisis).

1.2 Propósito y objetivos

- ➔ El propósito del meta-análisis es brindar información basada en la evidencia y puntos de vista sobre qué funciona para quién, con respecto a la PPM y el EEM, y sobre los procesos y enfoques del FIG. Se espera que el meta-análisis tenga un estilo consistente con la ‘voz’ del Fondo y que pueda ser usado por su audiencia primaria prevista: el personal del FIG, la directiva de ONU Mujeres, donantes, financiadores para los derechos de las mujeres, organizaciones de la sociedad civil y profesionales del desarrollo.

Mientras que la meta-evaluación proporcionó una clasificación de la calidad de los informes de evaluación, de acuerdo con las normas GERAAS de ONU Mujeres, el meta-análisis ha sintetizado los hallazgos, las conclusiones y

recomendaciones clave del conjunto de los informes de evaluación que cumplen con los requisitos de calidad de ONU Mujeres.

El objetivo principal del meta-análisis es extraer, analizar y comunicar la evidencia de los informes de evaluación de alta calidad, con el fin de apoyar al FIG a desarrollar lecciones constructivas para el futuro fortalecimiento sistemático del programa, la eficacia organizacional y el papel de la evaluación.⁶

Los principales usos del meta-análisis son 1) la rendición de cuentas y 2) el aprendizaje. El análisis promueve la rendición de cuentas a través de la sumatoria y sistematización de los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones recurrentes del conjunto de informes de evaluación. También fomenta el aprendizaje a través de la identificación de lecciones y buenas prácticas, en términos de qué estrategias y enfoques son los más efectivos, pertinentes y sostenibles para la promoción de la PPM y el EEM.

La síntesis de la información apoyará el uso de los hallazgos de la evaluación por parte del FIG y ONU Mujeres, así como por sus organizaciones destinatarias de subvenciones. También informará a los donantes u otros socios en el desarrollo sobre la eficacia de las intervenciones apoyadas por el FIG en sus seis años de existencia.⁷

1.3 Alcance

⁶ Términos de Referencia del Fondo para la Igualdad de Género para la meta-evaluación y el meta-análisis, p.3.

⁷ *Ibíd.*, p.3.

Este meta-análisis se basó en 22 informes de evaluación elaborados entre 2011 y 2015, que fueron evaluados como “satisfactorios o por encima”, de acuerdo con las normas GERAAS de ONU Mujeres (para un listado de los informes empleados, ver tabla 3). **Por lo tanto, las ideas, conclusiones y recomendaciones incluidas en este meta-análisis se basaron únicamente en el contenido de los informes de evaluación examinados.**

En el análisis se incluyó la evidencia de las evaluaciones de los proyectos del FIG en cinco regiones⁸, lo que representa 23 países.⁹ Diecisiete evaluaciones se centraron en participación política y cinco en empoderamiento económico de las mujeres (ver figura 1). Debido al número limitado de evaluaciones relacionadas con el EEM, se pudieron extraer significativamente menos ideas de esta área de trabajo.

Los programas incluidos en este ejercicio pertenecen a los dos primeros ciclos de concesión de subvenciones del Fondo; los del Ciclos I (2009-2010) y II (2011-2012), que finalizaron su implementación entre 2011 y junio de 2015. **El Fondo ha implementado cambios en su Ciclo de concesión de subvenciones III, llevado a cabo en 2015. Por tanto, algunas recomendaciones pueden haberse puesto ya en marcha o bien no ser aplicables.**

⁸ Durante el período 2011-2015, no hubo evaluaciones llevadas a cabo por informes del FIG para la región de África Occidental.

⁹ Algunos informes abarcan múltiples países.

Figura 1: Cobertura geográfica de las evaluaciones incluidas en el meta-análisis (calificadas como satisfactorias o por encima en la meta-evaluación)

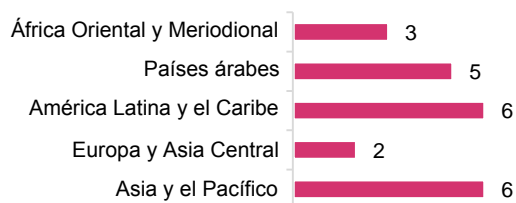
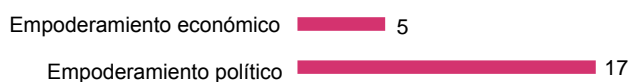


Figura 2: Cobertura de las áreas de trabajo de las evaluaciones incluidas en el meta-análisis



El alcance del meta-análisis incluye una evaluación de las intervenciones del programa del FIG en base a los criterios UNEG valorados por las evaluaciones (eficacia, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto). También brinda un análisis más detallado de las áreas de trabajo de empoderamiento político y económico (para más detalles, ver el marco de análisis en la sección Metodología).

En cada área, el análisis identifica los hallazgos, conclusiones y recomendaciones clave que surgieron de las evaluaciones del FIG y, en base a ellos, intenta responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las fortalezas que emergen de las evaluaciones del FIG con respecto al empoderamiento político y económico?
- ¿Qué tipo de esfuerzos/estrategias implementadas han demostrado un alto grado de pertinencia, eficacia, sostenibilidad, eficiencia e impacto, y qué factores han

- contribuido o han inhibido su éxito?
- ¿Hay algún patrón o lección para aprender acerca de los resultados producto de los programas del FIG en general?
 - ¿Hay hallazgos y conclusiones que apunten hacia la misma dirección?
- ¿Qué fortalezas y desafíos señalan las evaluaciones con respecto a los esfuerzos del FIG para promover la PPM y el EEM?

Tabla 3: Lista de los informes de evaluación incluidos en la meta-evaluación

#	Título	País	PPM/EEM
1	Informe de evaluación del final del período “Facilitar el acceso de las mujeres en las regiones pobres de la India, materializar y sostener las disposiciones para el empoderamiento de las mujeres”	India	PPM
2	Evaluación del programa de subvención catalítica del Fondo para la Igualdad de Género y el empoderamiento político y económico de ONU Mujeres: “Iniciativa de responsabilidad para los medios de subsistencia de las mujeres dalit” en India	India	EEM
3	Evaluación final del programa “Proyecto de fortalecimiento de las oportunidades económicas de subsistencia para las mujeres de bajos ingresos y mujeres seropositivas” (SECLO), Camboya	Camboya	EEM
4	“Mejorando la participación política de las mujeres chinas”, informe de evaluación de mitad del período.	China	PPM
5	“Programa de promoción de los derechos políticos y económicos de las mujeres en el nuevo contexto de Kirguistán”, informe de evaluación final del programa	Kirguistán	PPM
6	Informe de evaluación final del programa “Género a nivel local en la Federación de Bosnia y Herzegovina”	Bosnia y Herzegovina	PPM
8	Evaluación del Proyecto del FIG “Participación política de las mujeres en el Departamento de Izabal”	Guatemala	PPM
9	Evaluación final del programa “Construyendo una agenda de derechos laborales para las mujeres que trabajan en los hogares y en talleres de costura en el Cono Sur”	Argentina, Uruguay, Chile y Paraguay	EEM
10	Evaluación final del programa “Fortaleciendo la participación política de las mujeres y promoviendo una agenda de empoderamiento económico”	México	PPM
11	Informe de evaluación “Las mujeres bolivianas en el proceso de cambio; un marco de políticas con igualdad de género”	Bolivia	PPM
12	Evaluación final del programa “Más derechos y más poder para las mujeres brasileñas”	Brasil	PPM
13	Evaluación final del programa catalítico de empoderamiento político “Fortaleciendo las instituciones públicas para promover la igualdad de género y la no discriminación: creando una Ley de Igualdad de Género para El Salvador”	El Salvador	PPM
14	“Hacia una Constitución palestina sensible al género”, informe de evaluación final del proyecto	Palestina	PPM
17	Informe de evaluación “La democracia inclusiva: garantizando los derechos políticos de las mujeres en Egipto, Libia y Yemen”	Egipto, Libia, Yemen	PPM
18	Informe de evaluación “Mirar atrás para avanzar hacia adelante: un borrador para promover los derechos de las mujeres a través de la fundación de una casa de mujeres en Tulkarm”	Palestina	PPM
19	Informe de evaluación final del proyecto “Aumentando la participación de las mujeres palestinas en la vida pública y política”	Palestina	PPM
20	Evaluación al final del período del proyecto “Presupuestos sensibles al género y empoderamiento de las mujeres”, 2010-2014, informe final del proyecto	Zimbabue	PPM
21	Informe de evaluación final de programa “Fortaleciendo la gobernabilidad y la rendición de cuentas del liderazgo en Kenia, a través de calidad y cantidad de liderazgo de mujeres”	Kenia	PPM
22	Evaluación al final del proceso: “Más allá de la sensibilización: trasladando el equilibrio de poder social para permitir a las mujeres el acceso a la tierra”	Ruanda	EEM
23	Informe de evaluación: “La creación de capacidades de las mujeres del Alto Atlas Oriental para sus empoderamiento económico y social”	Marruecos	EEM
24	Evaluación del proyecto de empoderamiento de las mujeres y participación política a través de Pak Women/WASFD de Khyber Pakhtunkhwa	Pakistán	PPM
25	Informe de evaluación “Haciendo que los voces y los votos de las mujeres cuenten”	India	PPM

2. METODOLOGÍA

Enfoque del Meta-Análisis



2.1 Enfoque

En la sumatoria y síntesis de las principales ideas del portafolio de 22 informes de evaluación del FIG, se aplicó un enfoque de síntesis realista, que implicó la destilación de toda la evidencia relevante que existe, con el fin de extraer la evidencia relevante de las políticas. Durante el proceso de meta-evaluación, se extrajeron los hallazgos, conclusiones, recomendaciones, lecciones aprendidas y buenas prácticas usando una tabla Excel para cada una de las revisiones de los informes de evaluación. **Este proceso dio como resultado la recolección de 658 enunciaciones.** Cada área fue luego etiquetada más a fondo, de acuerdo con las 17 categorías del marco de análisis incluidas en la meta evaluación inicial, y

en el informe inicial del meta-análisis. **Esto dio lugar a un total de 3.290 meta-etiquetas.**

El grado de evidencia disponible para informar de forma fiable en cada uno de los criterios del marco analítico fue luego evaluado por el equipo de evaluación y discutido más a fondo con la dirección y el personal del FIG, con el fin de afinar y ajustar el marco de análisis final usado para el meta-análisis. Para abordar casos con limitada disponibilidad de datos en ciertas categorías o la duplicación en el etiquetado, el número final de categorías se simplificó de 17 a 7 (para un listado del marco analítico final, ver la tabla 2 a continuación).

Tabla 2: Marco analítico para el Meta Análisis

Usuario	Aprendizaje
Criterios UNEG	<p>Eficacia (incluida la eficacia organizacional general del FIG como mecanismo de concesión de subvenciones)</p> <p>Eficiencia organizacional (incluida la gestión de los fondos, las asociaciones/coordinación, la gestión basada en resultados y la gestión del conocimiento)</p> <p>Pertinencia (incluida la armonización con la arquitectura regional de ONU Mujeres)</p> <p>Sostenibilidad (incluida la apropiación nacional y el desarrollo de capacidades/empoderamiento)</p> <p>Impacto (incluidos los resultados indirectos e interconectados)</p>
Áreas y sub-áreas de trabajo del FIG	<p>Empoderamiento político</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ampliar y fortalecer el liderazgo de las mujeres • Promover cambios legislativos y de políticas • Mejorar la participación en los procesos electorales

Empoderamiento económico

- Apoyar a las mujeres rurales para el acceso y el control de los recursos y bienes
 - Mejorar las opciones de las mujeres para unas condiciones de trabajo digno y mejorar la protección social
 - Fomentar el espíritu empresarial
-

El uso de los enunciados recolectados y las meta-etiquetas, un proceso de síntesis cualitativo que incluyó análisis estructurado y clúster, se llevó a cabo a través de la clasificación de todos los enunciados particulares del informe. Se identificaron y usaron luego las convergencias de los datos donde había clara evidencia de múltiples fuentes de buena calidad (o una sola fuente de muy buena calidad), con el fin de apoyar el desarrollo de las ideas clave para el informe meta-análisis.

2.1 Consulta

El enfoque y los métodos propuestos para la meta-evaluación y el meta-análisis se expusieron en el Informe inicial, que se compartió con la directiva del FIG, las especialistas en informe y monitoreo de las diferentes regiones y los/as integrantes de los grupos de referencia (ver Anexo 2 para un listado del grupo de referencia e integrantes del grupo de referencia amplio).

La finalización del marco analítico también fue ampliamente discutida con la directiva del FIG y las especialistas en informe y monitoreo regionales. El marco final que se desarrolló se basó en el intercambio de información y las devoluciones recibidas.

El informe analítico se compartirá con la directiva del FIG, el personal e integrantes de los grupos de referencia, para su revisión y comentarios. El equipo de evaluación responderá formalmente a los comentarios recibidos del FIG al final del informe meta-análisis, y se ocupará de forma cooperativa de mejorar la calidad del informe manteniendo, al mismo tiempo, su naturaleza independiente.

2.3 Limitaciones

El diseño y la realización del meta-análisis enfrenta las siguientes limitaciones:

1. Los hallazgos del meta-análisis se restringieron a los informes de evaluación recibidos. Esto limitó la evaluación a la calidad de los informes (el equipo de evaluación no tuvo acceso a opiniones de usuarios/as acerca de la utilidad).
2. Pese al interés del FIG en incluir dentro del alcance de la meta-evaluación la eficacia organizacional y el valor agregado del FIG, los datos de las evaluaciones se limitaron al desempeño de las organizaciones destinatarias de subvenciones y no se permitió de forma plena un análisis abarcador de esas áreas. Sin embargo, cuando el dato estuvo disponible, se incluyeron las ideas, aunque de una forma más limitada.
3. El proceso de síntesis cualitativa necesitó emitir conclusiones sobre 1) cuáles fueron los hallazgos principales en el informe (sobre todo porque la mayoría de los informes no señaló hallazgos particulares); 2) cómo interpretar estos hallazgos y sus

implicaciones; y 3) qué combinaciones de los hallazgos de diferentes informes representa un patrón fiable.

4. La ventana de recursos limitó la consulta con las partes interesadas solo a oportunidades para comentar los borradores de análisis e informes.

3. IDEAS CLAVE: RENDICIÓN DE CUENTAS

En esta sección se brinda un análisis de las estrategias, buenas prácticas y lecciones aprendidas en relación con las cinco criterios de la UNEG (eficacia, eficiencia organizacional, pertinencia, sostenibilidad e impacto). El análisis en esta sección se basa en los hallazgos, conclusiones, recomendaciones, buenas prácticas y lecciones aprendidas de los informes de evaluación de los 22 proyectos del FIG.

Eficacia

Dado que la eficacia de los proyectos del FIG en el avance de la PPM y el EEM se abordó de manera más sustancial en la sección cinco, este apartado se centra en la eficacia general del FIG como un mecanismo de concesión de subvenciones.

Idea 1: El enfoque en función de la demanda y dirigido por las organizaciones destinatarias de subvenciones es una significativa ventaja comparativa y aseguró que los proyectos fueran pertinentes, respondieran a las necesidades de las personas beneficiarias y que fueran sostenibles.

**En base a los informes 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 18, 19, 20, 21, 22, 23 y 24.*

El enfoque general del FIG como mecanismo de concesión de subvenciones, que permite diseñar estrategias y enfoques innovadores y en función de la demanda a los actores locales y nacionales (para apoyar el empoderamiento político y económico de las mujeres), contribuyó a sus resultados

y logros impactantes. Las intervenciones del FIG se evaluaron de manera consistente como muy pertinentes para las necesidades de las personas beneficiarias y en alineamiento con las prioridades y programas del gobierno y la sociedad civil. Esto favoreció una mayor apropiación sobre los resultados de los proyectos del FIG y la sostenibilidad.

La evaluación del proyecto implementado por el Centro Palestino por la Paz y la Democracia y el Centro Jerusalén para las Mujeres, expresó el valor agregado del FIG en su enfoque como un mecanismo de concesión de subvenciones:

“ONU Mujeres es uno de los pocos donantes que da mucha importancia al proceso de transferencia de una idea-concepto de proyecto a un documento de proyecto completo. Esto garantiza que el diseño sea realmente autóctono, que se lo apropien totalmente los socios en la implementación y que refleje sus contextos y especificidades locales.”

Idea 2: Pese a que el FIG ha sido capaz de influir en el cambio en los ámbitos regional, nacional y local, en general, su logro más importante ha sido tener incidencia en el empoderamiento político y económico en el ámbito local.

**En base a los informes 1, 2, 4, 6, 21, 22 y 25.*

Las evaluaciones de los proyectos del FIG concluyeron de manera consistente que los mayores resultados alcanzados a través de las intervenciones del FIG se han manifestado en el ámbito local. Pese a los impresionantes logros realizados en el ámbito nacional en una serie de países —a través del incremento de la representación de las mujeres en la política y la adopción de leyes y políticas—, las intervenciones en el ámbito local fueron valoradas por las evaluaciones por haber tenido los más

inmediatos resultados e impactos en la vida de las mujeres.

“El mayor compromiso y participación de las mujeres en los espacios políticos a nivel local ha significado el aumento del reconocimiento, el liderazgo, el hacer una diferencia en sus propias vidas y el apoyo a otras mujeres para reclamar sus derechos”.

Evaluación del proyecto “Haciendo que los voces y los votos de las mujeres cuenten”, en India.

En **Palestina**, la evaluación del proyecto “Aumentando la participación de las mujeres palestinas en la vida pública y política” encontró que el desarrollo de capacidades y la formación dirigida al empoderamiento de las mujeres, para que participen activamente en la política y en la vida pública, fue capaz de producir resultados significativos en el ámbito local.

La experiencia de una serie de proyectos también mostró que las beneficiarias de los proyectos del FIG, en general, tuvieron mayor éxito al enfrentar desafíos y obstáculos para participar en el ámbito local. Los proyectos que empoderaron y capacitaban en distintas habilidades, conocimiento y confianza para participar en los procesos de toma de decisión locales, contribuyeron a aumentar la percepción positiva sobre la participación política y económica de las mujeres. Las iniciativas de conectar líderes/as locales electos/as con redes de mujeres y representantes, también se evaluaron como muy eficientes para los procesos de toma de decisión y las estructuras de gobierno participativas y sensibles al género.

Pese a que los cambios en las constituciones y leyes son fundamentales para remover los obstáculos formales

para la participación política y económica de las mujeres, sin la implicación de las comunidades y las familias, el progreso, a menudo es limitado. Esto se debe a que las normas sociales les impiden a ellas obtener cargos políticos, empleos dignos o acceso igualitario a los recursos productivos. La inclusión de hombres y líderes de opinión locales demostró ser una estrategia efectiva para superar las resistencias a la participación de las mujeres, y construir aliados que influyan en el cambio en las comunidades.

Idea 3: La flexibilidad del FIG permitió que las organizaciones destinatarias de subvenciones alcanzaran resultados importantes y respondieran a las realidades y necesidades cambiantes en terreno.

**En base a los informes 1, 4, 5, 9, 18, 19 y 21.*

Una serie de informes de evaluación atribuyó el éxito en el logro de los resultados a la flexibilidad del Fondo, lo que permitió que los proyectos se desarrollaran orgánicamente y que respondieran a las dinámicas de cambio dentro de los países. También permitió que las organizaciones destinatarias de subvenciones redirigieran y realinearan las estrategias y enfoques de los proyectos, para responder a las nuevas necesidades de las personas beneficiarias. Por ejemplo, en el marco del proyecto multi-país en **Argentina, Uruguay, Chile y Paraguay**, la flexibilidad del Fondo permitió a cada país reformular estrategias y reinvertir recursos en sintonía con las necesidades y los contextos nacionales, rápidamente cambiantes que, de otro modo, habrían perdido la pertinencia y el momento adecuado. La apreciada flexibilidad del FIG comprende adaptación a los cambios en cuanto a necesidades de concesión de fondos, requisitos, planificación, adaptación a nuevas prioridades de las

OSC e, incluso, el grado de involucramiento del propio FIG, según el caso.

Eficiencia organizacional

Gestión del Fondo

Idea 4: Pese a que los proyectos del FIG se alinearon estratégicamente con las prioridades globales de ONU Mujeres, para sostener los resultados del FIG a nivel regional y de país, se necesitan mayores sinergias y coordinación con la arquitectura regional de ONU Mujeres.

**En base a los informes 5, 6, 8, 17 y 22.*

Debido al enfoque del FIG en empoderamiento político y económico, los informes de evaluación identificaron una fuerte sintonía entre los programas del Fondo y las prioridades estratégicas de ONU Mujeres (específicamente, con las áreas de impacto 1 y 2).¹⁰ Sin embargo, el alineamiento entre los programas del FIG y las prioridades de las oficina multi-país, regionales y país no se abordó consecuentemente dentro del alcance de las evaluaciones. Los informes de evaluación demostraron que una serie de Oficinas Regionales (OR) y Oficinas País (OP) de ONU Mujeres consideraron los programas del FIG como parte de sus estrategias regionales y nacionales (por ejemplo, en Kenia y Kirguistán).

¹⁰ Bajo el Plan Estratégico 2014-2017 de ONU Mujeres, los resultados relacionados con la participación política de las mujeres se incluyeron bajo el impacto 1: las mujeres conducen y participan en la toma de decisión en todos los ámbitos. Los resultados vinculados con el empoderamiento económico de las mujeres se incluyeron en el impacto 2: las mujeres, especialmente las más pobres y excluidas, son empoderadas económicamente y se benefician del desarrollo.

Algunas evaluaciones, sin embargo, señalaron la necesidad de una mayor coordinación y comunicación entre la directiva del FIG, las organizaciones destinatarias de subvenciones y las Oficinas Multi País (OMP), OR y OP.

- ➔ La evaluación del proyecto del FIG en **Bosnia y Herzegovina** concluyó que una mayor participación de la OP de ONU Mujeres habría generado mayores sinergias y redes con todos los proyectos del sistema ONU, así como con otras intervenciones para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (GEWE).
- ➔ El informe de **Guatemala** destaca que el proyecto podría haber tenido mayor impacto, sacando provecho a la proximidad de las elecciones en el país al final del proyecto, con una mejor coordinación del FIG y de ONU Mujeres, para una mayor difusión de sus resultados y productos.
- ➔ En **Kirguistán**, la evaluación encontró que los cambios estructurales en el sistema de ONU Mujeres causaron confusión entre las organizaciones destinatarias subvenciones, en términos de la estructura jerárquica y la cooperación con la OR y la Secretaría del FIG. La evaluación también identificó la necesidad de un mayor apoyo técnico de la OP, a partir del período inicial del programa y a lo largo de su implementación.

Las evaluaciones subrayaron la importancia de la comunicación y coordinación efectiva entre la gestión del FIG y las OMP/OR/OP, particularmente en términos de integrar el trabajo y los resultados del

FIG en los programas de las OP, así como de mantener sus resultados tras la culminación de los proyectos. Algunas evaluaciones ofrecieron recomendaciones a futuro sobre cómo fortalecer aún más la consonancia entre los programas de FIG y las OMP/OR/OP.

➔ En **Kirguistán**, la evaluación recomendó que las OP jueguen un papel más activo en la selección y examen de los socios en la implementación de los programas del FIG. También se sugirió que, si bien el FIG debe entablar una comunicación directa con las organizaciones destinatarias de subvenciones, se deben hacer mayores esfuerzos por mantener informadas a las OP de ONU Mujeres, así como definir los roles y responsabilidades más claramente entre el FIG, las OP de ONU Mujeres y las organizaciones destinatarias de subvenciones.

➔ En **Guatemala** se destacó la necesidad de clarificar los roles del FIG, las OR y OP de ONU Mujeres, en el monitoreo y el apoyo de los proyectos. La organización destinataria percibió que el monitoreo estuvo centrado, sobre todo, en aspectos financieros, más allá de la realización de los productos. Asimismo, ésta notó desconfianza general de su gestión por parte de ONU Mujeres, al tiempo que vio en el FIG un rol menos asertivo con respecto a los problemas de gestión. Por otro lado, ONU Mujeres consideró que el diseño del proyecto no estuvo bien dirigido e intentó forzar los cambios, lo que llevó a una

situación de coordinación general que puede ser mejorable.

Idea 5: El énfasis que se hizo en el Ciclo III, de llevar a cabo evaluaciones de capacidades previamente, durante la selección de las organizaciones destinatarias de subvenciones, está fuertemente validado, como lo está la necesidad de las organizaciones destinatarias de subvenciones de establecer mecanismos claros para coordinar eficazmente con sus socios.

**En base a los informes 2, 3, 4, 5, 6, 12, 13, 14, 19, 20 y 22.*

Una serie de evaluaciones destacó la necesidad de un mayor liderazgo compartido entre las organizaciones de implementación del proyecto del FIG, así como el entendimiento común de los roles y responsabilidades, una comunicación efectiva y procesos de planificación. En casos en los que hubo varias organizaciones llevando adelante la implementación del proyecto, una cantidad significativa de evaluaciones se refirió a la necesidad de acuerdos con las organizaciones destinatarias y modalidades institucionales fortalecidas. Los informes además sugirieron que el FIG podría fortalecer aún más las modalidades de gestión de proyecto, asegurando estructuras de gobierno claras y firmes, con roles explícitos y responsabilidades definidas, en base a las capacidades de las organizaciones destinatarias de subvenciones.

➔ En **Kirguistán**, la evaluación mencionó que la deficiente comunicación y coordinación entre las organizaciones destinatarias de subvenciones obstaculizó la capacidad de identificar una estrategia de implementación del

programa y puntos de entrada, al igual que la ideación de un plan de trabajo e informes narrativos conjuntos.

➔ El proyecto del FIG en **Camboya** fue valorado por la evaluación como desprovisto de una estructura de gestión clara y compartida, que facilitara la coordinación, la planificación conjunta, la supervisión y la apropiación nacional.

➔ En **Palestina**, en el marco del proyecto “Hacia una Constitución palestina sensible al género”, la evaluación concluyó que la gestión dual del proyecto, las compensaciones salariales desiguales, así como la falta de roles y responsabilidades claros y diferenciados entre las dos organizaciones destinatarias de subvenciones, dificultó los esfuerzos para fomentar el sentido efectivo de la asociación y la apropiación. La evaluación del proyecto recomendó que las futuras asociaciones del FIG se basen en los siguientes aspectos: a) el liderazgo compartido entre las dos organizaciones, para poder construir consensos y resolver conflictos; b) la implicación de ambos socios por igual en el proceso de diseño; c) el entendimiento común del objetivo y marco del proyecto, así como una clara comprensión de los roles particulares de sus integrantes y de las responsabilidades con respecto a la división de tareas; d) las capacidades organizacionales internas fuertes de ambos socios, para responder a los roles y compromisos asignados en el proyecto; y e) la comunicación efectiva a todos los niveles, dentro

de la alianza y a la interna de las organizaciones socias, así como el intercambio y el acceso a todo el conocimiento y la información.

Una serie de evaluaciones del FIG recomendó que los proyectos basados en alianzas se incluyan en una estructura de gestión o de gobierno clara y compartida (como juntas directivas o juntas de supervisión de proyecto), para facilitar la coordinación, la planificación conjunta, así como la apropiación del proyecto por las partes interesadas.

Es importante señalar que muchos de los problemas mencionados ya se abordaron en el Ciclo III del Fondo. Por ejemplo, el FIG ya no otorga fondos a dos o más organizaciones en una alianza como receptoras de subvenciones. Ahora, el Fondo también lleva adelante, de manera sistemática, evaluaciones acerca de la capacidad de las organizaciones y verificaciones preliminares de quienes se postulan. Estas medidas han contribuido a aumentar la eficacia del Fondo y a ilustrar su capacidad de respuesta y compromiso con la mejora de sus modalidades de gestión e implementación.

Idea 6: Las estrategias de contingencia y mitigación de riesgos han demostrado ser esenciales para garantizar que los resultados de los proyectos no se vean afectados negativamente por la inestabilidad, la situación política o los desastres naturales.

**En base a los informes 3, 14 y 19.*

La experiencia de los proyectos implementados en Camboya y Palestina reveló que los contextos frágiles contienen un alto riesgo político y sociocultural. Una serie de informes de evaluación identificó la necesidad de estrategias de mitigación de riesgos, para engranar mejor en los programas del FIG.

**En base a los informes 2, 3, 5, 8, 9, 10, 11, 14, 21 y 25.*

- ➔ La evaluación del proyecto del FIG en **Camboya** identificó la necesidad de incorporar medidas de contingencia en el diseño de los programas, con el fin de contemplar los posibles impactos de desastres naturales, enfermedades o hurtos en la implementación de las actividades de subsistencia.
- ➔ En **Palestina**, la evaluación del proyecto para desarrollar una constitución sensible al género encontró que la compleja situación política obstaculizó los esfuerzos para incidir en los procesos de reforma legislativa. Se recomendó mayores medidas para realizar un análisis en profundidad de la asunción de riesgos (aunque, en este caso particular, el valor potencial de la recomendación fue cuestionada posteriormente por las especialistas del FIG).
- ➔ En **Palestina**, en el marco del proyecto para mejorar la participación de las mujeres en la política y la vida pública, la evaluación identificó la necesidad de considerar, para la programación futura, la inclusión de hombres en el programa, como una importante estrategia de mitigación de riesgos en la facilitación de la aceptación y el respaldo.

Alianzas y coordinación

Idea 7: La inversión de tiempo en desarrollar asociaciones y redes amplias, con una variedad de partes interesadas, aumentó el impacto de los proyectos del FIG, hizo que se abordaran con más eficacia las necesidades de las personas beneficiarias y fomentó la sostenibilidad.

Un hallazgo consistente a través de los informes de evaluación del FIG es la amplitud y la profundidad de alianzas y redes que desarrollaron y facilitaron las organizaciones destinatarias de subvenciones. Las alianzas incluyeron fuertes vínculos con las organizaciones de mujeres a nivel nacional y comunitario, con el funcionariado de gobierno a nivel nacional y sub-nacional, las organizaciones de base, representantes electos/as, sindicatos y parlamentarios/as.

Una serie de evaluaciones también señaló que la obtención del apoyo de los/as líderes/as de opinión –como líderes/as políticos/as y periodistas– también juega un importante papel en el avance del empoderamiento político y económico de las mujeres.

- ➔ En **Zimbabue**, la sostenibilidad del proyecto se valoró como “alta”, principalmente debido a que la organización destinataria, Centro y red de recursos de mujeres de Zimbabue (ZWRNC), fue capaz de forjar alianzas estratégicas con el gobierno, el Parlamento y las OSC. Esto generó una implementación efectiva del proyecto.
- ➔ En **Guatemala**, el proyecto facilitó el acceso de las personas beneficiarias a la obtención de sus documentos de identidad y de registro para las votaciones electorales. Esto fue posible a través de conferencias con objetivo doble y alianzas con los órganos de gobierno, que viajaron alrededor del país y que facilitaron el proceso in situ (también coordinado con los ayuntamientos).

- ➔ En **Marruecos**, como resultado de las alianzas nuevas, que se establecieron a través del proyecto, la organización destinataria de la subvención fue capaz de movilizar aún más recursos.
- ➔ En **Bolivia**, de acuerdo con el informe, después de 2010 se fomentó un gran proceso de movilización estratégica, incluida la sociedad civil y los medios de comunicación, para abogar por los derechos de las mujeres con la aprobación de 100 nuevas leyes marco, propuestas por el gobierno.
- ➔ En el programa regional del **Cono Sur**, los trabajos previos para una agenda común sobre los contenidos del proyecto funcionaron como una fuerza unificadora, que suavizó las diferencias políticas de los distintos actores. La incorporación de organizaciones *intermedias* (como los observatorios nacionales y las redes) también fue importante como factor de éxito.
- ➔ El informe de **México** destaca como componente fundamental de éxito la alianza de las OSC, la que añadió un gran valor al permitir también, en cierto punto, la especialización de roles y responsabilidades dentro de la asociación.

Una serie de evaluaciones (en Camboya, Kirguistán, Palestina, Kenia e India) destacaron la necesidad de un mayor énfasis en construir alianzas con los medios de comunicación. Por ejemplo, en Kirguistán, la escasa participación de los medios masivos de comunicación electrónico y escrito, en las actividades de

desarrollo de capacidades de representantes, fue una oportunidad perdida para sensibilizar a periodistas y garantizar coberturas mediáticas con perspectiva de género sobre eventos políticos. Las campañas de medios en Egipto, Yemen y Libia fueron la esencia del enfoque del FIG para apoyar la Igualdad de Género y los Derechos Humanos (GEHR) durante todo el período de transición en el mundo árabe.

Idea 8: Usar las capacidades locales y aprovechar la pericia de los socios y programas existentes habilitaron al FIG a alcanzar impresionantes resultados en un corto período de tiempo.

**En base a los informes 1 y 2.*

Una serie de proyectos del FIG fueron particularmente efectivos en la articulación de las organizaciones destinatarias de subvenciones, con el fin de garantizar la pericia necesaria para llevar adelante los proyectos¹¹. La sintonía de las actividades del proyecto con las que los socios tienen en curso, también demostró ser rentable en términos del uso de las capacidades y recursos locales, además de garantizar una mayor apropiación nacional y sostenibilidad de los resultados del proyecto.

Estas alianzas apoyaron y permitieron la integración de las prioridades GEWE en el trabajo de una mayor cantidad de organizaciones, lo que ahora generó un aumento del abordaje y atención hacia las necesidades y prioridades de las mujeres y las niñas.

- ➔ En **India**, la organización destinataria de subvención

¹¹ Esta idea ha sido reconocida de un grado significativo en las recomendaciones del FIG a las organizaciones destinatarias de subvenciones de la Ronda III, para mejorar su impacto a través de las asociaciones.

PRADAN (una organización de desarrollo) se articuló de manera efectiva con Jagori (una organización feminista). Como resultado de esta alianza y acompañamiento, PRADAN fue apoyada con la transversalización de género en su trabajo de programa de medios de subsistencia, y actualmente ha reorientado sus prioridades organizacionales para hacer un mayor centro en GEWE.

➔ En **Palestina**, se encontró que la alianza entre el Centro Palestino para la Paz y la Democracia (CPPD) y el Centro Jerusalén para las Mujeres (CJM) fue una fortaleza clave del proyecto, en la que cada organización aportó su valor añadido. El CPPD se especializa en democracia y derechos, e implementa un programa que apunta a garantizar los derechos y la participación de las mujeres en el establecimiento de un Estado palestino democrático, donde ellas disfruten de relaciones de igualdad con los hombres. Por su parte, CJM cuenta con una larga experiencia en derechos de las mujeres y tiene acceso a las organizaciones de base comunitaria y a la juventud de Jerusalén.

➔ En **Egipto**, la organización destinataria de la subvención, Karama, junto con su OSC socia, fue capaz de construir un equipo de proyecto fuerte, con experiencia y capacidad con respecto a derechos humanos y género. Esto ha generado un aumento del conocimiento institucional de Karama para promover la participación política

de las mujeres a través de la formación de coaliciones.



Buena práctica destacada:

La evaluación del proyecto PRADAN-Jagori de India concluyó que el impacto más significativo fue el cambio dentro del organismo de implementación (PRADAN), en el que hubo una transformación de las percepciones y la toma de conciencia de la importancia de las ideologías feministas en el desarrollo. Hubo una modificación reversible en las estructuras de PRADAN, su enfoque general y estado de funcionamiento, así como en la situación de las mujeres en las comunidades de su programa.

Gestión basada en resultados

Idea 9: El aumento de la inversión del FIG en la construcción de capacidades para monitoreo, elaboración de informes y evaluación por parte de las organizaciones destinatarias de subvenciones, generó una mayor visibilidad de la eficacia y el impacto del FIG.

**En base a los informes 1, 2, 3, 4, 14, 18, 19, 23 y 24.*

El aumento de la capacidad de las organizaciones en la gestión de las subvenciones del FIG, la gestión basada en resultados y el monitoreo y la evaluación, ha sido fortalecida a través de una capacitación continua por parte del personal de FIG, en particular, de las especialistas en informe y monitoreo. El personal del FIG y, en algunos casos, las OP de ONU Mujeres, invirtieron mucho tiempo y esfuerzo en apoyar y orientar a las organizaciones destinatarias a lo largo de las distintas etapas de la implementación de los proyectos. Desde el diseño inicial y la fase de creación, a las etapas de implementación, el

monitoreo y la evaluación. Con el fin de apoyar a las organizaciones en el desarrollo de sus documentos de proyecto, el FIG también llevó adelante una importante guía sobre la gestión basada en resultados. Ésta explica cómo definir una cadena de resultados sólida, un marco de monitoreo para el programa y un plan de trabajo para implementar, monitorear y evaluar los programas de manera eficiente.¹² Se elaboraron, asimismo, guías específicas para los puntos focales del Fondo.

El efecto acumulado de este apoyo provocó una valoración positiva de las evaluaciones sobre la capacidad general de las organizaciones destinatarias de subvenciones del FIG.

- ➔ En **Palestina**, como resultado de la capacitación continua del personal del FIG y de la OP de ONU Mujeres, la evaluación valoró de forma positiva la capacidad de la organización destinataria (Asociación de Comités de Mujeres para el Trabajo Social) en la gestión de la subvención, la gestión basada en resultados, el monitoreo y la evaluación.
- ➔ En **India**, en el diseño, implementación y monitoreo del proyecto DWALI, se empleó un proceso muy participativo, que fue orientado por los principios de derechos humanos e igualdad de género. También se aplicaron enfoques de aprendizaje activo y gestión basada en resultados.

¹² Guía para las organizaciones destinatarias de subvenciones del FIG: Gestión basada en resultados. Definiciones y conceptos clave, julio de 2012.

Idea 10: Garantizar un diseño de proyecto fuerte (incluido su alineamiento con el Marco de Gestión del Desempeño y la guía de implementación) contribuyó a una mejor gestión y evaluación de los resultados del proyecto.

**En base a los informes: 4, 5, 6, 9, 12, 14, 18, 20, 21 y 22.*

En aquellas áreas donde hubo evidencia de un diseño de proyecto fuerte, incluida una teoría del cambio bien definida, con resultados y productos formulados claramente en indicadores específicos, medibles, realizables, realistas y limitados en el tiempo (SMART, su acrónimo del inglés), esto contribuyó a intervenciones de proyecto altamente calificadas, así como a evaluaciones de alta calidad.

Mientras que una serie de proyectos se evaluaron como fuertes en su enfoque GBR y sólidos en sus marcos de M&E, en otros se identificó la necesidad de una inversión continua en la construcción de capacidades por parte del personal del FIG y de las OP de ONU Mujeres, para las organizaciones destinatarias, con el fin de que éstas apliquen el enfoque basado en resultados en el diseño, el monitoreo y la evaluación de sus proyectos. Por ejemplo, la evaluación del proyecto de **Palestina**, “Hacia una Constitución palestina sensible al género”, concluyó que el diseño del proyecto podría haberse beneficiado de un análisis más riguroso y participativo del problema involucrando a la juventud y a las OBC. La evaluación encontró que esa identificación de los problemas de forma participativa hubiera fortalecido aún más la capacidad de respuesta a las necesidades de las OBC, especialmente en las áreas relacionadas con cómo involucrarlas en esfuerzos de incidencia, tanto en el ámbito local como nacional.

Varias evaluaciones enfatizaron que estos apoyos a las capacidades se deben brindar al inicio, durante la etapa de aprobación y comienzo del proyecto, y mientras se desarrolla el documento de proyecto y los marcos de medición del desempeño.

Mientras que los procesos de planificación, monitoreo y evaluación, en el marco de los proyectos evaluados, generalmente se valoraron como efectivos y que dieron seguimiento al desempeño, frente a los productos y actividades, algunas evaluaciones encontraron que las organizaciones destinatarias fueron menos efectivas al captar la evidencia de la línea de base y los datos para medir y monitorear resultados de más alto nivel. En este contexto, una serie de evaluaciones también comprobaron que los indicadores y los resultados habían sido formulados de manera insuficiente. Estos desafíos en algunos casos obstaculizaron la evaluabilidad de los proyectos del FIG.

- ➔ El proyecto del FIG en **China**, se evaluó como de evaluabilidad débil debido a los objetivos y resultados difusos y poco realistas, y por la falta de vínculos explícitos entre los productos y las actividades.
- ➔ La evaluación del proyecto GROOTS, en **Kenia**, concluyó que la evaluabilidad se vio comprometida por el hecho de que no todos los propósitos se documentaron con una evidencia fuerte, en términos de línea de base e indicadores. La evaluación también identificó la necesidad de desarrollar propósitos realistas, que se basen en esta evidencia sólida respecto a la línea de base e indicadores. Asimismo, que las organizaciones destinatarias de

subvenciones brinden mayor asistencia técnica a las comunidades de base, con el fin de recolectar la línea de base y los datos de monitoreo.

- ➔ En **Bosnia y Herzegovina**, la evaluación identificó debilidades en el marco de gestión del desempeño debido a la introducción de indicadores y objetivos difíciles de medir y cuantificar.
- ➔ En **Palestina**, la evaluación del proyecto “Hacia una Constitución palestina sensible al género”, recomendó que, para proyectos futuros, se desarrolle un marco estratégico de resultados e indicadores claros, que se ajusten a SMART. En el diseño de tales sistemas y su aplicación, las organizaciones destinatarias deben contemplar los recursos, tanto financieros como humanos.
- ➔ En el proyecto del **Cono Sur**, durante la etapa de diseño, se pasaron por alto elementos de la teoría del cambio que son importantes (como la feminización de los roles y la asimilación de los códigos de género, o las dinámicas de poder entre los roles madre-hija), que crearon conflicto entre las partes implicadas cuando fueron cuestionadas por el proyecto.
- ➔ En el ejemplo de **Brasil**, un diseño más sólido de la GBR (que tuvo más de 50 indicadores) hubiera facilitado el M&E. Otra lección aprendida fue el diseño de programa con menos partes interesadas, presente en zonas menos lejanas y trabajando en temas más relacionados.

Los hallazgos de las evaluaciones y el proceso de meta-evaluación, asimismo, demostraron que los proyectos también se beneficiarían de contar con teorías del cambio más claras, que permitirían al FIG y a las organizaciones destinatarias de subvenciones, comprobar cómo el cambio se está viendo afectado a través de las estrategias empleadas, así como valorar cuáles son las más eficaces.

Establecer vínculos claros entre las intervenciones del FIG y los resultados esperados de ONU Mujeres y las teorías del cambio del programa, asegurarán que los proyectos y las estrategias se basen en teorías e hipótesis probadas acerca de la consecución de la PPM y el EEM. Con la anticipada presentación de los programas emblemáticos de ONU Mujeres¹³, para los futuros proyectos, será importante demostrar cómo sus intervenciones están alineadas y contribuyen con las teorías del cambio de esos programas emblemáticos.

La lección aprendida de Egipto

La evaluación del proyecto Karama señaló que la teoría del cambio no fue capaz de vincular los esfuerzos en incidencia y cabildeo, con una comprensión más profunda de los factores que influyen en el proceso de cambio. Aunque el diseño del proyecto identificó los factores causales de la baja participación política de las mujeres, éstos no se reflejaron plenamente en las etapas de M&E y de recolección de datos.

Los hallazgos de la meta-evaluación también revelaron que algunas evaluaciones de los proyectos del FIG se realizaron demasiado temprano como

¹³ Estos incluyen los siguientes programas emblemáticos: 1) Liderazgo de las mujeres en la política; 2) igualdad de oportunidades para mujeres emprendedoras; y 3) seguridad de ingresos y protección social.

para captar el impacto de las intervenciones. Como una opción para probar estrategias y enfoques clave que enfrenten este desafío, se podría explorar la posibilidad de, una vez culminado el proyecto, planificar evaluaciones de impacto.

Gestión del conocimiento

Idea 11: A partir de la implementación del FIG existe una necesidad creciente de procesos y herramientas para captar, analizar y compartir prácticas y modelos exitosos y expansibles.

**En base a los informes 1, 3, 5, 6, 8, 21 y 23.*

En el marco de su Documento de Programa, el FIG ha especificado su mandato de “dar seguimiento, evaluar y compartir ampliamente” las lecciones aprendidas del programa y contribuir al *know-how* global en el área de la igualdad de género.¹⁴ Aunque existe un criterio institucional claro del FIG respecto a la gestión del conocimiento, este rol y función no siempre se ve reflejado en el diseño y en los recursos destinados para cada proyecto particular del FIG, según se desprende de los informes de evaluación. Una serie de evaluaciones identificó la necesidad de que los proyectos del FIG contengan un componente de aprendizaje, con un plan claro para intercambiar experiencias e información entre las partes interesadas, en los ámbitos local y nacional. A su vez, que esto sea acompañado por recursos suficientes dentro del presupuesto del proyecto.

En el ámbito institucional también se destacó la necesidad de aumentar el intercambio de conocimiento y las oportunidades de creación de redes entre las organizaciones destinatarias de

¹⁴ Documento de Programa del FIG.

subvenciones de distintas regiones. Las evaluaciones sugirieron que el FIG debe destinar mayores recursos profesionales y técnicos para documentar modelos y estrategias empleados en los programas del FIG, que hayan sido efectivos¹⁵. Asimismo, elaborar guías, herramientas y módulos de capacitación vinculados con esos modelos, de modo que puedan ser aplicadas por otros países y probadas en otros entornos y sectores. Se tiene en cuenta que el Fondo ya ha comenzado esta práctica con su Informe anual 2014, la iniciativa actual de gestión del conocimiento, la documentación de las experiencias en EEM en los contextos frágiles de Líbano, Sudán y Guinea y, asimismo, a través de esta meta-evaluación/meta-análisis.

También se identificó como importante la necesidad de procesos más sistemáticos para el intercambio de productos de conocimiento de los proyectos del FIG, así como oportunidades para aumentar el aprendizaje y la reflexión de los informes de evaluación (esta meta-evaluación/meta-análisis es parte de la respuesta a esas recomendaciones).



Buena práctica destacada:

En Palestina, las organizaciones destinatarias de la subvención, Centro Palestino por la Paz y la Democracia y el Centro Jerusalén para las Mujeres, utilizaron efectivamente las redes sociales para aprovechar y difundir conocimiento sobre el proyecto. Se creó un foro (blog) *online* en el que se publicó todo el material con respecto a capacitación, artículos, presentaciones, resumen de

¹⁵ Por ejemplo, las evaluaciones destacaron la necesidad de documentar el trayecto y los resultados del modelo comunitario en cascada que implementó PRADAN-Jagori, en India, y los modelos de organización comunitario y de creación de aliados masculinos del liderazgo femenino, en el marco del proyecto GROOTS, en Kenia.

proyecto, etc., lo que es altamente recomendable. De acuerdo con el equipo de gestión del programa, 689 personas son seguidoras y les gusta la página de Facebook de la Constitución palestina propuesta.

Pertinencia

Idea 12: Tener proyectos en función de la demanda y desarrollados localmente aseguró que las intervenciones estuvieran completamente alineadas con las estrategias y prioridades nacionales, y que respondieran a las necesidades de los titulares de derechos y los responsables de esas obligaciones.

**En base a los informes: 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 11, 13, 14, 18, 19, 20, 21, 22, 23 y 24.*

En general, se encontró que los proyectos del FIG están bien alineados con las prioridades y estrategias nacionales y locales de los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil. Los proyectos, frecuentemente, abordaron los derechos y necesidades de las poblaciones objetivo y apoyaron las capacidades de los responsables de las obligaciones para cumplir sus obligaciones sobre derechos humanos e igualdad de género, y ayudar a los titulares de derecho a tomar conciencia y demandar sus derechos.

Una comprensión política, social y cultural profunda por parte de las organizaciones destinatarias de subvenciones, acerca del contexto de desarrollo y la igualdad de género en cada país, garantizó que el diseño y la implementación de cada intervención fuera capaz de aprovechar y apoyar las estrategias y los programas pertinentes.

➤ En **India**, el proyecto DWALI fue encontrado pertinente por el gobierno de India, ya que apoyó la

implementación de la Ley Nacional de Garantía de Empleo Rural Mahatma Gandhi (MGNREGA). Las intervenciones se centraron en aumentar el acceso de las mujeres dalit a las prestaciones, en el marco del programa.

- ➔ En la **región de los países árabes**, las organizaciones destinatarias de subvenciones priorizaron programas para fomentar el liderazgo de las mujeres y la acción política con el fin de capitalizar las oportunidades que surgen en los procesos y transiciones políticas de la región.
- ➔ En **Bolivia**, el proyecto aprovechó la oportunidad de la aprobación de la nueva Constitución, en 2009, para apoyar el desarrollo de nuevas leyes sensibles al género sobre el proceso electoral, la justicia y la descentralización de los poderes.

Idea 13: La experiencia de los proyectos del FIG muestra que las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) implementadoras están bien posicionadas para informar y contribuir aún más a la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

**En base a los informes 1-25.*

Aunque los proyectos del FIG se diseñaron antes de la aprobación de los ODS, los resultados de muchos de los proyectos ya han contribuido (y probablemente continúen cooperando) a implementarlos. Específicamente, el ODS 5, así como los objetivos 1, 2, 3, 8, 10 y 16 (ver figura 3 a continuación). Por ejemplo, el aumento de la capacidad y liderazgo de las mujeres para participar en los procesos de toma de decisiones nacionales y locales (que se logra a través de los proyectos del FIG), posicionará a las mujeres para contribuir

al desarrollo de las acciones y políticas de reducción de la pobreza con perspectiva de género, bajo el ODS 1. El éxito del proyecto en Ruanda, en aumentar el acceso de las mujeres a la tierra, proporcionará recursos a las mujeres para contribuir al incremento de la seguridad alimentaria y la agricultura sostenible, en sintonía con el ODS 2. Los proyectos para aumentar la confianza, el liderazgo y la conexión de las representantes electas con sus comunidades, contribuirán a asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres en la vida política y pública bajo el ODS 5.

Figura 3: Pertinencia de los proyectos del FIG con los ODS

Objetivo ODS	Meta	Referencia del proyecto
	1.2 1.3 1.4	1, 2, 3, 6 9 22
	2.3	22
	3.3	3
	5.1 5.3 5.4 5.5	Todos los proyectos 14 3, 9 1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 24, 25
	8.3 8.5 8.8	3, 6 2, 9 9
	10.2 10.3 10.4	Todos los proyectos 5, 11, 12, 13, 14 9
	16.7	14

Los datos de la línea de base reunidos a través del desarrollo y monitoreo de los proyectos del FIG, también podrían jugar un importante papel en el apoyo e información de los esfuerzos de los gobiernos y de la sociedad civil para localizar los ODS y llevar a cabo metas e indicadores claros, con el fin de alcanzar el objetivo en los ámbitos nacionales y sub-nacionales.

Idea 14: La comprensión de los distintos grados de vulnerabilidad y marginación de las personas beneficiarias y la adaptación de las estrategias de los proyectos para abordar esas especificidades ha probado ser esencial para el avance del empoderamiento político y económico de las mujeres.

**En base a los informes 1, 2, 3, 9, 11, 14, 19 y 25.*

Una serie de proyectos del FIG tuvieron una evaluación positiva por sus esfuerzos en involucrar efectivamente a las comunidades de mujeres más excluidas y marginadas, como las trabajadoras domésticas, las que trabajan de forma informal en sus hogares, las mujeres que viven en la extrema pobreza, las minorías étnicas y culturales, las mujeres indígenas y rurales, las jóvenes y las mujeres afectadas por el VIH/SIDA.

Una serie de proyectos en su diseño identificaron de forma exitosa los obstáculos específicos que enfrentan los grupos marginados y vulnerables de mujeres en el acceso a sus derechos, y desarrolló estrategias concretas para superarlos.

- ➔ En **India**, la “Iniciativa de responsabilidad para los medios de subsistencia de las mujeres dalit” se creó para abordar la incapacidad de estas mujeres de reclamar los beneficios proporcionados por la Ley

Nacional de Garantía de Empleo Rural Mahatma Gandhi (MGNREGA). Una imposibilidad relacionada con la triple discriminación que ellas enfrentan: de género, casta y clase. El proyecto fue valorado por haber contribuido de forma sustancial, en el marco de la ley, a propiciar cambios en la vida de las mujeres dalit, a través de la mejora de su liderazgo y capacidad de acceso a sus derechos.

- ➔ En **Palestina**, el proyecto para desarrollar una constitución sensible al género fue evaluado como receptivo para abordar la marginación política de mujeres y jóvenes, así como para hacer frente a la falta de representación en los procesos de reforma legislativa.
- ➔ En **Bolivia**, la evaluación atribuyó el éxito del proyecto a su enfoque fuertemente participativo, que incluyó una amplia gama de mujeres (incluidas mujeres de las localidades, mujeres urbanas y mujeres indígenas) de los ámbitos locales y nacionales.
- ➔ En **India** y **Palestina**, las organizaciones destinatarias de subvenciones reconocieron que el empoderamiento de las mujeres marginadas requiere no solo que ellas aumenten sus conocimientos y su toma de conciencia acerca de los derechos que les corresponden, sino que se necesita una sensibilización de los/as líderes/as políticos/as (incluidas las representantes electas), sobre las especificidades de la discriminación de la que son objeto las mujeres. A través de la conexión de los grupos de mujeres con los consejos locales y las

lideresas electas, estas últimas fueron capaces de un mayor entendimiento sobre los desafíos y necesidades de las mujeres marginadas y vulnerables.

- ➔ Pese a que el proyecto “Construyendo una agenda de derechos laborales para las mujeres que trabajan en los hogares y en talleres de costura en el **Cono Sur**, en un principio, había apuntado a desarrollarse como una agrupación, con el fin de promover alianzas fuertes a causa de sus problemas similares, una comprensión mejor de la situación y de las necesidades específicas de cada colectivo, promovió una estrategia a medida para cada uno de ellos.



Lección aprendida de Camboya

En Camboya, el proyecto SECLo demostró que brindar apoyo para los medios de subsistencia puede no ser la mejor forma de ayuda para todas las mujeres desfavorecidas, o para todas las mujeres que viven con VIH. Los enfoques de base comunitaria para sensibilizar sobre el VIH pueden ser más efectivos, eficientes y sostenibles.

Sostenibilidad

Idea 15: El establecimiento de la formación de redes y alianzas es una ventaja comparativa del FIG como un medio para garantizar la sostenibilidad.

**En base a los informes 2, 5, 6, 11, 20, 21 y 25.*

Muchos de los proyectos del FIG posicionaron a las organizaciones destinatarias de subvenciones y las OSC para servir como puente efectivo con los niveles nacionales y locales de gobierno. Esto se logró gracias al poder de convocatoria para reunir a las mujeres lideresas, las organizaciones de base comunitaria y a tomadores de decisión.

Las alianzas también fueron fomentadas en casos en los que las OSC fueron capaces de colaborar de manera efectiva con el gobierno a través del apoyo técnico. Por medio de estas interacciones, se facilitó el aumento de la cooperación y las alianzas en una serie de casos. Las evaluaciones concluyeron que es probable que estas relaciones continúen más allá de la vida de los proyectos del FIG.

- ➔ En **Zimbabue**, la sostenibilidad del proyecto tuvo una valoración alta debido a los exitosos esfuerzos de la organización destinataria de la subvención, el Centro y Red de recursos de mujeres de Zimbabue (ZWR CN), en forjar la alianza estratégica con el Gobierno, el Parlamento y las OSC, así como los vínculos entre ellos.
- ➔ En **Kirguistán**, el Centro de Apoyo a las Mujeres (WSC) y la Asociación para el Apoyo al Emprendedurismo de las Mujeres (WESA) apuntaló el desarrollo del diálogo entre la red KyWRAW y el funcionariado de gobierno. Esta interlocución fue valorada por la evaluación como sostenible, en base a la evidencia de que se desarrollaron actividades conjuntas fuera del contexto del proyecto y no se necesitaron más fondos para apoyar estos esfuerzos.
- ➔ En **India**, en el marco de la “Iniciativa de responsabilidad para los medios de subsistencia de las mujeres dalit”, la evaluación concluyó que el rol de las ONG de facilitar redes entre las ONG locales y de servir como un puente eficaz entre actores políticos de nivel local y nacional, fue un factor

clave para contribuir al éxito del proyecto.

- ➔ En **Kirguistán**, el desarrollo de las capacidades y las iniciativas de formación llevadas a cabo por el proyecto, ayudaron a la construcción de redes más fuertes y a relaciones de trabajo entre las ONG y el funcionariado del gobierno nacional.
- ➔ En **India**, en el marco del proyecto “Haciendo que los voces y los votos de las mujeres cuenten”, las redes activadas por las TIC y el cara a cara, fortalecieron los vínculos, desde los actores estatales de todos los ámbitos del gram panchayats, hasta la Comisión Nacional del Conocimiento.
- ➔ En el informe de **Bolivia**, la alianza entre las OSC y los organismos oficiales (del Legislativo y también del Ejecutivo) se consideró clave para la sostenibilidad, así como para un mayor impacto y alcance. Asimismo, facilitar que mujeres de muy diversos contextos y situaciones conozcan estrategias y técnicas de incidencia para que se articulen ellas mismas como grupo, se ha considerado como un factor fuerte de sostenibilidad.

En las evaluaciones, los cambios frecuentes en el personal de gobierno en los ámbitos nacional y local se identificaron como un riesgo para mantener este diálogo y las alianzas. Por ejemplo, en **Kirguistán**, la evaluación concluyó que los mecanismos de diálogo establecidos entre la red KyWRAW y el funcionariado de gobierno, podrían estar en riesgo por este motivo.

Idea 16: La sostenibilidad de los cambios afectados por los proyectos del FIG,

particularmente donde el cambio fue buscado, fue en algunas instancias limitada por cronogramas cortos para la implementación de los proyectos y por la ausencia de claras estrategias de salida.

**En base a los informes 1, 3, 14, 17, 21, 22 y 25.*

Un desafío clave para la sostenibilidad, que se mencionó en varios informes de evaluación, fue el corto período de tiempo de algunas intervenciones del FIG, particularmente, para el trabajo relacionado con la incidencia y las intervenciones para el desarrollo de capacidades. Una serie de evaluaciones concluyó que los proyectos necesitan más de dos años para ser efectivos en esas áreas y, al menos, cuatro años cuando se busca un cambio transformador. También se destacó la necesidad de fortalecer las medidas que permitan la sostenibilidad de los resultados de proyectos exitosos, a través de la réplica de las iniciativas y su ampliación a escala.

Las evaluaciones, asimismo, encontraron que los beneficios obtenidos a nivel particular fueron más probables de mantenerse que las intervenciones relacionadas con la movilización de redes y colectivos, especialmente los que funcionan en un nivel nacional.

- ➔ En **Ruanda**, el desarrollo de capacidades y de confianza de las lideresas de las OSC para llevar de manera efectiva la incidencia a nivel nacional demostró ser difícil. La evaluación concluyó que se necesitó apoyo y financiación adicional para mantener y dar mayor amplitud a la labor de incidencia nacional y local.
- ➔ En **India**, la evaluación del Proyecto “TI para el cambio” concluyó que la habilitación de las

TIC para que sean usadas y apropiadas por las mujeres, para que aumenten las redes entre iguales y para que los colectivos participen en la toma de decisión, requiere tiempo. Se identificó la necesidad de crear capacidades sostenidas, de incidencia y de apoyo a las redes, para permitir que los colectivos de mujeres establezcan su expansión, credibilidad y autonomía en el avance del PSG.

- ➔ Los informes de **Libia, Egipto y Yemen**, también reconocen esto, concluyendo que las campañas para el cambio de políticas emprendidas por la sociedad civil, para que alcancen su pleno potencial, requieren de perspectivas a largo plazo, incluso cuando es posible informar en un año algunos resultados rápidos.

Es importante destacar que el FIG ya ha llevado adelante varias medidas para enfrentar los desafíos planteados en relación con los plazos de la implementación. Por ejemplo, durante el Ciclo III, el período de tiempo mínimo se modificó a dos años. Ahora, las organizaciones tienen cuatro meses extra para establecer y cerrar sus programas. Una importante medida que el Fondo también aplicó en su tercer ciclo fue dar la oportunidad a las organizaciones volver a presentarse, tras el cierre de los proyectos. Esto permitió la replicación y ampliación de algunas intervenciones exitosas.

Las evaluaciones también identificaron la necesidad de aumentar la participación del FIG y las Oficinas País de ONU Mujeres en el apoyo a las organizaciones destinatarias para desarrollar los proyectos de seguimiento y asegurar la financiación continua, con el fin de

mantener los resultados de las intervenciones. Por ejemplo, en **India**, como un seguimiento del proyecto “TI para el cambio”, la evaluación identificó la necesidad de que Naciones Unidas iniciase un diseño de proyecto colectivo y de recaudación de fondos con las organizaciones de mujeres, con el fin de mantener las innovaciones iniciadas bajo el proyecto.

Lección aprendida de Camboya

En Camboya, la evaluación del proyecto concluyó que hay un alto riesgo de que una serie de actividades apoyadas dejen de funcionar tras la finalización del proyecto. Estas incluyen grupos de ahorro y redes de mujeres. Sin la ayuda para cubrir los gastos de transporte, además, hay un riesgo de que las mujeres no sean capaces de mantener el acceso a la atención sanitaria. La evaluación también concluyó que sin la prestación continua de asistencia técnica, algunas actividades de subsistencia tuvieron tendencia a fallar. La evaluación identificó la necesidad de discusión entre las partes interesadas para buscar caminos en los que las personas beneficiarias de los proyectos puedan ser absorbidas dentro de programas existentes, incluidos los organismos de gobierno, y que también sean apoyadas por organismos bilaterales e internacionales.

Apropiación nacional

Idea 17: Trabajar a través de las prioridades existentes a nivel nacional y de las organizaciones destinatarias de subvenciones, y brindar apoyo a la pericia y las capacidades de las organizaciones destinatarias de subvenciones y las OSC,

aseguró la continuidad de los beneficios del proyecto.

**En base a los informes 1, 2, 11 y 20.*

Una serie de proyectos apoyó la apropiación nacional de resultados en GEWE a través del diseño de proyectos para aprovechar los programas llevados adelante por socios, que están en marcha.

- ➔ En **Bolivia**, uno de los logros más notables del proyecto es el fortalecimiento del rico y diverso movimiento de mujeres existente, representando a todos los grupos y condiciones.
- ➔ En **India**, a través del proyecto “Iniciativa de responsabilidad para los medios de subsistencia de las mujeres dalit” la selección de socios en terreno, que ya estaba trabajando con las comunidades dalit y eran conscientes de los problemas y los desafíos clave, garantizó que una vez terminado el proyecto, éstos fueran capaces de incorporar actividades de la subvención en su propios planes de trabajo, que ya tenían en marcha. Esto también aseguró que el proyecto fuera sostenible y que estuviera basado en las realidades locales. De acuerdo con la evaluación del proyecto, la probabilidad de mantener los resultados alcanzados por el DWLAI fue alta debido a que las intervenciones fueron coherentes con la visión, la misión y los objetivos de las organizaciones socias, así como con las políticas del gobierno y las necesidades del grupo objetivo.
- ➔ En **Palestina**, el foco del proyecto en la incidencia para una

constitución sensible al género se consideró un componente estratégico en el trabajo de ambas organizaciones destinatarias de la subvención. El proyecto estuvo bien alineado con las misiones de las organizaciones, además de que fue coherente con sus direcciones estratégicas.

La efectiva complementación de las organizaciones especializadas no feministas, con las organizaciones feministas, fue asimismo valorada como un factor que contribuyó de forma significativa a la apropiación de los resultados para la GEWE (ver la sección previa de alianzas y coordinación).

Desarrollo de capacidades y empoderamiento

Idea 18: El enfoque en cascada para la capacitación de una gran cantidad de OSC y organizaciones de base comunitaria en cada país, con el fin de integrar efectivamente la GEWE en el enfoque y el trabajo de sus organizaciones, servirá para ampliar aún más y sostener los resultados de las intervenciones del FIG, para contribuir con la agenda de los ODS.

**En base a los informes 1, 2, 8 y 17.*

Una serie de organizaciones destinatarias de subvenciones del FIG ha sido capaz de llegar a una gran cantidad de organizaciones y estructuras de base comunitaria y a involucrarlas en las intervenciones del proyecto. Esto aumentó la cantidad de organizaciones que ahora cuentan con conocimiento y experiencia práctica para instrumentar más a fondo la GEWE en los trabajos de sus organizaciones.

- ➔ En **India**, las organizaciones destinatarias de la subvención,

PRADAN y Jagori, como resultado de la extensa estructura de base comunitaria y del modelo en cascada para capacitar directamente a proveedores y facilitadores de los servicios comunitarios (que a su vez capacitaron a miembros de los grupos de ayuda mutua), fueron capaces de movilizar a 76.237 mujeres de nueve distritos. Se crearon más de 900 colectivos para el empoderamiento y la ayuda mutua, apoyados por un regimiento de 1.000 mujeres lideresas y 2.000 especialistas. La evaluación del proyecto concluyó que el éxito general de proyecto se atribuyó a este modelo en cascada del enfoque para el cambio.

- ➔ En **Palestina**, el compromiso de mujeres y hombres jóvenes capacitados en los talleres de concientización comunitario sobre la constitución, se valoró como un método efectivo para ampliar la participación de otros/as jóvenes en el ámbito local.
- ➔ En **Guatemala**, un tercio de las 70 lideresas sensibilizadas participaron voluntariamente en réplicas de difusión para llegar a 600 mujeres.



Buena práctica destacada:

En **India**, la evaluación valoró el desarrollo de una red de socios a través del proyecto DWALI, por haber contribuido con su sostenibilidad. El proyecto desarrolló las capacidades de las organizaciones socias para aumentar el acceso de las mujeres dalit a las prestaciones estatales. Ahora, los socios están más equipados, con prácticas de gestión mejoradas y redes más amplias, para servir y representar mejor a las mujeres dalit.

Idea 19: Construir las capacidades individuales de los responsables de obligaciones a menudo resultó inadecuado para la institucionalización de la GEWE. El apoyo al desarrollo de las estructuras, los procesos y el aumento de la voluntad política, son esenciales para asegurar la apropiación y el mantenimiento de los compromisos para la GEWE.

**En base a los informes 1, 3, 20 y 22.*

Muchos de los enfoques de desarrollo de capacidades aplicados a través de los proyectos del FIG demostraron que las iniciativas dirigidas únicamente a los responsables de las obligaciones son insuficientes para institucionalizar la sostenibilidad de la GEWE. En cambio, es imperioso el vínculo con otros esfuerzos para un enfoque más sistemático, que construya las capacidades y compromisos necesarios para mantener la GEWE en los ámbitos nacional y local.

- ➔ El proyecto de PSG en **Zimbabue** demostró que más que capacitar individualmente al funcionariado, el mayor esfuerzo se debe colocar en apoyar el cambio organizacional de todo el sistema ministerial y gubernamental, a través de estrategias de igualdad de género, planes de acción, evaluaciones de los sectores de género y auditorías de género. La evaluación también recomendó que la formación y construcción de capacidades de las instituciones abarque todos los niveles de una organización, hasta los escalafones más altos de las directivas y juntas. Una medida para lograr resultados y beneficios duraderos en relación con la transversalización de género.

- ➔ En **India**, en el marco del proyecto PRADAN-Jagori, a pesar de que los esfuerzos de desarrollo de capacidades tuvieron un impacto significativo en la sociedad civil y el funcionariado a nivel individual (oficiales de policía, funcionarios/as de gobierno y asesores/as), el impacto en las instituciones y estructuras de gobierno fue relativamente limitado. También fue mínima la evidencia de cambios institucionales.
- ➔ En **Zimbabue**, tras las intervenciones en el marco del proyecto para construir las capacidades del gobierno con el fin de integrar eficientemente el género en sus políticas, planes y presupuestos, la evaluación concluyó que el sistema de gobierno todavía carece de un grado adecuado de compromiso político para institucionalizar de manera efectiva los principios de la igualdad de género.
- ➔ En **Pakistán**, la evaluación concluyó que las intervenciones para sensibilizar a tomadores de decisión acerca del presupuesto sensible al género, no fueron suficientes para lograr el objetivo del proyecto, y que es necesario un mayor esfuerzo para fortalecer la voluntad política de varias partes interesadas.

Una serie de evaluaciones valoraron las acciones que dentro de los gobiernos establecen estructuras de apoyo para integrar asuntos y prioridades de la GEWE, por entender que contribuyen a la sostenibilidad e institucionalización de los resultados obtenidos por las intervenciones del FIG.

 **Buena práctica destacada:**

En **Palestina**, la evaluación del proyecto “Aumentando la participación de las mujeres palestinas en la vida pública y política” concluyó que la fusión de los comités y subcomités de incidencia en un “comité de participación ciudadana” incrementó significativamente la sostenibilidad potencial del proyecto. En las zonas en las que se establecieron los comités de participación ciudadana —con el apoyo de la organización destinataria de subvenciones (AWCSW)—, todos los consejos de las localidades objetivo enviaron solicitudes oficiales al ministerio de gobierno local, para que se reconocieran oficialmente los comités en sus unidades de gobierno local. Lo que generó una plataforma para el compromiso continuo que represente las necesidades de la comunidad (incluidas las de las mujeres) y que influya en la toma de decisión dentro de los consejos locales.

Idea 20: Las intervenciones en formación y desarrollo de capacidades son más efectivas y sostenibles cuando son muy orientadas e incluyen un proceso continuo de acompañamiento y seguimiento.

**En base a los informes 1, 5, 10, 17 y 19.*

Una serie de evaluaciones del FIG destacó la necesidad de un enfoque orientado a la construcción de capacidades de los responsables de las obligaciones y los titulares de derechos. Una medida para asegurar una mayor comprensión de las funciones, los derechos y responsabilidades de cada ley, con el fin de respetar, proteger y promover los derechos de las mujeres, en el cumplimiento de las obligaciones nacionales e internacionales.

La práctica exitosa entre los proyectos del FIG también demostró que una sola intervención en formación o desarrollo de capacidades, por lo general, no es

suficiente para mantener el conocimiento y las habilidades necesarias que permitan el empoderamiento efectivo de las mujeres. Se requiere de un proceso de acompañamiento. De acuerdo con los informes de evaluación, algunos de los proyectos de mayores resultados del FIG incluyeron tutorías en capacitación y visitas de estudio dentro las horas de trabajo.

- ➔ En **México**, la capacitación y las tutorías brindadas por el proyecto fomentaron el empoderamiento colectivo entre las mujeres. El enfoque de tutorías permitió que una cantidad significativa de mujeres se dieran cuenta de sus metas y de sus aspiraciones políticas.
- ➔ En el marco del proyecto “La democracia inclusiva: garantizando los derechos políticos de las mujeres en **Egipto, Libia y Yemen**”, la organización Karama proporcionó capacitación estructurada y orientada a las coaliciones de OSC y activistas, empleando instrumentos internacionales (a saber, CEDAW, EPU y procedimientos especiales para el avance de la GEWE). Como resultado de la capacitación, las OSC de cada uno de los países fueron capaces de formar coaliciones de manera exitosa, y priorizar los planes de acción nacional. Las capacitaciones también apoyaron el intercambio de ideas sobre prácticas de incidencia entre participantes de la región.
- ➔ En **India**, en el marco del proyecto PRADAN-Jagori, se valoraron los grupos de mujeres de ayuda mutua por la efectividad en hacerlas valer a ellas mismas y

demandar los derechos que les correspondían, gracias los insumos de formación y capacitación que se les brindaron. Estos incluyeron un proceso exclusivo de acompañamiento (“tomados de la mano”), que fue desempeñado exitosamente.

- ➔ En **Palestina**, en el marco del proyecto “Aumentando la participación de las mujeres palestinas en la vida pública y política”, el trabajo con mujeres jóvenes a través de la capacitación y el seguimiento cercano en el contexto de trabajo, contribuyó al incremento de su experiencia laboral y preparación para la vida, así como a la mejora de su potencial de empleabilidad. Esta estrategia de seguimiento cercano en el contexto de trabajo permitió a las jóvenes activistas tener tiempo suficiente dentro de un entorno de organización o red para obtener mayores aptitudes en movilización y activismo.
- ➔ En **Palestina**, la evaluación del proyecto “Hacia una Constitución palestina sensible al género” destacó la necesidad de que la construcción de capacidades y formación sea concebida como una estrategia continua, a través del ciclo del programa. La instrucción in situ y las visitas de intercambio se vieron como una estrategia efectiva, ya que crearon plataformas de reciprocidad y conocimiento para las personas beneficiarias.

Impacto

Idea 21: El uso de modelos de empoderamiento comunitario ha

demostrado tener potencial para el impacto transformador.

**En base a los informes 1, 2, 19, 21, 22 y 15.*

A lo largo de las evaluaciones realizadas, las estrategias que se centraron en el empoderamiento de las mujeres y sus comunidades se valoraron por tener un impacto significativo en términos de permitirles a ellas el ejercicio y reclamo de sus derechos, así como de fortalecer la acción de las mujeres.

- ➔ En **India**, el diseño y los insumos del programa DWALI tuvieron un visible impacto en la vida y las prioridades de las mujeres. El foco general en fortalecer la acción de las mujeres con ellas mismas como eje de las intervenciones, contribuyó a un significativo y favorecedor empoderamiento de las mujeres, tanto económica como socialmente.
- ➔ En **Kenia**, el uso de enfoques de base comunitaria, a través del proyecto GROOTS, condujo a cambios significativos en las actitudes hacia el liderazgo femenino de varios adalides masculinos. Los abordajes fueron fuertemente facilitadores y animaron a la comunidad a identificar por sí misma sus necesidades. Esto se llevó a cabo por medio de un proceso de mapeo, por el que la comunidad priorizó sus necesidades para las intervenciones, reunió los hechos necesarios para apoyar la decisión de hacerlas una prioridad y llevó adelante la incidencia colectiva y en base a la evidencia.

Idea 22: Derribar las barreras estructurales y sistemáticas para el empoderamiento de las mujeres requiere de un enfoque multifacético y a largo

plazo. Pese a que el incremento de la conciencia de las mujeres sobre sus derechos es un prerrequisito importante para que incidan en la familia y en las normas sociales, lograr un cambio transformador a un nivel social es significativamente más complejo. Alimentar vínculos con esfuerzos más amplios (que ya el FIG reconoce como importantes) es esencial para maximizar la contribución del Fondo a los cambios estructurales.

**En base a los informes 1, 2, 5, 19, 20 y 21.*

En el abordaje del empoderamiento de las mujeres, uno de los mayores retos es hacer frente y superar las barreras estructurales. En particular, las normas culturales, políticas y sociales, que dificultan y limitan a las mujeres a darse cuenta de sus derechos. Esto es particularmente desafiante para las mujeres marginadas y vulnerables, que enfrentan obstáculos adicionales para reparar sobre sus derechos y reivindicarlos.

Aunque los esfuerzos en el ámbito nacional, en términos legislativos y cambios de políticas, pueden tener un efecto importante para derribar los obstáculos que garantizan la participación política y económica de las mujeres, para que esto sea plenamente efectivo se necesita además el respaldo y compromiso de las familias y comunidades. Las evaluaciones a través de los 22 programas del FIG muestran que la participación de las familias y comunidades produjeron los mejores resultados respecto al apoyo a la participación y el empoderamiento político y económico de las mujeres.

- ➔ En **Ruanda** fue fundamental el cambio de actitudes de los hombres para el éxito del

proyecto. Como resultado de los diálogos comunitarios organizados a través del proyecto, hubo mayor toma de conciencia sobre cómo los valores tradicionales podían desafiarse. Algunas mujeres fueron capaces de negociar los derechos a la tierra con sus esposos, hermanos y padres.

- ➔ En **Kenia**, el proyecto dio lugar a cambios de actitudes con respecto al liderazgo de las mujeres.
- ➔ En **India**, como resultado del proyecto PRADAN-Jagori, cambió el comportamiento de los hombres. También hubo ejemplos de transformaciones emergentes en las relaciones, a través de las cuales los hombres fueron capaces de ceder mayor espacio a las mujeres en la toma de decisiones, además de asumir una mayor carga de las tareas del hogar.
- ➔ El proyecto DWALI, en **India**, ha mostrado cómo pudo ser implementado un importante plan de trabajo a través del gobierno indio, con el fin de dar acceso a las mujeres más marginadas, incluso en ambientes conservadores rurales. El programa aumentó el acceso de las mujeres dalit a prestaciones, en el marco de la Ley Nacional de Garantía de Empleo Rural Mahatma Gandhi (MGNREGA). El programa también tuvo un impacto social adicional en términos de contribución con las mujeres dalit, sentándose a la mesa con las castas dominantes y participando en la toma de decisiones dentro y fuera de sus hogares.



Buena práctica destacada:

En **India**, a través del uso de las tecnologías de la información y la comunicación, el proyecto TIC irrumpió en el tradicional paisaje de control masculino sobre la información y comunicación. La iniciativa posicionó a las mujeres en el lugar de interlocutoras clave en el contexto de gobierno local. Como resultado del aumento de la toma de conciencia de sus derechos y la materialización de sus reclamos, ellas fueron capaces de percibirse a sí mismas no solo como beneficiarias, sino como ciudadanas comprometidas con sus derechos.

Pese a estos resultados positivos, el análisis de las evaluaciones apoya la opinión del FIG de que los cambios a través las subvenciones no pueden ser realistamente transformadores de manera aislada (en términos de una influencia significativa de las relaciones de poder y de género a nivel social). Por lo tanto, es imprescindible enfatizar en los vínculos con esfuerzos más amplios.

A menudo, las transformaciones a través de las subvenciones son atribuidas al aumento de la conciencia de sí mismas por parte de las mujeres, en lugar de a cambios más amplios en el patriarcado y en las normas sociales. Dado que los cambios actitudinales y de comportamiento son resultados a largo plazo, que requieren intervenciones de más tiempo y con buenos recursos, muchas de las evaluaciones identificaron la necesidad de períodos de financiación más largos para aquellas intervenciones que apunten a abordar obstáculos estructurales con respecto a la PPM y el EEM. Aunque menos evaluaciones recomendaron trabajar en la construcción de mayores conexiones y sinergias con otras iniciativas del ámbito nacional, con indicaciones estratégicas de ONU Mujeres y con planes de salida, éstas

también son estrategias viables para mejorar el impacto transformador de las subvenciones.



Lección aprendida destacada:

La evaluación del proyecto GROOTS, en Kenia, concluyó que el proyecto fue

ambicioso y valiente en abordar desafíos estructurales y sistemáticos del liderazgo de las mujeres, y que se habría beneficiado de una inversión a largo plazo, de entre cinco y siete años.

4. IDEAS CLAVE: APRENDIZAJE

Esta sección brinda un análisis de las estrategias, buenas prácticas y lecciones aprendidas en el avance de dos áreas de trabajo de las intervenciones del FIG –la Participación Política de las Mujeres (PPM) y el Empoderamiento Económico de las Mujeres (EEM)–. Para cada área, se incluye un mayor análisis de los subtemas.

Como en la sección anterior, el análisis se basó en los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas de los informes de evaluación de 22 proyectos del FIG. Las preguntas clave abordadas incluyen:

- ➔ ¿Qué estrategias y enfoques se usaron durante las intervenciones del FIG para avanzar en el EEM y la PPM?
- ➔ ¿Cómo difirieron entre las regiones las estrategias y enfoques?
- ➔ ¿Qué estrategias fueron valoradas por las evaluaciones por ser las más efectivas? ¿Dónde fueron menos efectivas las intervenciones y estrategias?
- ➔ ¿Cuáles son las principales lecciones aprendidas de los proyectos del FIG evaluados?
- ➔ ¿Cuáles son las buenas prácticas que tienen el potencial para ser amplificadas o replicadas en otras regiones?

Participación Política de las Mujeres

Resumen de los enfoques del FIG y las tendencias regionales

De las 22 evaluaciones incluidas dentro del meta-análisis, 17 se relacionan con la PPM (para un desglose completo, ver tabla 3 más arriba). El foco general de estos proyectos de PPM fue el incremento de la participación de las mujeres en los órganos y procesos de toma de decisión (formal e informal); el refuerzo de la capacidad de las mujeres para cultivar asuntos relacionados con sus necesidades y prioridades; y el abordaje de los obstáculos estructurales para una significativa participación pública y política de las mujeres.

Los enfoques de los proyectos del FIG relacionados con la PPM variaron de región en región. **En Asia y el Pacífico (AP) y las regiones de África**, los enfoques de abajo hacia arriba, impulsados por la comunidad, se vieron como los más efectivos para mejorar la participación de las mujeres en la política y en los procesos de toma de decisión. En ambas regiones también hubo un fuerte foco en la acumulación del apoyo de la comunidad y la familia para la participación política de las mujeres. Los proyectos del FIG en la región de AP, además, emplearon estrategias innovadoras (incluido el uso de las TIC y las redes sociales) para conectar a las lideresas electas con las organizaciones y movimientos de mujeres. Una medida que tuvo como finalidad hacer eco a las necesidades y prioridades de las mujeres en sus comunidades.

En la **región de los países árabes**, las evaluaciones del FIG se centraron en el

apoyo y la participación de las lideresas y representantes electas en los procesos normativos, con el fin de asegurar los derechos de las mujeres, fomentar las coaliciones y servirse de los instrumentos internacionales, para aprovechar el impulso e influir en los procesos normativos.

En la región de **Latinoamérica y el Caribe (LAC)**, el centro de las intervenciones del FIG fue fundamentalmente aumentar y reforzar un tronco fuerte de lideresas, a través de la construcción de capacidades, y aprovechar esto para influir en lo legislativo y en las políticas para el avance en el trabajo digno y la protección social.

En la PPM, las beneficiarias clave del proyecto y los grupos objetivo, incluyeron a las mujeres rurales, las jóvenes, y los grupos social y económicamente vulnerables (como las mujeres de bajos ingresos y las indígenas).

Ampliando y fortaleciendo el liderazgo femenino

Las intervenciones del FIG en el marco de esta sub-área de trabajo, en gran parte, se centraron en el desarrollo de las capacidades de las mujeres para participar e influenciar en los espacios de toma de decisión formal e informal, fundamentalmente en el ámbito local. Éstas incluyeron el apoyo a las mujeres en el aprendizaje sobre sus derechos y sistemas políticos, el desarrollo de su autoconfianza, la comunicación y las habilidades de liderazgo.

¿Cuáles fueron las estrategias que funcionaron y por qué?

- ✓ El desarrollo de la autoconfianza y toma de conciencia individual sobre sus derechos

Una serie de proyectos de FIG demostró cómo el desarrollo de la autoconfianza y la voluntad personal pueden servir como factor fundamental de éxito para fortalecer el empoderamiento de las mujeres.

Buena práctica destacada:

Durante el proyecto del FIG de PRADAN, se hizo una inversión significativa en construcción de capacidades y procesos de empoderamiento de las mujeres, en el marco de la premisa de que las mujeres elevarán su voz cuando se auto-realicen. El foco estuvo en fortalecer la voluntad de las mujeres, con “sí mismas” como centro de las intervenciones. Como resultado, la evaluación del proyecto concluyó que las mujeres estaban más empoderadas (política, económica y socialmente) y que el aumento de su autorrealización se tradujo además en cambios en las relaciones de poder dentro de las familias.

- ✓ El desarrollo de estrategias de proyecto abarcadoras, que entiendan claramente y aborden los obstáculos de las mujeres para la participación política.

Entre los proyectos del FIG valorados por ser los más efectivos figuran aquellos que mezclaron estrategias de intervención, como la combinación de iniciativas de desarrollo de capacidades con el establecimiento de redes y colectivos fuertes, al tiempo que abordaron las restricciones estructurales y las barreras actitudinales para la participación pública y política de las mujeres.

Por ejemplo, el éxito del proyecto de PRADAN (“Facilitar el acceso de las mujeres en las regiones pobres de la India, materializar y sostener las disposiciones para el empoderamiento de las mujeres”) fue el empleo de una mezcla de estrategias que reconocieron que las mujeres van a alzar su voz cuando se hayan auto-realizado, que los colectivos dan espacio y fortaleza a las mujeres y que la estabilidad económica les da libertad para pensar en ellas mismas y en otros temas relacionados.

En las evaluaciones también se valoraron como muy efectivos los proyectos que incluyeron un análisis detallado de los obstáculos para la participación de las mujeres y las estrategias específicas para abordarlos. Por ejemplo, en el marco del proyecto GROOTS, las actitudes y normas culturales se vieron como la principal barrera para la participación pública y política de las mujeres. Por tanto, se reconoció que las intervenciones en el desarrollo de las capacidades, que apuntaron a aumentar el liderazgo y la confianza de las mujeres, podrían ser exitosas solamente cuando fueran removidos los obstáculos a la participación de las mujeres. Como resultado, para que aumentara la participación femenina en las estructuras y procesos de toma de decisión, se hicieron esfuerzos significativos para integrar a los hombres en el ámbito comunitario y conseguir su apoyo (como esposos y líderes de la comunidad).

- ✓ El EEM es un prerequisite para que las mujeres marginadas participen en la vida pública y en la política.

Una serie de proyectos de evaluación (por ejemplo, en **India, China, Bosnia y Herzegovina y Palestina**) concluyó que el empoderamiento económico es un

prerequisite para que las mujeres marginadas participen en la vida pública y en la política. Asimismo, que el EEM puede ser aprovechado de forma efectiva para apoyar la PPM. Los proyectos del FIG demostraron que el empoderamiento económico de las mujeres cultiva su autoconfianza, cambia su posición en las familias y comunidades, y las motiva a alzar su voz y ser políticamente más activas. Por ejemplo, en **Palestina**, la subvención respaldada en el marco del proyecto “Aumentando la participación de las mujeres palestinas en la vida pública y política” ayudó a generar mejoras inmediatas en 10 asuntos prioritarios de la comunidad, y contribuyó positivamente a influenciar en las percepciones de la comunidad acerca de la participación activa de las mujeres en la vida pública y la política.

- ✓ La aplicación de un enfoque en cascada y entre iguales para el conocimiento y el desarrollo y la capacitación de destrezas.

Como se analizó en la sección anterior, las intervenciones que apuntaron al desarrollo de las destrezas de liderazgo de las mujeres se valoraron como las más efectivas en ocasiones en las que se emplearon enfoques de intercambio entre iguales, tutorías y acompañamiento. Éstos permitieron que las mujeres recibieran apoyo al tiempo que aplicaban los conocimientos obtenidos, lo que demostró ser más efectivo que el clásico taller de capacitación.

También se consideraron muy efectivos por una serie de evaluaciones los enfoques de desarrollo de capacidades que permitieron a las personas ya capacitadas, participar en la transferencia de esos conocimientos a través de programas en cascada.



Buena práctica destacada:

En India, las organizaciones destinatarias de la subvención, PRADAN y Jagori, crearon más de 900 colectivos para la ayuda mutua y el empoderamiento, apoyados por un regimiento de 1.000 lideresas y 2.000 especialistas, lo que movilizó a 73.000 mujeres a través de nueve distritos. El grupo empleó un sistema de capacitación en cascada, donde las integrantes capacitadas se volvían capacitadoras de otras integrantes. Como resultado, el 45 por ciento de ellas ha presentado solicitudes reclamando sus derechos a los títulos de propiedad o a sus derechos a pensiones, derechos a la vivienda o servicios; un 60 por ciento ha participado en el Gram Sabha (foros de toma de decisión a nivel comunitario), las contactó con los responsables de las obligaciones sobre sus necesidades, hicieron propuestas de políticas y programas y/o ellas mismas se postularon para las elecciones.

- ✓ El aumento de la visibilidad de las mujeres activistas en varias actividades de la comunidad

Una serie de proyectos del FIG incluyó acciones que contribuyeron a una mayor visibilidad de las mujeres dentro de sus comunidades. Esto incluyó intervenciones para apoyar la participación de las mujeres en foros y diálogos públicos, subvenciones para aumentar la participación económica de las mujeres y sesiones en la comunidad sobre los derechos de las mujeres y la participación política. Estas oportunidades ayudaron a aumentar la aceptación de la inclusión de las mujeres y su participación activa en varias plataformas, tales como los consejos locales y las reuniones de la comunidad.

- ✓ La conexión de tomadores/as de decisiones y representantes electas con sus representados/as a través de la creación de espacios de interacción

Las estrategias para crear espacios de intercambio con integrantes de la comunidad, con el fin de interactuar con las lideresas y con las representantes electas, permitió que las mujeres de base expresaran sus preocupaciones a los/as tomadores/as de decisión y presentaran sus propias propuestas. Asimismo, esto llevó a que las representantes electas accedieran a información de primera mano sobre los asuntos de la comunidad.

En **India**, el establecimiento de los derechos propiedad de las mujeres, orientado a los centros de información operados por infomediarios, y la inclusión de representantes electas dentro de las oficinas panchayat, llevó a que más de 68.000 mujeres accedieran a sus derechos básicos (comida, refugio, educación, empleo, seguridad social y salud). Estos avances también ayudaron a traer a la arena pública temas también, incluido el cáncer de cuello de útero, la violencia doméstica y los problemas de las mujeres solteras.

“Las mujeres alzarán su voz cuando consigan su autorrealización”

El programa en **Kirguistán** brindó oportunidades para que las lideresas y activistas participaran en las elecciones nacionales y locales.

- ✓ El uso y la creación de espacios para el diálogo entre los titulares de derechos y los responsables de obligaciones

La creación de plataformas que permitieron la comunicación entre los

responsables de las obligaciones y los titulares de derechos y la sociedad civil, mostró que mejora la toma de conciencia y el entendimiento sobre las prioridades y necesidades de las mujeres.

En muchos casos, esto tendió un puente sobre la brecha entre las mujeres locales y los/as tomadores/as de decisión, centrándose en la conexión de las mujeres con las representantes electas (aunque queda todavía margen para impulsar un foco más general, incluido un diálogo con los hombres).

Un hallazgo de **El Salvador** fue que las demandas de igualdad de género, para que sean efectivas, necesitan ir unidas al fortalecimiento de los sistemas democráticos. Para ello, las estrategias empleadas por el tronco de evaluaciones del FIG incluyeron la provisión de espacios seguros para mujeres en los centros dedicados, el apoyo a las representantes electas para participar en debates públicos y la consulta con las comunidades. Además de posicionar a la sociedad civil para que juegue un rol de asesoramiento técnico en los mecanismos nacionales para las mujeres.

- ✓ El cierre de las brechas de género en tecnología

El proyecto “TI para el cambio”, de **India**, fue valorado como catalítico en la construcción de vínculos innovadores entre el género, la gobernanza y la tecnología. El uso de las TIC irrumpió en el paisaje tradicional de control masculino sobre la información y la comunicación, posicionando a las mujeres en el lugar de interlocutoras clave en los contextos de gobernanza local.

- ✓ La construcción de defensores masculinos del liderazgo de las mujeres

En **Kenia**, como resultado del proyecto GROOTS, varios “defensores” masculinos declararon un cambio en la actitud hacia el liderazgo de las mujeres. El proyecto también mostró cómo la inclusión de aliados masculinos facilita el trabajo de empoderamiento de las mujeres, desmitifica la igualdad de género y permite mensajes que llegan a los espacios que a menudo no están abiertos a mujeres. En **Ruanda**, se encontró que el cambio en las actitudes de los hombres fue fundamental para el éxito del proyecto.

En **India**, en el proyecto PRADAN hubo un cambio en el comportamiento de los hombres, además de un ejemplo en el que ellos fueron capaces de ceder mayor espacio a las mujeres en la toma de decisiones, así como asumir una mayor carga de las tareas de la casa.

Promoviendo el cambio legislativo y de políticas

Las intervenciones del FIG en el marco de esta sub-área de trabajo se centraron principalmente en esfuerzos de incidencia en los ámbitos nacional o regional, para cabildear leyes sensibles al género y fomentar procesos de leyes y formulación de políticas inclusivas. Los proyectos del FIG fortalecieron las capacidades de tomadores de decisión para diseñar e implementar políticas y presupuestos sensibles al género. El apoyo también se centró en aumentar las capacidades de las mujeres para exigir un liderazgo que rinda cuentas y unas prestaciones de servicio equitativas.

¿Cuáles fueron las estrategias que funcionaron y por qué?

- ✓ El fomento de procesos legislativos y de formulación de políticas inclusivos

El compromiso con las mujeres y niñas marginadas política, social y culturalmente, permitió a las organizaciones destinatarias de subvenciones del FIG y a las OSC aportar nuevas perspectivas en la transversalización del género, con el fin de hacer las leyes y las políticas más inclusivas y sensibles.

De esta forma, un gran número de proyectos del FIG relacionados con la PPM dio prioridad a las OSC que se dedican a las comunidades de mujeres más excluidas, tales como las trabajadoras domésticas, aquellas que trabajan en su domicilio, las mujeres viviendo en extrema pobreza, las minorías étnicas y culturales, las mujeres rurales e indígenas, las refugiadas y desplazadas internas, las jóvenes y aquellas afectadas por el VIH/SIDA.



Buena práctica destacada:

En **Zimbabue**, el Centro y Red de recursos de mujeres de Zimbabue (ZWRN) transformó la consulta tradicional en “consulta-acción”, mediante la obtención de información directamente de las personas destinatarias de los servicios públicos, incluidos grupos anteriormente excluidos.¹⁶

- ✓ La maximización del potencial de las redes y coaliciones para incidir en las reformas constitucionales y legales a nivel nacional

Una serie de proyectos del FIG demostró cómo los colectivos y redes dan espacio a las mujeres para negociar y avanzar en los esfuerzos de incidencia.

- ➔ En **Kirguistán**, la red KyWRAW se convirtió en un mecanismo directo de incidencia, presionando al funcionariado de gobierno local a implementar legislación relacionada con los derechos económicos y políticos de las mujeres.
- ➔ En **Bolivia**, la formación de coaliciones influyó y fortaleció las causas compartidas por las OSC y la petición de reformas. Las coaliciones permitieron la creación de un plan de acción del país, además de mejorar los esfuerzos de incidencia a nivel nacional, regional e internacional.
- ➔ En **Palestina**, la experiencia del proyecto “Hacia una Constitución palestina sensible al género” demostró que influir en una base fuerte de líderes de opinión y tomadores de decisión nacionales, dependió de una fuerte capacidad de la coalición, conocimientos sólidos y mensajes claros. Las coaliciones fuertes pueden llevar al primer plano y más efectivamente los asuntos de políticas frente a líderes de opinión y tomadores de decisión.



Buena práctica: incidencia legislativa en Bolivia

En Bolivia, después de la adopción de la Constitución de 2009 y el desarrollo de un nuevo marco legislativo, la Asociación Coordinadora de la Mujer reunió a las organizaciones de la sociedad civil y las organizaciones campesinas. Ellas propusieron la introducción de medidas sustantivas específicas de género en 23 propuestas legislativas. De las cuales, 13 fueron adoptadas como resultado de la incidencia y las negociaciones, incluidas leyes para el Tribunal Constitucional, la descentralización y la violencia contra las mujeres. El éxito de la iniciativa se basó en la confluencia de tres factores: la apertura

¹⁶ Informe anual del FIG 2014, p. 15.

del gobierno a incluir grupos de mujeres en los procesos de reforma; el compromiso de las mujeres en posiciones clave de toma de decisión (p.ej. presidentas de la cámara alta y baja del parlamento); y la congregación de 663 organizaciones de derechos de mujeres indígenas, campesinas y urbanas, en un movimiento unido.¹⁷ Esto fue posible gracias a una subvención del tamaño más grande, que estuvo disponible en la Ronda I del FIG.

- ✓ La configuración de organismos estructurales para institucionalizar y mantener la formulación de políticas y presupuestos sensibles al género

Pese a que las evaluaciones de los proyectos en **Zimbabue** y **Palestina** concluyeron que las intervenciones del FIG habían apoyado directamente la integración y transversalización del género en los presupuestos y políticas públicas en los ámbitos nacional y local, se plantearon preguntas acerca de la sostenibilidad de tales esfuerzos. Por ejemplo, en **Zimbabue**, donde el Centro y Red de recursos de mujeres de Zimbabue apoyó el desarrollo de capacidades a través de ministerios sectoriales (con el fin de planificar y financiar en su trabajo la transversalización de género), la evaluación concluyó que el programa en solitario no pudo alcanzar el impacto deseado de transversalización de género en los presupuestos, políticas y legislación. La evaluación concluyó que es necesario que entren en juego otros factores, incluido el compromiso político (en especial, en los puestos jerárquicos), y la institucionalización de la transversalización de género a nivel de gobierno nacional y local.

Las evaluaciones sin embargo concluyeron que el establecimiento de las estructuras dentro de los gobiernos

nacionales y locales fue una estrategia importante para mantener el conocimiento y los esfuerzos para integrar el género en las políticas, planes y presupuestos. Por ejemplo, en **Zimbabue**, la organización destinataria apoyó el establecimiento de comités de acción para el presupuesto de género, que desde 2014 han participado en las reuniones de consulta del presupuesto del ayuntamiento. Esta estructura, ahora permanente, en la que las mujeres representan en 75 por ciento, personifican los intereses de los grupos comunitarios en los procesos de decisión presupuestal nacional y local.



Buena práctica destacada:

El establecimiento de comités de incidencia en el marco del proyecto AWCSW, en **Palestina**, actuó como una base de apoyo para los sub-comité de las aldeas. Esto puede servir como un catalizador que haga frente a los desafíos estructurales (formales e informales) para la participación significativa de las mujeres y los roles en los consejos locales. Además de garantizar que las necesidades de las mujeres y niñas se integren en las agendas de los consejos, los programas y el presupuesto.

- ✓ Las intervenciones en el momento oportuno para capitalizar las oportunidades políticas

Las evaluaciones de los proyectos implementados por el FIG en **Bolivia**, **Guatemala** y **El Salvador**, encontraron que en los proyectos que se dirigen a producir cambios legislativos y en políticas, el tiempo es un factor clave de éxito. El entorno político es a menudo más favorable que otros factores para alcanzar cambios para mejorar los marcos legales. En los tres proyectos, las organizaciones destinatarias de

¹⁷ Fuente, informe anual del FIG 2014.

subvenciones tuvieron éxito en capitalizar el momento político propicio.

Las evaluaciones de los tres países también hallaron que a menudo el periodo anterior a las elecciones es más favorable para campañas de incidencia y para la promoción de la participación de las mujeres en las elecciones. Las nuevas constituciones y gobiernos, a menudo, son sucedidos de reformas legales, en las que los asuntos de género dentro de las agendas políticas en muchos países son progresivamente más comunes.

En **China**, como parte de sus esfuerzos para garantizar la implementación de leyes para la participación política de las mujeres, la organización destinataria Federación de Mujeres de China capacitó tanto a mujeres como comunidades, en la antesala a las elecciones locales de 2012. Como resultado, hubo un aumento del número de mujeres electas como integrantes de los comités de aldea.

- ✓ El uso de los medios de comunicación: prensa escrita, radio, televisión y redes sociales

Una serie de evaluaciones del FIG encontró que la obtención de apoyo de políticos/as, líderes/as sociales y periodistas, como formadores de opinión alrededor de la legislación sensible al género, fue particularmente importante para mejorar el empoderamiento de las mujeres. Por ejemplo, en **Palestina**, los esfuerzos de incidencia fueron efectivos para generar discusión y diálogo, así como para conseguir el apoyo de un amplio rango de formadores de opinión sobre la Constitución sombra, la igualdad de género y los principios de igualdad. Sesiones de radio y televisión demostraron ser particularmente exitosas, así como las reuniones con tomadores de

decisión y líderes de opinión organizados. El programa **Karama** desarrolló una amplia experiencia en difusión de medios para influenciar en las políticas en los periodos de transición regional.

En **Bolivia**, la evaluación encontró que amplios sectores de prensa y medios de comunicación fueron movilizados para incidir en los derechos de las mujeres. Mientras tanto, en **Palestina**, las lideresas y las mujeres electas se capacitaron para utilizar los medios para el cabildeo y la incidencia, con el fin de abordar las necesidades reales de las mujeres y promover la participación.

El empleo de las redes sociales y los medios de comunicación tradicional también se evaluó como afectivo en la generación de discusión sobre los valores tradicionales y los estereotipos, y en contribuir al esfuerzo de desafiar las normas y prácticas discriminatorias.

- ✓ La adopción de un enfoque de derechos a través del deber rendir cuentas de los responsables de obligaciones con los compromisos internacionales.

Un número de proyectos del FIG fue muy efectivo en la promoción de los marcos legales y de políticas alineados a las normativas internacionales, incluida la Convención contra todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW).

Mientras algunos de los proyectos evaluados del FIG se crearon para apoyar explícitamente la implementación de la CEDAW y otras normativas internacionales relevantes, los hallazgos de la meta-evaluación indicaron que para las evaluaciones fue difícil valorar esto, ya que los documentos de proyecto y las teorías del cambio no siempre

establecieron claramente los vínculos entre las estrategias propuestas y el apoyo a los compromisos internacionales. Por ejemplo, hubo información limitada para mostrar cómo las intervenciones apoyaron conclusiones específicas de la CEDAW o recomendaciones para cada país por parte de los órganos creados en el marco de los tratados.

Mejorando la participación en los procesos electorales

Las intervenciones en el marco de esta sub-área de trabajo se centraron en conformar un número suficiente de aspirantes mujeres calificadas y candidatas disponibles (a través del aumento del conocimiento, las destrezas y la autoconfianza), incrementar la toma de conciencia sobre la importancia de la participación política de las mujeres e influenciar en las estructuras políticas y normas en los ámbitos nacional y político.

Las organizaciones destinatarias de subvenciones del FIG apoyan la participación de las mujeres en procesos electorales; como votantes, candidatas y representantes electas.

¿Cuáles fueron las estrategias que funcionaron y por qué?

- ✓ La obtención del apoyo a nivel comunitario para la participación política de las mujeres

En **Kenia**, se encontró que las buenas prácticas integraron la capacitación en liderazgo con la mejora de la toma de conciencia de los líderes en asuntos clave, que afectaban la comunidad cotidianamente. El abordaje de estos temas primordiales ayudó a construir apoyo comunitario a la participación de

las mujeres, ya que esto llevó a beneficios prácticos inmediatos.

En **Palestina**, el FIG apoyó el establecimiento de un 'comité de participación ciudadana' en cada localidad, que fue la culminación de una sumatoria progresiva de redes en el ámbito local.

- ➡ Una lección de programa GROOTS de Kenia es mapear centros de poder formales, informales, visibles e invisibles, antes del diseño de las intervenciones.

- ✓ Facilitar el acceso de las mujeres marginadas a los procesos electorales

A través de una serie de proyectos del FIG, las organizaciones destinatarias de subvenciones llevaron adelante acciones efectivas que garantizaron que las mujeres más marginadas no fueran excluidas de los procesos electorales. Como resultado de campañas de concientización y sesiones informativas, las mujeres de las zonas rurales y las minorías étnicas, conocieron sus derechos políticos y recibieron apoyo para obtener sus documentos de identidad, que les dio derecho al voto.

En **Guatemala**, facilitar el acceso a los documentos de identificación y los registros electorales no fue inicialmente parte del alcance del proyecto, sin embargo, resultó ser un componente clave que se agregó en etapas posteriores. Hacer posible el acceso de las mujeres al conocimiento básico de su organización/sistema de comunidad nacional comprobó ser prerrequisito para una participación política más efectiva.

- ✓ La construcción de las capacidades de las candidatas mujeres

Una serie de proyectos del FIG invirtió un significativo esfuerzo en la construcción de capacidades de las mujeres candidatas, con impresionantes ganancias obtenidas en término de cantidades.

- ➔ En **México**, la iniciativa SUMA, implementada por la organización Equidad de Género, organizó programas de capacitación con candidatas y mujeres políticas, centrándose en aspectos personales del liderazgo, el autoconocimiento y la subjetividad. Además, se llevaron adelante programas en EEM, gobernanza y democracia, al tiempo que talleres de tutoría dieron seguimiento y fortalecieron la toma de decisión de las mujeres y sus habilidades de negociación. De acuerdo con la evaluación, estas intervenciones arrojaron impresionantes resultados. La elección de 2011, en Michoacán, fue testigo de un aumento de alcaldesas del 5 al 12 por ciento. En las elecciones federales y de estado de 2012, hubo un marcado repunte en la participación política de las mujeres: de 500 diputados federales, incrementó de 116 a 184 mujeres, lo que representa una mejora del 13 por ciento. En el Senado, las mujeres ahora ocupan 42 de los 128 asientos, el 33 por ciento. Por su parte, en las municipalidades, el porcentaje de mujeres presidentas creció un 3 por ciento.¹⁸

Las evaluaciones determinaron, sin embargo, que influenciar en la cantidad de mujeres electas y nominadas resultó ser más difícil, debido a las barreras estructurales y a una fuerte resistencia. Los proyectos demostraron que esto es más fácil de lograr en estructuras descentralizadas y autónomas. Por ejemplo, en **Kirguistán**, pese al esfuerzo en construir capacidades, que fue considerado como efectivo por la evaluación, una brecha importante fue que las lideresas no fueron capacitadas para trabajar con los partidos políticos y les faltó comprensión sobre la cultura y las dinámicas de los compromisos de los partidos políticos.

Las conclusiones de las evaluaciones también determinaron que los proyectos del FIG tuvieron mayor éxito en el trabajo directo con las mujeres y las comunidades, que con los partidos políticos.

- ✓ El apoyo a las representantes femeninas electas para ser lideresas efectivas

Una serie de proyectos del FIG otorgó importante apoyo a las representantes electas, a través de facilitarles el acceso al conocimiento político práctico y a las redes entre iguales, así como el contacto de ellas con sus representados/as. Estas intervenciones permitieron a las lideresas electas mejorar su capacidad de comprensión y representación de las necesidades y prioridades de las mujeres.

En **Guatemala**, las lideresas fueron apoyadas para participar activamente e influenciar en las reuniones y actividades políticas. Esto no siempre es sencillo: en **Pakistán**, el programa identificó como mayor desafío el posibilitarles a las

¹⁸ Folleto sobre la misión del FIG, 2012.

parlamentarias que tengan confianza en proponer legislación y trasladar las resoluciones al parlamento. Sin embargo, hubo algunas buenas experiencias de éxito, incluido el buen desempeño de las representantes electas asociadas con el programa GROOTS, en **Kenia**.



Buena práctica: Pakistán

En Pakistán, por primera vez en la historia, 22 parlamentarias gestionaron la inclusión de un proyecto en participación política de mujeres, dentro del plan anual de desarrollo de la provincia (2014-2015). Esto, con un presupuesto destinado de aproximadamente 400.000 USD, para construir capacidades de las integrantes femeninas de la Asamblea Provincial, a través de la escuela de gobierno local. Como parte del proyecto, la Red para la Igualdad de Género (RIG) formó e institucionalizó el primero de este tipo para conectar defensores de las mujeres con las parlamentarias y presionar en asuntos relacionados con la educación, el acoso sexual, el desarrollo económico de las mujeres y la asignación de presupuesto.

✓ El cambio de los marcos legislativos y el uso del litigio estratégico

La incidencia, el cabildeo y el litigio estratégico (casos de prueba), son los medios que se han empleado para producir cambios en el marco legislativo, que afectan la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres.

➡ En **México**, la iniciativa SUMA apoyó el litigio de casos estratégicos de violación de derechos políticos, provocando resoluciones judiciales vinculantes. De acuerdo con la evaluación del proyecto, esto, junto con un proyecto de tutoría, fueron dos de las estrategias que contribuyeron a

un aumento de las legisladoras de estado en un 23 por ciento, y de presidentas de municipalidades en un 53 por ciento.

➡ En el marco del proyecto “La democracia inclusiva: garantizando los derechos políticos de las mujeres en **Egipto, Libia y Yemen**”, la organización Karama apoyó el establecimiento de redes de la sociedad civil locales, nacionales y regionales, para aumentar la representación política de las mujeres árabes. El proyecto contribuyó a la adopción de 11 proyectos de ley para la igualdad de género en los tres países, además de progresar a través de las cuotas de representación en las constituciones egipcia y yemení.



Lección aprendida: proyecto GROOTS en Kenia

En **Kenia**, en el marco del proyecto GROOTS, el informe de evaluación concluyó que para que sea efectivo el centro del desarrollo de capacidades a las mujeres para la participación política, necesita basarse en la comprensión de los aspectos técnicos de la gobernanza democrática y las instituciones políticas, los procesos, las estructuras y la cultura. Por lo tanto, el proyecto necesita un pleno análisis del contexto político para diseñar estrategias y enfoques efectivos, que respondan a los matices de la organización de los partidos políticos y las dinámicas de poder. Ello permitirá a las mujeres ser más estratégicas en asegurar los avances políticos.

Empoderamiento Económico de las Mujeres

Resumen de los enfoques del FIG y tendencias regionales

De los 22 informes de evaluación examinados, solo cinco se relacionaron con el EEM (ver tabla 3 para un desglose completo).

El enfoque general de las intervenciones del FIG fue posicionar a las mujeres para reclamar por sus derechos y beneficios. Los proyectos buscaron abordar las malas condiciones laborales de las mujeres, las barreras para la participación en el mercado de trabajo y la falta de bienes productivos, incluida la tierra y la propiedad.

La mayoría de los programas en **África** y en los **países árabes** priorizó el apoyo de las mujeres rurales al acceso y control de los recursos, mientras que aquellos en las regiones de LAC y AP pusieron énfasis en el apoyo al acceso a la protección social y el trabajo digno.

Las mujeres rurales prevalecieron como beneficiarias clave en los proyectos de EEM implementados en **África** y en la región de **Asia y el Pacífico**, aunque otros grupos sociales y económicamente vulnerables, como mujeres con bajos ingresos, mujeres viviendo con VIH, trabajadoras informales y mujeres indígenas, fueron específicamente señalados por una serie de organizaciones destinatarias de subvenciones. En la región de **Asia y el Pacífico**, se ganó experiencia en fortalecer medios de subsistencia económica entre las mujeres VIH positivo y las mujeres con bajos ingresos.

Apoyando a las mujeres rurales para acceder y controlar los recursos y bienes

Un enfoque basado en la capacidad para el empoderamiento enfatiza la importancia de que las mujeres tengan el acceso y el control sobre sus bienes (físico, financiero, de conocimiento, social y cultural) para ser capaces de vivir una vida que tienen motivo para valorar. Una serie de iniciativas del FIG apoyó la creación de recursos o la renegociación con los hombres sobre el control de bienes y la propiedad (en especial la tierra), para apoyar a las mujeres en los medios de vida. Algunos intentaron usar esto como una plataforma para impulsar transformaciones en las relaciones de género, también a través del mayor empoderamiento político.

¿Cuáles fueron las estrategias que funcionaron y por qué?

- ✓ El aumento del ingreso de las mujeres para respaldar un mayor control y poder de decisión sobre las ganancias

Con el apoyo del FIG aumentaron los ingresos de las mujeres, incluido a través del apoyo a los medios de subsistencia, lo que les permitió ejercer el control y tomar decisiones sobre el uso de sus ingresos.

Como resultado del proyecto DWALI, en **India**, las beneficiarias del programa no solo tuvieron mayor acceso a los derechos laborales, sino que aumentaron el control y poder en la toma de decisiones sobre sus ganancias.

La evaluación del trabajo en **Camboya** determinó que el apoyo a los medios de subsistencia fue exitoso, las mujeres aumentaron los ingresos para financiar

sus gastos cotidianos y accedieron a una mayor seguridad alimentaria y nutrición. Las actividades tuvieron mayor éxito cuando las mujeres contaban con recursos existentes (es decir, no eran las más pobres), tenían pocas personas a su cargo y no habían sido afectadas por una conmoción (inundaciones, enfermedades y robos). Así, el diseño de programas abarcadores requiere incluir medidas de contingencia.

La experiencia del proyecto PRADAN en India, sin embargo, comprobó que la mejora en los medios de subsistencia y los ingresos, debe ser abordada con una perspectiva más amplia de bienestar general de la familia. Asimismo, que las intervenciones necesitan mirar más allá de la pobreza de ingresos, con el fin de hacer una mella duradera en la pobreza general. Una condición que es influenciada por la desigualdad de género, especialmente en las regiones de pobreza endémica.

- ✓ El aumento de la comprensión y la capacidad de las mujeres para ejercer sus derechos

Como resultado del proyecto “Más allá de la sensibilización: trasladando el equilibrio de poder social para permitir a las mujeres el acceso a la tierra”, en **Ruanda**, hombres y mujeres de 60 aldeas consiguieron una mayor comprensión de los derechos legales de las mujeres a la propiedad y control de la tierra. Asimismo, ellas tuvieron mayor capacidad efectiva de reclamar y defender sus derechos a la tierra, delante de los mecanismos formales e informales de resolución de conflictos. Las mujeres y los hombres que participaron en los diálogos de la comunidad tomaron conciencia de cómo los valores tradicionales pueden ser desafiados y superados. Además, desde entonces, algunas mujeres han sido

capaces de negociar sus derechos a la tierra con sus maridos, padres y hermanos.

“Las ideologías feministas del ‘yo’ tienen que ser centrales en la transversalización y los procesos de ‘generización’. El factor ‘yo’ es el elemento fundamental en este enfoque. Cuando las mujeres entienden lo que constituye el ‘yo’, también se dan cuenta de la importancia y centralidad que tiene.”

La experiencia de **Ruanda** hizo hincapié en que el conocimiento de los derechos se necesita combinar con un acceso práctico a asesores legales capacitados y un apoyo para los gastos de asistir a los juzgados, de modo que se traduzca en el ejercicio de sus derechos.

En **India**, el proyecto DWALI contribuyó sustancialmente a la generación de cambios en la vida de las marginadas mujeres dalit en ocho distritos de Andhra Pradesh y Uttar Pradesh. Debido al proyecto, miles de mujeres dalit están ahora más empoderadas social, económica y políticamente. Ellas son capaces de ejercer sus derechos de reclamar los beneficios otorgados por la Ley Nacional de Garantía de Empleo Rural Mahatma Ghandi (MGNREGA).

Garantizando el trabajo digno y la protección social

En el marco de esta sub-área de trabajo, las intervenciones del FIG se centraron ampliamente en habilitar fuerza laboral a grupos marginados, como las migrantes, las trabajadoras domésticas y las mujeres de bajos ingresos, para que accedan a los servicios de protección social. Una serie de proyectos del FIG también fomentó estrategias innovadoras y alianzas para

apoyar la participación equitativa de las mujeres en el mercado laboral.

¿Cuáles fueron las estrategias que funcionaron y por qué?

- ✓ El fortalecimiento de los sindicatos de mujeres para incidir en las reformas políticas

Las estrategias que son pertinentes para el futuro respaldo de los sindicatos incluyen tareas de observación en el contexto de trabajo por parte de las mujeres. Esta medida ha demostrado ser una estrategia singular para apoyar la habilidad y experiencia de las activistas jóvenes en Palestina, con el fin de crear impacto en los establecimientos formales

La importancia de estos esfuerzos fue destacada en India: ***“los colectivos dan espacio y fuerza para negociar a las mujeres, y la estabilidad económica les da libertad para pensar en ellas mismas y en otros temas relacionados.”***

- ✓ El incremento de la toma de conciencia sobre la situación de las mujeres migrantes y las trabajadoras domésticas, y la promoción de cambios legislativos para reconocer sus derechos

La realización de estudios robustos para conocer aún más la situación de los sectores vulnerables, como las trabajadoras domésticas, y difundir ampliamente sus resultados, fue una estrategia exitosa para aumentar la conciencia y el debate en **Brasil**.

- ✓ La conexión/creación de redes de trabajadoras que trabajan en sus domicilios y otros grupos económicamente marginados

(aprendizaje entre iguales/intercambio)

En **India**, el trabajo encontró que los grupos de ayuda mutua pueden ser efectivos en demandar los derechos de sus integrantes, cuando están apoyados tanto por el desarrollo de una capacidad inicial, como por un proceso continuo de “tomar de la mano”. En otro programa indio, el éxito se vinculó con una estructura de gestión que apoyó el aprendizaje mutuo entre las organizaciones socias y un pilotaje continuo de las innovaciones.

- ➡ En **Kirguistán**, la red KyWRAW se volvió un mecanismo directo de incidencia para presionar al funcionariado del gobierno para implementar la legislación relacionada con los derechos políticos y económicos de las mujeres.

Lección aprendida de Camboya:

En **Camboya**, las lecciones aprendidas destacadas en el informe de evaluación fueron que el diseño del proyecto para el apoyo de los medios de subsistencia para las mujeres que viven con VIH debe basarse en la buena práctica en todas las áreas relevantes. Se recomendó un enfoque asentado en la comunidad, en lugar de uno que sea exclusivo en VIH. En el caso de las mujeres pobres viviendo con VIH, que tienen personas a cargo y pocos recursos, los enfoques de protección social sensibles al VIH pueden ser una mejor alternativa, al menos como un punto de partida, que el apoyo a la subsistencia

La integración de una perspectiva de género en programas de empleo existentes

El proyecto DWALI, en India, ha mostrado cómo un importante plan de empleo del gobierno de la India pudo ser

implementado para dar acceso a las mujeres más marginadas, incluso en entornos conservadores rurales. El programa aseguró empleo digno a 14.000 mujeres dalit, a través de un aumento de su acceso a las prestaciones en el marco de la Ley Nacional de Garantía de Empleo Rural Mahatma Gandhi (MGNREGA). Como resultado de la intervención del proyecto, las mujeres dalit también aumentaron el control y el poder de toma de decisión sobre sus ganancias.

Las áreas transversales

Las siguientes lecciones estuvieron presentes en las dos áreas de trabajo y pueden aplicarse a la mayoría de los programas de EEM/PPM.

La inclusión de los hombres y los niños

La importancia de la participación de los hombres y los niños fue valorado por las evaluaciones de los proyectos del FIG como un factor clave para contribuir en las intervenciones orientadas al desarrollo de legislación y políticas sensibles al género, incremento del liderazgo y participación política de las mujeres.

La inclusión de los hombres también se evaluó como una estrategia efectiva para la creación de un ambiente propicio en los hogares y la comunidad, con el fin de aumentar la participación pública y política de las mujeres.

- ➔ Como resultado de un enfoque en la participación de la comunidad, a través del proyecto PRADAN-Jagori en India, cambió el comportamiento de los hombres, quienes comenzaron a ceder

mayor espacio a las mujeres en la toma de decisión. También, incrementó la participación de los hombres en los quehaceres domésticos, que dio más tiempo a las mujeres para participar en las otras actividades.

- ➔ En **Kenia**, en el marco del proyecto GROOTS, el uso de modelos de organización comunitaria, que incluyeron a “defensores” masculinos para el liderazgo femenino, fue valorado como una de las estrategias más prometedoras para salvaguardar las ganancias normativas para los derechos de las mujeres y para legitimar la reivindicación de igualdad ciudadana. La evaluación del proyecto concluyó que la inclusión de hombres aliados facilitó el trabajo de empoderamiento de las mujeres. Esto desmitificó conceptos de género y permitió mensajes para llegar a los espacios que a menudo no están abiertos para las mujeres.
- ➔ En **Palestina**, los esfuerzos de incidir para una constitución sensible al género demostró que la ampliación de la membresía de la OSC a hombres fue fundamental para incluir a los hombres. También mostró que los hombres pueden trabajar al lado de las mujeres para apoyar la GEWE y que ésta no puede lograrse sin la participación de los hombres jóvenes.
- ➔ En **Kirguistán**, la evaluación concluyó que la participación y sensibilización de los hombres es vital para una transversalización de género eficiente en el desarrollo de estrategias y presupuestos. Por tanto, se

identificó la necesidad de incluir más hombres de gobierno e instituciones legislativas en futuros programas.

El involucramiento de los hombres y niños también fue considerado como un importante factor que contribuye a lograr una transformación de las actitudes y comportamientos en el ámbito comunitario. Varios de los proyectos expresaron que tales cambios han colaborado a la mejora de dinámicas de poder dentro de las familias. Sin embargo, la traducción de estos cambios en una norma social más equitativa ha demostrado ser más desafiante. Una excepción de esto fue en **Palestina**, en el marco del proyecto “Hacia una Constitución palestina sensible al género”. El proyecto enseñó que la participación de hombres jóvenes en la capacitación alrededor de temas de mujeres, y la reconsideración de la constitución sensible al género, influyó en las percepciones y convicciones de ellos sobre los derechos de las mujeres y la igualdad de género. Su exposición a los temas (ya sea a través de la capacitación, los debates o las discusiones) demandó a muchos de ellos pensar y actuar de nuevas maneras, reconsiderar las imágenes tradicionales de hombría y reconfigurar sus relaciones con las mujeres.¹⁹ Uno de los hombres participantes explicó: *“Yo solía percibir las prácticas culturales con respecto a las mujeres como un ‘proceso natural’, sin darme cuenta de que estas prácticas afectan a las mujeres y sus derechos. Ahora puedo decir verdaderamente que yo defiando los derechos de las mujeres’.*

Otra notable buena práctica ha sido el proyecto GROOTS, donde “defensores” masculinos de la GEWE fueron capaces

de influenciar de forma positiva en sus comunidades y la sociedad de manera más amplia, con el fin de allanar el camino para el aumento de la aceptación y apoyo a la participación política y pública de las mujeres.

Buena práctica destacada:

En Kenia, para promover el liderazgo de las mujeres, el proyecto GROOTS ha establecido equipos de tareas con géneros mezclados en el ámbito local. Una cohorte de 650 hombres, incluidos los esposos de las lideresas y defensores de la igualdad, se movilizó para apoyar públicamente la disposición constitucional de una cuota de género obligatoria en todos los organismos electorales designados. Los hombres “defensores” se han comprometido con el consejo de ancianos, líderes religiosos, el poder judicial y otros líderes de opinión, para cambiar las percepciones de la comunidad. Además, han conseguido movilizar a otros hombres, a través de tutorías de adolescentes.²⁰

En una serie de casos, se encontró que los hombres también eran beneficiarios de los efectos del proyecto. Por ejemplo, en **Guatemala** los hombres se beneficiaron de las intervenciones que promovían el registro electoral para todos en las comunidades objetivo.

Tecnologías de la información y la comunicación

Una serie de proyectos emplearon las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) como una herramienta para el aprendizaje o para la acción y el cambio social. Los aparatos celulares fueron usados por una serie de organizaciones destinatarias de subvenciones para apoyar los esfuerzos y permitir el intercambio de información y

¹⁹ Informe anual del FIG 2014.

²⁰ Informe anual del FIG 2014.

conocimiento entre iguales, entre las mujeres electas, las lideresas y las comunidades.

En India, las TIC se usaron en tres sitios para posicionar a las representantes electas y las lideresas para convertirlas en generadoras, proveedoras y usuarias de la información, rompiendo el control masculino sobre la información y la comunicación. Esto ubicó a las mujeres como interlocutoras clave en los contextos de gobierno local.



Buena práctica destacada:

En **India**, “TI para el cambio” y sus organizaciones socias, Kutch Mahila Vikas Sangathan (KMVS) y ANANDI, a través del uso de las innovaciones tecno-sociales, apoyaron a las mujeres rurales y las socialmente excluidas para que participaran de manera efectiva en los procesos electorales. Esto incluye una plataforma de Respuesta de Voz Interactiva para el intercambio de la información telefónica entre las mujeres electas y los colectivos de mujeres; asimismo, el aprendizaje a través de los medios para mujeres electas; un Sistema de Información Geográfica para mapear problemas que preocupan a la comunidad; y una red de centros digitales habilitados, propiedad de las mujeres, donde las mujeres marginadas puedan acceder a la información y reclamar sus derechos. Más de 800 mujeres electas también han sido conectadas a sus representados/as, convirtiéndolas en lideresas más efectivas. Más de 100 resoluciones de gobierno local que benefician a las mujeres han sido aprobadas facilitando un mejor acceso a la tierra, los centros de salud, las escuelas, el agua y saneamiento, y se han procesado 7.000 reclamos de prestaciones.²¹

Muchas de las organizaciones destinatarias de las subvenciones reconocen la importancia de involucrar a la juventud en el diseño y la implementación de las actividades, no solo como futuras lideresas y futuros líderes, sino debido a su inexplorado potencial como agentes de cambio.

Por primera vez en **Palestina**, la juventud participó en el proceso de reflexión y revisión de una constitución sensible al género. Esto demostró que la inclusión de las mujeres y los hombres jóvenes, cuya experiencia en asuntos legales y técnicos es mínima, es una fuerte herramienta para integrar sus necesidades en los procesos de reforma legal.



Buena práctica destacada:

En **Palestina**, el proyecto “Hacia una Constitución palestina sensible al género” ha demostrado el valor de la movilización de la juventud y de las organizaciones de base, hacia el apoyo de los derechos de las mujeres y las legislaciones sensibles al género. Ha comprobado cómo con el buen desarrollo de capacidades, las herramientas técnicas y la incidencia de las jóvenes, con el respaldo de los hombres, puede ser parte de la fuerza de conducción para el cambio. A su vez, influir en otros líderes de opinión o tomadores de decisiones, instigando a una discusión pública en torno a temas de justicia social e inclusión social. Esto habilitó a la juventud a involucrarse en temas importantes alrededor de la identidad, los derechos de los grupos desfavorecidos, la participación política y social, la efectiva ciudadanía y la naturaleza del sistema económico y político que ellos/as quieren propiciar.²²

El papel de la juventud

²¹ Informe anual del FIG, 2014, p. 31.

²² Informe anual del FIG, 2014

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Eficacia

En base a las ideas 10, 11, 14, 16 y 22

Fortaleza: se encontró que, en general, el diseño del proyecto y del programa es de alta calidad, apoyando una fuerte gestión y cumpliendo (en la mayoría de los casos) con los resultados previstos.

Desafío: hay margen para el análisis y para compartir prácticas y modelos de intervenciones apoyadas por el FIG en todo el mundo. Aunque hay tendencias regionales en término de conceptualización de los programas, se encontraron muchas actividades similares en todo el mundo.

Desafío: la necesidad de plazos de proyectos más largos para las intervenciones que apuntan a cambios más profundos, que tienen arraigados en las estructuras y normas sociales. Asimismo, la importancia de estrategias de sostenibilidad fortalecidas, que permitan la réplica y la amplificación de las iniciativas exitosas.

Recomendaciones:

- ➔ Explorar oportunidades para extender los plazos de los mecanismos de subvención a un período de cuatro años, en instancias donde se buscan cambios más transformadores.
- ➔ Fortalecer aún más la calidad del diseño de programa, a través del desarrollo de una base de datos con prácticas, modelos y resultados de las intervenciones del FIG. Usar éstos para ayudar a establecer requisitos claros de calidad en propuestas futuras.

- ➔ Profundizar en el análisis de las teorías del cambio más comunes usadas en los programas, con el fin de probarlas (y para, durante el proceso, contribuir a la refinación de las teorías del cambio emblemáticas de ONU Mujeres). Ejemplos de esas teorías incluyen a: 1) el autoconocimiento conduce a las mujeres a luchar por su empoderamiento; 2) los actores políticos deben ser sensibilizados en los temas de género, antes de que pueda emerger en cambio transformador; 3) la Igualdad de Género y los Derechos Humanos se consiguen principalmente a través del cambio de consenso en la comunidad y/o las leyes, los marcos normativos y las instituciones que los hacen cumplir.

Eficiencia organizacional

En base a la idea 6

Fortaleza: la capacidad de respuesta al contexto político y los cambios en las dinámicas de poder ha ayudado a tomar impulso y aumentar el impacto de las intervenciones en los momentos críticos.

Desafío: hay margen para construir de manera más consistente la resiliencia y la contingencia en el diseño de los programas, para mitigar la inestabilidad y las crisis políticas.

Desafío: se reconoce como particularmente difícil establecer líneas de base claras con respecto a las dimensiones de cambio que la mayoría de los proyectos del FIG está persiguiendo.

Recomendaciones:

- ➔ Continuar reforzando la importancia de una estructura de gestión clara y compartida por los proyectos, basada en alianzas, que facilite la coordinación, la planificación conjunta y la supervisión, así como la apropiación por parte de las partes interesadas.
- ➔ Definir estructuras claras de gobierno, estructuras de gobernanza claras, con roles, funciones y responsabilidades explícitas (como comité directivo del proyecto o juntas de supervisión del proyecto) para garantizar la eficiencia y eficacia de la implementación del programa.
- ➔ Asegurarse de que el diseño de los programas incluye medidas para abordar la contingencia y la resiliencia, así como una línea de base clara, para captar las dimensiones del cambio durante la implementación.

Pertinencia

En base a las ideas 1, 2, 3, 4, 8, 12 y 13

Fortalezas: la adaptabilidad del FIG y el enfoque en función de la demanda regularmente guían a los programas que son diseñados para ser –y permanecer– muy pertinentes para sus (cambiantes) contextos, sobre todo en el ámbito local.

Desafío: con unas pocas excepciones notables (como proyectos para influir en la constitución), los impactos de las intervenciones del FIG están concentrados principalmente en el ámbito local (escala micro), sin el tiempo ni los mecanismos para aprovechar cambios de transformación más amplios.

Desafío: las responsabilidades compartidas entre el FIG y ONU Mujeres no son siempre claras en la implementación y supervisión de las intervenciones.

Recomendaciones:

- ➔ Aprovechar las iniciativas de programa emblemáticas en ONU Mujeres, para mejorar las sinergias y la claridad de los roles con las oficinas descentralizadas de ONU Mujeres y el Fondo. Apoyar esas sinergias a través de la inversión en las relaciones a nivel regional y global, con los equipos de políticas de ONU Mujeres (para el diseño y el análisis de las intervenciones), y a nivel global, con los equipos de programa de ONU Mujeres (para el apoyo de la implementación).
- ➔ Teniendo en cuenta los cambios en los tamaños de las subvenciones en las diferentes rondas, investigar opciones para promover intervenciones del FIG que se enfoquen en los niveles meso y macro del cambio, especialmente a través del respaldo al surgimiento de capacidades locales de la sociedad civil, para imaginar, diseñar y demandar apoyo para intervenciones transformadoras.
- ➔ Continuar cultivando el trabajo con hombres y niños para mejorar la eficacia y el impacto, tanto de las intervenciones en EPM como en EEM.
- ➔ Dar poder a las redes y grupos de ayuda mutua apoyados por el FIG, por medio de la promoción de enfoques TIC desarrollados por las organizaciones destinatarias de subvenciones –particularmente en India– de una forma más amplia, a

través de las intervenciones del FIG.

- ➔ Dentro del EEM asegurar que las intervenciones que apuntan a mejorar el conocimiento y la autoconciencia sobre sus derechos estén combinadas con la asistencia práctica, para poner en acción lo que aprendieron, sobre todo en término de actividades generadoras de ingresos, incubación de empresas, transporte, salud y servicios de protección social.
- ➔ Dentro de la PPM, continuar el apoyo a los espacios y la capacitación para lideresas para interactuar con las comunidades (ya sea directamente o a través de los medios de comunicación como interlocutores), con el fin de mejorar el entendimiento, la representación y el abordaje de sus necesidades cotidianas.

Sostenibilidad

En base a las ideas 5, 7 y 9

Fortaleza: las organizaciones destinatarias de subvenciones han incluido una diversidad de combinaciones no típicas de partes interesadas con la gama de socios, lo que ha probado ayudar a incrementar el impacto y asegurar la sostenibilidad.

Fortaleza: En muchos casos, se encontró haber incrementado la probable continuidad de los beneficios del proyecto por el apoyo a las prioridades nacionales

existentes y a las de las organizaciones destinatarias de subvenciones.

Desafío: las múltiples capas de socios trabajando en distintos niveles dentro de las intervenciones se suman a la complejidad y la necesidad de apoyar el trabajo en colaboración efectivo (incluida la co-gestión).

Desafío: El apoyo a la capacidad individual de los responsables de obligaciones rara vez es suficiente para institucionalizar la GEHR.

Recomendaciones:

- ➔ Fortalecer la guía y los requisitos para las solicitudes de subvención que están concebidas con una mezcla de actores en términos de mecanismos de coordinación y planes de contingencia en caso de conflictos.
- ➔ Mejorar las intervenciones en formación y desarrollo de capacidades con una fuerte estrategia focalizada, acompañamiento a mediano plazo (tomarse de la mano) y sistemas de monitoreo a más largo plazo.
- ➔ La inversión continua en redes y asociaciones promete, tanto para mejorar la sostenibilidad de las intervenciones, como para impulsar las capacidades de gestión de las organizaciones destinatarias de las subvenciones.

Anexo 1: Términos de Referencia para la meta-evaluación y el meta-análisis

Los Términos de Referencia para este trabajo están disponibles en PDF:
<https://www.dropbox.com/s/j0q0c1ankgh6ksw/TOR%20-%20FGE%20Meta-Evaluation%20and%20Meta-Analysis%202015.pdf?dl=0>

Términos de Referencia

Meta-evaluación y meta-análisis del Fondo para la Igualdad de Género

Tipo de contrato: consultoría

Sede: en casa

Período estimado de contratación: 14 semanas

Cierre de la solicitud: 10 de junio de 2015

Por favor, enviar su propuesta a: caroline.horekens@unwomen.org hasta el **10 de junio de 2015**

Antecedentes

La Entidad de Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres) está dedicada al logro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. El mandato y las funciones de ONU Mujeres requieren la promoción de la rendición de cuentas sobre la igualdad de género en la organización y el sistema ONU, a través de la evaluación, el fortalecimiento de las capacidades y del aprendizaje de la evaluación, además del desarrollo de sistemas para medir los resultados e impactos de ONU Mujeres, con su rol destacado a nivel de país, regional y global.

El Fondo de múltiples donantes para la Igualdad de Género de ONU Mujeres (FIG) se puso en marcha en 2009 para acelerar los compromisos con la igualdad de género, centrados en el empoderamiento político y económico en los ámbitos local, nacional y regional. El Fondo otorga subvenciones multianuales que van de los 200.000 USD al millón de dólares, directamente a las organizaciones de mujeres e instituciones de gobierno²³ en países en desarrollo. El FIG se dedica al avance del empoderamiento político y económico de las mujeres en todo el mundo. Con el generoso aporte de los gobiernos de España, Noruega, México, Holanda, Alemania y Suiza²⁴, las subvenciones actuales han llegado a 9,4 millones de personas beneficiarias, que incluyen la provisión

²³ A partir de su 3er ciclo de subvenciones en 2015, el Fondo otorga subvenciones solo a las OSC.

²⁴ En 2014, los socios del FIG crecieron a 17 donantes, incluidos gobiernos (añadidos Japón e Israel a la lista mencionada anteriormente), el sector privado y fundaciones, Comités Nacionales de ONU Mujeres y donantes individuales.

de capacidades de liderazgo y habilidades financieras a las mujeres, y la ayuda a garantizarles trabajos dignos y beneficios de protección social.

El Fondo otorga subvenciones en un régimen de competitividad, directamente a las organizaciones de la sociedad civil para transformar los compromisos legales en acciones tangibles, que tienen un impacto positivo en la vida de las mujeres y niñas en todo el mundo. Su mandato tiene por objetivo promover la Plataforma para la Acción de Beijing, la Convención de Naciones Unidas sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW), las resoluciones 1325 y 1820 del Consejo de Seguridad, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), y los acuerdos regionales, tales como el Protocolo sobre los derechos de las mujeres, en África y la Convención Belém do Pará, entre otros.

A través de estas subvenciones, el Fondo avanza en las dos principales áreas de programa, que están interrelacionadas:

- **Los programas enfocados en el empoderamiento político** apuntan al incremento de la participación política y la buena gobernanza para asegurar que los procesos de toma de decisión son participativos, receptivos, equitativos e inclusivos, aumentando el liderazgo de las mujeres e influenciando sobre la toma de decisiones en todas las esferas de la vida, y transformando las políticas de igualdad de género en sistemas concretos de implementación para el avance de la justicia de género.
- **Las subvenciones otorgadas para el empoderamiento económico de las mujeres** tienen el objetivo de aumentar de manera sustancial el acceso y control de las mujeres sobre la toma de decisiones económicas, la tierra, el trabajo, los medios de subsistencia, otras formas de producción y de protección social, especialmente para las mujeres en situación de marginación.

Desde su lanzamiento, el Fondo ha distribuido subvenciones de un total de 56,5 millones de dólares (USD) a 96 programas de organizaciones destinatarias de subvenciones en 72 países. Los programas subvencionados reflejan una gama de intervenciones sobre compromisos con las leyes y políticas para la igualdad de género, y encarnan una combinación única de estrategias, alianzas y población beneficiaria objetivo.

El FIG se constituyó como una marcada inversión en derechos de las mujeres, poniendo a prueba una modalidad más enfocada y con mejores recursos para catalizar y mantener la igualdad de género y los resultados. Su Documento de Programa enuncia su mandato para dar seguimiento, evaluar y compartir ampliamente las lecciones aprendidas de este programa de subvenciones pionero y contribuir al *know how* global en el área de la igualdad de género.

La realización de evaluaciones estratégicas de los programas es una pieza vital del mandato del FIG. El Fondo sigue un enfoque descentralizado de evaluación, mediante la cual, las organizaciones destinatarias de subvenciones son responsables de dirigir (o co-dirigir) las evaluaciones independientes de sus programas, siguiendo las orientaciones y supervisión (y en algunos casos la co-dirección) de las especialistas en informe y monitoreo del FIG y de las oficinas de ONU Mujeres en terreno. Se espera que las

organizaciones destinatarias de subvenciones sigan la guía de evaluación ONU Mujeres/UNEG provista.

Así, desde la creación del Fondo, se han llevado adelante más de 32 evaluaciones en todo el mundo, incluidas evaluaciones de mitad de período (EMP) y evaluaciones finales (EF), además de otras 14 que están actualmente en curso.

La abundante información recolectada a través de estos 32 procesos de evaluación han aportado conocimiento, tanto en la esencia del trabajo apoyado por el FIG, específicamente en el empoderamiento político y económico de las mujeres, como en los procesos y funciones del monitoreo y la evaluación del Fondo. Con el fin de captar mejor esta riqueza de información, y para usarla de una manera que contribuya al Fondo y al proceso de aprendizaje de sus partes interesadas, el FIG llevará adelante una meta-evaluación y un meta-análisis de los informes seleccionados. La actual consultoría abarcará los informes de EMP y EF, que han culminado antes del 1 de junio de 2015. Sin embargo, en los casos de los programas que han terminado tanto el EMP como el EF (7 casos), solo las EF²⁵ serán parte de este ejercicio, que en total incluirá 25 informes. De aquí en más, los informes que serán parte de esta evaluación se mencionarán como Informes de Evaluación (IE).

1. Justificación

El propósito y rol de la evaluación en ONU Mujeres/FIG es contribuir al aprendizaje sobre las mejores formas de promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como mejorar la rendición de cuentas de ONU Mujeres e informar en la toma de decisiones, planificación y programación futura. A través de la información proporcionada en base a la evidencia, la evaluación contribuye al rol de ONU Mujeres de generar conocimiento en lo que funciona para el avance de la igualdad de género, en particular, con respecto al empoderamiento económico y político de las mujeres.

Como tal, el FIG está buscando un/a consultor/a o equipo de consultores/as (de aquí en adelante mencionado “consultor/a”, para una sencilla referencia) para realizar la meta-evaluación y el meta-análisis de los 25 informes de evaluación.

El/la consultor/a seleccionado/a trabajará en dos etapas:

- (1) **La primera etapa, preliminar- la meta-evaluación:** revisar los informes de evaluación del FIG, para valorarlos con respecto al conjunto de normas GERAAS²⁶ adaptadas, y elaborar un breve informe de la calidad y la clasificación de estos informes.

²⁵ Esto puede discutirse más a fondo con los/as expertos/as en evaluación durante la etapa inicial.

²⁶ Se recomienda a todas las personas interesadas en la solicitud leer el Sistema de Análisis y Evaluación de Informes de Evaluación Global (GERAAS): <http://www.unwomen.org/~media/headquarters/attachments/sections/about%20us/evaluation/evaluation-geraasmethodology-en.pdf>

- (2) **La segunda etapa, más sustantiva – Meta-análisis:** el/la consultor/a revisará los informes que han sido calificados como “satisfactorios o por encima”²⁷, y elaborará un informe meta-análisis a través de la síntesis de los hallazgos clave, las recomendaciones, conclusiones y lecciones aprendidas. Esto es necesario para el desarrollo de lecciones constructivas para el fortalecimiento futuro del sistema de programas, la eficacia organizacional y la función de la evaluación.

Mientras que la meta-evaluación proporciona una calificación de la calidad de los informes de evaluación, de acuerdo con las normas de ONU Mujeres, el meta-análisis sintetiza los hallazgos clave, las conclusiones y recomendaciones del tronco de los informes de evaluación final que cumplen con los requisitos de calidad de ONU Mujeres.

2. Metodología

La consultoría contará con **dos etapas/componentes:**

Etapla 1 – meta-evaluación - ME: revisión de 25 informes de evaluación elaborados entre 2009 hasta 1 de junio de 2015, que serán parte de este ejercicio, y con ellos llevar adelante una meta-evaluación.

El propósito de la ME es captar la calidad de los informes de evaluación. Esto es necesario para el desarrollo de lecciones constructivas para el futuro fortalecimiento sistemático de la evaluación, así como para permitir el posible análisis de tendencias para examinar cambios en la calidad y credibilidad de las evaluaciones dirigidas por las organizaciones destinatarias de subvenciones del FIG. Esta etapa está diseñada principalmente para fortalecer la capacidad de evaluación del FIG, a través del suministro de recomendaciones prácticas para mejorar futuras evaluaciones de las organizaciones destinatarias de subvenciones.

Esto se hará, en lo posible/factible, en base a las normas ONU Mujeres/GERAAS y UNEG. Tener en cuenta que el Equipo de Gestión de la Evaluación trabajará con el/a consultor/a, una vez sea seleccionado/a, para garantizar la aplicabilidad de las herramientas existentes, con el fin de asegurar que éstas se ajustan a este encargo. Para ello, esta etapa preliminar de verificación de la calidad de los informes, se realiza de forma coherente pero rápida, ya que el objetivo principal del FIG se vincula con el meta-análisis de los hallazgos (ver más adelante). Por ejemplo, de los ocho parámetros empleados en un proceso detallado de GERAAS, potencialmente, podrán ser evaluados los parámetros “metodología, hallazgos, conclusiones y recomendaciones”, que son “el criterio para medir un informe de buena calidad” (Guía GERAAS de ONU Mujeres, página 7).

Etapla 2 – meta-análisis - MA: los informes de evaluación que se consideren “satisfactorios o por encima” (usando GERAAS), serán seleccionados para formar parte del meta-análisis. El MA reúne los hallazgos, conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones recurrentes, que hayan sido revelados por las evaluaciones del FIG. El meta-análisis está en posición de brindar una base para el mejor entendimiento de las intervenciones programa del FIG de ONU Mujeres, en torno a los

²⁷ A ser discutido más a fondo con los/as expertos/as en evaluación durante la etapa inicial.

criterios UNEG (pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto). También proporciona mayor análisis de los progresos realizados frente a los objetivos y prioridades (y las estrategias) del FIG, en las áreas de empoderamiento económico y político de las mujeres.

Esto podría incluir, por ejemplo, la respuesta a preguntas como: ¿Cuáles son las fortalezas que emergen de las evaluaciones del FIG con respecto al empoderamiento político y económico? ¿Qué tipo de esfuerzos/estrategias implementados han mostrado un alto grado de pertinencia, eficacia, sostenibilidad, eficiencia e impacto, y qué factores han contribuido a esto o a inhibir su éxito? ¿Existe algún patrón o lección para aprender con respecto a los resultados producto de los programas del FIG en general? ¿Existen hallazgos y conclusiones que apuntan hacia la misma dirección? ¿Qué fortalezas y desafíos exponen las evaluaciones con respecto a los esfuerzos del FIG para: (1) el empoderamiento político de las mujeres y (2) el empoderamiento económico de las mujeres? Para explorar y discutir más a fondo durante la etapa inicial y después de la etapa de meta-evaluación.

El meta-análisis será una pieza importante de conocimiento para el FIG, que durante más de cinco años, ha estado implementando 96 programas en empoderamiento económico y político. El MA ayuda a dibujar un panorama global de las intervenciones del FIG de ONU Mujeres en distintos niveles, además de que facilita el mejor entendimiento y las ideas de lo que funciona para el avance de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

La síntesis de esta información respaldará el uso de los hallazgos de la evaluación por ONU Mujeres y el FIG, así como por sus organizaciones destinatarias de subvenciones. Asimismo, brindará información a donantes y otros socios en el desarrollo sobre la eficacia de las intervenciones apoyadas por el FIG en sus seis años de existencia. La capacidad de uso del MA se garantizará a través de distintas estrategias, incluida la adaptación a medida de sus aportes, para asegurar que los resultados de la ME y el MA sean captados de una manera que estimule el intercambio y la comprensión del conocimiento. Tener en cuenta que serán parte de este informe MA cuatro piezas de conocimiento independientes (por ejemplo, dos páginas de tendencias por región o estrategias por tema)

3. Productos esperados

Los tres principales productos esperados de la consultoría serán²⁸:

1- Informe inicial	Tiempo estimado:	Notas de gestión:
Este informe se completará después de la revisión de los documentos de programa inicial. Será de una extensión de	1 semana	<ul style="list-style-type: none"> Este informe se usará

²⁸ Por favor, ver el anexo para información adicional sobre los informes. Tener en cuenta que la lista de verificación de la evaluación de ONU Mujeres para los informes será compartida con el/la experto/a en evaluación seleccionado/a así como otras herramientas de acuerdo con el Manual de evaluación de ONU Mujeres. <http://genderevaluation.unwomen.org/en>

<p>7 páginas como máximo e incluirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Introducción • Antecedentes a la evaluación: objetivo y enfoque general en las dos etapas del ejercicio. • Identificación del alcance de la evaluación (ver más adelante los puntos a ser incluidos o excluidos con respecto a los informes). • Descripción de la evaluación metodología/enfoque metodológico. • Plan de trabajo con fechas y productos. 		<p>como un punto inicial del acuerdo y el entendimiento entre el/la consultor/a y los grupos de referencia (GR) y de gestión de la evaluación (GE).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago: 10% del total sobre la aprobación del producto.
<p>2- Informe de la meta-evaluación del FIG</p>	<p>Tiempo estimado:</p>	<p>Notas de gestión</p>
<p>Un informe de meta-evaluación de 8-10 páginas con los hallazgos y evaluaciones en base a las normas UNEG y GERAAS, todos los IE se clasificarán: [muy bueno, bueno, satisfactorio o insatisfactorio] y se proporcionarán recomendaciones clave concretas para el FIG con respecto a evaluación y GBR. Se incluirá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Resumen ejecutivo (1 página) • Evaluación/sistematización de las fortalezas y puntos débiles clave que hayan sido observados/identificados y lecciones aprendidas y buenas prácticas de la revisión de los 25 informes de evaluación del FIG (5 páginas) • Un conjunto de recomendaciones concretas para el FIG de ONU Mujeres, para mejorar las evaluaciones en base a la gestión de programa en GBR. (2-3 páginas) • Anexo: puntuación de la calidad de los 25 IE usando las herramientas GERAAS (adaptándolas a esta tarea según se necesite) empleando el formulario de examen de calidad (GERAAS, anexo III) a cada uno de los 25 informes. 	<p>4-6 semanas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El informe sobre la meta-evaluación pasará por un proceso de examen y aprobación por parte del grupo de referencia. La aprobación final de los hallazgos será realizada por la directora del FIG. Una vez se apruebe la etapa 2, se puede comenzar con los informes de evaluación seleccionados. • Pago: 45% del total sobre la aprobación del producto.
<p>3- Informe sobre el meta-análisis del FIG</p>	<p>Tiempo estimado</p>	<p>Notas de gestión</p>
<p>Este informe analizará y sintetizará cuáles son algunos de los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas y mejores prácticas de las evaluaciones de programa llevadas adelante en todo el mundo.</p> <p>Será un informe de 25 páginas que ayudará a dibujar un panorama de los logros de los programas del FIG con respecto a sus dos objetivos: empoderamiento político y económico de las mujeres.</p> <p>El MA está en posición de brindar una base para entender mejor las intervenciones del FIG y alcanzar sus objetivos y efectos directos en las áreas de empoderamiento político y económico de las mujeres.</p> <p>El contenido del informe será discutido en detalle antes de</p>	<p>6-8 semanas</p>	<p>Los contenidos y estructura del informe MA será discutido y examinado por GE/GR y la directora del FIG una vez finalizada la etapa 1.</p> <p>El informe final del meta-análisis atravesará un proceso de examen y aprobación. La aprobación final de los hallazgos será realizada por la directora del FIG.</p>

<p>la etapa de inicio de la MA, después de que la ME sea finalizada y de que exista una idea más clara de qué IE de programas serán parte de la MA. Sin embargo, es importante tener en cuenta que este informe incluirá 4 piezas de conocimiento producidas por el/la consultor/a: puede ser, por ejemplo, un documento de dos páginas sobre las estrategias que funcionan por resultado o un análisis de las tendencias por región, etc.</p>		<p>Pago: 45% del total sobre la aprobación del producto.</p>
--	--	---

Anexo 2: grupos de referencia de la meta-evaluación y el meta-análisis

Equipo de gestión de la evaluación (EGE)

Elisa Fernández, Directora del FIG

Caroline Horekens, Directora de Evaluación (DE)

Rebecca Bahr, Gestión de operaciones/finanzas del FIG

Grupo de Referencia (GR)

Elisa Fernández, FIG

Caroline Horekens, FIG

Sara de La Pena, FIG

Laura González (LAC) // Gaele Demolis (África) // Rana El-Houjeiri (países árabes)

// Nancy Khweiss (EAC) // Caroline Horekens (AP), FIG

Yumiko Kanemitsu (cc: Marco Segone), (IEO) ONU Mujeres

Eduardo Pereira (ONU Mujeres)

Marta Val (ONU Mujeres)

Abigail Neville (ONU Mujeres)

Nuria Soria (ONU Mujeres)

Sra. Nava San Miguel Abad, Ministerio de Asuntos Exteriores de España

Grupo de Referencia Amplio (GRA)

María Noel Vaeza, Directora de Programa de ONU Mujeres

Daniel Seymour, Sub-director de Programa de ONU Mujeres

Purna Sen, Directora de Políticas de ONU Mujeres

Messay Tassew, Oficina de Evaluación Independiente de ONU Mujeres

Cyuma Mbayiha, Oficina Sub-regional de África Central de ONU Mujeres

Caspar Merkle, Región de África Oriental y Meridional, ONU Mujeres

Mona Selim, países árabes, ONU Mujeres

Getrude Matsika, PF en Zimbabue

Nuntana Tangiwit, PF en Asia y el Pacífico

Allaa Eddin Ayesh, PF en Palestina

Mehtap Tatar. A, PF de Oficina Regional en EAC

Comfort Lamptey, Asesora en gobernabilidad, paz y seguridad en la Oficina de África Central y Occidental

Josephine Odera, Asesora de gobernabilidad y participación política en Oficina Regional de África Oriental y Meridional

Hanny Cueva Beteta, Asesora de gobernabilidad, paz y seguridad en Asia y el Pacífico

Sally EIMahdy, Asesora de gobernabilidad y seguridad en los países árabes

Asa Torkelsson, Asesora de políticas en empoderamiento económico en Oficina Regional de África Oriental y Meridional

Francisco Cos Montiel, Asesor de políticas en empoderamiento económico en Oficina Regional para Asia y el Pacífico

Nilufer Cagatay, Asesora de políticas en empoderamiento económico en EAC

Hilda Issa, organización destinataria de subvención de Palestina, ONG PCPD

Madhu Khetan, organización destinataria de subvención de India, ONG PRADAN.

Anexo 3: Listado de fuentes consultadas

Para la revisión del meta-análisis, además del examen de los 22 informes de evaluación, se consultó una serie de documentos del FIG y de ONU Mujeres que proporcionaron información institucional y de contexto importantes para el desarrollo del informe.

1. *Flagship Programming Initiatives*, ONU Mujeres 2015.
2. Plan estratégico de ONU Mujeres, 2014-17
3. Documento de Proyecto del FIG: http://www.unwomen.org/wp-content/uploads/2011/07/FGE_ProjectDocument.pdf
4. Marco de monitoreo y evaluación del FIG: http://www.unwomen.org/wp-content/uploads/2011/07/FGE_MandE_Framework.pdf
5. Guía del FIG: *Gestión basada en resultados, conceptos y definiciones clave*, julio de 2012.
6. FIG, Guía de implementación para destinatarios/as de subvenciones
7. Informe anual del FIG, 2014
8. Folleto sobre la misión del FIG, 2012
9. Folleto sobre los resultados del FIG, 2012
10. ¿Qué podemos aprender de las evaluaciones de ONU Mujeres en América Latina y El Caribe? Meta-análisis de las evaluaciones del período 2011 a 2014

Anexo 4: perfiles de los/as evaluadores/as

Joseph Barnes

Socio senior de la consultora ImpactReady, Joseph Barnes tiene más de una década de experiencia en la gestión de desempeño, comenzando su trabajo en monitoreo y evaluación para la ONU (UNICEF, PMA, UNDAF) en Etiopía, en 2003. Como consultor senior para IOD PARC, también fue uno de los miembros centrales del original equipo de diseño GEROS y fue redactor responsable de GEROS, entre 2009-2011. Desde entonces, ha brindado apoyo a GEROS a través de la revisión de informes en los que Universalia tuvo conflicto de intereses. En 2013, Joseph desarrolló y produjo la primera meta-evaluación y meta-análisis para el sistema GERAAS de ONU Mujeres, adaptándolo en 2014 a la transversalización de los indicadores SWAP de ONU. En los últimos cuatro años ha diseñado e implementado una evaluación temática corporativa para ONU Mujeres (en base a métodos participativos avanzados), evaluaciones de programa país para IrishAid y ONU Mujeres, evaluaciones de programa del Departamento para el Desarrollo Internacional, de Reino Unido, el British Council y el NRC, una evaluación de impacto para el PMA, y evaluaciones de múltiples proyectos. Desde 2008, Joseph ha sido miembro del escritorio de ayuda de evaluación del Departamento para el Desarrollo Internacional, de Reino Unido, para IOD PARC.

Jo-Anne Bishop

Jo-Anne tiene más de 15 años de experiencia en gestión de programas en base a resultados y en programación, con amplio conocimiento sobre derechos humanos y temas de género. Por más de 10 años ha ocupado posiciones senior como Directora del Departamento de Tolerancia y No Discriminación, de la oficina de la OSCE; para instituciones democráticas y de derechos humanos, directora de la Oficina de Apoyo del Gobierno Canadiense en Afganistán y Asesora de la Secretaría de Estado para la promoción de la igualdad en Timor Oriental. Su experiencia también incluye trabajos con ONU Mujeres, PNUD, OIM, la Comisión independiente para los derechos humanos en Afganistán y del Gobierno de Timor Oriental, para desarrollar y revisar planes estratégicos y marcos de monitoreo de desempeño. Jo-Anne ha sido co-líder del equipo de evaluación de una reciente evaluación corporativa para ONU Mujeres, dirigiendo una evaluación regional de alta clasificación para ONU Mujeres y ha llevado adelante evaluaciones programáticas y enfocadas en la utilización para el PNUD y los gobiernos locales.

Sara Vaca

Sara Vaca es una especialista en metodologías y visualización de datos. Ha trabajado con el departamento de desarrollo organizacional de la secretaria de la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y la Media Luna Roja para reforzar y apoyar las Sociedades Nacionales (Cruz Roja nacionales) y mejorar su trabajo doméstico y fortalecer el Movimiento de la Cruz Roja Internacional (red internacional). Esto incluyó la elaboración de un Marco Integral de Desarrollo para la Sociedad Nacional. Sara también tiene formación en gestión de procesos, gestión de calidad, gestión de calidad total (normas ISO, EFQM). Actualmente dirige el

desarrollo de EvalYear.com. Es una meta-evaluadora del Sistema GERAAS de ONU Mujeres y del Fondo para la Igualdad de Género.