

Informe de Evaluación



Asociación de UNIFEM con las organizaciones regionales para el Avance de la Igualdad de Género



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

ISBN: 978-1-936291-19-9
Informe de Evaluación, La Asociación de UNIFEM con Organizaciones Regionales para Promover la Igualdad de Género, New York, 2010

Traducción: Strategic Agenda

Diseño: Soho Design, S.A.

Impresión: Phoenix Design Aid A/S

Producción: Unidad de Evaluación de UNIFEM

Sitio web: www.unifem.org

Informe de Evaluación

Asociación de UNIFEM con las organizaciones regionales para el Avance de la Igualdad de Género



Equipo de Evaluación:

Universal Management Group

- Geraldine Cooney - Jefa de equipo / Experta en África
- Katrína Rojas – Evaluadora Principal/ Experta en América Latina y el Caribe
- Anette Wenderoth –Asesora Temática
- Silvia Grandi –Evaluadora Intermedia
- Elisabetta Micaro – Asistente de Investigación
- Emilie Peters – Asistente de Investigación
- Alexa Khan – Experto en Evaluación con sede en el Caribe

Gestora de la evaluación: Shravanti Reddy, Unidad de Evaluación

Descargo de responsabilidad: El análisis y las recomendaciones de este informe no reflejan necesariamente las opiniones del Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Mujer, de su Comité Ejecutivo o de los Estados Miembros de las Naciones Unidas. Esta es una publicación independiente preparada para el UNIFEM y refleja las opiniones de sus autores.



Prólogo

En el presente informe se presentan los resultados de la primera evaluación interregional de la *Asociación de UNIFEM con Organizaciones Regionales para Promover la Igualdad de Género*. Dicha evaluación responde a la necesidad, de acuerdo a UNIFEM y su Comité Consultivo, de analizar y conocer de qué modo contribuyen estas alianzas tan importantes a mejorar la eficacia de UNIFEM en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, en el marco de su Plan Estratégico, así como identificar sus puntos fuertes, las áreas en las que se puede mejorar y las lecciones aprendidas por UNIFEM y sus socios intergubernamentales regionales a través de este compromiso.

El importante papel que desempeñan las organizaciones intergubernamentales regionales en la consecución de objetivos internacionales, regionales y nacionales respecto a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, las convierte en valiosas aliadas del trabajo de UNIFEM. A nivel internacional, las organizaciones regionales han asumido un papel significativo en la aplicación de la Plataforma de Acción de Beijing, la redacción del documento final de la 23ª Sesión de la Asamblea General (Beijing +5) y convenciones internacionales sobre derechos humanos como la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW) y la Convención sobre los Derechos del Niño (Convention on the Rights of the Child, CRC). A nivel regional, han ayudado a establecer un consenso entre los Estados miembros respecto a temas relacionados con la igualdad de género y han conseguido introducir normas y estándares regionales sobre la igualdad de género y la problemática de los derechos de la mujer y vigilar su cumplimiento. Su contribución a la investigación sobre cuestiones de género y la recopilación de datos y estadísticas regionales sobre igualdad de género es también muy significativa, sobre todo en el contexto de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. A nivel nacional, participan en revisiones legislativas y procesos de enmienda para que los Estados miembros cumplan los estándares internacionales y regionales de igualdad de género.

Durante más de una década, UNIFEM se ha asociado con organizaciones regionales para alcanzar el objetivo de implementación de los compromisos nacionales para promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en Estados estables y frágiles. En 2008, UNIFEM estableció 28 alianzas, en diferentes fases de desarrollo y con cuatro tipos de organizaciones regionales: organizaciones regionales multidimensionales, organizaciones subregionales multidimensionales, organismos regionales dentro del sistema de Naciones Unidas y bancos de desarrollo regionales.

La evaluación ha consistido en una valoración profunda de la pertinencia, eficacia y sostenibilidad de estas alianzas para aumentar la eficacia de UNIFEM. Sus objetivos principales han sido entender mejor el contexto y los parámetros de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales; evaluar el grado en que las estrategias de asociación de UNIFEM con organizaciones regionales están contribuyendo al cambio institucional y la consecución de resultados en términos de igualdad de género; facilitar información útil para el desarrollo de un enfoque más sistemático y eficaz respecto a la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales; e identificar oportunidades, dificultades, buenas prácticas y lecciones aprendidas que ayuden a fortalecer, mejorar y extender la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales.

El proceso de evaluación se llevó a cabo entre octubre de 2008 y noviembre de 2009, fue gestionado por la Unidad de Evaluación de UNIFEM y conducido externamente por un equipo de especialistas en evaluación. Se ha servido de los aportes continuos tanto de un grupo de referencia externo formado por diez miembros de organizaciones regionales

(Unión Africana, Comunidad para el Desarrollo del África Meridional, Comunidad Económica de los Estados de África Occidental, Conferencia Internacional sobre la Región de los Grandes Lagos, Sistema de Integración Centroamericana, Comisión Económica para África de las Naciones Unidas, Comunidad del Caribe, Banco Interamericano de Desarrollo, Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa, y Asociación del Asia Meridional para la Cooperación Regional), como de un grupo de referencia interno formado por el personal de las principales oficinas de UNIFEM en sede y en las regiones, especialmente África y América Latina y el Caribe.

La Unidad de Evaluación quiere dar las gracias a estos grupos de referencia por su compromiso constructivo, sin el que no habría sido posible llevar a cabo esta evaluación. También desea agradecer las aportaciones y el valioso tiempo dedicado por el personal del programa de UNIFEM y sus socios en el terreno, que han accedido a participar en las entrevistas, grupos focales y encuestas realizadas para esta evaluación. Asimismo, agradece especialmente la dedicación y el esfuerzo del equipo de evaluación de Universalia: Geraldine Cooney, directora del equipo, y Katrina Rojas, Anette Wenderoth, Silvia Grandi, Elisabetta Micaro, Emilie Peter y Alexa Khan. Shravanti Reddy, de la Unidad de Evaluación, gestionó hábilmente esta evaluación. Por último, agradece a las colegas de UNIFEM, Tacko Ndiaye y Laura González, que revisaron las traducciones; Rhonda de Freitas e Isabel Suárez, de la Unidad de Evaluación, que coordinaron el proceso de publicación de este informe; y Sonila Aliaj, que se ocupó de las cuestiones administrativas.

Como se plasma en el informe, en la evaluación se han identificado nueve conclusiones clave de acuerdo a los criterios de evaluación, que establecen la importancia de la asociación de UNIFEM con las organizaciones regionales para promover la igualdad de género a nivel regional y nacional; los cambios positivos, tanto a corto como medio plazo, que se han producido a nivel institucional, y el potencial de cambio a largo plazo a nivel nacional; y la necesidad de un enfoque más claro para crear esta asociación y realizar un seguimiento de los procesos de cambio. Se ofrecen tres series de recomendaciones para abordar estos temas, en las que se ha basado la dirección de UNIFEM para darles respuesta y determinar el camino a seguir.

Esperamos que el presente informe de evaluación contribuya a la sistematización y creación de conocimiento sobre el importante papel que desempeñan las alianzas institucionales en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, y que sirva como punto de partida de futuros estudios sobre los enfoques más eficaces para promover cambios a nivel nacional.



Belen Sanz

Jefa de la Unidad de Evaluación, UNIFEM

Diciembre de 2009



Resumen Ejecutivo¹

Antecedentes

En esta evaluación se examina la asociación del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (United Nations Development Fund for Women, UNIFEM) con una variedad de organizaciones intergubernamentales regionales. En 2008, el Fondo contaba con más de 28 alianzas de esta naturaleza, que se encontraban en diferentes fases de desarrollo. Aunque UNIFEM ha estado trabajando con organizaciones regionales durante aproximadamente un decenio,² la importancia de la asociación con estas organizaciones se expresó claramente por primera vez a nivel institucional en el contexto de los resultados estratégicos del Marco de Financiación Multianual de UNIFEM para el período 2004-2007. Allí se destaca la importancia de la asociación estratégica en general y se mencionan explícitamente las organizaciones regionales (en los efectos institucionales y los indicadores relacionados) como uno de los varios tipos importantes de contrapartes para el desarrollo con los que UNIFEM planea trabajar.

La importancia de ampliar y reforzar el trabajo de UNIFEM con las organizaciones regionales también ha sido señalada por su Comité Consultivo y destacada en el Plan Estratégico de UNIFEM (2008-2011). Se considera que la asociación con estas organizaciones tienen el potencial de ser elementos fundamentales para el fomento del logro del objetivo principal de UNIFEM –apoyar la implementación de compromisos nacionales para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en los Estados estables y en los frágiles.

Dado el mayor énfasis que tanto las Naciones Unidas como UNIFEM han puesto en las organizaciones regionales en los últimos años, a fines de 2008, el Fondo encargó esta evaluación externa de su experiencia con dichas organizaciones. Hasta que se realizó esta evaluación, UNIFEM había participado en muy pocos procesos formales de revisión o ejercicios de aprendizaje interregionales en relación con esta asociación.⁴ Los objetivos de la evaluación se indican en el recuadro.

Objetivos de la evaluación³

Describir y analizar la experiencia de UNIFEM con organizaciones regionales hasta la fecha en cuanto a los tipos, los propósitos, las expectativas de resultados y las estrategias de esta asociación, y en relación con las principales características de aquéllas con las que se ha asociado.

Identificar las fortalezas clave, los aspectos que requieren mejoras y las lecciones aprendidas por UNIFEM y las organizaciones regionales con las que se ha asociado para promover la igualdad de género, poniendo especial atención en:

- Los resultados y beneficios (propuestos y reales) de esta asociación para UNIFEM y para las organizaciones regionales.

- La sostenibilidad de esta asociación y sus resultados.
- Las variaciones entre las regiones.

Desarrollar un marco que UNIFEM pueda utilizar en el futuro para categorizar, adoptar decisiones sobre su asociación con organizaciones regionales y evaluarlas.

Proporcionar a UNIFEM recomendaciones sobre políticas y/o prácticas que en el futuro puedan guiar su trabajo con organizaciones regionales.

1 Con el fin de dar realce a la información que se entrega acerca de los hallazgos clave y las recomendaciones de la evaluación, la Unidad de Evaluación de UNIFEM incluyó en este Resumen Ejecutivo, información adicional tomada del cuerpo del informe principal.

2 En unos pocos casos, tales como con la CARICOM y la SADC, las alianzas de UNIFEM se remontan a fines del decenio de 1990.

3 Los objetivos de la evaluación señalados en los Términos de Referencia fueron perfeccionados por el Equipo Evaluador durante la etapa inicial, y aprobados por UNIFEM.

4 Hasta la fecha, UNIFEM ha evaluado su asociación con la IGAD (en 2005) y la SADC (en 1999).

Con información proporcionada por UNIFEM, el Equipo Evaluador desarrolló una metodología detallada que fue aprobada por el Fondo. La evaluación se centró en el período 2004-2009, que incluía el Marco de Financiación Multianual de UNIFEM de 2004 a 2007 y acontecimientos más recientes hasta marzo de 2009. El Equipo Evaluador examinó la asociación con organizaciones regionales de todas las zonas geográficas en las que UNIFEM trabaja, y realizó estudios detallados de la asociación con una selección de estas organizaciones en las regiones de América Latina y el Caribe y África. La Unidad de Evaluación de UNIFEM gestionó la evaluación, y el Equipo Evaluador de Universalía, en estrecha consulta con el Fondo, llevó a cabo la recolección y el análisis de datos entre noviembre de 2008 y julio de 2009. El enfoque general del trabajo del Equipo Evaluador fue consultivo, participativo y centrado en la utilización. Este enfoque fue diseñado en línea con las normas, los estándares y el Código de Conducta Ética del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

Para la evaluación se consultó a más de 170 partes interesadas. El Equipo Evaluador revisó y analizó informes y documentos de UNIFEM y las organizaciones regionales, así como literatura pertinente relacionada con dichas organizaciones, el Fondo y sus respectivos contextos regionales y mundiales. El Equipo realizó una visita a la Sede de UNIFEM en Nueva York, visitas a cuatro organizaciones regionales en África (Unión Africana, Comunidad Económica de Estados de África Occidental, Conferencia Internacional sobre la región de los Grandes Lagos, y Comunidad del África Meridional para el Desarrollo) y una al Caribe (Comunidad del Caribe).⁵

Algunas limitaciones relacionadas con el diseño, los datos y la planificación contribuyeron a una considerable cantidad de “tiempo de tramitación” no presupuestado, que afectó tanto a UNIFEM como al Equipo Evaluador de Universalía.

Contexto

En el contexto mundial actual, las organizaciones regionales están adquiriendo importancia como actores del desarrollo económico y social. También se las considera catalizadoras de la promoción de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres en sus regiones y Estados miembros. Dentro de las Naciones Unidas y entre los donantes y los gobiernos de muchos países existe una clara presión para que los socios para el desarrollo trabajen con organizaciones regionales. Al mismo tiempo, organismos tales como UNIFEM todavía están buscando las maneras más adecuadas y eficaces de trabajar con organizaciones regionales y mejorar la alineación y armonización entre sí.

Entre las partes interesadas consultadas existe amplio consenso en cuanto a la importancia de las organizaciones regionales como actores con potencial para ejercer una significativa influencia sobre las políticas, los programas y las prácticas concernientes a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres –no sólo a nivel regional, sino también nacional.

Como organismo de las Naciones Unidas, UNIFEM está comprometido a trabajar con las organizaciones regionales. Más allá de esto, los supuestos implícitos de UNIFEM acerca de por qué es importante y pertinente establecer asociación con organizaciones regionales parecen ser ampliamente compartidos entre las partes interesadas (incluidos, entre otros, organismos de las Naciones Unidas que trabajan con las mismas organizaciones regionales), y son considerados válidos. Sin embargo, la validez de estos supuestos aún no ha sido demostrada.

UNIFEM ha establecido asociación con organizaciones regionales durante más de un decenio, y en 2008 tenía 28 de estas alianzas en diferentes fases de desarrollo. En la actualidad, UNIFEM se está asociando con cuatro tipos de organizaciones regionales (es decir, organizaciones intergubernamentales concentradas en regiones): organizaciones regionales multidimensionales, organizaciones subregionales multidimensionales, órganos regionales

5 Se había planificado una visita al SICA-COMMCA, pero se canceló a causa de diversos problemas logísticos y los informantes fueron contactados por teléfono y correo electrónico.

dentro del sistema de las Naciones Unidas, y bancos regionales de desarrollo.

El número y las características de la actual asociación de UNIFEM con organizaciones regionales difieren considerablemente de una región a otra. Por ejemplo, establecer asociación con organizaciones regionales parece ser una práctica que está relativamente bien establecida⁶ entre las oficinas de UNIFEM en África y América Latina y el Caribe, y en menor medida en Asia. En otras regiones (por ejemplo, los Estados Árabes, el Pacífico, la Comunidad de Estados Independientes y Europa, excepto la Unión Europea), el desarrollo de relaciones con organizaciones regionales es incipiente. Esto se debe a innumerables factores, que incluyen variaciones en: i) la existencia de organizaciones regionales en las diferentes regiones y las funciones que desempeñan, ii) la madurez y capacidad de dichas organizaciones, y iii) la historia, la cantidad y el tipo de asociación que UNIFEM ya tiene en la región con otras organizaciones (por ejemplo, Mecanismos Nacionales para la Mujer, organizaciones de la sociedad civil e instituciones de gobierno).

A pesar de sus diferencias, la mayoría de las organizaciones regionales comparte un enfoque común, que consiste en ejercer influencia para producir cambios a nivel nacional en sus países miembros, especialmente en términos de políticas, leyes, decisiones y prácticas para fomentar el avance hacia el logro de los objetivos comunes en la región. Las oficinas de UNIFEM en los países han desarrollado diferentes tipos de relaciones con organizaciones regionales, que han variado desde el punto de vista de su propósito, alcance, resultados esperados, acuerdos y actividades. Aunque cada asociación entre UNIFEM y una organización regional es única, los datos de la evaluación indican que las vigentes y las que se han establecido recientemente se centran en dos áreas principales: el desarrollo institucional y la elaboración y promoción de políticas. Dentro de estos puntos de interés central, UNIFEM utiliza varios enfoques operativos⁷:

Desarrollo institucional

- UNIFEM proporciona apoyo a las organizaciones regionales para: la creación y el desarrollo de Unidades de Género y estructuras para la gestión de las cuestiones de género; la asignación de asesores(as) en cuestiones de género dentro de las organizaciones; la elaboración de políticas de género internas; la incorporación de directrices y manuales, y auditorías de género. Presta servicios de respaldo técnico y asesoramiento en comités y grupos de trabajo dedicados específicamente a cuestiones de género, y proporciona asistencia sobre construcción de capacidades para las Unidades de Género y otros miembros del personal de las organizaciones regionales.
- UNIFEM trabaja para mejorar las capacidades de las organizaciones regionales y su capacidad para incluir en sus labores a favor de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, los puntos de vista, los conocimientos y la experiencia de los promotores de la perspectiva de género (Mecanismos Nacionales para la Mujer, parlamentarios y organizaciones de la sociedad civil). Esto incluye apoyar la participación de los promotores de la perspectiva de género (especialmente organizaciones de la sociedad civil y activistas en derechos de las mujeres) en actividades e iniciativas de las organizaciones regionales, así como organizar y convocar foros femeninos que actúen como órganos consultivos de estas organizaciones.

Elaboración y promoción de políticas

- UNIFEM apoya a las organizaciones regionales en la elaboración de políticas o marcos y/o acuerdos regionales sobre cuestiones de género.
- UNIFEM proporciona apoyo para la revisión de acuerdos y leyes modelo, y para el examen de la implementación de convenios específicos.
- UNIFEM trabaja con las divisiones sectoriales de las organizaciones regionales para elaborar políticas para sectores específicos.
- UNIFEM trabaja con partes interesadas en las organizaciones regionales, tales como organizaciones de la sociedad civil regionales y nacionales, para ayudarles a lograr un mejor acceso a las organizaciones regionales y ejercer influencia en los procesos de formulación de políticas.
- UNIFEM apoya, participa y coorganiza con sus organizaciones regionales socias, reuniones regionales de alto nivel que brindan espacios para la incidencia política.

⁶ En este contexto, el término "bien establecida" abarca varios aspectos (la duración de la asociación, el número de alianzas en la región y el volumen de actividades o iniciativas conjuntas), pero no implica un juicio sobre la calidad de las mismas.

⁷ En el Anexo 2.1 se proporcionan ejemplos específicos.

Aunque la asociación con las organizaciones regionales varía en función de factores contextuales, la mayoría de estas organizaciones comparte ciertas características clave que definen tanto su potencial común como sus limitaciones comunes. Una característica clave es que las organizaciones regionales generalmente actúan como catalizadoras que pueden influir positivamente en la creación de un contexto favorable para el cambio, pero no pueden dirigir ni controlar los cambios a nivel nacional. Por lo tanto, las organizaciones regionales y UNIFEM se encuentran en situaciones muy similares en este sentido: ambos pueden actuar como facilitadores y catalizadores y pueden apoyar, impulsar, acelerar o incluso generar cambios, pero no pueden ser los únicos responsables de crear dichos cambios en los países miembros de las organizaciones regionales. Además, su contribución a cambios a largo plazo a nivel nacional (es decir, impactos en el desarrollo, como por ejemplo cambios de políticas, prácticas y comportamientos en relación con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres) es difícil de medir. Para UNIFEM, esto plantea la pregunta de cómo determinar y rastrear razonablemente el éxito o el valor del apoyo y de la colaboración que presta a las organizaciones regionales. ¿Cómo medir el impacto de un catalizador sobre otro, más allá de los resultados inmediatos dentro de la respectiva organización regional? Otras contrapartes (incluso otros organismos de las Naciones Unidas) enfrentan el mismo problema.

UNIFEM tiene un Plan Estratégico institucional establecido que guía todas sus actividades, pero aún no ha formulado un marco operativo para la asociación en el que especifique las expectativas del Fondo respecto a la definición de qué constituye una asociación exitosa (es decir, pertinente, eficaz, eficiente y sostenible) con las organizaciones regionales (u otra).⁸ El Plan Estratégico institucional de UNIFEM no especifica los supuestos y expectativas en que se basan las actividades e interacciones en las cuales el Fondo efectivamente participa, y no

especifica a qué tipos de cambios (de menor nivel) debe contribuir la asociación con organizaciones regionales; de qué forma se prevé que dichos cambios contribuirán al objetivo y los resultados institucionales del Fondo, ni de qué manera las estrategias o actividades específicas que lleva a cabo, están encaminadas a producir los cambios deseados.

Basándose en los datos recolectados, el Equipo Evaluador construyó dos **marcos de resultados operativos** para capturar algunos de los supuestos implícitos que subyacen el trabajo de UNIFEM con las organizaciones regionales –uno para el tipo de asociación en que la organización regional es socia directa, y otro para aquella asociación en la cual actúa como socia estratégica del Fondo.

UNIFEM actualmente usa el término “asociación” para una variedad de diferentes relaciones con partes interesadas. Para los fines de la evaluación, el Equipo Evaluador introdujo los términos “socio limítrofe” y “socio estratégico” para describir dos tipos de relaciones diferentes. Estos términos, derivados del Método de Mapeo de Alcances del Centro Internacional Canadiense de Investigaciones para el Desarrollo (International Development Research Centre, IDRC)⁹, se usan en este informe para describir las relaciones que UNIFEM mantiene con organizaciones regionales –no para emitir juicios acerca de la naturaleza, la importancia o la eficacia de una asociación o de una organización en particular.

Socios limítrofes son aquellos individuos, grupos u organizaciones con los que un programa interactúa directamente y con quienes puede prever tener algunas oportunidades de ejercer influencia (es decir, la asociación está destinada, deliberada y directamente, a iniciar y/o apoyar cambios positivos en los comportamientos, las relaciones, las actividades o las prácticas del socio limítrofe). En el contexto de esta evaluación, el Equipo Evaluador ha

⁸ La Teoría del Cambio institucional que se describe en el Plan Estratégico de UNIFEM da a entender la importancia de las organizaciones regionales como tipo de “institución principal” cuya capacidad el Fondo se propone fortalecer. Sin embargo, comprensiblemente, el Plan Estratégico no entra en detalles en cuanto al enfoque y las estrategias que UNIFEM utiliza para asociarse y apoyar a diferentes clases de organizaciones.

⁹ Earl, Carden y Smutylo, “Mapeo de Alcances – Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo”, IDRC, Ottawa, 2001, p.41

utilizado este término para describir relaciones en las que UNIFEM está apoyando cambios positivos en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres dentro de la organización regional, a corto o medio plazo.

Los socios estratégicos son actores con los que un programa trabaja pero sobre los cuales no desea (o no puede) ejercer influencia ni inducir cambios directamente. El programa puede querer o necesitar establecer una asociación con socios estratégicos para lograr objetivos específicos, pero no intenta cambiar los comportamientos ni las prácticas de estas contrapartes. En el contexto de esta evaluación, el Equipo Evaluador ha usado este término para describir relaciones en las que, con el fin de inducir cambios o ejercer influencia sobre partes interesadas externas, como son los Estados miembros, UNIFEM y la organización regional se comprometen a contribuir a un conjunto de objetivos convenidos en función de sus respectivas fortalezas.

En la mayoría de sus asociaciones actuales con organizaciones regionales (aproximadamente el 75% de las examinadas), UNIFEM se relaciona con la organización como *socio limítrofe*. En otros casos (por ejemplo, con algunas de las Comisiones Económicas Regionales de las Naciones Unidas), UNIFEM trata a la organización regional como *socio estratégico*. Estos dos tipos de asociación no son mutuamente excluyentes, y algunas de las alianzas tienen elementos de ambos. Es importante señalar que las relaciones de UNIFEM con socios tanto limítrofes como estratégicos pueden ser “estratégicas” en el sentido habitual de la palabra, es decir, en cuanto a que son parte de un plan de acción sistemático diseñado para alcanzar una meta u objetivo más amplio.

Resultados de la asociación

Pertinencia

Hallazgo 1: UNIFEM es sumamente importante para todas y todos los representantes de organizaciones regionales a quienes se consultó.

En general, las y los representantes de organizaciones regionales consideraban su asociación con UNIFEM sumamente importante, debido a que aborda necesidades regionales relacionadas con la igualdad de género. La mayoría de las partes interesadas que están comprometidos con UNIFEM en relaciones del tipo limítrofe comentaron que el apoyo del Fondo (en general, apoyo financiero moderado combinado con gran cantidad de asistencia técnica y el permanente apoyo moral del altamente motivado y comprometido personal de UNIFEM) había sido importante y útil para su trabajo. Los representantes de organizaciones que son socias estratégicas de UNIFEM hicieron hincapié en las singulares fortalezas del Fondo, que complementan las de sus propias organizaciones. Las siguientes son características positivas clave que fueron mencionadas como distintivas de UNIFEM respecto de otras contrapartes con las que las organizaciones regionales están trabajando:

- El exclusivo mandato de UNIFEM, centrado en la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, así como sus conocimientos especializados y su experiencia en dicha materia.
- La estrecha conexión y buenas relaciones de trabajo que UNIFEM mantiene con organizaciones de la sociedad civil a nivel nacional y regional.
- El posicionamiento de UNIFEM como organismo neutral de las Naciones Unidas, que le permite establecer y facilitar la formación de redes entre una amplia gama de diversos actores que de otra manera quizás no podrían reunirse.
- El enfoque de UNIFEM, basado en la demanda. El personal de UNIFEM pregunta, escucha y toma en cuenta las necesidades y prioridades de sus contrapartes, en lugar de imponer planes o enfoques preelaborados.
- Los conocimientos y la experiencia del personal de UNIFEM. En la mayoría de las Oficinas Subregionales, el personal de UNIFEM procede de la región y con frecuencia ha participado en organizaciones de mujeres o entidades similares que trabajan en el área de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres en esa región. Por lo tanto, no sólo conocen bien y tienen conciencia de las dificultades y los problemas específicos de la región, sino que además tienen valiosas redes y relaciones y las utilizan en su papel de funcionarias y funcionarios de UNIFEM.

Hallazgo 2: UNIFEM no ha definido explícitamente el fundamento lógico y los beneficios esperados de su asociación con organizaciones regionales, ni ha establecido una metodología para hacer un seguimiento e informar sobre la pertinencia de dichas relaciones.

En un contexto de desarrollo, las preguntas sobre pertinencia generalmente examinan el grado en que la iniciativa financiada tiene sentido, dadas las necesidades, prioridades y/o políticas de los participantes. Al examinar la pertinencia de una asociación entre organizaciones, esto sugiere la necesidad de examinar las probabilidades de que la asociación beneficie a una o ambas organizaciones en cuanto a cumplir con sus mandatos y/o avanzar hacia el logro de sus prioridades institucionales. Datos de entrevistas y otros recolectados entre el personal de UNIFEM, indican que la asociación del Fondo con organizaciones regionales se basa en una serie de supuestos por lo común implícitos (es decir, no declarados formalmente ni convenidos a nivel institucional) acerca de su relevancia para UNIFEM.

Aunque dentro de UNIFEM parece existir un amplio consenso sobre las razones para trabajar con organizaciones regionales, no ha habido ningún análisis sistemático del grado de validez de estas razones y sus presuntos beneficios. En nuestra opinión, a pesar del compromiso de trabajar con organizaciones regionales, sigue siendo importante que UNIFEM determine de qué manera se espera que una asociación propuesta o ya existente sea relevante para UNIFEM y para la respectiva organización. Definir clara y explícitamente el fundamento lógico y los beneficios esperados de dicha asociación y establecer un sistema para dar seguimiento a los resultados correspondientes, permitiría a UNIFEM informar sobre la continuidad de la pertinencia de esta asociación.

Hallazgo 3: Las partes interesadas consultadas dentro y fuera de UNIFEM coinciden acerca de las razones clave para trabajar en asociación con organizaciones regionales y los beneficios de hacerlo.

Este hallazgo explora las maneras en que las organizaciones regionales son consideradas pertinentes para el trabajo de UNIFEM (y viceversa), *más allá* del hecho de que generalmente se insta a los organismos de las Naciones Unidas a asociarse con dichas organizaciones. Las razones clave identificadas son¹⁰:

1. **Las organizaciones regionales pueden tener un efecto multiplicador.** Debido a su gran número de miembros y su relativamente alto nivel de representación gubernamental, las organizaciones regionales están bien posicionadas para tener un efecto multiplicador (es decir, dirigiéndose a una sola entidad –la organización regional – se puede llegar a muchas otras).
2. **Las organizaciones regionales pueden darle mayor legitimidad a un tema o problema a nivel nacional.** El carácter regional de estas organizaciones puede crear “presión paritaria” entre los gobiernos nacionales de los Estados miembros: Una vez que un asunto es reconocido como importante en la región, es más difícil que los gobiernos individuales lo ignoren a nivel nacional.
3. **Las organizaciones regionales pueden formular e implementar políticas o acuerdos a nivel regional que sean vinculantes (en mayor o menor medida) para los Estados miembros.** Las políticas o acuerdos convenidos a nivel regional pueden inducir (o al menos influir en) la formulación e implementación de políticas nacionales.
4. **Las organizaciones regionales pueden servir como eficaces foros para reforzar la influencia de otras contrapartes de UNIFEM.** Las organizaciones regionales pueden proporcionar un marco y una razón para que las organizaciones de mujeres y/o los Mecanismos Nacionales para la Mujer se reúnan, formen redes y colaboren y, de esta manera, refuercen su capacidad e influencia colectiva a nivel regional y nacional.
5. **Las organizaciones regionales tienen conocimientos, capacidades y recursos específicos relacionados con el contexto regional, que podrían complementar los de UNIFEM, o de los cuales UNIFEM podría aprender.** Las organizaciones regionales pueden tener recursos, capacidades, relaciones estratégicas y legitimidad para ampliar algunos de los proyectos de UNIFEM, o poseer recursos complementarios para implementar proyectos en conjunto con UNIFEM.

10 Para información adicional, consulte las seis reseñas de asociación en la Tabla 4.1 y el Anexo I.

Las cuatro primeras razones para unir esfuerzos con organizaciones regionales fueron las más citadas por el personal de UNIFEM, y son aplicables principalmente a las organizaciones regionales o subregionales con mandatos amplios de integración y cooperación y a los bancos regionales de desarrollo (particularmente la tercera razón). La quinta razón es aplicable principalmente, pero no en forma exclusiva, a las Comisiones Económicas Regionales de las Naciones Unidas.

Las partes interesadas coinciden en que las razones clave de UNIFEM para trabajar con las organizaciones regionales son válidas. Una inmensa mayoría de las partes interesadas consultadas compartía la opinión de que las organizaciones regionales tienen un gran potencial para ejercer influencia en cambios a nivel regional y nacional en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres, particularmente mediante la elaboración de marcos de políticas o marcos normativos convenidos a nivel regional, y por la capacidad de las organizaciones regionales para actuar como catalizadoras y facilitadoras de cambios. También se considera muy importante para la promoción de las prioridades relativas a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, el hecho de que las organizaciones regionales tienen la capacidad de impulsar programas más progresistas que los gobiernos de sus países miembros y para generar presión paritaria entre sus miembros. No obstante, la mayor parte de la información obtenida de estas partes interesadas fue anecdótica y sin el respaldo de ejemplos concretos sobre la manera en que las organizaciones regionales habían influido en la realización de cambios a nivel nacional.

Eficacia

Hallazgo 4: Existen pruebas sustanciales de que la asociación entre UNIFEM y las organizaciones regionales ha conllevado cambios positivos a corto plazo y algunos a medio plazo. Aunque estos en sí no constituyen cambios a nivel nacional, han contribuido a reforzar el contexto favorable para tales cambios.

Los datos recolectados en esta evaluación proporcionaron pruebas de una amplia variedad de logros y cambios positivos a los cuales la asociación de las organizaciones regionales con UNIFEM ha contribuido, especialmente:

- Cambios en o elaboración de políticas o acuerdos regionales sobre la igualdad de género o los derechos humanos de las mujeres (con contrapartes directas);
- Cambios en las estructuras y/o prácticas de una organización regional, favorables para la igualdad de género y la incorporación de esta perspectiva (con socios limítrofes);
- La creación de nuevos conocimientos y herramientas en las áreas de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres, que son importantes para los Estados miembros y las partes interesadas (con socios limítrofes y socios estratégicos).

Asimismo, existe cierta evidencia de un incremento de las capacidades dentro de las organizaciones regionales, entre sus Estados miembros y entre otras partes interesadas en estas organizaciones –ilustradas, por ejemplo, por el fortalecimiento de los procesos de incidencia política en las respectivas regiones, que incluye a la organización misma y/o sus partes interesadas inmediatas (con socios limítrofes y estratégicos).

Desde el punto de vista de UNIFEM, existen algunas evidencias anecdóticas de que la asociación con organizaciones regionales ha acrecentado la capacidad de incidencia política al proporcionar oportunidades de acceso a foros de alto nivel y ha generado nuevos conocimientos útiles, tales como datos estadísticos¹¹.

¹¹ En la Tabla 4.2 y el Anexo I del informe se proporcionan más ejemplos indicativos.

Estos resultados son pertinentes y significativos, sobre todo en términos de su contribución potencial (futura) al fomento de cambios dentro de la organización regional a nivel regional y, por último, a nivel nacional. Aunque hay pocos datos confiables acerca de si estos cambios efectivamente han ocurrido y en qué medida (debido a que los cambios de este tipo se producen a largo plazo y a la falta de sistemas de seguimiento), las partes interesadas consultadas coincidieron ampliamente en que los resultados obtenidos tienen potencial para contribuir a dichos cambios a largo plazo. Por lo tanto, se pueden describir como contribuciones positivas al fortalecimiento del *contexto favorable para el cambio* a nivel regional y, por último, a nivel nacional.

Hallazgo 5: Las partes interesadas consultadas coinciden ampliamente en que la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales tiene el potencial de contribuir a ejercer un impacto a largo plazo, incluso a nivel nacional. Sin embargo, no se dispone de datos confiables que proporcionen pruebas objetivas de esto.

Hasta este momento, casi no se cuenta con datos concretos que proporcionen pruebas objetivas del presunto vínculo entre los cambios logrados a través de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales y cambios posteriores a nivel nacional. Esto no significa que dicho vínculo no exista, y parece probable que el trabajo de las organizaciones regionales pueda influir a nivel de país, pero hay poca información documentada acerca de la naturaleza de dicha influencia y los cambios a los que ha contribuido.

Las organizaciones regionales están haciendo algunos esfuerzos para dar seguimiento a la implementación de políticas regionales a nivel nacional. Sin embargo, en la actualidad, ninguno de estos mecanismos está concebido para realizar una valoración sistemática del impacto de las organizaciones regionales sobre las políticas y decisiones que se adoptan a nivel nacional.

Esto plantea un problema que no se da únicamente para UNIFEM y las organizaciones regionales con que se asocia: Es sumamente difícil rastrear contribuciones específicas a los impactos sobre el desarrollo, que son complejos y a largo plazo, y atribuir dichos impactos a determinadas intervenciones. Los impactos sobre el desarrollo raramente se consiguen a través de la labor de un solo actor, y la complejidad del proceso de desarrollo hace que su valoración sea sumamente difícil¹².

Conforme a lo que antecede, la ausencia de pruebas concretas de que la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales ha contribuido a lograr cambios a largo plazo a nivel nacional, no es sorprendente ni necesariamente indica una debilidad o deficiencia en el trabajo de la asociación. No obstante, pone de relieve la necesidad de explicitar las supuestas relaciones lógicas entre los resultados esperados a corto o medio plazo y los impactos que se desea lograr a más largo plazo para, de esta manera, ilustrar y hacer un seguimiento de la relevancia de los resultados intermedios en el contexto más amplio del cambio social a largo plazo.

Sostenibilidad de los resultados

Hallazgo 6: Existen escasas pruebas de que la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales haya contribuido a cambios sostenibles dentro o fuera de la respectiva organización.

A nuestro entender, la “sostenibilidad de los resultados” implica, al menos, dos dimensiones clave: la *continuación* y la *adaptación dinámica* de lo que se ha conseguido durante la vigencia de un proyecto o programa. Examinamos los diferentes tipos de resultados a corto y medio plazo que se lograron en y a través de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales respecto a la probabilidad de que estos resultados sean sostenidos y/o dinámicamente adaptados.

- Existe amplio consenso en cuanto a que la creación, con

¹² Earl, Carden, Smutylo, “Mapeo de Alcances – Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo”, IDRC, Ottawa, 2001, p.1.

apoyo de UNIFEM, de Unidades de Género (y, por ende, la institucionalización de una función de género dentro de la organización respectiva) es un éxito importante que mejora las probabilidades de que las cuestiones de género sean tratadas en la organización de una manera más sistemática y coherente. Al mismo tiempo, sin embargo, la mayoría de las Unidades de Género examinadas han enfrentado y continúan enfrentando serias dificultades. En varios casos, los datos sugerían que los esfuerzos institucionales relacionados con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres se desaceleraban significativamente al cesar el apoyo externo de UNIFEM –pese a la existencia de una Unidad dedicada exclusivamente a las Cuestiones de Género.

- Como muchas de las políticas, los marcos y los acuerdos de género que se han desarrollado con ayuda de UNIFEM son relativamente nuevos y su implementación aún se encuentra en las primeras fases, es demasiado pronto para analizar su sostenibilidad¹³. La dimensión de sostenibilidad sólo entra en juego al observar el uso y la continua evolución de cada política dentro del marco de los procesos de cambio más amplios a los que esas políticas están contribuyendo. Aunque las partes interesadas consultadas son muy optimistas respecto a que los recientes cambios de políticas de las organizaciones regionales *pueden* influir positivamente en el cambio, actualmente no existen pruebas que nos permitan diagnosticar el grado en que esto ha ocurrido, y la mayoría de las organizaciones regionales no tienen mecanismos para recolectar datos sobre estos cambios.
- Estudios y publicaciones están propiciando resultados que tienen potencial para influir en los actuales procesos de cambio en materia de género, pero no constituyen cambios sociales de por sí. La asociación de UNIFEM con organizaciones regionales ha generado conocimientos y herramientas pero, más allá de su producción y publicación, no tenemos información acerca de si UNIFEM y/o sus organizaciones socias han realizado algún seguimiento sistemático del uso y los efectos reales de los productos del conocimiento o de las herramientas en particular.
- UNIFEM ha trabajado y trabaja con personal de organizaciones regionales y con partes interesadas, para establecer y/o reforzar redes regionales de promotores de la perspectiva de género. Muchas de estas iniciativas aún están en sus

primeras fases de desarrollo, de modo que es demasiado pronto para comentar sobre su sostenibilidad. Partes interesadas en las organizaciones regionales proporcionaron ejemplos de mejoras de sus capacidades como resultado de su asociación con UNIFEM. Sin embargo, es difícil determinar si éstas son sostenibles, ya que no siempre está claro si los ejemplos citados fueron iniciativas extraordinarias o parte de un proceso permanente de aplicación y desarrollo de la concienciación, los conocimientos, las aptitudes y el compromiso de las partes interesadas, que tenga probabilidades de continuar sin el apoyo de UNIFEM¹⁴. No obstante, en nuestra opinión son prometedoras dado que, como distribuyen las responsabilidades y los riesgos entre un grupo de partes interesadas diversas y motivadas, tienen potencial para contribuir a capacidades regionales relativamente sostenibles.

Se manifestaron algunas preocupaciones acerca de la sostenibilidad de los resultados, especialmente en términos de las capacidades institucionales. En muchos casos, la sostenibilidad de los logros parece estar fuera del control de UNIFEM, pero la tendencia de UNIFEM hacia las intervenciones de corto plazo y centradas en actividades, con estrategias de seguimiento limitadas y recursos escasos, también puede afectar negativamente la sostenibilidad a largo plazo de los resultados obtenidos.

La evaluación también indicó que la ausencia de conceptos de *capacidad* y *desarrollo de capacidades* (individuales e institucionales) acordados a nivel institucional puede ser un factor que limite el potencial de UNIFEM para conseguir resultados sostenibles y hacer un seguimiento de estos en su asociación con organizaciones regionales. También plantea interrogantes sobre los tipos de indicadores que UNIFEM debería utilizar para hacer un seguimiento de los cambios institucionales y del compromiso con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, en particular dentro de las organizaciones regionales, y de manera más general, en el resto de sus contrapartes¹⁵.

13 La Unión Africana adoptó su política de género en 2008; la SADC en 2007 y la CEDEAO, en 2004.

14 Esto se vuelve a vincular a la antes mencionada incerteza respecto de los conceptos y/o las estrategias integrales para el desarrollo de capacidades que subyacen el trabajo de UNIFEM.

15 Algunos ejemplos de indicadores podrían ser: cambios en los compromisos financieros a partir de los recursos básicos de la institución, cambios en las cifras de dotación de personal, formulación y puesta en práctica de políticas internas, etc. Se espera que el estudio sobre la construcción de capacidades que UNIFEM está realizando pueda ofrecer sugerencias a este respecto.

Gestión de la asociación

Hallazgo 7: La asociación de UNIFEM con organizaciones regionales es establecida y gestionada individualmente, caso por caso. El personal de UNIFEM con el que se conversó en varios lugares, expresó la necesidad de contar con un enfoque más institucional de la gestión de la asociación con organizaciones regionales.

La evaluación constató que se utiliza una variedad de métodos diferentes para gestionar la asociación entre UNIFEM y las organizaciones regionales, y estos varían de una Oficina Subregional a otra y de una asociación a otra. Las diferencias no parecían ser sistemáticas (por ejemplo, en función del tipo de organización asociada, prioridades regionales y/o estrategias) y UNIFEM no cuenta con criterios ni directivas explícitas que se hayan convenido para seleccionar las organizaciones con las que se asocia, ni dispone de criterios para determinar, antes de establecer una asociación ni periódicamente, de qué manera una contraparte puede ayudar al Fondo a cumplir con sus prioridades y objetivos subregionales. Generalmente, la valoración de las potenciales contrapartes es responsabilidad de cada Oficina Subregional.

Con la excepción de algunas organizaciones regionales de gran magnitud, las entidades clave para la gestión de la asociación de UNIFEM en el terreno están en sus quince Oficinas Subregionales. Dado que las Oficinas Subregionales tienen mandatos definidos geográficamente, en la mayoría de los casos se considera que asociarse con organizaciones subregionales es más eficaz y eficiente que trabajar con organizaciones regionales de mayor cobertura o directamente con cada Estado miembro¹⁶. Asimismo, las Oficinas Subregionales tienden a conocer más detalladamente el contexto y a cada una de las partes interesadas de sus respectivas subregiones, lo que les permite identificar las oportunidades y realizar el seguimiento de las mismas, así como establecer y cultivar las relaciones más eficazmente de lo que la Sede

de UNIFEM podría hacerlo.

Aunque las Oficinas Subregionales de UNIFEM ofrecen numerosas ventajas, el hecho de depender de estas Oficinas para gestionar la asociación con organizaciones regionales ha presentado algunas dificultades, principalmente cuando el mandato de una Oficina Subregional no coincide con la cobertura geográfica de una organización regional específica. En algunos casos, esto ha resultado en relaciones fragmentadas entre la organización regional y las diferentes Secciones y Unidades de UNIFEM. Las organizaciones regionales (a diferencia de las organizaciones subregionales) también requieren un enfoque coordinado entre las Oficinas Subregionales y la Sede de UNIFEM.

Hallazgo 8: La asociación actual de UNIFEM con organizaciones regionales es gestionada por actividades y productos, en vez de por resultados a largo plazo.

En los marcos de los resultados operativos implícitos y subyacentes a la decisión de UNIFEM de trabajar con organizaciones regionales, la asociación no es considerada una finalidad en sí misma, sino un medio para finalmente promover cambios más amplios a nivel nacional. Sin embargo, nuestros datos indican que las realidades actuales de la gestión de la asociación no reflejan esta teoría.

En la práctica, UNIFEM gestiona la mayoría de su asociación con organizaciones regionales centrándose en productos o logros a largo plazo. Los objetivos a largo plazo a los que cada asociación puede contribuir en el futuro siguen siendo implícitos, y no se lleva a cabo un seguimiento sistemático y documentado de los resultados a través del tiempo. La concentración en los resultados a corto plazo es evidente en varios aspectos de la gestión de la asociación: acuerdos de asociación, implementación, seguimiento e información.

La gestión de su asociación por actividades y productos hace más difícil para UNIFEM captar los resultados de

¹⁶ Debido a la proximidad geográfica de la Oficina Subregional a la organización regional y/o sus Estados Miembros, y dado el íntimo conocimiento que estas Oficinas poseen de los contextos (sub)regionales y sus conexiones con actores clave a los niveles nacional y (sub)regional.

nivel superior que cada asociación puede aportar a largo plazo. El fundamento lógico subyacente para trabajar con organizaciones regionales es, ante todo, el potencial de éstas para ejercer influencia en los procesos de cambio a nivel nacional. Aunque reconocemos las dificultades para hacer un seguimiento de dichos resultados de nivel superior y atribuirlos a intervenciones específicas, nuestros hallazgos indican que la actual práctica de gestión de la asociación hace aún más difícil para UNIFEM ver más allá de los resultados a corto plazo dentro de o en relación con la respectiva organización regional.

No obstante, es importante mencionar algunos factores contextuales que afectan a la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales y que probablemente hayan influido significativamente en la manera en que cada asociación ha evolucionado. Entre estos se encuentran:

- La limitada capacidad de muchas de las organizaciones regionales socias de UNIFEM, especialmente en lo que se refiere a la planificación estratégica a largo plazo de su propio trabajo y a su interacción con diferentes contrapartes (ya sea debido a falta de experiencia y competencias o a una permanente sobrecarga de trabajo y falta de tiempo, rotación de personal o puestos vacantes en las Unidades de Género, etc.)
- El alto grado en que la mayoría de las Unidades de Género de las organizaciones regionales depende de donantes, que fácilmente se traduce en que estas Unidades busquen principalmente fondos del tipo que se asigna para la financiación de proyectos o intervenciones puntuales –lo cual también conduce a la planificación y participación predominantemente a corto plazo.
- Algunas Oficinas Subregionales informaron limitaciones en la duración y los montos de los acuerdos de asociación que están autorizadas para suscribir, lo cual parece haber contribuido a los acuerdos de corto plazo, del tipo “proyecto”, observados con algunas contrapartes.

Hallazgo 9: UNIFEM utiliza una variedad de enfoques de asociación con las organizaciones regionales. Aunque es posible que no sea necesario establecer modelos formales, miembros del personal de UNIFEM indicaron que desean contar con un intercambio más sistemático de lecciones aprendidas relacionado con su trabajo con las organizaciones regionales.

Las modalidades de asociación de UNIFEM con diversas organizaciones regionales tiene ciertas similitudes en

uno o más de sus puntos de interés central, y el personal del Fondo a veces se refiere a estas similitudes como un “modelo”. Sin embargo, en nuestra opinión, estas similitudes de enfoque no representan un modelo de trabajo que UNIFEM utilizaría con organizaciones regionales u otras contrapartes.

A través de los años, UNIFEM ha usado una variedad de enfoques y estrategias diferentes para asociarse con organizaciones regionales, entre los que se encuentran: reforzar las capacidades institucionales de estas organizaciones en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres; apoyar y participar en la elaboración de políticas y la promoción de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres en las organizaciones regionales; y trabajar con unidades temáticas seleccionadas de las organizaciones regionales y con partes interesadas en dichas organizaciones. UNIFEM está diversificando el enfoque de su trabajo con organizaciones regionales, pasando del trabajo casi exclusivo con las Unidades de Género a un enfoque a varios niveles, que implica colaborar con secciones temáticas de las organizaciones regionales y con organizaciones de la sociedad civil y otras partes interesadas en las organizaciones regionales. Esta diversificación tiene el potencial de abrir oportunidades más amplias para trabajar con organizaciones regionales, que son impulsadas por consideraciones sobre los objetivos temáticos específicos que UNIFEM desea lograr en la respectiva región, más que proporcionar un apoyo casi “predeterminado” para dependencias institucionales específicas.

Recapitulación

En el contexto mundial actual, las organizaciones regionales están adquiriendo importancia como actores del desarrollo económico y social. También se las considera actores catalizadores e importantes, con potencial para influir significativamente en políticas, programas y prácticas para promover la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres en sus regiones y Estados miembros. Organismos como UNIFEM todavía están buscando los medios más adecuados y eficaces de trabajar con organizaciones regionales y mejorar la

alineación y armonización entre sí.

UNIFEM tiene una Teoría del Cambio institucional establecida que guía todas sus actividades, pero aún no ha desarrollado un marco operativo para la asociación, que especifique las expectativas de UNIFEM respecto a qué constituye una asociación exitosa (es decir, pertinente, eficaz, eficiente y sostenible) con organizaciones regionales u otras entidades¹⁷. Los supuestos implícitos de UNIFEM sobre por qué es importante y pertinente asociarse con organizaciones regionales son ampliamente compartidos por las partes interesadas (incluyendo, entre otros, organismos de las Naciones Unidas que trabajan con las mismas organizaciones regionales) y son considerados válidos. Sin embargo, la validez de estos supuestos aún no ha sido demostrada.

Partes interesadas en organizaciones regionales (de los tipos de relaciones directas y estratégicas) a las cuales consultamos, describieron a UNIFEM como una contraparte sumamente respetada y valiosa. La opinión general es que UNIFEM desempeña (o tiene potencial para desempeñar) un papel único entre las organizaciones regionales con las que se asocia, en razón de su concentración en la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, su carácter de organismo de las Naciones Unidas y sus estrechos vínculos con la sociedad civil y con una amplia variedad de otras contrapartes.

Existen pruebas sustanciales de que la asociación de UNIFEM con las organizaciones regionales ha contribuido a muchos cambios positivos a corto plazo y algunos a medio plazo. Aunque existen pocos datos confiables acerca de si estos cambios en las organizaciones regionales a nivel regional han contribuido a cambios posteriores a nivel nacional y en qué medida (esto se debe a que los cambios de este tipo ocurren a largo plazo y a la falta de sistemas de seguimiento), las partes interesadas consultadas coincidieron ampliamente en que

los resultados alcanzados tienen el potencial de contribuir a tales cambios a largo plazo. Por lo tanto, se pueden describir como contribuciones positivas al fortalecimiento del *contexto favorable para el cambio* a nivel regional y, por último, a nivel nacional.

Surgieron algunas preocupaciones acerca de la sostenibilidad de los resultados, especialmente en términos de las capacidades institucionales. En muchos casos, la sostenibilidad de los logros parece estar fuera del control de UNIFEM, pero la tendencia de UNIFEM hacia las intervenciones de corto plazo y centradas en actividades, con estrategias de seguimiento limitadas y recursos escasos, también puede afectar negativamente la sostenibilidad a largo plazo de los resultados obtenidos. La ausencia de conceptos de *capacidad* y *desarrollo de capacidades* (individuales e institucionales) convenidos a nivel institucional, también puede ser un factor que limite el potencial de UNIFEM para conseguir resultados sostenibles de su asociación con organizaciones regionales y hacer un seguimiento de los mismos.

Las Oficinas Subregionales de UNIFEM son las entidades clave para gestionar la asociación con organizaciones regionales en diferentes partes del mundo. Los beneficios principales de este enfoque son: la proximidad geográfica de las Oficinas Subregionales a sus respectivas contrapartes; el profundo conocimiento que posee su personal sobre los contextos y acontecimientos subregionales; y sus contactos y redes profesionales. En la mayoría de los casos, si no en todos, las buenas relaciones entre el personal de UNIFEM y de las organizaciones regionales han sido factores importantes para el establecimiento y la continuidad de la asociación.

El enfoque que UNIFEM aplica a la gestión de su asociación con las organizaciones regionales depende de cada caso, en lugar de regirse por principios institucionales o regionales. Ha tendido a responder a las oportunidades

17 La Teoría del Cambio institucional que se describe en el Plan Estratégico de UNIFEM da a entender la importancia de las organizaciones regionales como tipo de "institución principal" cuya capacidad el Fondo se propone fortalecer. Sin embargo, el Plan Estratégico no entra en detalles en cuanto al enfoque y las estrategias de UNIFEM para asociarse y apoyar a diferentes clases de organizaciones.

que se presentan en terreno (a nivel subregional), y no como parte de estrategias subregionales o regionales explícitas de UNIFEM.

El actual enfoque de gestión de UNIFEM se centra en los resultados a corto plazo vinculados con actividades específicas con una organización regional asociada o con productos de la organización regional respectiva. Un desafío importante, no sólo para esta evaluación sino para UNIFEM en general, es el de diagnosticar y hacer un seguimiento de la pertinencia y eficacia o del éxito de cada asociación respecto de los objetivos más generales a los cuales esta asociación está encaminada a contribuir. Esto se relaciona con dos problemas clave:

- A nivel mundial – la ausencia de datos confiables o sistemas de recolección de datos para obtener información sobre el impacto de las organizaciones regionales a nivel nacional.
- A nivel de UNIFEM – la ausencia de criterios o directrices institucionales convenidos para establecer alianzas y dar seguimiento a sus resultados.

UNIFEM ha cambiado progresivamente el enfoque basado en proyectos y países por un enfoque regional más integrado. Su enfoque actual de la gestión de la asociación con las organizaciones regionales aún no refleja estos principios. Para poner en funcionamiento sus alianzas, UNIFEM está utilizando una variedad de enfoques y actividades que con frecuencia son similares, pero aún no ha desarrollado “modelos” claros para asociarse con organizaciones regionales. UNIFEM está diversificando el enfoque de su trabajo con estas organizaciones, pasando hacia un enfoque con varios niveles que implica colaborar con secciones temáticas de las mismas, así como con organizaciones de la sociedad civil y otras partes interesadas en las organizaciones regionales. Esta diversificación tiene el potencial de abrir nuevas oportunidades de trabajo con organizaciones regionales.

Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones se basan en el supuesto de que las dificultades o los vacíos que se han identificado en este informe requieren o justifican adoptar medidas. Sin embargo, cada una de las recomendaciones implica costos para UNIFEM, los cuales se deben ponderar cuidadosamente contra los beneficios potenciales; los resultados de estos diagnósticos del costo-beneficio pueden diferir entre regiones geográficas. En algunos casos, UNIFEM puede desear considerar si una recomendación puede o debe ser abordada sólo en términos de su asociación con organizaciones regionales, o en relación con todos los tipos de asociación, o en un contexto institucional más amplio (por ejemplo, algunos problemas, como la ausencia de conceptos de “capacidad” y “desarrollo de capacidades” definidos a nivel institucional, pueden justificar una respuesta más amplia).

Recomendación 1: UNIFEM debe explicitar más sus supuestos y expectativas en relación con la asociación, y desarrollar herramientas institucionales que quién e informen sus decisiones de celebrar, continuar o rescindir acuerdos de asociación..

Los documentos estratégicos de UNIFEM, así como las consultas con el personal de la Sede y oficinas nacionales indican que el Fondo considera que las alianzas eficaces son un aspecto fundamental de su enfoque general. Sin embargo, debe definir más explícitamente qué entiende por “asociación”, qué supuestos y expectativas subyacen los diferentes tipos de asociación, y también los criterios que el personal puede usar para decidir celebrar, continuar o rescindir acuerdos de asociación con diferentes organizaciones.

Sería útil que UNIFEM desarrollara (como mínimo) un conjunto básico de conceptos convenidos y terminología relacionada que describa con precisión las características de los tipos específicos de asociación.

Recomendación 2: UNIFEM debe desarrollar enfoques más eficaces para el seguimiento y el análisis del resultado de su asociación con organizaciones regionales.

Uno de los desafíos actuales para UNIFEM es el de monitorear y documentar los resultados de su asociación con las organizaciones regionales, más allá de los efectos inmediatos de las actividades individuales, que en su mayoría son de corto plazo¹⁸. En términos de rendición de cuentas, UNIFEM debe concentrarse en lograr resultados de desarrollo. Esto se vincula con la pregunta acerca de las clases de resultados por los cuales UNIFEM puede, desea o debe rendir cuentas: ¿resultados a corto y medio plazo, o también impactos en el desarrollo a largo plazo?

Actualmente, cuando se trata de reflexionar sobre resultados o impactos de desarrollo a largo plazo, UNIFEM piensa en términos de *contribución*, más que de *atribución*. Conforme a lo que antecede, su enfoque actual de rastrear mayoritariamente los resultados a corto y medio plazo de su trabajo con las organizaciones regionales es razonable. Sin embargo, lo que falta y se necesita para demostrar de manera convincente las contribuciones a objetivos de desarrollo a largo plazo, es ilustrar cómo y por qué es razonable o probable que los resultados intermedios (a corto y/o medio plazo) que se han obtenido, contribuirán a la consecución de objetivos a largo plazo. Por lo tanto, sería útil que UNIFEM articulara, al menos, algunos de los *marcos de resultados operativos* clave que subyacen sus esfuerzos en un área temática específica y/o en una región geográfica en particular.

Para el aprendizaje interno de UNIFEM, recolectar, analizar y compartir sistemáticamente información sobre su asociación con organizaciones regionales (o con otras contrapartes) puede ser una herramienta clave para mejorar continuamente su trabajo. El desarrollo de modelos específicos y reproducibles para trabajar con

organizaciones regionales (u otras contrapartes) depende de la capacidad de UNIFEM para recolectar y analizar datos comparables de una variedad de alianzas a través del tiempo.

Recomendación 3: UNIFEM (a nivel institucional y en cada Sección Geográfica) debe revisar los enfoques que aplica actualmente a la gestión de las relaciones con organizaciones regionales para evaluar los beneficios potenciales de crear mayor consistencia en este aspecto en todo el Fondo, e identificar maneras factibles para hacerlo.

Aunque la asociación con organizaciones regionales puede, en muchos aspectos, no diferir sustancialmente de la asociación de UNIFEM con otros tipos de organizaciones (por ejemplo, en términos de las estrategias específicas que se utilizan para trabajar con ellas), las organizaciones regionales son únicas en lo que respecta a su particular carácter de entidades intergubernamentales subregionales. Esto puede justificar un examen más minucioso de los beneficios potenciales de reforzar y armonizar más el aprendizaje de UNIFEM y los enfoques que aplica al trabajar con estas contrapartes.

UNIFEM puede desear analizar si elaborar uno o más *modelos* reales y reproducibles de trabajo con organizaciones regionales (o directrices relacionadas) resultaría útil en términos de proporcionar orientación institucional a las Oficinas Subregionales responsables de la asociación respectiva, o si el personal de UNIFEM y de las organizaciones regionales percibiría esta orientación como más limitante que útil, dados los contextos únicos a los que cada asociación debe responder.

¹⁸ Las consultas con el personal de UNIFEM indican que lo mismo se aplica a sus alianzas con otros tipos de organizaciones.

Lista de Acrónimos

AECID	Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (España)
AGEM	Agenda Económica de las Mujeres
APRM	Mecanismo de Examen entre los Propios Países Africanos (<i>African Peer Review Mechanism</i>), (NEPAD)
ASEAN	Asociación de Naciones del Asia Suroriental (<i>Association of Southeast Asian Nations</i>)
BAFD	Banco Africano de Desarrollo
BASD	Banco Asiático de Desarrollo
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BPFA	Plataforma de Acción de Beijing (<i>Beijing Platform for Action</i>)
CAN	Comunidad Andina de Naciones (Bolivia, Colombia, Ecuador, Perú y Venezuela)
CAO	Comunidad del África Oriental
CARIBANK	Banco de Desarrollo del Caribe (<i>Caribbean Development Bank</i>)
CARICOM	Comunidad del Caribe (<i>Caribbean Community</i>)
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (<i>Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women</i>)
CEDEAO	Comunidad Económica de Estados de África Occidental
CEE-CIS	Oficina Regional para Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes (<i>Central and Eastern Europe and the Commonwealth of Independent States Regional Office</i>)
CEPA	Comisión Económica para África
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CEPE	Comisión Económica para Europa
CER	Comunidades Económicas Regionales (África)
CESPAO	Comisión Económica y Social para Asia Occidental
CESPAO	Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia Occidental
CESPAP	Comisión Económica y Social de las Naciones Unidas para Asia y el Pacífico
CIDA	Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (<i>Canadian International Development Agency</i>)
CIM	Comisión Interamericana de Mujeres
CIS	Comunidad de Estados Independientes (<i>Commonwealth of Independent States</i>)
COHSOD	Consejo para el Desarrollo Humano y Social (<i>Council for Human and Social Development</i>)
COMESA	Mercado Común para el África Oriental y Meridional (<i>Common Market for Eastern and Southern Africa</i>)
COMMCA	Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica
CRC	Convención sobre los Derechos del Niño (<i>Convention on the Rights of the Child</i>)
DRF	Marco de Resultados de Desarrollo (<i>Development Results Framework</i>)
ECOSOC	Consejo Económico y Social (<i>Economic and Social Council</i>)
EE.UU.	Estados Unidos
EGDC	Centro de promoción de las cuestiones de género de la CEDEAO (<i>ECOWAS Gender Development Centre</i>)
EurAsEC	Comunidad Económica de Eurasia (<i>Eurasian Economic Community</i>)
FNUAP	Fondo de Población de las Naciones Unidas (<i>United Nations Population Fund</i>)
IGCLR	Conferencia Internacional sobre la región de los Grandes Lagos (<i>International Conference on the Great Lakes Region</i>)
IDRC	Centro Internacional Canadiense de Investigaciones para el Desarrollo (<i>International Development Research Centre</i>)
IGAD	Autoridad Intergubernamental para el Desarrollo (<i>Intergovernmental Authority on Development</i>). Formada por Djibouti, Eritrea, Etiopía, Kenya, Somalia, Sudán y Uganda.
IGO	Organización Intergubernamental (<i>Intergovernmental Organization</i>)

MERCOSUR	Mercado Común del Sur
NAFTA	Tratado de Libre Comercio de América del Norte (<i>North-America Free Trade Agreement</i>)
NEPAD	Nueva Alianza para el Desarrollo de África (<i>New Partnership for Africa's Development</i>)
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
OEA	Organización de Estados Americanos
OECS	Organización de Estados del Caribe Oriental
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OMC	Organización Mundial del Comercio
ONG	Organización No Gubernamental
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PANCAP	Alianza Pancaribeña de Lucha contra el VIH/SIDA
PIF	Foro de las Islas del Pacífico (<i>Pacific Island Forum</i>)
PPA	Plataforma de Acción del Pacífico (<i>Pacific Platform for Action</i>)
RAC	Comité Asesor Regional de la CARICOM (<i>Regional Advisory Committee</i>)
RBM	Gestión Basada en Resultados (<i>Results Based Management</i>)
REM	Reunión Especializada de Mujeres (MERCOSUR)
REMMA	Red de Mecanismos de la Mujer Andina
SAARC	Asociación del Asia Meridional para la Cooperación Regional (<i>South Asian Association for Regional Cooperation</i>)
SADC	Comunidad de África Meridional para el Desarrollo (<i>South Africa Development Community</i>)
SDGEA	Declaración Solemne sobre la Igualdad de Género en África (<i>Solemn Declaration of Gender Equality in Africa</i>)
SGIB	Base de Datos de Género de la SAARC (<i>SAARC Gender Infobase</i>)
SICA	Sistema de la Integración Centroamericana
SIDA	Síndrome de inmunodeficiencia adquirida
SPC	Secretaría de la Comunidad del Pacífico (<i>Secretariat of the Pacific Community</i>)
SRO	Oficina Subregional (<i>Sub-regional Office</i>)
UA	Unión Africana
UE	Unión Europea
UNECA	Comisión Económica de las Naciones Unidas para África (<i>UN Economic Commission for Africa</i>)
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (<i>United Nations Evaluation Group</i>)
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (<i>United Nations Children's Fund</i>)
UNIFEM	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (<i>United Nations Development Fund for Women</i>) –En este informe, a veces, “el Fondo”.
WAEMU	Unión Económica y Monetaria de África Occidental (<i>West African Economic and Monetary Union</i>)
WGDD	Dirección de la Mujer, Género y Desarrollo (<i>Women, Gender and Development Directorate</i>) (UA)

Contenido

1.	Introducción	3
	1.1 Antecedentes	3
	1.2 Metodología	3
	1.3 Terminología de la evaluación	6
	1.4 Limitaciones de la evaluación y lecciones aprendidas	8
	1.5 Organización del informe	9
2.	La asociación de UNIFEM con organizaciones regionales y el marco para evaluar sus resultados	11
	2.1 Introducción	11
	2.2 Antecedentes sobre las organizaciones regionales	12
	2.3 Actuales alianzas de UNIFEM con organizaciones regionales	17
	2.4 Tipos de asociación	20
	2.5 Base para evaluar la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales	25
3.	Contexto	25
	3.1 Panorama general	25
	3.2 Contexto mundial	28
	3.3 Contextos regionales	33
	3.4 Contexto de las Naciones Unidas	34
	3.5 Contexto de UNIFEM	37
4.	Desempeño de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales	37
	4.1 Panorama general	37
	4.2 Pertinencia	46
	4.3 Eficacia	52
	4.4 Sostenibilidad	56
	4.5 Gestión de la asociación	69
5.	Conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones	69
	5.1 Panorama general	69
	5.2 Conclusiones	72
	5.3 Lecciones aprendidas	76
	5.4 Recomendaciones	

Apéndices

Apéndice I	Términos de Referencia	83
Apéndice II	Marco de la evaluación	93
Apéndice III	Lista de partes interesadas consultadas	101
Apéndice IV	Lista de documentos revisados	109
Apéndice V	Resumen de acuerdos de asociación con organizaciones regionales	117
Apéndice VI	Preguntas sugeridas para la selección y revisión de la asociación	123
Apéndice VII	Prueba piloto del Manual de Orientación de UNEG para la evaluación desde la perspectiva de la igualdad de género y los derechos humanos	125

Tablas

Tabla 1.1	Visitas de campo	5
Tabla 2.1	Categorías de organizaciones regionales socias de UNIFEM	14
Tabla 2.2	Puntos de interés central y enfoques de la asociación	15
Tabla 2.3	Socios limítrofes y socios estratégicos	18
Tabla 2.4	Teoría del Cambio Institucional de UNIFEM	21
Tabla 2.5	Marco de resultados operativos – Socios limítrofes	23
Tabla 2.6	Marco de resultados operativos – Socios limítrofes	23
Tabla 4.1	Fundamento lógico y beneficios implícitos de la asociación para UNIFEM	39
Tabla 4.2	Ejemplos de contribuciones de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales a resultados a corto y medio plazo	46
Tabla 5.1	Marco para explorar el desarrollo de lecciones	74

Apéndice

Apéndice 1	Reseñas de Seis Asociaciones de UNIFEM con Organizaciones Regionales	129
-------------------	--	-----



1. Introducción

1.1 Antecedentes

Universalía se complace en presentar este informe sobre la evaluación de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales, que es una de las evaluaciones institucionales que se incluyen en el Plan de Evaluación 2008 de UNIFEM.

Siguiendo un proceso de licitación abierto y competitivo, en octubre de 2008, Universalía fue contratada por la Unidad de Evaluación de UNIFEM para llevar a cabo la evaluación. El trabajo se realizó en dos fases: una extensa fase inicial (noviembre de 2008 a enero de 2009) y una fase de estudio detallado (enero a abril de 2009).

Los hallazgos y recomendaciones de la evaluación tienen por objeto prestar apoyo a las Secciones Geográficas y Oficinas Subregionales de UNIFEM para el establecimiento de la asociación con organizaciones regionales y estrategias regionales y subregionales más eficaces para la implementación del Plan Estratégico del período 2008-2011.

Este informe final presenta los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones de la evaluación, e incluye revisiones basadas en comentarios recibidos del personal, la Unidad de Evaluación y el Grupo de Referencia Interno de UNIFEM¹⁹.

1.2 Metodología

1.2.1 Objetivos y marco de la evaluación

Tras conversar con partes interesadas internas y externas, los objetivos de la evaluación expuestos en los Términos de Referencia (ver el Apéndice I) fueron ajustados como

se indica a continuación y aprobados por la Unidad de Evaluación de UNIFEM:

- Describir y analizar la experiencia de UNIFEM con organizaciones regionales hasta la fecha en cuanto a los tipos, los propósitos, las expectativas de resultados y las estrategias de esta asociación, y en relación con las principales características de aquellas con que se ha asociado.
- Identificar las fortalezas clave, los aspectos que requieren mejoras y las lecciones aprendidas por UNIFEM y las organizaciones regionales con que se ha asociado para promover la igualdad de género, poniendo especial atención en:
 - Los resultados y beneficios (propuestos y reales) de esta asociación para UNIFEM y para las organizaciones regionales;
 - La sostenibilidad de esta asociación y sus resultados; y
 - Las variaciones entre las regiones.
- Desarrollar un marco que UNIFEM pueda utilizar en el futuro para categorizar, tomar decisiones y evaluar su asociación con organizaciones regionales.
- Proporcionar a UNIFEM recomendaciones sobre políticas y/o prácticas que en el futuro puedan guiar su trabajo con organizaciones regionales.

Con información proporcionada por UNIFEM, Universalía desarrolló una metodología detallada, la cual se describió en el informe de inicio de la evaluación y fue aprobada por el Fondo. El marco de evaluación que resume las principales preguntas y subpreguntas de evaluación se encuentra en el Apéndice II.

19 El Comité Consultivo de UNIFEM y un Equipo de Referencia Externo también proporcionaron comentarios acerca de versiones anteriores del informe.

1.2.2 Alcance de la evaluación

Período: La evaluación se centró en el período 2004-2009, que incluía el Marco de Financiación Multianual de UNIFEM para el período de 2004 a 2007 y acontecimientos más recientes hasta marzo de 2009. El Equipo Evaluador también tomó en cuenta datos anteriores cuando se consideró importante para entender la relación del Fondo con una organización específica (por ejemplo, la Comunidad Económica de Estados de África Occidental, CEDEAO).

Alcance geográfico: El Equipo Evaluador examinó la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales en todas las zonas geográficas donde el Fondo trabaja, y realizó estudios detallados de la asociación con una selección de organizaciones regionales de América Latina y el Caribe y de África.

Puntos de interés central de la evaluación: La evaluación se centró en las siguientes áreas de análisis: contextos internacionales, regionales e internos de UNIFEM; eficacia; pertinencia; sostenibilidad; gestión y orientaciones futuras.

1.2.3 Equipo Evaluador

El Equipo Evaluador de Universalía estaba compuesto por los siguientes miembros:

- Gerry Cooney – Jefe del equipo / Experto en África

- Katrina Rojas – Evaluadora senior / Experta en América Latina y el Caribe

-
- Anette Wenderoth – Asesora conceptual

-
- Silvia Grandi – Evaluadora junior

-
- Elisabetta Micaro – Auxiliar de investigación

-
- Emilie Peters – Auxiliar de investigación

-
- Alexa Khan – Experta en evaluaciones, radicada en el Caribe

1.2.4 Proceso de evaluación

La evaluación fue gestionada por la Unidad de Evaluación de UNIFEM, y los datos fueron recolectados y analizados por el Equipo Evaluador de Universalía, en estrecha consulta con el Fondo. Una persona de la Unidad de Evaluación de UNIFEM –la Gestora de Evaluación, participó y contribuyó a la visita a Botswana, Sudáfrica y Etiopía.

El enfoque general del trabajo del Equipo Evaluador fue consultivo, participativo y centrado en la utilización, y fue diseñado de acuerdo con las reglas, normas y Código de Conducta Ética del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (*United Nations Evaluation Group, UNEG*)²⁰. UNIFEM también estableció un Grupo de Referencia Interno, compuesto por personal del Fondo, y un Grupo de Referencia Externo compuesto por partes interesadas en organizaciones socias del Fondo, para informar al proceso de evaluación²¹. Ambos grupos revisaron la exactitud de los productos clave de la evaluación y proporcionaron comentarios al respecto. El Equipo Evaluador también puso a prueba el proyecto de Manual de Orientación del UNEG para la Integración de los Derechos Humanos y la

20 Las normas de evaluación de UNEG se encuentran en http://www.uneval.org/papersandpubs/documentdetail.jsp?doc_id=22.

21 Los diez miembros del Grupo de Referencias son: la Directora de la Dirección de la Mujer, Género y Desarrollo de la Unión Africana; la Oficial de Programas a cargo de Principios y Jefa de la División de Género, Juventud e Infancia de la CEDEAO; la Jefa de la Unidad de Género de la SADC; la Experta en Cuestiones de Género de la ICGLR; la Directora de la Organización de la Conferencia Islámica del Centro Africano para el Desarrollo de Género y Sociales de la UNECA; la Directora Adjunta de Programa, encargada de Desarrollo Cultural y Comunitario y Cuestiones de Género de CARICOM; la Asesora en Cuestiones de Género de la Secretaría Técnica del COMMCA del SICA; la Coordinadora del Programa de Apoyo al Liderazgo y Representación de la Mujer del BID; el Asesor Superior del Secretario Ejecutivo de la CEPE, y el Director de Asuntos Sociales de la SAARC.

Igualdad de Género en las Evaluaciones del sistema de las Naciones Unidas, revisando dicha guía, incorporando a la evaluación aspectos pertinentes y factibles del contenido de dicho documento y enviando comentarios acerca del contenido y el formato del mismo en enero de 2009. La nota con los comentarios de Universalía sobre este ejercicio se encuentra en el Apéndice III, Fuentes de Datos.

1.2.5 Fuentes de datos

Hubo tres grandes fuentes de datos para este examen: personas, documentos y visitas de campo.

Personas: Para realizar la evaluación, se consultó a más de 170 personas. El Apéndice IV contiene una lista de todas las partes interesadas de quienes se obtuvieron datos.

Documentos: El Equipo Evaluador revisó y analizó numerosos informes y documentos de UNIFEM y de organizaciones regionales, así como literatura pertinente relacionada con dichas organizaciones, el Fondo y sus

respectivos contextos regionales y mundiales. El Apéndice V contiene una lista de documentos impresos y sitios Web pertinentes que examinamos durante la evaluación.

Visitas de campo: Como se indica en la Tabla 1.1, el Equipo visitó la Sede de UNIFEM en Nueva York, cuatro organizaciones regionales de África y una del Caribe. De acuerdo a lo estipulado en los Términos de Referencia, se identificó una muestra de las organizaciones regionales socias del Fondo en África y América Latina y el Caribe, para visitarlas con propósitos determinados. La decisión de UNIFEM de realizar estas visitas se debió a que existe un mayor número y una más larga tradición de alianzas con organizaciones regionales en estas dos regiones que en otras.

El plan original era visitar una segunda organización regional en la región de América Latina y el Caribe (SICA-COMMCA). Debido a limitaciones presupuestarias, de tiempo y logísticas, UNIFEM y Universalía acordaron reemplazar la visita por una serie de entrevistas telefónicas con partes interesadas clave.

Tabla 1.1 Visitas de campo

Países	Propósito	Miembros del Equipo	Fechas
Estados Unidos (Nueva York)	Recolección inicial de datos con la Dirección, asesoras y asesores temáticos, Secciones Geográficas y miembros del Comité Consultivo	Katrina Rojas	21 y 25 Nov 2008
	Taller de Desarrollo Teórico con personal de UNIFEM	Katrina Rojas Silvia Grandi Anette Wenderoth	24 Nov 2008
Guyana Barbados	Asociación de UNIFEM con la CARICOM	Katrina Rojas Alexa Khan (consultora local)	19-21 Ene 2009 22-23 Ene 2009
Nigeria Senegal	Asociación de UNIFEM con la CEDEAO	Gerry Cooney Silvia Grandi	26-28 Ene 2009 29-31 Ene 2009
Burundi Kenya	Asociación de UNIFEM con la ICGLR	Gerry Cooney Silvia Grandi	2-4 Feb 2009 5-6 Feb 2009
Botswana Sudáfrica	Asociación de UNIFEM con la SADC	Anette Wenderoth Shravanti Reddy (Unidad de Evaluación de UNIFEM)	29 Ene a 1 Feb 2009 2 Feb 2009
Etiopía	Asociación de UNIFEM con la UA	Anette Wenderoth Shravanti Reddy (Unidad de Evaluación de UNIFEM)	3-6 Feb 2009

Los informes resumidos que señalan las observaciones clave de cada una de las visitas de campo, como así mismo el estudio detallado que se realizó con base en entrevistas telefónicas (SICA-COMMCA), se encuentran en documento aparte: Anexo I – Reseñas de seis alianzas de UNIFEM con organizaciones regionales.

1.2.6 Métodos de recolección y análisis de datos

Los principales métodos de recolección de datos fueron: revisión de documentos, entrevistas semiestructuradas presenciales y telefónicas, entrevistas presenciales con grupos y/o grupos de discusión, un taller con miembros del personal de UNIFEM en Nueva York, observaciones durante visitas de campo, y correspondencia por correo electrónico.

Además, se utilizaron dos encuestas escritas para:

- Representantes de una selección de organizaciones regionales con las que UNIFEM se había asociado, pero que aún no habían sido consultadas mediante entrevistas telefónicas o presenciales, y
- Representantes de gobiernos de países miembros de las organizaciones regionales visitadas, en su mayoría miembros del personal de los respectivos Mecanismos Nacionales para la Mujer (ver también el recuadro).

Tasas de respuesta a la encuesta

La Encuesta I se envió a 23 representantes de 16 organizaciones regionales seleccionadas con las cuales UNIFEM se había asociado; 14 personas respondieron (tasa de respuesta del 60%)

La Encuesta II se envió a 22 representantes de 20 gobiernos de países miembros de organizaciones regionales; seis respondieron (tasa de respuesta del 27%)

Dadas las bajas tasas de respuesta, particularmente para la Encuesta II, el Equipo Evaluador ha sacado más provecho de los datos cualitativos que de los cuantitativos en este informe.

El equipo aplicó los análisis descriptivos, de contenido y comparativos para analizar los datos para este estudio. Cuando había datos disponibles, la validez se aseguró mediante el cumplimiento de las prácticas de evaluación estándar y a través de la triangulación de datos (es decir, la convergencia de múltiples fuentes de datos). Basándose en el análisis, el Equipo Evaluador formuló hallazgos, conclusiones y recomendaciones.

1.3 Terminología de la evaluación

Durante el desarrollo del estudio y en todo este informe, el Equipo Evaluador utilizó algunos términos que tienen significados específicos en el ámbito de la evaluación o son propios de este estudio. Dado que estos términos pueden diferir de su sentido habitual, a continuación proporcionamos sus definiciones:

Socios limítrofes y estratégicos:

Estos dos términos derivan de la Metodología de Mapeo de Alcances del Centro Internacional Canadiense de Investigaciones para el Desarrollo (*International Development Research Centre*, IDRC)²².

Socios limítrofes son aquellos individuos, grupos u organizaciones con los que un programa interactúa directamente y en quienes puede prever algunas oportunidades de ejercer influencia (es decir, la asociación está destinada, deliberada y directamente, a iniciar y/o apoyar cambios positivos en los comportamientos, las relaciones, las actividades o las prácticas del socio limítrofe, con el propósito de lograr objetivos comunes).

Socios estratégicos son los actores con los que un programa trabaja pero sobre los cuales no desea (o no puede) ejercer influencia ni inducir cambios directamente. El programa puede querer o necesitar establecer una asociación con socios estratégicos para lograr objetivos

22 Earl, Carden y Smutylo, "Mapeo de Alcances – Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo", IDRC, Ottawa, 2001, p.41.

específicos, pero no intenta cambiar los comportamientos ni las prácticas de estas contrapartes.

En este informe, el Equipo Evaluador ha usado estos términos para describir las relaciones que UNIFEM tiene con organizaciones regionales – **no para emitir juicios acerca de la naturaleza, la importancia o la eficacia de una asociación o una organización en particular**. En este contexto, el término *estratégico* se usa para describir un tipo específico de relación en que dos socios trabajan juntos para lograr objetivos comunes o similares. Es importante señalar que **las relaciones de UNIFEM con socios tanto limítrofes como estratégicos pueden ser “estratégicas” en el sentido habitual de la palabra**, es decir, en cuanto a que son parte de un plan de acción sistemático diseñado para alcanzar una meta u objetivo más amplio. **Estos dos tipos de asociación no son mutuamente excluyentes, y algunas de las alianzas tienen elementos de ambos.**

Catalizador

En esta evaluación, el término se usa para describir una función institucional que es aplicable tanto a UNIFEM como a la mayoría de las organizaciones regionales con las que trabaja. Como lo expresa el propio UNIFEM²³, una organización puede actuar como **catalizadora** a) al permitir cambios y procesos de cambio permanentes que de otra manera no ocurrirían o b) al influir en la velocidad y/o la calidad de los procesos de cambio que se encuentran en curso, por ejemplo, facilitando partes del proceso, prestando asistencia a diferentes actores o ayudando a estructurar eficazmente el proceso.

Lecciones aprendidas

Según la definición de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, OCDE: “Las lecciones aprendidas son generalizaciones basadas en experiencias de evaluación con proyectos, programas o políticas

en circunstancias específicas que se pueden aplicar a situaciones más amplias. Frecuentemente, las lecciones destacan fortalezas o debilidades en la preparación, el diseño y la implementación, que afectan al desempeño, los resultados y el impacto”. Un solo aspecto exitoso de un proyecto o iniciativa no constituye una “lección”. Con el tiempo, la identificación de puntos de vista comunes entre múltiples iniciativas puede producir una lección útil. Los Términos de Referencia de la evaluación exigen que el Equipo Evaluador resuma las lecciones aprendidas sobre promoción de la igualdad de género. Aunque el equipo identificó algunos ejemplos de buenas prácticas utilizadas por UNIFEM en alianzas con organizaciones regionales, estas prácticas eran totalmente diferentes entre sí y no eran lecciones como las definidas precedentemente. Por lo tanto, en el Capítulo 5 del informe se destacan las buenas prácticas y se sugieren algunas lecciones potenciales a ser consideradas por UNIFEM en el futuro.

Organización regional

En este informe, el término “organización regional” se refiere a las organizaciones intergubernamentales (Intergovernmental Organizations, IGO) concentradas geográficamente, y no a organizaciones regionales no gubernamentales. Una IGO es una “asociación de Estados establecida y basada en un tratado, que persigue objetivos comunes y tiene sus propios órganos especiales para cumplir funciones específicas dentro de la organización”²⁴. Entre las IGO concentradas geográficamente se encuentran:

- **Organizaciones regionales y subregionales multidimensionales:** estas organizaciones están abiertas a miembros de una región o subregión o un continente en particular, y normalmente tienen mandatos amplios para abordar asuntos de integración y cooperación en los ámbitos político, económico y social.

23 Ver el Plan Estratégico de UNIFEM (UNIFEM Strategic Plan) 2008-2011, p. 8.
http://www.unifem.org/attachments/products/UNIFEM_SP_2008-2011_eng.pdf

24 Enciclopedia de Derecho Internacional Público

- **Bancos regionales de desarrollo:** estas organizaciones financian y movilizan recursos para proyectos de desarrollo en una región específica.
- **Órganos regionales dentro del sistema de las Naciones Unidas** (Comisiones Económicas Regionales de las Naciones Unidas). Estas instituciones desempeñan una doble función como ramas regionales de las Naciones Unidas [son órganos subsidiarios del Consejo Económico y Social (*Economic and Social Council, ECOSOC*)] y como parte de sus respectivos panoramas institucionales regionales. Difieren radicalmente del primer tipo de IGO regionales, especialmente en sus relaciones con otras organizaciones de las Naciones Unidas, y son difíciles de comparar con las IGO. Las diferencias entre estos dos tipos de organizaciones regionales se señalan a lo largo del informe.

1.4 Limitaciones de la evaluación y lecciones aprendidas

El Equipo Evaluador enfrentó una serie de limitaciones relacionadas con el diseño, los datos y la planificación que contribuyeron a una considerable cantidad de “tiempo de tramitación” no presupuestado, que afectó tanto a UNIFEM como a Universalia. Estas limitaciones se describen a continuación, junto con algunas lecciones aprendidas que pueden ser útiles en las evaluaciones futuras.

Diseño

Identificación de fuentes de datos: Dos factores que no fueron reconocidos ni debidamente considerados por Universalia ni UNIFEM en el diseño de la evaluación, tuvieron consecuencias importantes para la recolección de datos: 1) La asociación con organizaciones regionales no es un elemento claro del cual sea responsable ninguna persona o Unidad de la Sede de UNIFEM; y 2) hasta que se realizó esta evaluación, la asociación con estas organizaciones nunca se había estudiado en detalle. Por lo tanto, no había fuentes de información (personas o documentos específicos) obvias ni claramente identificables en relación con estas alianzas.

En retrospectiva, el contexto y el tema de esta evaluación eran absolutamente diferentes de los tipos de evaluación

más tradicionales y conocidos (de proyectos o programas) que UNIFEM encarga²⁵, y esto puede haber contribuido no sólo a algunas dificultades para encontrar datos, sino también a la persistente confusión acerca del propósito de la evaluación entre el personal de UNIFEM en el terreno y las partes interesadas.

Definición y objetivos de la asociación con organizaciones regionales: Quizás como consecuencia de los dos factores antes señalados, UNIFEM no había definido sus diversos tipos de asociación ni hacía distinciones entre estos, y no tenía objetivos ni estrategias operativas claramente definidas para sus alianzas con organizaciones regionales. El Equipo Evaluador, tras consultar con UNIFEM, desarrolló una definición operativa de “asociación” y un conjunto de expectativas para la asociación con organizaciones regionales, todo lo cual fue aprobado por el Fondo como base para evaluar el trabajo de su asociación con dichas organizaciones. Esto se describe en la sección 2.5 del informe.

Estrategia de las encuestas: La gestión de las dos encuestas electrónicas que se enviaron a representantes de organizaciones regionales y de los Estados miembros representó un gran esfuerzo tanto para el Equipo Evaluador como para la Unidad de Evaluación y las Oficinas Subregionales de UNIFEM. Dada la baja tasa de respuesta y los escasos comentarios proporcionados por quienes respondieron, las encuestas agregaron poco valor al proceso de recolección de datos. En el diseño de futuras encuestas, UNIFEM deberá estimar la tasa de respuesta probable para determinar la relación costo-beneficio de este método de recolección de datos.

Disponibilidad y utilidad de los datos

Tomó mucho tiempo ubicar algunos documentos existentes, y algunos no fueron encontrados (por ejemplo, la evaluación realizada en 1999 de la relación de UNIFEM

25 Esta evaluación tiene varios de los atributos asociados con las evaluaciones del desarrollo, que tienen un propósito diferente y requieren diferentes enfoques. [Los propósitos de] *la evaluación del desarrollo... son el aprendizaje constante, las mejoras internas y el desarrollo de programas, más que la emisión de informes y juicios sumativos para audiencias externas o para rendir cuentas.* (Quinn Patton, 2002) p. 180.

con la SADC, e información financiera exhaustiva sobre las inversiones de UNIFEM en su asociación con organizaciones regionales). Muchos documentos de UNIFEM no estaban fechados, lo que hizo difícil integrar correctamente la información.

Para la mayoría de las alianzas examinadas, los documentos proporcionados por UNIFEM y/o la organización regional aportaron información limitada acerca de los resultados propuestos y logrados, así como de los procesos utilizados en la asociación. Por lo tanto, en muchos casos, el Equipo Evaluador se tuvo que apoyar en evidencias anecdóticas proporcionadas por el personal de UNIFEM y por el personal de las organizaciones regionales y las partes interesadas, que resultaron valiosas pero difíciles de validar.

Planificación y programación

Lección: Para efectuar una evaluación compleja dentro del plazo y el presupuesto asignados, es importante que en la fase de planificación se identifiquen las actividades de evaluación que puedan requerir tiempo adicional y eventos contextuales que puedan afectar el programa de trabajo.

- **Programación de actividades de evaluación:** Respetar los estrechos cronogramas para la evaluación fue complicado, debido a la celebración de festividades y los períodos de vacaciones comunes.
- **Establecimiento de un Grupo de Referencia Externo:** Debido a retrasos en la formación del grupo, el Grupo de Referencia Externo compuesto por las organizaciones regionales que son socias de UNIFEM no pudo revisar todas las presentaciones y productos de la evaluación, como se había pensado originalmente. Aunque varios miembros revisaron los hallazgos preliminares, algunos comentarios fueron recibidos demasiado tarde como para ser analizados e incluidos en el proyecto de informe.

- **Visita piloto a terreno:** Debido a demoras en la toma de decisión sobre qué sitios visitar y problemas de programación, el tiempo entre la visita piloto realizada en Guyana y las demás visitas de campo fue insuficiente para compartir información sobre la visita piloto y adaptar consecuentemente el enfoque de la recolección de datos.

- **Empleo de consultoras y consultores locales:** Debido a retrasos en la decisión respecto de qué organizaciones regionales serían visitadas para realizar estudios detallados, fue imposible identificar con tan poca antelación a personal local cualificado que estuviera disponible para unirse a los equipos de misiones en terreno. (La excepción fue la visita al Caribe, donde Universalía tenía a una colaboradora que estaba familiarizada con el trabajo)²⁶.

1.5 Organización del informe

El informe está organizado en cinco capítulos que se presentan a continuación de esta introducción:

- El Capítulo 2 proporciona una reseña de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales;
- El Capítulo 3 explora factores contextuales importantes para la evaluación;
- El Capítulo 4 presenta los hallazgos de la evaluación acerca del trabajo de la asociación entre UNIFEM y organizaciones regionales hasta la fecha; y
- El Capítulo 5 expone las conclusiones clave de la evaluación y proporciona recomendaciones a UNIFEM.

Un Anexo separado del informe presenta los resúmenes de estudios detallados de una selección de acuerdos de asociación de UNIFEM con organizaciones regionales de África (UA, CEDEAO, ICGLR y SADC) y América Latina y el Caribe (CARICOM y SICA-COMMCA).

²⁶ La búsqueda de consultores locales también planteó algunas preguntas generales acerca del fundamento lógico para la inclusión de consultores locales en este trabajo específico (más allá del mandato de las Naciones Unidas de fortalecer la capacidad de evaluación a nivel nacional y usar los conocimientos especializados existentes a nivel local), los criterios para seleccionar a dichos consultores, y las maneras adecuadas de contratarlos.



2. La asociación de UNIFEM con organizaciones regionales y el marco para evaluar sus resultados

2.1 Introducción

Este capítulo proporciona antecedentes sobre las organizaciones regionales y describe aquellas que actualmente son socias de UNIFEM y los propósitos de la asociación, así como los tipos de asociación que el Fondo tiene con diferentes organizaciones regionales. También presenta el marco convenido por el Equipo Evaluador y UNIFEM para evaluar los resultados de esta asociación.

2.2 Antecedentes sobre las organizaciones regionales

Esta evaluación examina la asociación de UNIFEM con una variedad de organizaciones intergubernamentales regionales. Según la *Enciclopedia de Derecho Internacional Público*, una IGO es una “asociación de Estados establecida y basada en un tratado, que persigue objetivos comunes y tiene sus propios órganos especiales para cumplir funciones específicas dentro de la organización”. Como entidad legal con condición jurídica internacional, una IGO puede celebrar acuerdos con otras IGO o estados naciones. La mayoría de las IGO tiene un órgano legislativo que puede crear resoluciones o directrices que obliguen a la IGO bajo el derecho internacional, y pueden tener un mecanismo de resolución de controversias para resolver conflictos entre Estados miembros.²⁷

Aunque durante siglos han existido tratados, asociación y conferencias multilaterales, las primeras IGO fueron establecidas en el siglo XIX y se volvieron cada vez más prominentes en el siglo XX para facilitar la resolución de

conflictos entre estados y manejar conflictos insolubles dentro de los estados. La IGO más conocida es la Organización de las Naciones Unidas, que fue creada a continuación de la Segunda Guerra Mundial. En la actualidad, las IGO difieren en cuanto a sus funciones, membresías y criterios de membresía, y tienen diversos objetivos y esferas de acción. Algunas IGO se crearon para satisfacer la necesidad de contar con un foro neutral de debate o negociación para la resolución de controversias; otras, para llevar a cabo intereses comunes de forma unificada. Los tipos de IGO más comunes incluyen:

- IGO mundiales –generalmente abiertas a naciones de todo el mundo, siempre que se cumplan ciertos criterios. En esta categoría se encuentran las Naciones Unidas y sus organismos especializados, y la Organización Mundial del Comercio (OMC).
- IGO económicas –algunas de estas organizaciones se dedican al libre comercio o a la reducción de barreras comerciales; otras se centran en el desarrollo internacional. Algunos ejemplos son la OCDE y los bancos regionales de desarrollo, tales como el Banco Interamericano de Desarrollo, BID; el Banco Asiático de Desarrollo (BASD), etc.
- IGO regionales –abiertas a miembros de una región o subregión o un continente en particular. Estas incluyen organizaciones regionales y subregionales multidimensionales, tales como la Unión Europea (UE), la Unión Africana (UA), la Comunidad del Caribe (*Caribbean Community*, CARICOM), y la Asociación de Naciones del Asia Suroriental (*Association of Southeast Asian Nations*, ASEAN). Dentro del sistema de las Naciones Unidas, algunos órganos tienen un mandato regional específico: las cinco Comisiones Económicas Regionales de las Naciones Unidas²⁸ fueron establecidas por el Consejo Económico y Social (*Economic and Social Council*, ECOSOC) para promover el desarrollo económico y social de sus Estados miembros e impulsar la integración intrarregional. Estas instituciones desempeñan

27 Sociedad Estadounidense de Derecho Internacional (*The American Society of International Law*) (www.asil.org)

28 La Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa, CEPE; la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico, CESCAP; la Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe, CEPAL; la Comisión Económica de las Naciones Unidas para África, UNECA, y la Comisión Económica y Social para Asia Occidental, CESPAAO.

una doble función como ramas regionales de las Naciones Unidas (son órganos subsidiarios del ECOSOC) y como parte del sus respectivos panoramas institucionales regionales. Por esta razón, difieren radicalmente de los demás tipos de IGO regionales, especialmente en sus relaciones con otros organismos de las Naciones Unidas.

- Organizaciones culturales, lingüísticas, étnicas, religiosas o históricas –abiertas a miembros en función de vínculos culturales, lingüísticos, étnicos, religiosos o históricos. Dos ejemplos son la Commonwealth y la Francofonía.

De conformidad con la terminología sugerida en los Términos de Referencia de la evaluación, en este informe usamos el término “organización regional” para referirnos a las IGO centradas en zonas geográficas (en la lista que antecede, estas son las IGO regionales, así como los bancos regionales de desarrollo y las Comisiones Económicas Regionales de las Naciones Unidas). Cuando un contexto específico así lo requiere, distinguimos entre organizaciones regionales de las Naciones Unidas, bancos regionales de desarrollo, organizaciones regionales multidimensionales y organizaciones subregionales. En particular, cabe señalar que como las Comisiones Económicas Regionales de las Naciones Unidas pertenecen al sistema de las Naciones Unidas, las relaciones de UNIFEM con éstas son informadas y estructuradas de conformidad con el contexto interno, los marcos y los requerimientos de colaboración de las Naciones Unidas (por ejemplo, Una ONU).

2.3 Actuales alianzas de UNIFEM con organizaciones regionales

UNIFEM se ha asociado con organizaciones regionales desde fines del decenio de 1990²⁹ y en 2008 tenía 28 de

estas alianzas, que se encontraban en diferentes fases de desarrollo (ver el recuadro).

Alianzas existentes entre UNIFEM y organizaciones regionales²⁹

- **África:** Unión Africana (UA); Nueva Alianza para el Desarrollo de África (NEPAD);³⁰ Comisión Económica de las Naciones Unidas para África (UNECA); Banco Africano de Desarrollo (BAFD); Autoridad Intergubernamental para el Desarrollo (IGAD); Comunidad del África Oriental (CAO); Comunidad de África Meridional para el Desarrollo (SADC); Mercado Común para el África Oriental y Meridional (COMESA); Comunidad Económica de Estados de África Occidental (CEDEAO); Unión Económica y Monetaria de África Occidental (WAEMU); Conferencia Internacional sobre la región de los Grandes Lagos (ICGLR) y Comisión del Océano Índico (COI)
- **América Latina y el Caribe:** Comisión Económica de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe (CEPAL); Banco Interamericano de Desarrollo (BID); Comisión Interamericana de Mujeres de la Organización de Estados Americanos (CIM/OEA); Mercado Común del Sur (MERCOSUR/REM); Sistema de la Integración Centroamericana (SICA-COMMCA); CARICOM; Banco de Desarrollo del Caribe (CARIBANK) y Organización de los Estados del Caribe Oriental (OECS)
- **Asia, el Pacífico y los Estados Árabes:** Asociación del Asia Meridional para la Cooperación Regional (SAARC); ASEAN; Foro de las Islas del Pacífico (PIF); Secretaría de la Comunidad del Pacífico (SPC), Liga de los Estados Árabes y Banco Asiático de Desarrollo (BASD)
- **EUROPA CENTRAL Y ORIENTAL Y LA COMUNIDAD DE ESTADOS INDEPENDIENTES:** Comisión Económica de las Naciones Unidas para Europa (CEPE) y Comunidad Económica de Eurasia (EurAsEC)

29 En unos pocos casos, tales como con la CARICOM y la SADC, las alianzas de UNIFEM se remontan al decenio de 1990.

30 Esta lista incluye todas las organizaciones regionales con las cuales UNIFEM ha tenido algún tipo de relación o asociación. Estas varían entre alianzas formales de larga duración y contactos esporádicos para actividades específicas.

31 La NEPAD es un programa de la UA. No obstante, UNIFEM también ha trabajado para fortalecer las capacidades de la Secretaría de la NEPAD. Por esta razón, consideramos que ésta es una asociación diferente de la que UNIFEM mantiene con la UA, pese a que están muy estrechamente relacionadas.

El número y las características de las actuales alianzas de UNIFEM con organizaciones regionales difieren considerablemente de una región a otra. Por ejemplo, establecer asociación con organizaciones regionales parece ser una práctica que está relativamente bien establecida³² entre las oficinas de UNIFEM en África y América Latina y el Caribe y, en menor medida, en Asia. En otras regiones [por ejemplo, los Estados Árabes, el Pacífico, la Comunidad de Estados Independientes (*Commonwealth of Independent States*, CIS) y Europa, excepto la UE], el desarrollo de relaciones con organizaciones regionales es incipiente. Esto se debe a un sinnúmero de factores, que incluyen variaciones en: i) la existencia de organizaciones regionales en las diferentes regiones y los papeles que desempeñan; ii) la madurez y capacidad de dichas organizaciones; y iii) la historia, la cantidad y el tipo de asociación que UNIFEM ya tiene en la región con otras organizaciones (por ejemplo, Mecanismos Nacionales para la Mujer, organizaciones de la sociedad civil (OSC) e instituciones de gobierno).

Las oficinas locales de UNIFEM han desarrollado diferentes tipos de relaciones con organizaciones regionales, que han variado desde el punto de vista de sus propósitos, alcances, resultados esperados, acuerdos y actividades. Con anterioridad a esta evaluación, UNIFEM había participado en muy pocos procesos formales de revisión o ejercicios de aprendizaje interregionales en relación con esta asociación.³³

Categorías de organizaciones regionales socias de UNIFEM

UNIFEM se asocia actualmente con cuatro tipos de organizaciones regionales (es decir, IGO concentradas en regiones). La Tabla 2.1 contiene las características claves y ejemplos de esta asociación. A pesar de sus diferencias, la mayoría de las organizaciones regionales comparte una orientación común, que es ejercer influencia para producir cambios a nivel nacional en sus países miembros, especialmente en términos de políticas, leyes, decisiones y prácticas para fomentar la promoción de los objetivos comunes de la región.

³² En este contexto, el término "bien establecida" abarca varios aspectos (la duración de la asociación, el número de alianzas en la región y el volumen de actividades o iniciativas conjuntas), pero no implica un juicio sobre la calidad de la asociación.

³³ Se habían realizado evaluaciones de la asociación con la IGAD (en 2005) y la SADC (en 1999).

Tabla 2.1 Categorías de organizaciones regionales socias de UNIFEM

Tipo de organización		Características	Ejemplos
IGO regionales	1. Organizaciones regionales multidimensionales	Organizaciones con mandatos amplios para abordar una variedad de asuntos políticos, económicos y sociales a nivel regional o, en el caso de la OEA, en el continente americano. Entre los objetivos clave de estas organizaciones regionales se encuentran el fortalecimiento de la cooperación sobre valores democráticos, la defensa de intereses comunes, y el análisis de grandes problemas regionales. Con frecuencia tienen una vasta estructura organizacional centralizada.	UA, OEA, LEA
	2. Organizaciones subregionales	Organizaciones centradas en aspectos de la integración económica y social o la cooperación a nivel subregional. Muchas de estas organizaciones regionales se concentraron inicialmente en forma exclusiva en la integración económica, pero con el tiempo han ampliado sus mandatos para incluir cuestiones de política social y, en algunos casos, paz y seguridad.	CEDEAO, MERCOSUR, SICA, CARICOM, SAARC, ASEAN, IGAD, PIF, EurAsEC
Sistema de las Naciones Unidas	3. Órganos regionales dentro del sistema de las Naciones Unidas	<p>Las Comisiones Económicas y Sociales de las Naciones Unidas tienen por objeto promover y facilitar acciones concertadas para el desarrollo económico y social de los continentes o países donde operan. Estas Comisiones ofrecen poder de convocatoria, recomendaciones en materia de políticas, y cooperación técnica.</p> <p>Las Comisiones actúan dentro del marco de las Naciones Unidas y están sujetas a la supervisión general del ECOSOC.</p> <p>Los Estados miembros de cada Comisión se reúnen para revisar y adoptar el programa de trabajo de la Comisión para cada bienio.</p>	CEPAL, UNECA, CESPAP, CEE, CESPAP
Bancos Regionales de Desarrollo	4. Bancos regionales de desarrollo	<p>Los bancos regionales de desarrollo financian y movilizan recursos para proyectos de desarrollo y su propósito es influir en el comportamiento de los estados mediante préstamos y subsidios y no a través de políticas.</p> <p>Los bancos de desarrollo tienen países miembros prestatarios y no prestatarios, y a menudo tienen miembros/propietarios externos, no pertenecientes a la región.</p>	BASD, BAFD, BID, CARIBANK

Puntos de interés central y enfoques de la asociación

Aunque cada asociación entre UNIFEM y una organización regional es única, los datos de la evaluación indican que las alianzas vigentes y las que se han establecido recientemente se centran en dos áreas principales: el

desarrollo institucional, y la elaboración y promoción de políticas. Dentro de estos puntos de interés central, UNIFEM utiliza varios enfoques operativos, como se aprecia en la Tabla 2.2. En la sección 4.5 se analiza esto más detalladamente.

Tabla 2.2 Puntos de interés central y enfoques de la asociación

Puntos de interés central	Enfoques de asociación	Ejemplos
<p>Desarrollo institucional</p>	<p>UNIFEM proporciona apoyo a las organizaciones regionales para: la creación y el desarrollo de Unidades de Género y estructuras para la gestión de los asuntos de género; la asignación de asesores en cuestiones de género dentro de las organizaciones; la elaboración de políticas de género internas; la incorporación de directrices y manuales, y auditorías de género. Presta servicios de respaldo técnico y asesoramiento en comités y grupos de trabajo dedicados específicamente a promover los asuntos de género, y proporciona asistencia sobre construcción de capacidades para las Unidades de Género y otros miembros del personal de las organizaciones regionales.</p>	<p>UNIFEM apoyó a la Dirección de la Mujer, Género y Desarrollo (<i>Women, Gender and Development Directorate</i>, WGDD) de la UA a través de financiación para: Tres consultores para que realizaran una auditoría de género en la UA. Una feria regional de conocimientos sobre las mejores prácticas y lecciones aprendidas en materia de igualdad de género. Creación de un manual sobre buenas practicas para la incorporación de la perspectiva de género. Más recientemente, desde el establecimiento de la oficina de enlace, UNIFEM ha proporcionado asistencia técnica y asesoramiento permanente a la WGDD en materia de planificación y orientación de resultados a medio plazo.</p> <p>UNIFEM colocó a un asesor en cuestiones de género dentro de CEDEAO para apoyar el desarrollo de una política de género y un sistema de gestión de género y para integrar plenamente la perspectiva de género en la institución.</p> <p>UNIFEM apoya la integración de la perspectiva de género en las estructuras y proyectos de la ICGLR proporcionando a la Secretaría un asesor en cuestiones de género, además de asesoramiento y respaldo técnico.</p> <p>UNIFEM apoyó a la CARICOM en un proceso de fortalecimiento institucional que incluyó una auditoría de género de la organización.</p> <p>UNIFEM proporcionó asistencia técnica a ASEAN para apoyar la puesta en práctica de su Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer.</p>
	<p>UNIFEM también trabaja para mejorar las actitudes de las organizaciones regionales y su capacidad para incluir en sus labores a favor de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, los puntos de vista, los conocimientos y la experiencia de los promotores de la perspectiva de género (Mecanismos Nacionales para la Mujer, parlamentarios y OSC). Esto incluye apoyar la participación de los promotores de la perspectiva de género (especialmente OSC y activistas por los derechos de las mujeres) en reuniones e iniciativas de las organizaciones regionales, así como organizar y convocar foros femeninos que actúen como órganos consultivos de estas organizaciones.</p>	<p>UNIFEM ha apoyado a la Reunión Especializada de Mujeres (REM) en el contexto del MERCOSUR, al COMMCA en el contexto del SICA, y la creación de la REMMA en el contexto de la CAN.</p> <p>En colaboración con la WGDD de la UA, UNIFEM ha emprendido la confección del un mapa regional y subregional de redes de promoción de los derechos de las mujeres, y organizó un taller sobre diseño de estrategias y en relación con la manera en que las redes pueden fortalecer su asociación con la WGDD y ser más eficaces en sus esfuerzos por obtener un mayor grado de compromiso de la UA.</p> <p>El apoyo de UNIFEM al COMMCA ha incluido convocar reuniones con organizaciones regionales de mujeres para incentivar el diálogo entre las Ministras y las OSC que se proponen ejercer influencia sobre la adopción de decisiones del SICA.</p> <p>En el marco de la iniciativa Base de Datos de Género de la SAARC (<i>SAARC Gender Infobase</i>, SGIB), UNIFEM apoyó la creación de un Comité Conjunto de Expertos en Cuestiones de Género, con participación de activistas por los derechos de las mujeres de la región.</p> <p>UNIFEM proporciona apoyo para la participación de la sociedad civil en las Conferencias Regionales Europeas después de Beijing organizadas por la CEPE.</p>

Puntos de interés central	Enfoques de asociación	Ejemplos
<p>Elaboración y promoción de políticas</p>	<p>UNIFEM apoya a las organizaciones regionales en la elaboración de políticas o marcos y/o acuerdos regionales sobre cuestiones de género.</p>	<p>UNIFEM proporcionó apoyo técnico y financiero para la elaboración de la Política de Género de la UA (2008).</p> <p>Apoyo financiero y técnico a la SADC para la elaboración de su Política de Género (2007) y de su Protocolo sobre Género y Desarrollo.</p> <p>UNIFEM apoyó la integración de la perspectiva de género en los documentos y protocolos de constitución de la ICGLR (incluido el Protocolo para la Prevención y Supresión de la Violencia Sexual contra Mujeres y Niños).</p>
	<p>UNIFEM proporciona apoyo para la revisión de acuerdos y leyes modelo y para el examen de la implementación de convenciones específicas.</p>	<p>UNIFEM, junto con UNICEF, apoyó el proyecto de Reforma del Derecho de Familia de la OECO.</p> <p>UNIFEM revisó, desde la perspectiva de derechos humanos, la <i>Convención de la SAARC para prevenir y combatir el tráfico de mujeres y niños con fines de prostitución</i> (2002) y proporcionó recomendaciones para el informe del Secretario General de la SAARC.</p>
	<p>UNIFEM trabaja con las divisiones sectoriales de las organizaciones regionales para elaborar políticas para sectores específicos.</p>	<p>UNIFEM está trabajando con divisiones sectoriales específicas dentro de la comisión de la CEDEAO para elaborar políticas sectoriales (por ejemplo, sobre migraciones, agricultura, etc.).</p>
	<p>UNIFEM trabaja con partes interesadas en las organizaciones regionales, tales como las OSC regionales y nacionales, para ayudarles a mejorar su acceso a organizaciones regionales y ejercer influencia en los procesos de formulación de políticas de éstas.</p>	<p>UNIFEM proporcionó apoyo al Encuentro Regional de Mujeres realizado en Kigali en Octubre de 2004, donde se originó Declaración de Kigali, que posteriormente fue incorporada a la Declaración de Dar es Salaam, documento constitutivo de la ICGLR.</p> <p>UNIFEM proporcionó apoyo financiero y técnico a OSC y a Mecanismos Nacionales para la Mujer para que participaran activamente en procesos de consulta e incidencia política relacionados con el trabajo de la Unidad de Género de la SADC, en especial en torno a la Política de Género y el Protocolo sobre Género y Desarrollo de esta organización.</p>
	<p>UNIFEM apoya, participa y coorganiza con sus organizaciones regionales socias, reuniones regionales de alto nivel que brindan espacios para la incidencia política.</p>	<p>En colaboración con la WGDD, UNIFEM ha convocado una reunión de expertos para desarrollar un marco para la puesta en práctica multisectorial de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (<i>Convention on the Elimination of All Forms of Discrimination against Women, CEDAW</i>) y el Protocolo de la Carta Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos sobre los derechos de las mujeres de África.</p> <p>UNIFEM, en colaboración con la ICGLR, apoyó la organización de la Consulta de Alto Nivel de Goma sobre la Erradicación de la Violencia Sexual. En esta ocasión, representantes de UNIFEM dirigieron discursos a la audiencia, aparte de que UNIFEM fue uno de los signatarios de la Declaración de Goma.</p> <p>UNIFEM apoyó al Foro Parlamentario de la SADC en su trabajo de incidencia política para reforzar la representación política de las mujeres y su participación en procesos de adopción de decisiones.</p> <p>UNIFEM trabaja con la Secretaría y el Comité Asesor Regional (<i>Regional Advisory Committee, RAC</i>) de la CARICOM, para apoyar la planificación y la incidencia política en las reuniones ministeriales conocidas como Consejo para el Desarrollo Humano y Social (<i>Council for Human and Social Development, COHSOD</i>).</p> <p>UNIFEM colabora habitualmente con la CEPAL y participa como Observador en la Conferencia Regional de Mujeres de América Latina y el Caribe. La Conferencia presenta importantes declaraciones de prioridades para la región, tales como la Declaración de Quito, que destacó los temas de <i>participación política de las mujeres, igualdad de género en procesos de adopción de decisiones a todos los niveles, y la contribución de las mujeres a la economía y la protección social</i>.</p>

Aunque UNIFEM en muchos casos proporciona apoyo financiero o técnico a una organización regional para mejorar sus capacidades institucionales en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres y/o desarrollar sus propias políticas, en otros casos, UNIFEM y las organizaciones regionales conjuntamente organizan y realizan reuniones, cursos de capacitación y estudios relacionados con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres que están destinados principalmente a beneficiar a terceras partes. Algunos ejemplos son: El patrocinio conjunto de UNIFEM y la ICGLR para una conferencia regional sobre temas de interés común, como por ejemplo la violencia contra las mujeres; la colaboración de UNIFEM con la CEPE y la UNECA para la organización de las conferencias regionales de seguimiento de Beijing; el trabajo conjunto de UNIFEM y la SAARC para el desarrollo y la implementación de la SGIB, y publicaciones conjuntas, tales como “Asociación para la igualdad de género: El rol de los organismos multilaterales y bilaterales en África” (*Partnership for Gender Equality: The Role of Multilateral and Bilateral Agencies in Africa*) con UNECA y “La historia detrás de las cifras: Mujeres y empleo” (*The Story Behind the Numbers: Women and Employment*) con la CEPE; y la organización de capacitación y reuniones para terceros beneficiarios, tales como la Capacitación sobre Presupuestos Sensibles al Género (*Gender Responsive Budgeting, GRB*) organizada por la CEDEAO y UNIFEM para los Mecanismos Nacionales para la Mujer de la región de la CEDEAO. La sección 2.4 contiene más información a este respecto.

2.4 Tipos de asociación

Aunque el Marco de Financiación Multianual de UNIFEM para el período 2004-2007 y el Plan Estratégico para 2008-2011 hacen referencia a la importancia de la “asociación estratégica”, UNIFEM no ha definido formalmente este término, ni existe un entendimiento compartido a nivel institucional de la diferencia entre las asociación estratégicas y otras clases de asociación (o si se considera que toda asociación es estratégica).

Entrevistas con partes interesadas clave sugieren que, en UNIFEM, el concepto de asociación implica que:

- Una asociación es una relación entre diferentes entidades (individuos u organizaciones);

- Las diferentes entidades (las contrapartes) participan en una relación (la asociación) con el propósito de lograr un objetivo específico; la asociación en sí no constituye un objetivo ni una finalidad;

- La asociación debe contribuir al objetivo institucional de UNIFEM: “*Que se implementen compromisos nacionales para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, en los Estados estables y en los frágiles*”;

- Una asociación debe beneficiar a ambas partes, pero los beneficios no necesariamente deben ser compartidos en igual proporción;

- Las asociación puede tener diferentes grados de formalidad; y

- Una asociación puede abarcar sólo una actividad específica o un amplio marco de acciones coordinadas.

Con base en estas ideas, el Equipo Evaluador usó para los fines de este estudio, la definición genérica de “asociación” que se indica en el recuadro.

Asociación (definición operativa genérica)

- Una asociación es una relación entre individuos o grupos, que se caracteriza por la mutua cooperación y responsabilidad por el logro de un objetivo específico.

En nuestra revisión encontramos que UNIFEM usa el término “asociación” para describir dos tipos de relaciones con partes interesadas externas, que difieren considerablemente en cuanto a objetivos y resultados esperados. Una es una relación entre un proveedor de apoyo y un receptor, en la que UNIFEM busca desarrollar la capacidad de una organización, y la otra es una relación de colaboración en la cual UNIFEM y una contraparte buscan promover cambios en un tercer grupo, organización o proceso. Un tipo de relación no necesariamente excluye al otro, y los elementos de estos dos tipos de relaciones pueden coexistir en la misma asociación, como lo ilustran los ejemplos citados en esta sección.

La metodología de Mapeo de Alcances del IDRC usa los términos “socios limítrofes” y “socios estratégicos” para distinguir entre estos dos tipos de contrapartes³⁴, como se aprecia en la siguiente tabla:

Tabla 2.3 Socios limítrofes y socios estratégicos

Características de la asociación de UNIFEM con la organización regional	Tipo de contraparte	Definición del IDRC
<p>En una asociación con un socio limítrofe, UNIFEM proporciona apoyo para abordar una necesidad o una deficiencia en los recursos o las capacidades de la organización regional.</p> <p>UNIFEM proporciona asistencia técnica y/o financiera.</p> <p>Resultados esperados: cambios en las prácticas, políticas y capacidades de la organización regional en cuanto a igualdad de género y derechos humanos de las mujeres.</p>	<p>Socio limítrofe</p>	<p>Son socios limítrofes aquellos individuos, grupos u organizaciones con los que un programa interactúa directamente y en quienes puede prever algunas oportunidades de ejercer influencia (es decir, la asociación está destinada, deliberada y directamente, a iniciar y/o apoyar cambios positivos en los comportamientos, las relaciones, las actividades o las prácticas del socio limítrofe).</p>
<p>Una asociación con un socio estratégico es una relación de complementación, en la que UNIFEM y la organización regional aportan sus respectivas fortalezas para apoyar cambios en grupos objetivos o procesos externos.</p> <p>Tanto UNIFEM como la organización regional invierten y trabajan en una iniciativa conjunta con objetivos comunes.</p> <p>Los resultados (en relación con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres) deben surgir de las sinergias generadas por las acciones complementarias de las contrapartes a los niveles regional y nacional.</p>	<p>Socio estratégico</p>	<p>Los socios estratégicos son actores con los cuales un programa trabaja pero sobre los cuales no desea (o no puede) ejercer una influencia directa o cambiarlos. El programa puede querer o necesitar establecer una asociación con socios estratégicos para lograr objetivos específicos, pero no intenta cambiar los comportamientos ni las prácticas de estas contrapartes.</p>

34 Adaptado de: Earl, Carden y Smutylo, "Mapeo de Alcances – Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo", IDRC, Ottawa, 2001, p.41

En este informe, el Equipo Evaluador ha usado estos términos para describir las relaciones que UNIFEM tiene con organizaciones regionales –no para emitir juicios acerca de la naturaleza, la importancia o la eficacia de una asociación o una organización regional en particular. En este contexto, el término *estratégico* se usa para describir un tipo de relación en el que dos socios trabajan juntos para lograr objetivos comunes o similares. Es importante señalar que las relaciones de UNIFEM con socios tanto limítrofes como estratégicos pueden ser “estratégicas” en el sentido habitual de la palabra, es decir, en cuanto a que son parte de un plan de acción sistemático diseñado para alcanzar una meta u objetivo más amplio. Estos dos tipos de asociación (directa y estratégica) no son mutuamente excluyentes, y algunas alianzas pueden tener elementos de ambos. Pueden ser de corta duración (por ejemplo, la organización conjunta de una iniciativa específica, o el apoyo por una única vez para desarrollar una herramienta o capacidad en particular), o de mediana o larga duración (por ejemplo, un compromiso a largo plazo para trabajar juntos en un proyecto específico, como una base de datos de género o un marco de colaboración de larga duración para desarrollar la capacidad en materia de género dentro de una organización regional).

La mayoría de las organizaciones regionales que actualmente son socias de UNIFEM (aproximadamente el 75% de las alianzas examinadas) se caracterizarían predominantemente como socios limítrofes, a los cuales UNIFEM proporciona apoyo para desarrollar o fortalecer sus capacidades y su trabajo. En algunos casos, la organización regional se puede caracterizar como socio limítrofe y estratégico a la vez, puesto que UNIFEM apoya cambios en la organización regional y también trabaja como aliado de ésta en problemas específicos (por ejemplo, ASEAN, ICGLR, SAARC y CARICOM). Por ejemplo, la asociación de UNIFEM con la SAARC está construida para apoyar a los Estados miembros en la SGIB a través de la Secretaría de la SAARC, pero también se considera que el proceso

debería influir en el trabajo de la Secretaría y mejorar su conocimiento y comprensión en materia de empoderamiento de las mujeres e igualdad de género.

Sólo cuatro de los memorandos de entendimiento y acuerdos revisados por el Equipo Evaluador describen una asociación que se puede categorizar como estratégica (conforme a la definición del IDRC) o tiene elementos de dicho tipo de asociación: ASEAN, SAARC, CEPE y UNECA³⁵. Los acuerdos de contribución de esta asociación definen objetivos comunes y describen lo que cada una de las dos contrapartes aportará a la relación de acuerdo a sus respectivas fortalezas. Las partes interesadas en estas organizaciones regionales a las cuales se consultó, catalogaron la asociación como una relación “cimentada en la complementariedad de los activos estructurales respectivos”. Por ejemplo, el memorando de entendimiento de UNIFEM con la CEPE señala que su propósito es “establecer un marco para la colaboración y coordinación entre la CEPE y UNIFEM en función de las ventajas comparativas de estos dos organismos”. El memorando de entendimiento identifica las responsabilidades de las contrapartes como se indica en el recuadro.

El memorando de entendimiento con la ASEAN constituye una combinación de los acuerdos que se establecen con socios limítrofes y estratégicos. Incluye un acuerdo de colaboración general de las dos contrapartes sobre diversos problemas relativos a la igualdad de género, especialmente a través de consultas, intercambio y diseminación de información e investigación, incidencia política y concienciación, así como en áreas seleccionadas en las cuales UNIFEM proporcionará asistencia técnica a la ASEAN.

³⁵ La CEPE y la UNECA, como organismos de las Naciones Unidas, tienden a enfrentar menos dificultades de capacidad que otras organizaciones regionales. Esto podría explicar el tipo de acuerdo diferente que UNIFEM tiene con estas organizaciones

Memorando de entendimiento entre CEPE y UNIFEM

- El artículo 3 del memorando de entendimiento entre la CEPE y UNIFEM describe las responsabilidades de cada una de las partes, de acuerdo a sus respectivas fortalezas y mandatos. Entre las responsabilidades de la CEPE se encuentra la de proporcionar un foro regional para la discusión de políticas y mejores prácticas, conocimientos técnicos en estadísticas de género y análisis de las tendencias económicas de la región de Europa Central y Oriental, y conocimientos especializados de los marcos legales regionales, incluidas normas y estándares.
- Se espera que UNIFEM contribuya a la asociación facilitando el diálogo entre los gobiernos y la sociedad civil y estableciendo contactos de trabajo a los niveles nacional y regional a través de su red de personal y contrapartes en la región. También se espera que UNIFEM contribuya a la construcción de capacidades nacionales y regionales en términos de integrar la perspectiva de género en la formulación de políticas y en la economía.
- El memorando de entendimiento también indica de qué manera la CEPE y UNIFEM deben colaborar en la práctica. Esto incluye: compartir información y coordinar sus actividades a los niveles regional y subregional; coordinar esfuerzos para obtener financiación para actividades analíticas y operativas relacionadas con las áreas de colaboración; ejecutar proyectos conjuntos, tales como capacitación y servicios de asesoramiento en las áreas de colaboración convenidas; adaptar y/o elaborar, traducir y diseminar material de capacitación, directrices y otros materiales relacionados con las áreas de colaboración.

Finalmente, aunque no existe un memorando de entendimiento para la asociación entre UNIFEM y la CEPAL, ambas partes expresan claramente los haberes y complementariedades que llevan a las dos organizaciones a planificar continuamente actividades conjuntas, tales como el Seminario sobre Estadísticas e Indicadores de Género que se realiza semestralmente en Aguascalientes (México); la colaboración en la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (celebrada por última vez en Quito en agosto de 2007), y el establecimiento de un Observatorio de la Igualdad de Género. El Acuerdo Interinstitucional Multianual sobre la preparación del Observatorio Regional de Género refleja este enfoque.

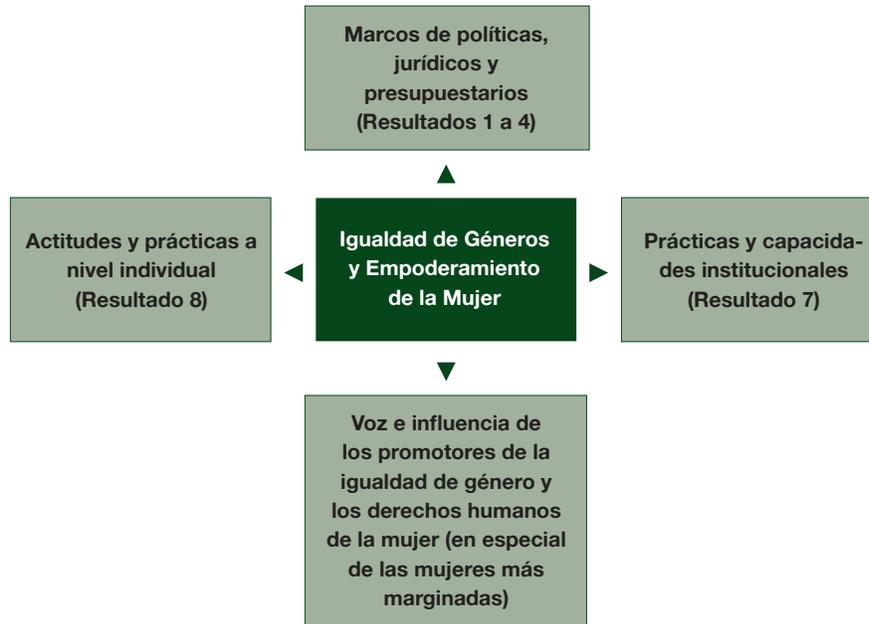
2.5 Base para evaluar la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales

Una pregunta clave para la evaluación fue qué objetivos (explícitos o implícitos) UNIFEM pretende lograr al

asociarse con organizaciones regionales. Una dificultad inicial a este respecto fue la ausencia de una estrategia operativa con objetivos o resultados explícitos que el Equipo Evaluador pudiera usar como base para la valoración. Pese a que UNIFEM no ha definido formalmente una estrategia operativa para su colaboración con organizaciones regionales, las entrevistas con personal de UNIFEM sugieren que dichas alianzas están encaminadas implícitamente a contribuir a cambios sustanciales a nivel nacional, que promuevan y protejan los derechos humanos de las mujeres y la igualdad de género.

De acuerdo con su Plan Estratégico actual, UNIFEM pretende contribuir al logro de un solo objetivo: *Que se implementen compromisos nacionales para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.*³⁶ Los esfuerzos institucionales de UNIFEM son guiados por una Teoría del Cambio que implica ejercer influencia para generar cambios a nivel macro, meso y micro (como se ilustra a continuación).

Tabla 2.4 Teoría del Cambio Institucional de UNIFEM³⁷



Esta Teoría del Cambio se basa en dos supuestos clave: i) Que existen sólidos compromisos con la igualdad de género a nivel nacional e internacional que, si son implementados, mejorarán sustancialmente la igualdad de género; ii) Que la implementación de estos compromisos requiere:

1. **A nivel macro:** El desarrollo de estrategias y marcos normativos (constituciones, leyes, políticas, normas y procedimientos judiciales y procesos presupuestarios) con perspectiva de género y en consonancia con los compromisos nacionales e internacionales.³⁸
2. **A nivel meso:** i) El fortalecimiento de las capacidades de los Mecanismos Nacionales para la Mujer, otros promotores de la igualdad de género y grupos de mujeres para ejercer presión por la implementación de las estrategias de desarrollo y los marcos normativos y exigir que las instituciones
3. **A nivel micro:** La disponibilidad de modelos piloto replicables y ampliables que demuestren cómo estas estrategias de desarrollo y marcos normativos, en combinación con promotores e interlocutores bien posicionados y capaces, e instituciones principales con capacidades para la implementación de estas estrategias y marcos, funcionan en conjunto para causar en las vidas de las personas verdaderos cambios hacia la igualdad de géneros.⁴¹

principales se responsabilicen por dicha implementación;³⁹ ii) fortalecimiento de las capacidades de las instituciones principales para implementar las estrategias de desarrollo y los marcos normativos con perspectiva de género en sus respectivos ámbitos de responsabilidad, para influir en la consecución de los cambios deseados.⁴⁰

37 Fuente: Documento Interno de UNIFEM, 2009. Ver también la Nota de Orientación de UNIFEM sobre Desarrollo de Capacidades.

38 Marco de Resultados de Desarrollo (Development Results Framework, DRF), Resultados 1 a 4.

39 Resultados 5 y 6 del DRF.

40 Resultado 7 del DRF.

41 Resultado 8 del DRF.

Es probable que el trabajo de UNIFEM con organizaciones regionales sea tremendamente importante, en vista de los cambios a los niveles macro y meso que se prevén respecto del fortalecimiento de las capacidades de las instituciones principales.

Si bien esta Teoría del Cambio institucional proporciona un marco principal dentro del cual se puede ubicar la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales, no especifica los supuestos y expectativas que subyacen en las actividades e interacciones en las que el Fondo participa, y no indica a qué tipos de cambios (menores) debe aportar la asociación con dichas organizaciones, cómo se prevé que estos cambios contribuirán a los resultados y al objetivo institucional de UNIFEM, ni cómo las estrategias o actividades específicas que el Fondo lleva a cabo están encaminadas a afectar los cambios deseados.

Dos marcos de resultados operativos

Basándose en conversaciones con personal de UNIFEM y una extensa revisión de documentos, el Equipo Evaluador construyó dos **marcos de resultados operativos** para capturar algunos de los supuestos implícitos que subyacen en el trabajo de UNIFEM con las organizaciones regionales –uno para la asociación en que la organización regional es un socio limítrofe (Tabla 2.5), y otro para aquellos casos en que la organización regional actúa como socio estratégico de UNIFEM (Tabla 2.6).

Aunque estos marcos de resultados no están alineados con exactitud con la Teoría del Cambio predominante que se describe en el Plan Estratégico de UNIFEM, el Equipo Evaluador adaptó la teoría general y la aplicó al concepto de asociación. Los dos marcos de resultados operativos que se bosquejan a continuación se refieren a contextos programáticos específicos e intentan identificar los elementos fundamentales requeridos para producir el cambio a largo plazo dentro del contexto específico. Muestran las acciones o intervenciones y los cambios o resultados previstos, como asimismo algunos de los supuestos que subyacen el modo en que los elementos fundamentales funcionarán para conseguir el objetivo final. Los ejemplos para cada tipo de resultado no están tomados de alianzas existentes, sino que tienen por objeto mostrar patrones de cambio posibles. Los marcos son simplificaciones exageradas de la realidad, y una dimensión no capturada en los gráficos es el hecho de que los procesos descritos generalmente no son lineales, sino iterativos y complejos e incluyen componentes de aprendizaje y retroinformación, los cuales vuelven a reflejarse en el pensamiento y el trabajo de UNIFEM.

Tabla 2.5 Marco de resultados operativos – Socios limítrofes

Relación con un socio limítrofe				
Nivel de resultados	Intervención/ insumos	Resultados a corto plazo	Resultados a medio plazo	Resultados a largo plazo
Tipos de resultados previstos	Apoyo de UNIFEM a la Organización Regional de acuerdo a lo convenido. (La Organización Regional utiliza el apoyo de UNIFEM para los fines convenidos)	Cambios positivos en las prácticas, conocimientos, aptitudes, estructuras, etc., de la Organización Regional (mejora de las capacidades de la Organización Regional)	La Organización Regional utiliza capacidades fortalecidas en los nuevos contextos para contribuir a cambios a nivel de desarrollo más amplios	Cambios positivos fuera de la Organización Regional (por ejemplo, en los comportamientos o prácticas de otros) a nivel regional y finalmente a nivel nacional
Ejemplos	La asistencia financiera y/o técnica proporcionada por UNIFEM a la Organización Regional. La Organización Regional acepta y utiliza la asistencia de acuerdo a lo convenido	Desarrollo de políticas o marcos para la perspectiva de género. Establecimiento de una Unidad de Género funcional en la Organización Regional	La Unidad de Género de la Organización Regional está promoviendo políticas o marcos a nivel regional que apoyan la igualdad de género y los derechos humanos de la mujer	Los Estados miembros de la Organización Regional adoptan e implementan políticas o marcos regionales para lograr cambios positivos a nivel nacional

Tabla 2.6 Marco de resultados operativos – Socios estratégicos

Relación con un socio estratégico				
Nivel de resultados	Intervención/ insumos	Resultados a corto plazo	Resultados a medio plazo	Resultados a largo plazo
Tipos de resultados previstos	UNIFEM proporciona insumos de acuerdo a sus fortalezas específicas. La Organización Regional proporciona insumos de acuerdo a sus fortalezas específicas.	Realización de evento(s), producto(s) del conocimiento o herramientas adecuadas para influir en la conciencia, el conocimiento y las aptitudes de partes interesadas importantes, respecto de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres.	Mayor conciencia, reconocimiento e incidencia de las partes interesadas en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres. Mejora de las capacidades relacionadas con la recopilación, el análisis y la utilización sistemática de los datos.	Cambios positivos a nivel regional y finalmente a nivel nacional.
Ejemplos	De acuerdo a sus respectivas fortalezas, tanto UNIFEM como la Organización Regional proporcionan insumos financieros, técnicos o logísticos para la preparación de una Conferencia Regional sobre la Violencia Contra la Mujer.	Desarrollada satisfactoriamente la Conferencia Regional sobre la Violencia Contra la Mujer, con la participación de decisores políticos de alto nivel.. Base de datos regional de estadísticas de género confiable desarrollada y en funcionamiento.	Las partes interesadas usan los resultados de la Conferencia (por ejemplo, declaraciones sobre la Violencia Contra la Mujer) y los datos disponibles, para realizar incidencia política basada en evidencias, tanto a nivel regional como en sus respectivos países de origen.	Los Estados miembros de la Organización Regional integran las recomendaciones, demandas y sugerencias para la erradicación de la Violencia Contra la Mujer a los cambios políticos y/o prácticos a nivel nacional.

Los dos marcos se asemejan en que ambos están encaminados a contribuir finalmente a cambios a nivel nacional. La diferencia clave es que, en el caso de un socio netamente estratégico, UNIFEM *no* se propone (o no puede) contribuir a cambios de comportamientos o prácticas en la organización regional,⁴² sino que concibe la relación como la de dos contrapartes que contribuyen aproximadamente en igual medida a un objetivo común o compartido. Ver el recuadro.

Las características claves que los dos marcos tienen en común e ilustran de igual manera son:

- La colaboración con la respectiva organización regional no se considera un objetivo en sí, sino que se la coloca en el contexto general de los procesos de cambio complejos, no lineales y de largo plazo a los cuales UNIFEM (y la organización regional) esperan contribuir.
- El objetivo fundamental que preocupa tanto a UNIFEM como a la mayoría de las organizaciones regionales, es contribuir a que ocurran cambios a nivel nacional (es decir, cambios fuera de la organización regional). Este interés en apoyar el cambio a nivel nacional coincide con el objetivo institucional de UNIFEM descrito en su actual Plan Estratégico.⁴³
- La cadena de resultados de las interacciones directas de UNIFEM con organizaciones regionales hacia los cambios que se desea lograr a largo plazo a nivel nacional, es larga y con frecuencia no es lineal. Aunque es posible identificar contribuciones a cambios a largo plazo, es difícil atribuir directamente un cambio a largo plazo a alguna intervención específica.

El Equipo Evaluador usó estos dos marcos de resultados operativos y el fundamento lógico implícito del trabajo con las organizaciones regionales (que se comenta en la sección 4.2, Pertinencia), como base para evaluar los resultados reales de la asociación de UNIFEM con estas organizaciones.

42 En la práctica, esto significa, por ejemplo, que UNIFEM no necesita apoyar los esfuerzos de desarrollo de capacidades de la organización con que se encuentra asociado.

43 Este objetivo fundamental generalmente no se expresa en los acuerdos de colaboración, pero las y los miembros del personal de UNIFEM consideran que es la razón que subyace al trabajo con las organizaciones regionales.



3. Contexto

3.1 Exposición general

Las secciones siguientes proporcionan un Panorama general de los contextos clave en los que operan UNIFEM y las organizaciones regionales con las que está asociado (es decir, el contexto mundial, el regional, el de las Naciones Unidas y el interno de UNIFEM) e identifican implicaciones en el marco de esta evaluación.

3.2 Contexto mundial

Nuevo regionalismo

Desde que finalizó la Guerra Fría, las organizaciones intergubernamentales regionales han aumentado en número y han ampliado el alcance y la densidad de sus actividades. Anteriormente, desde el decenio de 1950 hasta el de 1970, la mayoría de las organizaciones regionales tendían a centrarse en problemas políticos y/o comerciales. Recién a mediados del decenio de 1980, en respuesta a las exigencias de los grupos interesados, las actividades de muchas organizaciones regionales empezaron a evolucionar, abordando también cuestiones de desarrollo regional que incluyen inquietudes sociales y ambientales. Asimismo, un mayor número de organizaciones ha empezado a abordar cuestiones de paz y seguridad en las respectivas regiones.

A nivel mundial, la cooperación e integración regionales se han convertido en las herramientas más comúnmente aceptadas por los gobiernos nacionales para impulsar el progreso de sus países. Las organizaciones regionales se afirman cada vez más como actores importantes y relativamente autónomos en relación con los desafíos mundiales y regionales. En este contexto, diversas organizaciones regionales establecidas en decenios pasados han sido revitalizadas o ampliadas (por ejemplo, ASEAN,

CEDEAO, COMESA, CAO y PIF), a la vez que se han creado nuevas organizaciones e iniciativas (entre estas, IGAD, WAEMU, MERCOSUR, NAFTA, SADC, SAARC, SICA y OECS). Muchas de ellas están participando en nuevas clases de iniciativas con diferentes actores (estatales y no estatales) a nivel regional y con diversos niveles de formalidad, incluso relaciones informales entre diferentes tipos de partes interesadas regionales, redes semiformales de actores gubernamentales y no gubernamentales, y alianzas formales con partes interesadas regionales e internacionales. El convencimiento de que la integración regional es una herramienta provechosa para generar mayor estabilidad y prosperidad en una región, crece cada vez más. Con ello, el debate sobre la contribución de la integración y el crecimiento regionales (y la reducción de la pobreza) se hace eco del debate más general sobre el (libre) comercio y el crecimiento en el contexto de la globalización.⁴⁴

A pesar de que los mandatos de las organizaciones regionales se han ampliado considerablemente a través del tiempo, con frecuencia esto no ha sido equiparado con los recursos necesarios para materializar las expectativas crecientes de los grupos interesados, y algunas de estas organizaciones no han podido cumplir plenamente sus funciones y resultados previstos.⁴⁵ Algunos de los principales factores que afectan el trabajo de la mayoría de las organizaciones regionales son:

- Las severas limitaciones en capacidades financieras y humanas, que restringen su aptitud para implementar programas y su autoridad para responsabilizar a los Estados miembros. En el contexto de una amenazadora recesión mundial, es probable que las limitaciones financieras continúen siendo y/o se conviertan en un importante desafío.

44 Ver: Luk Van Langenhove y Philippe de Lombaerde. 2007. "Regional Integration, Poverty and Social Policy", Global Social Policy, Vol. 7; Publicación Sage.

45 Ver: "ACBF, A survey of Capacity needs of Africa's Regional Economic Communities", junio de 2006.

- Los mandatos superpuestos y las membresías múltiples de algunos Estados miembros en diferentes organizaciones regionales. Esto tiende a limitar el compromiso de un país con cada organización regional en particular.
- La variada capacidad de los Estados miembros de las organizaciones regionales. Dado el sistema de muchas de estas organizaciones de rotar a los miembros de sus consejos directivos o a sus presidentes, las organizaciones pueden pasar por periodos alternados de dinamismo y relativa inactividad.
- La limitada influencia que tienen las decisiones de la mayoría de las organizaciones regionales sobre sus Estados miembros. La mayoría de estas organizaciones no está en posición de hacer cumplir a nivel regional, las decisiones adoptadas por sus Estados miembros. Sólo unas pocas organizaciones regionales hacen un seguimiento real de la implementación de tales decisiones a nivel nacional.
- Los conflictos y tensiones políticas regionales.

Aparte de estos factores, según muchas de las partes interesadas entrevistadas, la mayoría de las organizaciones regionales ha tenido dificultades para medir y así demostrar su eficacia a nivel nacional (es decir, en sus Estados miembros). Hasta la fecha ha habido poco o ningún seguimiento sistemático del impacto que los programas,

las políticas o los acuerdos regionales ha producido en cada uno de los países miembros.

Las organizaciones regionales como catalizadoras

El principal objetivo o punto de interés de la mayoría de las organizaciones regionales son los cambios a nivel nacional dentro de sus países miembros. Sin embargo, como se señaló anteriormente, la mayoría de estas organizaciones tiene facultades limitadas para obligar a sus Estados miembros a adoptar actos normativos y a efectuar cambios a nivel nacional. (La excepción es la UE, y hasta cierto punto, también las organizaciones regionales tales como la UA y la CEDEAO. También los bancos regionales de desarrollo podrían tener cierta facultad vinculante mediante la imposición de condicionantes al otorgamiento de sus préstamos.) En la mayoría de los contextos, las organizaciones regionales actúan principalmente como facilitadoras y catalizadoras: sirven como foros para la incidencia política, el debate y los acuerdos; e incentivan, facilitan y apoyan los cambios a nivel nacional. Ver el recuadro.

Una organización puede actuar como catalizadora:

- Al permitir cambios y procesos de cambio que de otra manera no ocurrirían.
- Al influir en la agilidad y/o la calidad de los procesos de cambio que se encuentran en curso (por ejemplo, facilitando partes del proceso, ayudando a diferentes actores o ayudando a estructurar eficazmente el proceso ⁴⁵.

Implicaciones : Al establecer nuevas relaciones y alianzas, las organizaciones que desean asociarse con organizaciones regionales tienen que estar al tanto de los desafíos y limitaciones comunes que enfrentan las organizaciones regionales. En el contexto de esta evaluación, es importante señalar que la mayoría de las organizaciones regionales examinadas enfrentan problemas de capacidad y desafíos considerables para llevar a cabo sus mandatos –no sólo en el área de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres.

Las organizaciones regionales y la igualdad de género

Para la mayoría de las organizaciones regionales, la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, al igual que otros temas de desarrollo social, no se contaban entre los problemas que la organización se proponía abordar cuando fue fundada. No obstante, con su creciente concentración en cuestiones de desarrollo más generales (así como en asuntos políticos y/o económicos), la mayoría de estas organizaciones ha empezado a reconocer y abordar los temas relativos a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres.

Al abordar la igualdad de género, las organizaciones regionales enfrentan una tarea que tiene dos aspectos:

- a) integrar la perspectiva de género en las estructuras y prácticas de las organizaciones regionales (por ejemplo, mediante el establecimiento de coordinadores en cuestiones de género en los departamentos temáticos, la elaboración e implementación de directrices y políticas de género para guiar la programación y/o las políticas para el lugar de trabajo);
- b) apoyar o incentivar la adopción e implementación de políticas y acuerdos sobre cuestiones de género a nivel nacional en sus Estados miembros.

Esta tendencia ha sido influenciada por el mayor reconocimiento mundial de la importancia de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, en especial mediante convenios y declaraciones internacionales (tales como la CEDAW y la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing).

Durante los últimos diez años, a menudo con apoyo de UNIFEM, se han establecido Unidades de Género en muchas organizaciones regionales, y se han elaborado diversas políticas, marcos, declaraciones y acuerdos sobre cuestiones de género en las regiones, en algunos casos en un esfuerzo por trasladar los compromisos mundiales hacia el nivel regional (por ejemplo, la UA y la ASEAN). Además, algunas organizaciones regionales han establecido órganos intergubernamentales formales que reúnen a los Mecanismos Nacionales para la Mujer y se centran específicamente en los derechos humanos de las mujeres y la igualdad de género (por ejemplo, el COMMCA para el SICA y la REM para el MERCOSUR). En la región de los Estados Árabes, aunque en la Liga de los Estados Árabes ya había un Comité de Mujeres y un Departamento de la Mujer, en 2002, al amparo de esta Liga se creó la Organización de Mujeres Árabes para abordar el empoderamiento de las mujeres.

Resultados de la encuesta

La mayoría de los representantes de organizaciones regionales que respondieron a la Encuesta I (ocho de catorce) dijeron que en sus organizaciones hay menos de tres personas cuyo trabajo se centra principalmente en la igualdad de género.

Los datos de la evaluación indican que los progresos y logros en el área de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres varían de una organización regional a otra. Al mismo tiempo, las Unidades de Género de las organizaciones regionales (cuando existen) parecen enfrentar desafíos y limitaciones similares⁴⁷ (comparables a los que enfrentan los Mecanismos Nacionales para la Mujer de los gobiernos nacionales), que incluyen: recursos humanos y financieros limitados; alta dependencia de donantes; posicionamiento institucional relativamente bajo; escasa sensibilidad e identificación con los asuntos de género entre los funcionarios y funcionarias superiores (más allá de lo políticamente correcto); e influencia muy limitada sobre los procesos de adopción de decisiones y planificación a nivel institucional. Los órganos formales compuestos por delegados gubernamentales de los Mecanismos Nacionales para la Mujer enfrentan problemas similares. Otro desafío común para la promoción de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres a nivel regional, es que los países miembros generalmente están representados en las organizaciones regionales a través de sus Ministerios de Relaciones Exteriores. Para los Mecanismos Nacionales para la Mujer resulta difícil ser escuchados y ejercer influencia en las organizaciones regionales y en los representantes de sus Estados miembros. Esto se debe también al hecho de que estos Mecanismos generalmente están menos establecidos y tienen menos recursos y capacidades que

⁴⁷ Aparentemente, las Comisiones Económicas de las Naciones Unidas no tienen los mismos problemas de capacidad: normalmente, su capacidad interna de promoción de la perspectiva de género está bien establecida, aunque con frecuencia los recursos son limitados.

otros ministerios. Otra complicación se relaciona con el hecho de que para los encargados de formular políticas es difícil comprender y visualizar como algo tangible, el lenguaje y la intención de la igualdad género (por ejemplo, el concepto de “integración de la perspectiva de género”).

A pesar de estos desafíos, las partes interesadas consultadas también señalaron que se habían logrado progresos importantes. En África, por ejemplo, la UA y las Comisiones Económicas Regionales han incluido, de forma creciente y explícita, la perspectiva de género en sus programas y han formulado una serie de importantes políticas, declaraciones y acuerdos que se considera abren nuevos espacios para fomentar la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres. Muchas de estas declaraciones regionales están vinculadas directamente u orientadas a fomentar la implementación de acuerdos internacionales tales como la CEDAW y la Plataforma de Acción de Beijing (*Beijing Platform for Action*, BPFA). Sin embargo, el impacto de estos acontecimientos a los niveles regional y nacional no ha sido estudiado ni documentado en forma sistemática por las organizaciones regionales ni por otras organizaciones.

Implicaciones: La asociación de UNIFEM con organizaciones regionales ha tenido y continúa teniendo lugar en un escenario dinámico en cuanto al grado de interés y compromiso de estas organizaciones con los asuntos de desarrollo social, entre ellos, la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres. Los progresos y esfuerzos positivos a este respecto continúan siendo contrapesados por desafíos y limitaciones permanentes. Para esta evaluación es particularmente importante señalar que hasta la fecha no se ha efectuado ninguna valoración ni seguimiento sistemático de los efectos a mediano y largo plazo que los cambios hechos en las estructuras, prácticas o políticas de las organizaciones regionales en relación con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres han tenido a los niveles regional, nacional o comunitario en términos de políticas, prácticas y comportamientos en dicha área.

3.3 Contextos regionales

Como se señaló anteriormente, las organizaciones regionales de diferentes partes del mundo difieren considerablemente en cantidad, historia, magnitud, mandatos, influencia e importancia en sus contextos regionales específicos y en relación con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres. Aunque hay diferencias importantes entre las organizaciones regionales de una misma región, también existen algunas corrientes y tendencias generales que parecen caracterizar el papel actual de estas organizaciones en cada una de las regiones donde UNIFEM trabaja, especialmente en relación con la promoción de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres. Es probable que estas corrientes y tendencias repercutan en la pertinencia y la eficacia de la asociación entre UNIFEM y las organizaciones regionales de regiones específicas.

África

La integración regional de África es impulsada, en gran medida, por las instituciones, siguiendo un modelo “de arriba abajo” y contando con escasas capacidades institucionales. Esto ha afectado la manera en que UNIFEM trabaja con las organizaciones regionales de esta región, y en particular su enfoque en el fortalecimiento institucional (ver la sección 4.5, hallazgo 9).

Nuestros datos indican que, en este momento, África puede proporcionar el contexto más conducente y dinámico para la integración regional, con un poderoso impulso hacia un mayor fortalecimiento de los actuales esfuerzos de integración, tanto a nivel regional (continental) como subregional. Durante más de cuatro decenios, la integración regional ha sido parte de la estrategia de África para la transformación económica (y, en menor grado, política y social); pero desde el decenio de 1990, la integración regional de África ha mostrado una enérgica revitalización.

África se caracteriza por su integración en dos niveles: regional y subregional. A nivel regional, los actores principales son la UA (también a través de la NEPAD), el BAFD y la CEPA (como órgano que proporciona apoyo técnico a otras entidades regionales y subregionales). A nivel subregional, en los dos últimos decenios ha habido

en África una proliferación de iniciativas de integración, particularmente bajo la forma de Comunidades Económicas Regionales (CER). En 2004, existían en África 14 CER. Con la creación de la UA, las CER han sido reconocidas como implementadoras de políticas de la UA a nivel subregional. No obstante, en los últimos años se ha reconocido y debatido ampliamente la necesidad de consolidar aún más a las CER. Como se demostró durante la última cumbre de la UA realizada en febrero de 2009, hay un creciente compromiso político entre los estados africanos hacia una mayor integración regional y el fortalecimiento de los vínculos entre la UA y las CER. Se espera que la Autoridad de la Unión Africana, que reemplazó a la Comisión, tenga una mayor función de coordinación respecto de las CER. Los socios para el desarrollo también están considerando cada vez más a las organizaciones regionales y las iniciativas regionales africanas como interlocutores clave, particularmente dentro del marco de la UA y la NEPAD (ver la sección 3.4) y la creación de Oficinas de Enlace de la UA. Se considera que la integración regional de África desempeña un importante papel, tanto en el desarrollo como en la resolución de conflictos, los procesos de paz y las operaciones de mantenimiento de la paz. Estos dos aspectos son muy importantes desde el punto de vista de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres.

La UA ha actuado de manera muy comprometida y progresista en lo concerniente al género, estableciendo políticas y normas desde el principio. Los principios de igualdad y no discriminación entre hombres y mujeres están consagrados en el instrumento legal de fundación de la UA (Acta Constitutiva, artículo 4(1)) y también en la Carta Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos. Los Jefes y Jefas de Estado y de Gobierno de la UA han adoptado dos instrumentos, específicamente destinados a abordar los asuntos de género: el Protocolo de la Carta Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos, relativo a los derechos de las mujeres en África (adoptado en Maputo en 2003, entró en vigencia en 2005), y la Declaración Solemne sobre la Igualdad de Género en África, adoptada en Addis Abeba en julio de 2004, que exige que los Estados respeten estándares de normativa sobre los derechos humanos de las mujeres. Los Estados miem-

bros también acordaron establecer un mecanismo de revisión entre los propios países para medir su progreso en la implementación de sus compromisos sobre la igualdad de género. Actualmente, este mecanismo se utiliza principalmente para examinar datos cuantitativos (por ejemplo, la participación de las mujeres en las elecciones) y menos para cambios políticos sustanciales o asuntos de desarrollo social tales como la igualdad de género.

A nivel subregional, las CER y otras organizaciones subregionales, tales como la Comisión del Océano Índico, han adoptado políticas de género, declaraciones y directrices para la incidencia política y protección de los derechos humanos de las mujeres. Muchas de ellas han establecido o están estableciendo Unidades de Género. Sin embargo, estas iniciativas enfrentan varias dificultades para el logro de sus objetivos (por ejemplo, escasez de capacidades y recursos, mandatos y membresías que se superponen, sistemas de seguimiento inadecuados, y la debilidad de sus facultades para obligar a los Estados miembros).

UNIFEM tiene un largo historial de trabajo con organizaciones regionales en África, desde que estableció su primera relación con la SADC en 1992. Hoy, UNIFEM tiene relaciones con doce (12) organizaciones regionales africanas –unas más activas que otras.

América Latina y el Caribe

La región de América Latina y el Caribe también tiene una larga historia de cooperación e integración. Dentro de la región, la OEA es el principal foro para el diálogo multilateral y las acciones concertadas; su sistema interamericano de derechos humanos proporciona un importante recurso para los derechos humanos de las mujeres e incluye, entre otras instituciones, la Comisión Interamericana de Mujeres (CIM/OEA). La regionalización no ha sido fácil en un contexto donde coexisten las fuerzas de un legado y una cultura comunes junto con un marcado nacionalismo y, a menudo, con la falta de voluntad política para promover programas que pongan el bien común por encima de los intereses nacionales. No obstante, la región se ha subregionalizado cada vez más durante las últimas décadas, empezando en los decenios

de 1960 y 1970 con la CAN y con la CARICOM a partir de fines de los años sesenta y todo el decenio de 1970. Al igual que en África, la década de los noventa fue testigo de una oleada de nuevas o revitalizadas iniciativas de integración regional (el MERCOSUR y el SICA, así como muchos acuerdos distintos sobre aranceles aduaneros y comercio). En América Latina, el “Nuevo regionalismo” del cual la CEPAL fue un firme proponente, reflejó un cambio en las políticas orientadas hacia adentro que eran aplicadas a las prominentes estrategias de desarrollo económico durante las primeras décadas. Sin embargo, estas iniciativas han tenido diversos grados de éxito, y con frecuencia el progreso ha sido más lento de lo esperado, debido a muchas de las mismas dificultades señaladas en el caso de África. A pesar de la decepción por el escaso progreso que se ha logrado hasta ahora, existen continuos esfuerzos por fortalecer los procesos de integración regional existentes. Otros factores del contexto también influyen en la integración de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres en las organizaciones regionales: el papel desempeñado por la sociedad civil en términos de ejercer influencia en los procesos de integración, y la fortaleza relativa de los Mecanismos Nacionales para la Mujer en la región.

La sociedad civil y los movimientos femeninos en América Latina y el Caribe han tenido diversos grados de éxito en lo referente a su influencia en programas de comercio e integración a nivel regional. En el caso de MERCOSUR, existen pruebas de cómo la participación de los movimientos sindicales, las ONG, y la influencia del movimiento feminista se han unido para afectar las políticas del MERCOSUR con miras a mejorar la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres. La integración de la voz de la sociedad civil en el SICA y la CARICOM está en fases más iniciales, a pesar de los esfuerzos por crear órganos específicos para ayudar a institucionalizar esa participación⁴⁸.

En América Latina se establecieron Mecanismos Nacionales para la Mujer a fines de los años 80 y en el decenio de 1990. Aunque los Mecanismos Nacionales para la Mujer se han comprometido formalmente a integrar la igualdad de género, en cada país tienen diferente rango en el esquema gubernamental. En regiones tales como Centroamérica, los Mecanismos Nacionales para la Mujer, cuya creación es relativamente reciente, se enfrentan a un ambiente político inestable y el riesgo de desaparecer con un cambio de gobierno. Durante muchos años, el acceso a los Mecanismos Nacionales para la Mujer y a la influencia de estos en los organismos intergubernamentales regionales ha sido limitado o inexistente. Sin embargo, algunos de estos Mecanismos han demostrado ser importantes vehículos para el cambio en la región de América Latina y el Caribe. Algunas organizaciones regionales han establecido órganos intergubernamentales formales que reúnen a los Mecanismos Nacionales para la Mujer y se centran específicamente en los derechos humanos de las mujeres y la igualdad de género (por ejemplo, el COMM-CA para el SICA y la REM para el MERCOSUR).

Estos factores contextuales también influyen en los puntos de entrada de UNIFEM a alianzas con las organizaciones regionales. Actualmente, UNIFEM tiene asociación con ocho (8) organizaciones regionales de América Latina y el Caribe, entre las que se encuentran la CEPAL y la CIM/OEA, así como organizaciones subregionales. Las organizaciones regionales de América Latina y el Caribe se detallan en la sección 2.2. (Ver el recuadro).

48 El MERCOSUR se describe en Espino, A., *Impacting MERCOSUR's Gender Policies: Experiences, Lessons Learned and the Ongoing Work of Civil Society in Latin America*, Foro Internacional de Montréal, 2008. Un análisis del SICA se encuentra en Santos Carrillo, Francisco, *El Rol de la Sociedad Civil en los Procesos de Integración Regional: Virtualidad y Aspiración. Análisis Comparativo Comité Económico y Social Europeo/ Comité Consultivo del Sistema de la Integración Centroamericana*, 2008.

Asia, Pacífico y Estados Árabes

La **SAARC** fue creada en 1985 “para acelerar el proceso de desarrollo económico y social en los Estados miembros”. La Carta Social de la SAARC, adoptada en 2004, abre un espacio regional para la acción en material de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres, más allá de los planes de acción nacionales existentes. Incorpora una amplia variedad de metas para toda la región, entre las que se encuentra el empoderamiento de las mujeres. Los temas prioritarios de la SAARC son la feminización de la pobreza, la salud y la violencia contra las mujeres. En los últimos años, la organización ha trabajado activamente para erradicar la violencia contra las mujeres, concentrándose particularmente en la trata de mujeres y la migración forzada. En 2002 se adoptó la Convención Regional para Prevenir y Combatir la Trata de Mujeres y Niños con Fines de Prostitución, y se estableció un Equipo Regional de Tareas para examinar el progreso de la implementación de la convención. El Fondo de Desarrollo de la SAARC, que tiene un servicio social especial para abordar las necesidades de las mujeres, también representa una importante oportunidad para avanzar hacia la igualdad de género.

La Sección Geográfica de UNIFEM dedicada a Asia, Pacífico y Estados Árabes agrupa a tres subregiones que son muy diferentes en lo cultural, geográfico, político y económico. No obstante, en el contexto de esta evaluación, las tres subregiones comparten una serie de características relacionadas con el papel y la importancia de las organizaciones regionales, que las distinguen de África o América Latina y el Caribe. En las tres subregiones, las organizaciones regionales todavía parecen desempeñar un papel limitado en términos de influir en las agendas de los países miembros, a pesar de que algunas, como la ASEAN y la Liga de los Estados Árabes, han existido durante varios decenios. Especialmente en Asia y los Estados Árabes, los conflictos subregionales y las tensiones políticas y económicas entre países han representado barreras permanentes para la colaboración regional eficaz y comprometida. La considerable diversidad lingüística y cultural dentro de cada subregión (especialmente en Asia y el Pacífico) y la ausencia de un idioma común convenido en Asia representan desafíos adicionales para la integración regional. Al mismo tiempo, por ejemplo en Asia, parecen haber tomado mayor conciencia de que una serie de problemas, como el VIH/SIDA y la trata de personas con fines de explotación sexual, sólo se puede abordar eficazmente mediante un enfoque transfronterizo. UNIFEM está asociado con seis organizaciones regionales de esta región.

Subregión de Asia Meridional y Sudoriental

Creada en 1967, la **ASEAN** tiene por objeto mejorar la integración económica y la cooperación política de las naciones del Asia Sudoriental. En el ámbito de la igualdad de género, la ASEAN, a través de su Comité sobre la Mujer, ha estado promoviendo la implementación a nivel subregional de declaraciones y convenciones internacionales como la Declaración sobre la Erradicación de la Violencia contra la Mujer y la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW). Estos dos instrumentos fueron adaptados para la región del Asia Sudoriental mediante la Declaración de la ASEAN sobre la Erradicación de la Violencia contra la Mujer, adoptada en 2004. El trabajo de la ASEAN en torno a este tema se ha centrado particularmente en la vinculación entre la violencia (doméstica) por razón de género y el VIH, y la relación entre la migración de mano de obra femenina y la explotación. Pese a que desde la adopción de la Declaración sobre la Erradicación de la Violencia contra la Mujer en la región de la ASEAN en 2004, ha habido una serie de convenciones, declaraciones conjuntas y otras declaraciones, todavía hay vacíos importantes en la implementación de estos compromisos, tanto en el plano de la transformación de compromisos regionales en leyes nacionales, como en el reforzamiento de la implementación y el seguimiento del cumplimiento de las leyes nacionales existentes.

La integración regional en el Asia Meridional y Sudoriental es obstaculizada por varios factores. La subregión se caracteriza por las tensiones políticas entre algunos países. La cooperación regional también se dificulta más debido a la variedad de idiomas y la ausencia de un lenguaje internacional convenido. Varios países del Asia Meridional y Sudoriental están experimentando un desarrollo económico sustancial, lo que contribuye a la mejora generalizada del bienestar social y a cambios en el estilo de vida. Las mujeres se han integrado sólidamente a la fuerza de trabajo remunerada y han migrado para buscar oportunidades de trabajo. Sin embargo, al mismo tiempo, el crecimiento económico de algunos países incentiva el movimiento transfronterizo en busca de trabajo y educación en la subregión. Los problemas de trata de personas y epidemias que esto conlleva, han causado algunas tensiones en la subregión. Estos problemas, que tienen impactos muy fuertes sobre las mujeres de la región, requieren soluciones transnacionales.

Pese a las tradicionales dificultades para la cooperación subregional, la SAARC y la ASEAN, que son las dos organizaciones regionales principales de la región, están adoptando medidas para abordar estos problemas. UNIFEM ha establecido memorandos de entendimiento tanto con la ASEAN como con la SAARC. Las actitudes de los países de la región respecto de la promoción de los derechos humanos y el diálogo con la sociedad civil varían significativamente. Las diferencias de contextos políticos y proceso democrático también hacen difícil impulsar programas de derechos humanos a nivel nacional. En la subregión, el trabajo a nivel de organizaciones regionales proporciona un marco adicional para incluir en la agenda los derechos humanos de las mujeres.

Subregión del Pacífico

Las características geográficas de esta subregión dificultan mucho la cooperación intergubernamental. Aparte de la distancia, la diversidad lingüística y la competencia por recursos limitados representan barreras adicionales para el diálogo entre los países.

Con todo, ha habido algunos intentos de abordar los asuntos relativos a la igualdad de género a nivel regional. La SPC tiene un asesor en cuestiones de género y gestiona un proceso trienal para dar seguimiento a la implementación de la Plataforma de Acción del Pacífico (*Pacific Platform for Action*, PPA) –la versión regional del Plan de Acción de Beijing. El PIF, con apoyo de la Commonwealth y UNIFEM, ha hecho algunos esfuerzos para integrar la igualdad de género, pero sus capacidades en esta materia continúan siendo escasas y la cultura organizacional todavía no conduce a mejoras y a la apropiación de los esfuerzos de integración de la perspectiva de género.

Subregión de los Estados Árabes

Los conflictos y las crisis políticas hacen que la región de los Estados Árabes sea inestable, lo que afecta tanto a la cooperación regional como al desarrollo humano y a los derechos de las mujeres en gran parte del mundo árabe. La Liga de los Estados Árabes fue establecida en 1945, pero su eficacia y su competencia para representar a los Estados miembros y ejercer influencia sobre ellos ha sido gravemente obstaculizada por conflictos y crisis políticas.

Sin embargo, en los últimos años, debido en parte a un dinámico movimiento feminista y apoyo internacional, los gobiernos de la región han puesto cada vez mayor atención a los derechos de las mujeres y a la igualdad de género. Ejemplos de las principales mejoras logradas en la región de los Estados Árabes en los últimos años son: la promulgación de nuevas leyes que benefician a las mujeres; el establecimiento de mecanismos concernientes a asuntos de las mujeres; la obtención de derechos políticos para las mujeres en algunos países; la asignación de cuotas para mujeres en los parlamentos de algunos países y la ratificación de la CEDAW por 17 países. La Liga de los Estados Árabes también ha asumido un papel más activo en la promoción del empoderamiento de las mujeres desde 2002, con la creación de la Organización de Mujeres Árabes.

Europa Central y Oriental y Comunidad de Estados Independientes

En la región de Europa Central y Oriental y Comunidad de Estados Independientes, la dinámica de la integración regional está directa o indirectamente influenciada por la UE, en tanto otras iniciativas de integración regional recién se están formando. Hasta ahora, se tiende a prestar relativamente baja prioridad a los problemas de igualdad de género de la región. UNIFEM está asociado con dos organizaciones de esta región: la CEPE y la EurAsEC⁴⁹.

⁴⁹ UNIFEM también está asociado con la UE, pero la asociación no fue incluida en el alcance de este estudio, debido a que su carácter es muy diferente (la Comisión Europea está entre los que aportan fondos a UNIFEM).

Subregión de Europa Central y Oriental

La situación de la subregión de Europa Central y Oriental se caracteriza por la marcada presencia e influencia de la UE. La mitad de los países de esta subregión son miembros de la UE, en tanto los restantes son o esperan llegar a ser candidatos a la membresía. Esto tiene el potencial de debilitar la pertinencia e influencia de otras organizaciones subregionales específicas.

Con la reciente expansión de la UE, la estabilidad económica es una prioridad en Europa del Este y, desde el 11 de septiembre de 2001, la seguridad también es un tema prioritario en la agenda de la UE. La región ha sufrido crisis políticas recientes, como la disputa por problemas de gas entre los gobiernos de Rusia y Ucrania en 2006, problemas de soberanía territorial entre los gobiernos de Rusia y Georgia en 2008, y la situación de Kosovo desde 1999. En este contexto, a los asuntos de igualdad de género se les asigna una baja prioridad.

A pesar de las mejoras que ha habido en la región como resultado de la implementación del Plan de Acción de Beijing y la situación económica regional, la situación de las mujeres ha empeorado en muchos países, especialmente en los aspectos de empleabilidad y protección social; la trata de personas con fines de explotación sexual continúa siendo un problema considerable.

Subregión de la Comunidad de Estados Independientes

Esta subregión se caracteriza por un alto nivel de pobreza y graves problemas de empleo y protección social. Los gobiernos de los países parecen estar reconociendo cada vez más que la colaboración regional es importante en el frágil contexto de la CIS, dado que todos los países dependen entre sí respecto de necesidades básicas tales como la energía, los alimentos y el agua. Los países de la región lentamente están tomando más conciencia de los problemas de igualdad de género. UNIFEM estableció

una oficina en la región hace relativamente poco tiempo (1999). UNIFEM tomó contacto con la EurAsEC por primera vez en 2004, y ha trabajado con esta organización principalmente en asuntos relativos a la migración de trabajadores.

Implicaciones: La cantidad de organizaciones regionales, su historia, su magnitud y sus mandatos, así como la influencia que pueden ejercer sobre sus Estados miembros, sus efectos en la integración y su pertinencia, difieren considerablemente de una región geográfica a otra. Probablemente esto haya afectado no sólo la capacidad de UNIFEM para asociarse con estas organizaciones en las respectivas regiones, pero también es posible que haya influido en la pertinencia potencial de la asociación. Las organizaciones regionales tienen menos probabilidades de ser contrapartes influyentes en regiones con instituciones regionales débiles y donde los gobiernos nacionales están menos interesados y comprometidos con la coordinación y colaboración regional.

3.4 Contexto de las Naciones Unidas

Desde 1997, el proceso de reforma permanente de las Naciones Unidas ha operado para impulsar el sistema de la organización hacia una mayor armonización y coordinación para fortalecer la eficacia y el apoyo de las Naciones Unidas a nivel de países. Actualmente, las Naciones Unidas trabajan en un modelo de colaboración intensificada en ocho países piloto⁵⁰. Asimismo, un gran número de equipos de las Naciones Unidas en los países está haciendo esfuerzos de coordinación y programación conjunta. Esto incluye el acuerdo de aplicar consistentemente un enfoque basado en los derechos humanos en los procesos de programación conjunta a los niveles mundial y regional⁵¹.

50 Albania, Cabo Verde, Mozambique, Pakistán, Rwanda, la República Unida de Tanzania, Uruguay y Vietnam.

51 Para mayor información sobre la actual reforma de las Naciones Unidas, ver el sitio Web del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (United Nations Development Group, UNDG): <http://www.undg.org/?P=7>.

Reconociendo la creciente tendencia de los países asociados a empeñarse constantemente en lograr la integración regional, también se ha instado a los organismos de las Naciones Unidas a trabajar con diversas organizaciones regionales y prestarles apoyo. Desde su “Programa de Paz” de 1992, las Naciones Unidas han realizado consultas bianuales con varias organizaciones regionales y subregionales. Durante la Cumbre Mundial de 2005, en la Sede de las Naciones Unidas en Nueva York, representantes de las Naciones Unidas mencionaron explícitamente la utilidad y necesidad de contar con organizaciones regionales más competentes. Esto tuvo como resultado la Resolución del Consejo de Seguridad N°1631 de 2005, que exhortaba a una mayor cooperación entre las Naciones Unidas y organizaciones regionales y mayores esfuerzos para construir la capacidad de estas organizaciones⁵² (Ver el recuadro).

En África, cuando nació la NEPAD en 2001, la Asamblea General de las Naciones Unidas emitió tres resoluciones que obligaban a los organismos de las Naciones Unidas a alinear su programación con la UA y la NEPAD. Posteriormente, Naciones Unidas organizó su trabajo en grupos temáticos equivalentes a las estructuras de la UA/NEPAD.

En este contexto, los organismos de las Naciones Unidas están incrementando sus esfuerzos para coordinar su trabajo con organizaciones regionales a través de Equipos de Directores Regionales y el Mecanismo de Coordinación Regional dependiente del Secretario General de las Naciones Unidas. Desde el punto de vista temático, aparte de UNIFEM, otros organismos de las Naciones Unidas, especialmente UNICEF y el FNUAP están trabajando con organizaciones regionales en todo el mundo para promover la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres.

Otro factor importante en este contexto es la Declaración de París (2005) y su compromiso respecto de una alineación más eficaz de los donantes con las estrategias y

prioridades elegidas por sus contrapartes. En un contexto en que muchos gobiernos nacionales ponen cada vez más énfasis en la integración regional y la colaboración, los socios para el desarrollo no pueden (o no deben) ignorar esta tendencia y continuar trabajando simple y sencillamente de forma bilateral. La Declaración de París también hace hincapié en la necesidad de una mayor armonización entre los donantes (es decir, para hacer mayor uso de acuerdos o procedimientos comunes y compartir y analizar la información más eficientemente).

Implicaciones: Procurar asociarse con organizaciones regionales no es una prerrogativa de UNIFEM, sino parte de una tendencia general dentro de las Naciones Unidas, como asimismo en la amplia comunidad de donantes y socios para el desarrollo. UNIFEM está operando en un contexto con expectativas cada vez más claras y generalizadas respecto de la relación con organizaciones regionales. Estas nuevas expectativas requieren cierta reconsideración acerca de los tipos de relaciones que los socios para el desarrollo pueden construir con las organizaciones regionales, y las normas que deberán regirlas. También requieren mayores esfuerzos de coordinación entre los socios para el desarrollo respecto de su trabajo con organizaciones regionales de una misma región.

3.5 Contexto de UNIFEM

Las decisiones de asociación como “opciones de asignación de recursos”

Los limitados recursos institucionales de UNIFEM, que han sido señalados en el pasado (por ejemplo, en la evaluación del Marco de Financiación Multianual de 2007), han resultado en dificultades para establecer y mantener oficinas locales en numerosos lugares y tener suficientes recursos humanos, no sólo para planificar e implementar actividades de programación, sino también para dar seguimiento y evaluar sus resultados e impactos.

52 Ver: Vasu Vaitla (2006): *Regionalism and Regional Organizations: An option for more effective and more democratic global governance*. UN Institute for Training and Research.

Cualquier asociación en que UNIFEM participe implica cierta cantidad de recursos –sean financieros o de tiempo y energía del personal de UNIFEM. Cada asociación requiere una elección: como los recursos del Fondo son limitados, aquellos que se asignan a una asociación específica también significan menor disponibilidad de recursos para otras alianzas e iniciativas (Ver el recuadro).

Aunque la pregunta general de si UNIFEM debe trabajar o no con una organización regional pueda estar ya resuelta (en el sentido de que, como organismo de las Naciones Unidas, se espera que trabaje e incluso tiene el mandato de trabajar con organizaciones regionales), el “cómo” de cada asociación (es decir, el alcance y la calidad de la interacción) se tiene que definir en cada caso, y deja mucho espacio para opciones y decisiones. En estas decisiones pueden tener cabida consideraciones acerca de la continuidad de la pertinencia y eficacia de la respectiva asociación.

Implicaciones: Una pregunta importante para la evaluación es sobre qué base adopta UNIFEM sus decisiones de asociarse (y, por consiguiente, asignar recursos) y qué criterios, si los hay, aplica para evaluar la pertinencia y eficacia permanente de cada asociación. Aunque esta evaluación se centra en las relaciones de UNIFEM con organizaciones regionales, la pregunta acerca de los criterios para seleccionar y dar seguimiento o evaluar la pertinencia, eficacia y eficiencia de la asociación es igualmente importante para todos los tipos de asociación en que el Fondo participa. Otra pregunta importante en un contexto de recursos limitados, es de qué manera puede UNIFEM armonizar y crear sinergias entre alianzas a nivel regional y nacional.

Esfuerzos de UNIFEM para mejorar la eficacia de sus actividades de desarrollo

En su Marco de Financiación Multianual para el período 2004-2007, UNIFEM se comprometió a mejorar más la eficacia de sus actividades de desarrollo. Con este propósito, se embarcó en una serie de procesos de cambio

destinados a mejorar aún más su trabajo institucional.⁵³ Los siguientes son pertinentes en el contexto actual:

Planes institucionales, regionales y subregionales

Desde el Marco de Financiación Multianual 2004-2007, UNIFEM ha hecho grandes esfuerzos para establecer un sistema institucional de planificación e información que por una parte tenga en cuenta la coherencia de los esfuerzos de programación globales de UNIFEM, y al mismo tiempo proporcione a sus Oficinas Regionales y Subregionales la flexibilidad necesaria para responder y abordar las necesidades y los contextos específicos en los que trabajan. En el ciclo de planificación más reciente, a cada Sección Geográfica se le solicitó elaborar un plan regional que estuviera basado en el Plan Estratégico principal de UNIFEM para el período 2008-2011. Además, cada subregión elaboró su propia estrategia, que “traducía” las prioridades institucionales y regionales en cuestiones de interés y estrategias específicas para esa subregión.

- UNIFEM ya no centra su programación en múltiples proyectos de pequeña escala; ha cambiado su enfoque hacia programas nacionales y regionales de mayor magnitud, tratando así de maximizar la eficiencia y la eficacia de sus recursos.
- UNIFEM emprendió un proceso de descentralización y realineación con la finalidad de reorganizar su estructura interna a nivel mundial y dar más poder de decisión a sus Oficinas Regionales y Subregionales (Ver el recuadro).
- UNIFEM ha puesto cada vez más énfasis en la aplicación de la gestión basada en los resultados (*Results Based Management*, RBM) y en el fortalecimiento de su función de evaluación.
- UNIFEM se ha esforzado por ampliar la base de las distintas contrapartes con las que trabaja en los diferentes países y regiones. Además de sus contrapartes tradicionales, como los Mecanismos Nacionales para la Mujer, las ONG de mujeres, las OSC, otros organismos de las Naciones Unidas y los donantes bilaterales, UNIFEM se ha dedicado cada vez más a construir relaciones con una amplia variedad de contrapartes, incluidos ministerios de línea y ministerios de hacienda y planificación de diversos países, contrapartes en el sector privado y organizaciones religiosas.

Implicaciones: Esta evaluación es parte de las permanentes reflexiones de UNIFEM sobre su trabajo pasado

53 Ver también la evaluación del Marco de Financiación Multianual (2007), Hallazgo 4..

respecto de su asociación con organizaciones regionales, y la manera de mejorarlo en el futuro. El análisis del trabajo de las distintas alianzas de UNIFEM con organizaciones regionales que se presenta en la sección 4 se debe considerar teniendo esto en cuenta..



4. Desempeño de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales

4.1 Exposición general

Esta sección examina la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales desde las siguientes perspectivas: pertinencia, eficacia, sostenibilidad de los resultados, y gestión de la asociación.

4.2 Pertinencia

Hallazgo 1: UNIFEM es sumamente importante para todos los y las representantes de organizaciones regionales a quienes se consultó.

En general, los representantes de organizaciones regionales manifestaron que su asociación con UNIFEM es sumamente importante, debido a que aborda necesidades regionales relacionadas con la igualdad de género. La mayoría de las partes interesadas que están comprometidas con UNIFEM en relaciones del tipo limítrofe, comentaron que el apoyo del Fondo (en general, apoyo financiero moderado combinado con gran cantidad de asistencias técnicas y el permanente apoyo moral del altamente motivado y comprometido personal de UNIFEM) había sido importante y útil para su trabajo. Los representantes de organizaciones que son socias estratégicas de UNIFEM hicieron hincapié en las exclusivas fortalezas del Fondo, que complementaban las de sus propias organizaciones.

Las siguientes son características positivas clave que fueron mencionadas como distintivas de UNIFEM respecto de otras contrapartes con las que trabajan las organizaciones regionales:

- El exclusivo mandato de UNIFEM, centrado en la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, así como sus conocimientos especializados y su experiencia en dicha materia.
- La estrecha conexión y buenas relaciones de trabajo que UNIFEM mantiene con organizaciones de la sociedad civil a nivel nacional y regional.

- El posicionamiento de UNIFEM como organismo neutral de las Naciones Unidas, que le permite establecer y facilitar la formación de redes entre una amplia gama de diversos actores que de otra manera quizás no podrían reunirse.
- El enfoque de UNIFEM, basado en la demanda. El personal de UNIFEM pregunta, escucha y toma en cuenta las necesidades y prioridades de sus contrapartes, en lugar de imponer planes o enfoques preelaborados.
- Los conocimientos y la experiencia del personal de UNIFEM. En la mayoría de las Oficinas Subregionales, el personal de UNIFEM procede de la región y con frecuencia ha participado en organizaciones de mujeres o entidades similares que trabajan en el área de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres en esa región. Por lo tanto, no sólo conocen bien y tienen conciencia de las dificultades y los problemas específicos de la región, sino que además tienen valiosas redes y relaciones y las utilizan en su papel de trabajadores y trabajadoras de UNIFEM.

Los representantes de organizaciones regionales a los que se consultó, destacaron reiteradamente su agradecimiento por el permanente apoyo moral y técnico de UNIFEM. Aunque las contribuciones financieras de UNIFEM generalmente fueron descritas como relativamente modestas, los representantes de las organizaciones regionales socias del Fondo destacaron la utilidad de su presencia, su asesoramiento basado en la experiencia y su permanente apoyo moral. Actualmente, en sus marcos institucionales, UNIFEM no presta atención a la satisfacción de sus contrapartes con sus servicios, probablemente porque ello es parte tan integral de su cultura y su enfoque y/o porque puede parecer presuntuoso. No obstante, en diversos círculos se considera que la satisfacción de las contrapartes es un muy importante indicador de trabajo. Aunque la satisfacción por sí sola no es suficiente para evaluar el trabajo de UNIFEM, el Fondo no debería ignorar este indicador, puesto que es claramente importante para sus contrapartes.

Hallazgo 2: UNIFEM no ha definido explícitamente el fundamento lógico y los beneficios esperados de su asociación con organizaciones regionales, ni ha establecido una metodología para hacer un seguimiento e informar sobre la pertinencia de dichas relaciones.

En un contexto de desarrollo, las preguntas sobre pertinencia generalmente examinan el grado en que la iniciativa financiada tiene sentido, dadas las necesidades, prioridades y/o políticas de los participantes. Al analizar la pertinencia de una asociación entre organizaciones, esto sugiere la necesidad de examinar las probabilidades de que la asociación beneficie a una o ambas organizaciones en cuanto a cumplir con sus mandatos y/o avanzar hacia el logro de sus prioridades institucionales.

Al revisar las relaciones institucionales de UNIFEM con organizaciones regionales como tipo especial de organización, nuestra pregunta inicial fue: “¿Qué hace que las organizaciones regionales en general sean contrapartes importantes para UNIFEM?” Datos de entrevistas y otros recolectados entre el personal de UNIFEM, indican que la asociación del Fondo con organizaciones regionales se basa en una serie de supuestos por lo común implícitos (es decir, no declarados formalmente ni convenidos a nivel institucional) acerca de su pertinencia para UNIFEM. La exploración de estos supuestos implícitos fue el punto de partida para la elaboración de marcos de resultados operativos, como se comentó en el Capítulo 2.

Conversaciones con personal de UNIFEM indicaron que, por el hecho de ser un organismo de las Naciones Unidas, UNIFEM debe trabajar con organizaciones regionales y tiene el mandato de hacerlo. Aunque esto puede hacer que la pregunta de “¿Por qué trabajar con organizaciones regionales?” sea irrelevante a nivel pragmático, no es suficiente responder la pregunta de evaluación del potencial y la verdadera *pertinencia* de las organizaciones regionales como un tipo especial de contraparte con el que UNIFEM trabaja. Aunque dentro de UNIFEM parece existir amplio consenso sobre las razones para trabajar con organizaciones regionales (que se comentan continuación), no ha habido ningún análisis sistemático del grado de validez de estas razones y sus presuntos beneficios. En nuestra opinión, sigue siendo importante que UNIFEM determine de qué manera se espera que una asociación propuesta o ya existente sea (o es) relevante para UNIFEM y para

la respectiva organización. Definir clara y explícitamente el fundamento lógico y los beneficios esperados de su asociación y establecer un sistema de seguimiento para los resultados relacionados, permitiría a UNIFEM informar sobre la continuidad de la pertinencia de esta asociación.

Hallazgo 3: Las partes interesadas consultadas dentro y fuera de UNIFEM coincidieron acerca de las razones clave para trabajar en asociación con organizaciones regionales, y los beneficios de hacerlo.

Este hallazgo explora las maneras en que las organizaciones regionales son consideradas pertinentes para el trabajo de UNIFEM (y viceversa), *más allá* del hecho de que generalmente se insta a los organismos de las Naciones Unidas a asociarse con dichas organizaciones. Las razones y los beneficios claves que el personal de UNIFEM mencionó en relación con el trabajo con organizaciones regionales se presentan en la Tabla 4.1, junto con un resumen de observaciones derivadas de nuestra revisión de alianzas concretas y los seis estudios detallados y ejemplos pertinentes. Las cuatro primeras razones para unir esfuerzos con organizaciones regionales fueron las más citadas por el personal de UNIFEM, y son aplicables principalmente a las organizaciones regionales o subregionales con mandatos amplios de integración y cooperación y a los bancos regionales de desarrollo (particularmente la tercera razón). La quinta razón es aplicable principalmente, pero no en forma exclusiva, a las Comisiones Económicas Regionales de las Naciones Unidas.

Las partes interesadas ajenas a UNIFEM (por ejemplo, representantes de gobiernos nacionales, OSC y otros organismos de las Naciones Unidas) a quienes se consultó para esta evaluación, coinciden en que las razones clave de UNIFEM para trabajar con organizaciones regionales son válidas. Una inmensa mayoría de las partes interesadas consultadas compartió la opinión de que estas organizaciones tienen un gran potencial para ejercer influencia en cambios a nivel regional y nacional en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres, particularmente a través de la elaboración de marcos de políticas o marcos normativos convenidos a nivel regional, y por la capacidad de las organizaciones

regionales para actuar como catalizadoras y facilitadoras de cambios. También se considera muy importante para la promoción de la igualdad de género y las prioridades de derechos humanos de las mujeres, el hecho de que las organizaciones regionales tienen la capacidad de impulsar programas más progresistas que los gobiernos de sus

países miembros y para generar presión paritaria entre sus miembros. No obstante, la mayor parte de la información obtenida de estas partes interesadas fue anecdótica y sin el respaldo de ejemplos concretos sobre la manera en que las organizaciones regionales habían influido en la realización de cambios a nivel nacional.

Tabla 4.1 Fundamento lógico y beneficios implícitos de la asociación para UNIFEM

Fundamento lógico y beneficios implícitos de la asociación para UNIFEM	Observaciones derivadas de la revisión de alianzas concretas y estudios detallados	Ejemplos
<p>1. Las organizaciones regionales pueden tener un efecto multiplicador.</p> <p>Debido a su gran número de miembros y su relativamente alto nivel de representación gubernamental, las organizaciones regionales están bien posicionadas para tener un efecto multiplicador (es decir, dirigiéndose a una sola entidad –la organización regional– se puede llegar a muchas otras).</p> <p>Las organizaciones regionales tienden a tener acceso a (ser cubiertas por) una gama de medios más amplia, trascendiendo así las fronteras nacionales.</p> <p><u>Beneficios implícitos para UNIFEM</u></p> <p>Trabajar con organizaciones regionales puede ser para UNIFEM una manera de cumplir con su mandato y su objetivo eficazmente en función del costo, puesto que UNIFEM no tiene oficinas en todos los países ni en todas las subregiones. El efecto multiplicador potencial de las organizaciones regionales es importante, por ejemplo, en términos de difusión de conocimientos y concienciación sobre la igualdad de género.</p>	<p>La asociación con organizaciones regionales parecen mejorar el acceso y la exposición de UNIFEM a una amplia variedad de representantes de gobiernos nacionales, incluso de países donde UNIFEM no cuenta con oficinas. Esta exposición incrementa las probabilidades de que estos representantes recurran a UNIFEM en busca de asesoramiento o apoyo relacionado con los problemas propios de sus países.</p> <p>Hasta la ahora, no existen pruebas de que trabajar con organizaciones regionales sería una <i>alternativa o sustituiría</i> el hecho de contar con oficinas en el territorio de un país específico (es decir, no hay pruebas de que trabajar con una organización regional permita a UNIFEM ejercer influencia para que ocurran cambios en países donde no tiene oficinas, ya que las organizaciones regionales realizan un seguimiento muy limitado o nulo de los cambios a nivel de país). Esto no excluye la posibilidad de que el trabajo con organizaciones regionales influya indirectamente en cambios a nivel nacional.</p>	<p>ICGLR: Miembros del personal de UNIFEM comentaron que ven el trabajo con la ICGLR como una oportunidad para que el Fondo aprenda y adquiera información sobre situaciones de paz y seguridad en países donde no tiene oficinas.</p> <p>CEDEAO: El trabajo con el EGDC, en especial el apoyo a la Reunión Anual de Ministerios de la Mujer, ha brindado a UNIFEM la oportunidad de establecer un contacto directo con los Ministerios de la Mujer de todos los Estados miembros, lo cual el personal de UNIFEM considera estratégico para poder impulsar programas de incidencia política y diálogo de políticas con estos Ministerios.</p> <p>SAARC: El personal de UNIFEM y la SAARC a quienes se consultó, declararon que el trabajo realizado en asociación en la SGIB de la SAARC fue un ejercicio de concienciación y aprendizaje para todos los Estados miembros. La SGIB se ha convertido en una fuerza impulsora para la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Además, al amparo de esta iniciativa, en todos los Estados miembros se crearon Unidades y Comités Nacionales de la SGIB para facilitar la implementación de la base de datos a nivel nacional.</p> <p>CARICOM: De manera similar, la CARICOM, con apoyo de UNIFEM, suministra productos y servicios a sus Estados miembros –por ejemplo, manuales de estadísticas para ayudar fortalecer la capacidad de compilación de estadísticas sociales, de género y ambientales. Estos productos también pueden representar una manera económica de apoyar las capacidades de los gobiernos nacionales.</p>

Fundamento lógico y beneficios implícitos de la asociación para UNIFEM	Observaciones derivadas de la revisión de alianzas concretas y estudios detallados	Ejemplos
<p>2. Las organizaciones regionales pueden darle mayor legitimidad a un tema o problema a nivel nacional.</p> <p>El carácter regional de estas organizaciones puede crear “presión paritaria” entre los gobiernos nacionales de los Estados miembros: Una vez que un asunto es reconocido como importante en la región, es más difícil que los gobiernos individuales lo ignoren a nivel nacional.</p> <p>Un problema presentado en un foro de una organización regional, inmediatamente llega a representantes de gobierno de relativamente alto nivel, y puede obtener su aprobación.</p> <p>Las organizaciones regionales proporcionan un foro para el debate. Los asuntos que son delicados o difíciles de abordar a nivel nacional, pueden presentarse a nivel regional. Esto, a su vez, puede legitimizar más el debate a nivel nacional.</p> <p><u>Beneficios implícitos para UNIFEM</u></p> <p>Trabajar con organizaciones regionales puede mejorar la eficacia de los esfuerzos de UNIFEM y otras contrapartes por promover la igualdad de género a nivel nacional.</p> <p>En algunos casos, las organizaciones regionales pueden abrir otras o más puertas para atender los asuntos nacionales, de lo que sería posible trabajando sólo a nivel de país.</p>	<p>Las partes interesadas consultadas en las Naciones Unidas y otros organismos donantes, las OSC y los Mecanismos Nacionales para la Mujer, confirmaron que en su experiencia, las organizaciones regionales pueden crear presión paritaria entre los Estados miembros, y esto a veces lleva a los gobiernos de los países a suscribir acuerdos que de otra manera podrían no haber sido apoyados. Esto, a su vez, fortalece a los promotores de la perspectiva de género en los diferentes países, quienes pueden hacer referencia al acuerdo regional y usarlo en su trabajo de promoción a nivel nacional.</p> <p>Las partes interesadas también confirmaron que si los asuntos se presentaban ante la organización regional, tendrían a llegar a diferentes representantes de los países, con frecuencia de más alto nivel, que si se presentaban fuera de la organización regional. Sin embargo, la mayoría de las partes interesadas no pudo proporcionar ejemplos concretos de los efectos positivos que la oportunidad de acceder a representantes de más alto nivel ha tenido en los países.</p>	<p>UA: Varias partes interesadas señalaron que, en su opinión, las decisiones, políticas y las resoluciones de la UA relacionadas con cuestiones de género proporcionaban herramientas importantes para los promotores de la perspectiva de género a nivel de países. En muchos casos, los líderes de los países pueden estar más dispuestos a llegar a un acuerdo sobre algo si otros líderes lo han hecho. Esto ofrece oportunidades para las ONG y otros promotores de la perspectiva de género en los países, quienes pueden usar estos acuerdos regionales para ejercer presión recordándoles a los respectivos líderes lo que han convenido a nivel regional. Algunas partes interesadas declararon que en su opinión, la UA ha sido un elemento fundamental para hacer que los Estados miembros incluyan acuerdos internacionales como la CEDAW en sus agendas y/o reconfirmen su compromiso con estos.</p> <p>SADC: Las partes interesadas consultadas coincidieron ampliamente en que la SADC ha sido clave para articular una agenda regional formal (previamente inexistente) sobre la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, al proporcionar una Política de Género y un Protocolo sobre Género y Desarrollo convenidos para la región en general. Las partes interesadas indicaron que la SADC desempeña un papel importante para la legitimación y el avance de asuntos cabildados por las OSC nacionales y regionales a los más altos niveles políticos.</p> <p>ICGLR: El Pacto sobre la Seguridad, la Estabilidad y el Desarrollo de la ICGLR y sus Protocolos incluyen importantes disposiciones sobre la participación de las mujeres en los procesos de paz, la política, la lucha contra la violencia por razón de género, y los derechos de propiedad de los cónyuges desplazados que regresan. Estas son más avanzadas que las disposiciones de las leyes nacionales de la mayoría de los Estados miembros.</p> <p>CEPE: La CEPE realiza cierto seguimiento cada cinco años (relacionado con las conferencias regionales de seguimiento) sobre la implementación de los compromisos de Beijing por los Estados miembros. Esto permite a la CEPE ejercer cierto grado de presión paritaria sobre sus Estados miembros.</p>

Fundamento lógico y beneficios implícitos de la asociación para UNIFEM	Observaciones derivadas de la revisión de alianzas concretas y estudios detallados	Ejemplos
		<p>COMMCA: La existencia de este órgano regional da más peso a los Mecanismos Nacionales para la Mujer en el contexto nacional. Las investigaciones que proporcionan comparaciones regionales han resultado útiles para elevar el perfil de los problemas de un país. Por ejemplo, a través de su proyecto Agenda Económica para las Mujeres (AGEM), UNIFEM ayudó a facilitar la investigación sobre trabajadoras domésticas, proporcionando pruebas sustentadas en el trabajo de incidencia política realizado en Costa Rica, que finalmente llevó a una nueva legislación sobre el día laboral legal para las trabajadoras domésticas.</p>
<p>3. Las organizaciones regionales pueden formular e implementar políticas o acuerdos a nivel regional que sean vinculantes (en mayor o menor medida) para los Estados miembros.</p> <p>Las políticas o acuerdos convenidos a nivel regional pueden inducir (o al menos influir en) la formulación e implementación de políticas nacionales.</p> <p>Las organizaciones regionales que tienen suficiente influencia y poder en la región pueden hacer que los países miembros rindan cuentas de la implementación de acuerdos regionales y/o internacionales a nivel nacional.</p> <p>Los bancos regionales de desarrollo pueden ejercer influencia sobre los Estados miembros indirectamente, asegurándose de que se incluya el análisis de género en el diagnóstico de la pobreza en el país; y directamente, incluyendo cláusulas relativas a la perspectiva de género en las condiciones de los préstamos.</p> <p><u>Beneficios implícitos para UNIFEM</u></p> <p>Las organizaciones regionales pueden ser aliados importantes o socios estratégicos para desarrollar y promover la implementación de acuerdos y compromisos regionales o internacionales a nivel nacional (por ejemplo, la CEDAW) y en la formulación de políticas nacionales, ya que éste es un objetivo común de UNIFEM y las organizaciones regionales.</p> <p>En la mayoría de los casos, las decisiones de las organizaciones regionales representan el acuerdo o consenso de los Estados miembros acerca de un asunto específico. Esto significa que dentro de las organizaciones regionales hay una interacción constante entre el nivel nacional y el regional. Las intervenciones de UNIFEM a los niveles regional y nacional (por ejemplo, el diálogo sobre incidencia política y políticas) tienen, por lo tanto, el potencial de complementarse y reforzarse mutuamente.</p>	<p>Existen muchos ejemplos de organizaciones regionales que, con apoyo de UNIFEM, han desarrollado políticas de género, marcos, convenios o herramientas similares para la región (por ejemplo, la CEDEAO y la SADC). En otros casos se han elaborado políticas sobre temas o sectores específicos, que coinciden con los objetivos de UNIFEM (por ejemplo, la ICGLR y la CEDEAO). Muchas de las partes interesadas consultadas señalaron que estas políticas son logros importantes (como productos finales y en términos del proceso de su elaboración) que tienen un importante potencial para influir en cambios a los niveles regional y nacional.</p> <p>Durante las consultas se mencionaron sólo unos pocos ejemplos concretos de políticas o marcos de nivel regional que se han usado para orientar la elaboración de políticas nacionales (por ejemplo, la Política de Género de la SADC, la legislación de CARICOM sobre la violencia contra las mujeres y la Reforma del Derecho de Familia de la Organización de Estados del Caribe Oriental, OECO).</p> <p>Un desafío común para todas las organizaciones regionales examinadas es que la implementación y el seguimiento de las políticas y otros acuerdos es aún deficiente –dentro de la propia organización regional y especialmente en sus Estados miembros. Sólo unas pocas organizaciones regionales (la SAARC, la CEPE y la UA) han desarrollado métodos para dar seguimiento a la implementación de convenios ratificados por sus Estados miembros.</p> <p>Según varias de las partes interesadas consultadas, la importancia de la aprobación política a nivel nacional es crucial, y por esta razón la incidencia política y el seguimiento con los Estados miembros continúa siendo muy importante. Muchas partes interesadas han señalado que el trabajo a nivel regional no reemplaza al trabajo a nivel nacional pero puede complementarlo y fortalecerlo mediante el uso de enfoques tanto «de arriba abajo» como «de abajo arriba».</p>	<p>UA: Las partes interesadas comentaron que aunque a la UA le “va bien” a nivel político, la implementación de políticas y compromisos tanto dentro de la UA como en los Estados miembros sigue siendo un problema. La influencia real y potencial de la UA a los niveles regional y nacional fue descrita como de moderada a fuerte, dependiendo de la subregión y/o país correspondiente. Señalaron que no todas las decisiones adoptadas por la UA necesariamente llegan hasta el nivel nacional.</p> <p>SADC: La SADC es una organización convocante, coordinadora y catalizadora. Como tal, sus recomendaciones no son vinculantes para los Estados miembros. Sin embargo, existe amplio consenso en cuanto a que las políticas y herramientas de la SADC proporcionan orientación importante a los Estados miembros, y los estudios e informes de la SADC entregan información sobre mejores prácticas y lecciones aprendidas. Supimos de un Estado miembro que utilizó la Política de Género de la SADC como modelo para la elaboración y enmienda de su política de género nacional. El Protocolo de Género de la SADC está destinado a ser vinculante para los Estados una vez ratificado, pero hasta el momento ningún país lo ha ratificado.</p> <p>CEDEAO: No encontramos prueba alguna de que la CEDEAO haya influido en la elaboración de políticas de género nacionales hasta ahora. Por ejemplo, informantes clave en Nigeria y Senegal señalaron que la CEDEAO <i>no estaba</i> participando en la elaboración de sus políticas de género nacionales (formuladas en 2008 y 2005, respectivamente).</p>

Fundamento lógico y beneficios implícitos de la asociación para UNIFEM	Observaciones derivadas de la revisión de alianzas concretas y estudios detallados	Ejemplos
<p>Las organizaciones regionales abren un espacio adicional para las políticas, en el cual UNIFEM puede trabajar para lograr sus objetivos, especialmente cuando el nivel nacional es muy débil o resistente al cambio o UNIFEM no tiene oficinas en el territorio.</p>	<p>En cierta medida, la influencia limitada que las políticas y los acuerdos regionales tienen a nivel nacional también puede ser una cuestión de tiempo –varias políticas y marcos todavía son relativamente nuevos y se encuentran en un contexto muy dinámico. Partes interesadas tanto internas como externas señalaron también que la organización regional y sus Estados miembros (por ejemplo, los Mecanismos Nacionales para la Mujer) necesitan mucho apoyo para la futura implementación de políticas y acuerdos regionales.</p>	<p>CARICOM: En el Caribe, UNIFEM proporcionó apoyo financiero, en colaboración con la Secretaría de la Commonwealth y la CEPAL, para una auditoría legal del modelo de legislación de la CARICOM sobre asuntos que afectan a las mujeres, adoptado en 1991. Partes interesadas en Guyana indicaron que se había consultado la legislación modelo sobre la violencia contra las mujeres, junto con la legislación de los países de la CARICOM, para elaborar la legislación de Guyana. La información y el apoyo técnicos para la legislación modelo da a UNIFEM la oportunidad de contribuir a una referencia regional común que incorpore la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres.</p> <p>OECO: El proyecto de Reforma del Derecho de Familia de la OECO (implementado en un plazo de seis años), apoyado por UNIFEM y UNICEF, ha formulado un modelo de legislación que ahora está influyendo en la reforma de políticas en, al menos, siete u ocho países. Las partes interesadas en las Naciones Unidas a quienes se entrevistó señalaron la importancia de trabajar de esta manera en la región del Caribe.</p> <p>CIRGL : En la ICGLR, la implementación de políticas y programas regionales depende en gran medida de los Sistemas de Coordinación Nacional de todos los Estados miembros. Estos sistemas aún son nuevos, y en varios casos recién están siendo creados. En la mayoría de los casos, carecen de recursos, capacidades, estructuras y sistemas para cumplir sus mandatos.</p> <p>SAARC: Una vez que todos los Estados miembros ratifican las convenciones y adoptan las decisiones, éstas son vinculantes para los Estados miembros. Esto hace que el proceso de adopción de decisiones sea muy burocrático y tome mucho tiempo. La SAARC ha creado comités técnicos especializados en cada una de las principales áreas de cooperación, con el mandato de ayudar a los Estados miembros en la implementación de las convenciones ratificadas y dar seguimiento a dicha implementación. En lo concerniente a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, el personal de UNIFEM y la SAARC a quienes se consultó, reconocieron que el grado de implementación de la <i>Convención de la SAARC para prevenir y combatir el tráfico de mujeres y niños con fines de prostitución</i> varía de un país a otro.</p>

Fundamento lógico y beneficios implícitos de la asociación para UNIFEM	Observaciones derivadas de la revisión de alianzas concretas y estudios detallados	Ejemplos
<p>4. Las organizaciones regionales pueden servir como eficaces foros para reforzar la influencia de otras contrapartes de UNIFEM.</p> <p>Las organizaciones regionales pueden proporcionar un marco y una razón para que las organizaciones de mujeres y/o los Mecanismos Nacionales para las Mujeres se reúnan, formen redes y colaboren y, de esta manera, refuercen su capacidad e influencia colectiva a nivel regional y nacional.</p> <p>Las organizaciones regionales también pueden proporcionar una plataforma para el intercambio de mejores prácticas y experiencias a nivel regional.</p> <p><u>Beneficios implícitos para UNIFEM</u></p> <p>Las organizaciones regionales pueden ser socios importantes (estratégicos) para fortalecer la capacidad y la influencia de otras contrapartes clave de UNIFEM a los niveles nacional y regional.</p>	<p>Los promotores de la perspectiva de género a los que se consultó en varios lugares visitados, confirmaron que las organizaciones regionales les brindan foros amplios y de alto nivel para adelantar sus causas, aunque el grado de participación varía en las diferentes regiones y organizaciones regionales.</p> <p>Las organizaciones regionales también ofrecen a los promotores de la perspectiva de género de diferentes países, una razón y un lugar donde reunirse a planificar e implementar conjuntamente estrategias de incidencia política.</p> <p>En varios casos todavía hay dificultades considerables para que los promotores de la perspectiva de género tales como las OSC tengan acceso a las organizaciones regionales. En varios de estos contextos, UNIFEM es considerado un importante facilitador y catalizador, debido a su estrecha relación con las OSC y las ONG, así como con organizaciones gubernamentales y organizaciones regionales.</p>	<p>SADC: Según un informante clave, <i>“La SADC nos brinda la oportunidad de promover nuestra causa como bloque. En las reuniones de la SADC debatimos lo que es o debería ser consensual, y podemos elaborar estrategias de cabildeo conjuntas. Después, las personas pueden regresar a sus países y cabildear con sus respectivos gobiernos. Las reuniones a nivel de la SADC también son útiles porque ejercen presión paritaria. De otra manera, probablemente no sabríamos lo que están haciendo otros países. Y la SADC nos da acceso a recursos regionales –gente e información”.</i></p> <p>UA: Parte del memorando de entendimiento para el periodo 2005-2008 entre UNIFEM y la UA fue el desarrollo de capacidades de la WGDD. Tras conversaciones con la WGDD, UNIFEM acordó trabajar en el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres nacionales y regionales para que fueran más eficaces al trabajar con la UA, lo cual se espera que a su vez ayude a la WGDD a cumplir con su mandato. Un primer paso en este sentido es un estudio de mapeo de las OSC y las ONG de mujeres, que se llevó a cabo con apoyo de UNIFEM. Uno de los hallazgos clave del estudio fue que muchas organizaciones carecen de conocimientos básicos sobre la manera de operar de la UA, y cómo acceder a los foros de planificación y adopción de decisiones de la UA. Actualmente, UNIFEM sostiene conversaciones con organizaciones de mujeres acerca de las posibilidades de apoyar la creación de una oficina de enlace permanente entre las ONG y las OSC en Addis Abeba para permitir que las OSC tengan un acceso más permanente y continuo a la UA.</p>

Fundamento lógico y beneficios implícitos de la asociación para UNIFEM	Observaciones derivadas de la revisión de alianzas concretas y estudios detallados	Ejemplos
		<p>CARICOM: Las ONG consultadas desean conocer mejor y tener más acceso a la CARICOM y su trabajo en favor de la igualdad de género. El apoyo de UNIFEM para el fortalecimiento de actores regionales de la sociedad civil que puedan interpelar a la CARICOM en favor de la promoción de los derechos humanos de las mujeres, es importante. Este es uno de los papeles que UNIFEM ha desempeñado en el pasado, y otros organismos del sistema de las Naciones Unidas también están aprovechando el éxito del Fondo en esta área. Al mismo tiempo, esto podría requerir trabajar con la CARICOM para dejar en claro cuáles son los foros donde los promotores de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres tienen oportunidades de expresar sus opiniones sobre algunos problemas.</p> <p>MERCOSUR : En el decenio de 1990, UNIFEM apoyó una serie de actividades iniciales que propiciaron que las ONG dedicadas a las mujeres, las mujeres sindicalistas y las eruditas, pudiesen preparar propuestas en torno a los asuntos de género e integración regional que emergieron desde las primeras etapas del MERCOSUR. Esto se transformó en la Red "Mujeres y MERCOSUR". La red, a su vez, apoyó la creación de la REM, que desde entonces ha sido el punto de interés central de la asociación de UNIFEM con el MERCOSUR y un mecanismo clave para incluir la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres en la agenda de integración. La REM incluye a los Mecanismos Nacionales para la Mujer y se ha expandido para incorporar la participación de la sociedad civil ⁵³.</p> <p>SAARC: Miembros del personal de UNIFEM y de la SAARC señalaron que el valor agregado de UNIFEM es la introducción de la voz de la sociedad civil. En el marco de la iniciativa de la SGIB, se creó un Comité Conjunto de Expertos en Cuestiones de Género, entre cuyos miembros se encuentran activistas por los derechos de las mujeres de la región. El mandato de este comité es guiar la implementación de la SGIB. Sin embargo, aparte de este comité, no ha sido posible evaluar la medida en que las contrapartes de UNIFEM son eficaces en términos de ejercer influencia sobre la SAARC, ya que no se realizaron</p>

54 Espino, Alma. *Impacting MERCOSUR's Gender Policies: Experiences, Lessons Learned, and the Ongoing Work of Civil Society in Latin America*, Foro Internacional de Montréal, 2008.

Fundamento lógico y beneficios implícitos de la asociación para UNIFEM	Observaciones derivadas de la revisión de alianzas concretas y estudios detallados	Ejemplos
		<p>entrevistas con esta categoría de partes interesadas.</p> <p>ICGLR: El proceso consultivo que condujo a la formación de la ICGLR dio a las OSC y a las organizaciones de mujeres, una primera oportunidad para organizarse, movilizarse y unir fuerzas a nivel regional respecto de la participación de las mujeres en los procesos de paz.</p> <p>Actualmente, UNIFEM está apoyando el establecimiento del Foro Regional de Mujeres de la ICGLR, que es un foro consultivo permanente sobre consolidación de la paz, la seguridad económica y la participación política.</p>
<p>5. Las organizaciones regionales tienen conocimientos, capacidades y recursos específicos relacionados con el contexto regional, que podrían complementar los de UNIFEM, o de los cuales UNIFEM podría aprender.</p> <p>Las organizaciones regionales pueden tener recursos, capacidades y relaciones estratégicas y legitimidad para mejorar algunos de los proyectos de UNIFEM.</p> <p>Las organizaciones regionales pueden tener recursos complementarios para implementar proyectos en asociación con UNIFEM.</p> <p><u>Beneficios implícitos para UNIFEM</u></p> <p>Las organizaciones regionales pueden actuar como contrapartes implementadoras de UNIFEM.</p> <p>Asociarse con organizaciones regionales puede permitir a UNIFEM ampliar sus iniciativas y/o emprender iniciativas que de otra manera no se concretarían.</p>	<p>Ha habido varios casos (UNECA, CEPAL y CEPE) en los cuales UNIFEM y la respectiva organización regional (como asimismo otras contrapartes) han trabajado juntos para organizar y facilitar una actividad o realizar un estudio y publicarlo.</p> <p>Las fortalezas específicas que diferentes organizaciones regionales aportan a la asociación incluyen: acceso a representantes políticos de alto nivel; función de convocatoria; presencia en un país donde UNIFEM no tiene oficinas, recursos financieros; conocimientos técnicos especializados en ciertas áreas y un conjunto diferente de prioridades temáticas señaladas en sus mandatos.</p>	<p>Estudios conjuntos, actividades organizadas y/o financiadas en colaboración con (por ejemplo, UNECA, CEPAL y CEPE).</p> <p>ICGLR: Se estima que esta asociación proporciona a UNIFEM un punto de entrada a países donde no tiene oficinas. En el caso específico de la ICGLR: ejercer influencia en procesos de paz y una oportunidad de aprendizaje para UNIFEM, aplicables a otras situaciones de paz y seguridad.</p> <p>SAARC: Según miembros del personal de UNIFEM, la asociación con la SAARC es un elemento fundamental para trabajar con todos los Estados miembros en problemas transfronterizos (como la trata de mujeres, el VIH/SIDA, las migraciones, etc.).</p>

4.3 Eficacia

Hallazgo 4: Existen muchas pruebas de que la asociación entre UNIFEM y las organizaciones regionales ha resultado en cambios positivos a corto plazo y algunos a medio plazo. Aunque estos en sí no constituyen cambios a nivel nacional, han contribuido a reforzar el contexto favorable para tales cambios.

Las consultas con personal de UNIFEM y partes interesadas en las organizaciones regionales, la encuesta a representantes de organizaciones regionales y la revisión de documentos, proporcionaron pruebas de una amplia variedad de logros y cambios a los cuales la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales ha contribuido, en especial:

- Cambios en o elaboración de políticas o acuerdos regionales sobre la igualdad de género o los derechos humanos de las mujeres (con socios limítrofes);
- Cambios en las estructuras y/o prácticas de una organización regional, favorables para la igualdad de género y la incorporación de esta perspectiva (con socios limítrofes);
- La creación de nuevos conocimientos y herramientas en las áreas de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres, que son importantes para los Estados miembros y las partes interesadas (con socios limítrofes y socios estratégicos).

Asimismo, existe cierta evidencia de un incremento de las capacidades dentro de las organizaciones regionales, entre sus Estados miembros y entre otras partes interesadas en estas organizaciones –ilustradas, por ejemplo, por el fortalecimiento de los procesos de incidencia política en las respectivas regiones, que incluye a la organización misma y/o sus partes interesadas inmediatas (con socios limítrofes y estratégicos).

Desde el punto de vista de UNIFEM, existen algunas evidencias anecdóticas de que la asociación con organizaciones regionales ha acrecentado la capacidad de incidencia política al proporcionar oportunidades de acceso a foros de alto nivel y ha generado nuevos conocimientos útiles, como por ejemplo datos estadísticos. En la Tabla 4.2 se presentan algunos ejemplos indicativos de estos resultados. En el Anexo 1, Reseñas de seis alianzas de UNIFEM con organizaciones regionales, se dan otros ejemplos que muestran las contribuciones de la asociación a los resultados.

Tabla 4.2 Ejemplos de contribuciones de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales a resultados a corto y medio plazo

Tipo de resultado	Ejemplos de resultados o logros
<p>Cambios en las políticas de las organizaciones regionales</p>	<p>África</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del Protocolo de Derechos de la Mujer y la Política de Género de la UA - Elaboración de la Política de Género y el Protocolo sobre Género y Desarrollo de la SADC - Elaboración de la Política de Género de la IGAD - Elaboración de la Política de Género de la CEDEAO - Se introdujeron disposiciones para que la dimensión de género de la migración fuera considerada el Enfoque Común de la CEDEAO para la Migración y el Desarrollo. - Con apoyo de UNIFEM, la ICGLR, como parte de su Pacto sobre la seguridad, la estabilidad y el desarrollo en la región de los Grandes Lagos, elaboró un Protocolo sobre prevención y eliminación de la violencia sexual contra mujeres y niños, que proporciona un marco legal común a los Estados miembros para definir, abordar, castigar y prevenir la violencia sexual. <p>América Latina y el Caribe</p> <ul style="list-style-type: none"> - La CARICOM ha adoptado varias declaraciones de política y planes de acción, tales como “Hacia una política regional de género y justicia social” (1996) y “Plan de acción hasta 2005: Marco para incorporar la perspectiva de género a los programas clave de la CARICOM” (2003).

Tipo de resultado	Ejemplos de resultados o logros
<p>Cambios en las estructuras y/o prácticas de las organizaciones regionales</p>	<p>África</p> <ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de la Unidad de Género de la SADC - Establecimiento de la División de Asuntos de Género y el Centro de promoción de las cuestiones de género de la CEDEAO, como dos entidades distintas - La perspectiva de género ha sido integrada en todos los documentos principales de la ICGLR (Declaración, Pacto, Protocolos y proyectos) - La UA adoptó una cuota del 50% para mujeres como comisionadas - UNIFEM apoyó a la IGAD en la elaboración de instrumentos de implementación para un mecanismo de examen entre los propios países africanos (2007) - UNIFEM proporcionó apoyo para el establecimiento de la Unidad de Género de la IGAD (2005) <p>América Latina y el Caribe</p> <ul style="list-style-type: none"> - El SICA decidió incorporar al COMMCA a la estructura formar del Sistema (2005) y estableció su Secretaría en la oficina del Secretario General del SICA - Se convocó nuevamente al Comité Asesor Regional sobre Género y Desarrollo de la CARICOM, con la participación de socios para el desarrollo de la región - Como miembro del Consejo, UNIFEM ha participado activamente en la definición de las áreas prioritarias para la financiación del Programa para el apoyo del liderazgo y la representación femeninas (<i>Programme for the Support of Women's Leadership and Representation</i>, PROLEAD) del BID. - UNIFEM apoyó la creación de la Red "Mujeres y MERCOSUR", la que a su vez apoyó la creación de la REM, que es ahora el mecanismo clave para incluir la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres en la agenda de integración del MERCOSUR. <p>Asia, Pacífico y Estados Árabes</p> <ul style="list-style-type: none"> - La SAARC y UNIFEM colaboraron en el desarrollo de la SGIB. La iniciativa condujo a la creación de Unidades de la SGIB en ministerios, Agencias Nodales de la SGIB, comités nacionales (generalmente compuestos por representantes de organismos gubernamentales), organizaciones de investigación, ONG y académicos en todos los Estados miembros de la SAARC. Asimismo, se identificaron puntos nodales nacionales de la SGIB (principalmente de los Mecanismos Nacionales para la Mujer)
<p>Nuevos conocimientos o herramientas</p>	<p>África</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realización de la Auditoría de Género de la UA - Estudio de manifiestos de partidos políticos de la región de la SADC, en cuanto a los términos en que estos promueven y apoyan la participación de las mujeres en los partidos políticos - Publicación conjunta de UNIFEM y la CEPA <i>Asociación por la igualdad de género: El papel de los organismos multilaterales y bilaterales en África (Partnership for Gender Equality: The Role of Multilateral and Bilateral Agencies in Africa)</i> <p>América Latina y el Caribe</p> <ul style="list-style-type: none"> - Informe interinstitucional <i>¡No Más! El derecho de las mujeres a una vida sin violencia en América Latina y el Caribe (Not One More! The Right of Women to Live a Life Free from Violence in Latin America and the Caribbean)</i> - Mejora de las estadísticas e indicadores de género para políticas públicas (en cooperación con la CEPAL) - Análisis de género de los ODM en Argentina y Paraguay (en cooperación con la CEPAL) - Estudios de investigación sobre las trabajadoras domésticas en Centroamérica, realizados por el programa AGEM de UNIFEM, a solicitud del COMMCA - Realización de la Auditoría de Género de la Secretaría de la CARICOM - En colaboración con la Secretaría de la Commonwealth y la CEPAL: Realización de una auditoría legal de la legislación modelo adoptada por la CARICOM en 1991, sobre asuntos que afectan a las mujeres - Investigación sobre las trabajadoras domésticas y el uso del tiempo (SICA-COMMCA) - Recursos financieros para completar el manual de estadísticas de la CARICOM (que se publicará próximamente), <i>Fortalecimiento de la capacidad de compilación de estadísticas sociales, de género y ambientales: Preparación de un Manual de Usuario (Strengthening Capacity in the Compilation of Social, Gender and Environmental Statistics: Preparation of a User Manual)</i>.

Tipo de resultado	Ejemplos de resultados o logros
	<p>Asia, Pacífico y Estados Árabes</p> <ul style="list-style-type: none"> - SGIB: componente en línea con formato basado en Internet para la entrada de información y datos cualitativos y cuantitativos; áreas temáticas y componentes estandarizadas e indicadores priorizados para la SGIB. - A solicitud de la Secretaría de la SAARC, revisión de la <i>Convención para prevenir y combatir el tráfico de mujeres y niños con fines de prostitución</i>, de 2002, desde el punto de vista de los derechos humanos. Veintitrés de las 31 recomendaciones fueron incorporadas al informe de la Secretaría de la SAARC que fue presentado al Consejo de Ministros. - Publicación conjunta de la SAARC y UNIFEM: Iniciativas de género en la SAARC: <i>Manual metodológico (Gender initiatives In SAARC: A Primer)</i> <p>Europa Central y Oriental y Comunidad de Estados Independientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - La publicación conjunta de la CEPE y UNIFEM, <i>La historia detrás de las cifras: Mujeres y empleo</i>, analiza el deterioro de la posición de las mujeres en el mercado laboral después del colapso del socialismo de Estado.
<p>Mejora de capacidades</p>	<p>África</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estudio de mapeo de organizaciones de mujeres de la región que trabajan (o planean trabajar) con la UA - El Grupo Regional de Mujeres Parlamentarias de la SADC se asoció con UNIFEM en la promoción de una cuota del 30% para las mujeres en la política. - UNIFEM apoyó exitosamente a la Dirección de Género de la UA en la recaudación de fondos entre otros donantes. - Con fondos de UNIFEM, la ICGLR contrató a una Asesora en Cuestiones de Género asignada a la Secretaría de la Conferencia. - Las organizaciones de mujeres de la región de los Grandes Lagos están movilizadas y capacitadas para proporcionar información al proceso de la ICGLR. - UNIFEM y la IGAD (y otras partes interesadas) organizaron conjuntamente un Simposio de Mujeres Somalí en Uganda, que reunió a delegadas somalí y ugandesas. Esto contribuyó significativamente a la elaboración de una agenda convenida para la reconstrucción después del conflicto de Somalia. - UNIFEM y la UA trabajaron en conjunto para asegurar la participación de las mujeres en los procesos de paz en Darfur, que culminó en la Agenda de las Mujeres de Darfur que fue presentada durante las conversaciones de paz de Abuja. En este caso, la relación con la UA ha ayudado a abrir un espacio para la participación de las mujeres en el proceso. Sin embargo, para lograr una participación significativa y mantenerla, se requirió un intenso trabajo a nivel nacional con grupos de mujeres, el gobierno y organismos activos a nivel nacional. <p>América Latina y el Caribe</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Asociación Pancaribeña Contra el VIH/SIDA (<i>Pan-Caribbean Partnership Against HIV/AIDS, PANCAP</i>), organizada por la CARICOM, revisó el Marco Regional Caribeño sobre el VIH/SIDA con indicadores sensibles al género. - Apoyo para sensibilizar al personal de la Secretaría de la CARICOM sobre los conceptos de género y la integración de la perspectiva de género - Apoyo técnico permanente al COMMCA (en estrecha colaboración con la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo, AECID) para el Plan Estratégico, el establecimiento de la Secretaría Técnica, las reuniones del COMMCA, las comunicaciones, la elaboración de documentos de posición común para la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, y el diálogo con las OSC. <p>Asia, Pacífico y Estados Árabes y Europa Central y Oriental y Comunidad de Estados Independientes</p> <ul style="list-style-type: none"> - Las organizaciones regionales encuestadas señalaron que su relación con UNIFEM les da acceso a nuevos contactos y redes (por ejemplo, contactos con las ONG que combaten la trata de personas en el Asia Meridional; información sobre especialistas y consultores sobre cuestiones específicas y acceso a sus redes; contacto y acceso a representantes de las OSC en la región de Europa Central y Oriental).

Al vincularlos con los marcos de resultados operativos de UNIFEM presentados en la sección 2.5, los resultados documentados corresponden a cambios a corto o medio plazo. Los resultados son pertinentes y significativos, sobretodo en términos de su contribución potencial (futura) al fomento de cambios dentro de las organizaciones regionales a nivel regional y, por último, a nivel nacional. Por ejemplo, la elaboración de una política de género es un logro importante, principalmente en términos de su potencial para contribuir a cambios posteriores en políticas y prácticas nacionales relacionadas con la perspectiva de género. Por lo tanto, los resultados a corto y medio plazo que se han señalado como ejemplos se pueden describir como contribuciones positivas al *contexto favorable* al cambio a nivel nacional (es decir, aunque en sí no constituyen cambios a nivel nacional, es probable que los resultados logrados influyan positivamente en las condiciones existentes para tales cambios).

Hallazgo 5: Las partes interesadas consultadas coinciden ampliamente en que la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales tienen el potencial de contribuir a ejercer un impacto a largo plazo, incluso a nivel nacional. Sin embargo, no se dispone de datos confiables que proporcionen pruebas objetivas de esto.

Una dificultad específica para que UNIFEM pueda hacer un seguimiento de los efectos a largo plazo de su asociación, es que las funciones y el potencial de las organizaciones regionales y UNIFEM son muy similares en cuanto a efectuar cambios a nivel nacional. Ambos son catalizadores y facilitadores de cambios.

Pueden incentivar, generar, acelerar, reforzar y apoyar cambios a nivel nacional, pero no pueden crearlos ni controlarlos, ni pueden alegar ser los únicos responsables de la consecución de tales cambios.

Por lo tanto, una pregunta para UNIFEM es: ¿Qué sucede cuando un catalizador (UNIFEM) trata de ayudar a otro (una organización regional) a ser más eficaz como catalizador?

Hasta este momento, casi no se cuenta con datos concretos que proporcionen pruebas objetivas del presunto vínculo entre los cambios logrados a través de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales y cambios posteriores a nivel nacional. Esto no significa que dichos vínculos no existan, y parece probable que el trabajo de las organizaciones regionales pueda influir a nivel de país, pero hay poca información documentada acerca de la naturaleza de dicha influencia y los cambios a los que ha contribuido (ver la Tabla 4.1, fundamento lógico implícito 3). A continuación se presentan algunos ejemplos de evidencias anecdóticas proporcionados por las partes interesadas entrevistadas.

Atribuir cambios a nivel nacional a los resultados de la asociación –comentarios de partes interesadas

Partes interesadas informaron que un Estado miembro de la SADC utilizó la Política de Género de la SADC, desarrollada con apoyo de UNIFEM, como modelo para la elaboración y enmienda de su política de género nacional.

Partes interesadas en Guyana indicaron que para desarrollar la legislación de ese país se había consultado el modelo de legislación de la CARICOM sobre la violencia contra las mujeres, junto con la legislación de los países miembros de la CARICOM. UNIFEM participó en una revisión de la legislación modelo.

Algunas personas entrevistadas informaron que aproximadamente siete países están cambiando ahora sus leyes como resultado del modelo de Derecho de Familia de la OECO. UNIFEM contribuyó a su elaboración junto con UNICEF. Esto tomó aproximadamente seis años. UNIFEM y UNICEF tuvieron una fructífera colaboración al prestar apoyo a la OECO para elaborar estas leyes con el objeto de afectar la legislación de todos los países de la OECO.

Al COMMCA se le presentaron investigaciones realizadas por la AGEM y se le proporcionó información para la incidencia política a nivel nacional. De especial importancia es el estudio sobre trabajadoras domésticas, que fue utilizado por la Asociación de Trabajadoras Domésticas y por parlamentarios de Costa Rica para argumentar en favor de una ley (que se espera será aprobada en 2009) que reglamenta un día laboral de ocho horas para estas trabajadoras.

El personal de UNIFEM y la SAARC a quienes se consultó, declararon que el trabajo realizado en asociación en torno a la SGIB de la SAARC fue un ejercicio de concienciación y aprendizaje para todos los Estados miembros. Además, al amparo de esta iniciativa, en todos los Estados miembros se crearon Unidades y Comités Nacionales de la SGIB para facilitar la implementación de la base de datos de la SAARC a nivel nacional.

Atribuir cambios a nivel nacional a los resultados de la asociación –Informes de UNIFEM

“El Grupo Regional de Mujeres Parlamentarias de la SADC [...] se ha asociado con UNIFEM en la promoción de una cuota del 30% para las mujeres en la política –hoy en día, ocho de catorce miembros de la SADC tienen un sistema de cuotas.” (Informe Institucional de UNIFEM 2005/2006);

“La intensa incidencia política realizada por el Foro Parlamentario de la SADC y organizaciones de mujeres mediante el apoyo de UNIFEM resultó en la designación de autoridades máximas: como Vicepresidentas en Zimbabwe y Sudáfrica y como Primera Ministra en Mozambique”. (Informe de África Meridional, 2005).

Varios de los informes anuales examinados, regionales y subregionales de UNIFEM hacen referencia a logros a nivel de países que son atribuidos (explícita o implícitamente) al trabajo de UNIFEM con una organización regional específica (ver el recuadro). Aunque intuitivamente es probable, estos informes realmente no proporcionan

pruebas de los vínculos entre el trabajo de UNIFEM con la organización regional y los posteriores cambios a nivel nacional. Además, no hacen distinciones entre intervenciones conjuntas de UNIFEM con organizaciones regionales que han *contribuido* a un cambio positivo y las que han *causado* un cambio.

Ejemplos de mecanismos de las organizaciones regionales para dar seguimiento a la implementación de políticas regionales a nivel nacional

1) En 2004, la UA adoptó la Declaración Solemne sobre la Igualdad de Género en África (*Solemn Declaration of Gender Equality in Africa*, SDGEA), en la cual los Jefes y Jefas de Estado y de Gobierno se comprometen a informar anualmente sobre el progreso hacia la igualdad de género. Se espera que el Presidente o Presidenta de la Comisión de la UA envíe un informe anual sobre el progreso de la implementación de la declaración y el estado de la igualdad de género y de la integración de la perspectiva de género a los niveles nacional y regional.

2) El Mecanismo de Examen entre los Propios Países Africanos (*African Peer Review Mechanism*, APRM) de la NEPAD es un instrumento de auto seguimiento encaminado a fomentar la adopción de políticas, estándares y prácticas que los Estados miembros de la UA han aceptado voluntariamente.

3) La CEPE (y otras comisiones regionales de las Naciones Unidas) realizan cada cinco años cierto seguimiento de la implementación de los compromisos de Beijing en relación con la preparación de las conferencias regionales de seguimiento. Según partes interesadas en la CEPE, esto les permite ejercer cierto grado de presión paritaria, pero no hacer un seguimiento sistemático de la implementación a nivel nacional.

4) En 2002, los Estados miembros de la SAARC adoptaron la Convención Regional para Prevenir y Combatir la Trata de Mujeres y Niños con Fines de Prostitución, y se estableció un Equipo Regional de Tareas para examinar el progreso de la implementación de la Convención.

Resultados de la encuesta

Se preguntó a los y las representantes de organizaciones regionales encuestadas si la relación entre UNIFEM y su organización había resultado en cambios positivos en uno o más de sus Estados miembros. Nueve de diez respondieron “No sé”.

Hasta la fecha, ninguna organización regional (ni ninguno de sus otros socios para el desarrollo) ha desarrollado enfoques o mecanismos confiables y sistemáticos para dar seguimiento o evaluar el impacto nacional de las políticas, los acuerdos y las decisiones de las organizaciones regionales –ni se dispone de datos acerca de los factores con los que debe contar para permitir que las iniciativas regionales tengan efectos de “goteo” a nivel nacional. Consultas con personal de organizaciones regionales y representantes de otros organismos de las Naciones Unidas sugieren que son conscientes de este problema. Las organizaciones regionales están haciendo algunos esfuerzos para dar seguimiento a la implementación de políticas regionales a nivel nacional (como se indica en el recuadro). Sin embargo, en la actualidad, ninguno de estos mecanismos está concebido para evaluar sistemáticamente el impacto de las organizaciones regionales en las políticas y decisiones que se adoptan a nivel nacional.

Contribución vs. Atribución

“Los financiadores, los promotores y también los evaluadores, deben cambiar su modo de pensar y aceptar que el propósito de la evaluación debería ser demostrar contribución, no atribución. [...] “Demostrar” atribución –exactamente quién fue (o no es) responsable por un “vino” acabado– rara vez ayuda a los promotores a trabajar mejor. Cambia el centro de atención hacia resultados a largo plazo [...] en lugar de mantener la concentración en el trabajo que está teniendo lugar ahora. Asimismo, como casi todas las cuestiones de incidencia política son apoyadas y promovidas por un sinnúmero de individuos y organizaciones [...] señalar una sola “gota que colmó el vaso” puede parecerles irrelevante –incluso arrogante u ofensivo– a las contrapartes de una organización. En cambio, demostrar contribución es relativamente fácil”⁵⁵.

⁵⁵ *Speaking for Themselves. Advocates' Perspectives on Evaluation*. Innovation Network, por encargo de la Annie E. Casey Foundation y The Atlantic Philanthropies. P. 16. Sin fecha.

Esto plantea un problema que no afecta únicamente a UNIFEM y a las organizaciones regionales con las que se asocia: Es sumamente difícil atribuir contribuciones específicas a los impactos sobre el desarrollo que son complejos y de largo plazo, y atribuir dichos impactos a determinadas intervenciones. Los impactos en el desarrollo raramente se logran a través de la labor de un solo actor, y la complejidad del proceso de desarrollo hace que sea difícilísimo evaluarlos.⁵⁶ Esto se cumple especialmente en los procesos de incidencia política (Ver recuadro).

“Bosquejando el trayecto deseado del cambio, los promotores pueden concentrar sus esfuerzos de evaluación en el seguimiento y la valoración del progreso hacia medidas de éxito a corto plazo e intermedias. [...] si el trayecto expresado del cambio es creíble, el progreso intermedio demostrado de una organización se conecta con el éxito a largo plazo de una manera lógica”.

Speaking for Themselves: Advocates' Perspectives on Evaluation. p. 16

Algunos métodos, como el Mapeo de Resultados, se centran deliberadamente en los resultados⁵⁷ en lugar de los impactos, en lo que se refiere a rendir cuentas. El impacto que se desea lograr a largo plazo sigue siendo importante como faro direccional del programa y prueba de su pertinencia –pero no es la vara con la que se mide el trabajo⁵⁸. Bajo este punto de vista, la probabilidad y/o posibilidad de que los resultados de desarrollo contribuyan al logro de impactos se considera sumamente pertinente, y la elaboración de una teoría del cambio explícita que incluya *señales de progreso* puede ayudar a ilustrar esta probabilidad⁵⁹.

Conforme a lo que antecede, la ausencia de evidencias sólidas de que la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales ha contribuido a lograr cambios a largo plazo a nivel nacional, no es sorprendente ni indica necesariamente una debilidad o deficiencia en el trabajo de la asociación. No obstante, pone de relieve la necesidad de explicitar las supuestas relaciones lógicas entre los resultados esperados a corto o medio plazo, y los impactos que se desea lograr a más largo plazo para, de esta manera, ilustrar y hacer un seguimiento de la relevancia de los resultados intermedios en el contexto más amplio del cambio social a largo plazo.

4.4 Sostenibilidad

Hallazgo 6: Existen escasas pruebas de que la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales haya contribuido a cambios sostenibles dentro o fuera de la respectiva organización.

UNIFEM aún no ha formulado una definición institucional de la “sostenibilidad” de los resultados o de los criterios o indicadores para determinar qué es lo que constituye y/o contribuye a la sostenibilidad de los resultados⁶⁰.

A nuestro entender, la “sostenibilidad de los resultados” implica al menos dos dimensiones clave: la *continuación* y la *adaptación dinámica* de lo que se ha logrado durante la vigencia de un proyecto o programa.

Sobre la base de esta manera de entender la sostenibilidad, examinamos los diferentes tipos de resultados a corto y medio plazo que se lograron en y a través de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales, en

56 Earl, Carden, Smutylo, “Mapeo de Alcances – Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo”, IDRC, Ottawa, 2001, p.41.

57 En el Mapeo de Alcances, los alcances se definen como los “cambios en los comportamientos, las relaciones, las actividades o las acciones de las personas, los grupos y las organizaciones con los que un programa trabaja en forma directa”.

58 Earl, Carden, Smutylo, “Mapeo de Alcances – Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo”, IDRC, Ottawa, 2001, p.10.

59 Ver mayores detalles en Earl, Carden, Smutylo (2001) y la sección de recomendaciones de este informe.

60 Observaciones similares se anotaron en la evaluación del programa de UNIFEM de 2008: *Desde el posconflicto al desarrollo: Promoviendo la igualdad de género y los derechos humanos de la mujer en Kosovo*.

términos de la probabilidad de que estos resultados sean sostenidos y/o dinámicamente adaptados. Los tipos de resultados que utilizamos para estructurar esta sección reflejan los resultados a corto y medio plazo señalados en la Tabla 4.4.

Cambios en las estructuras y/o prácticas de las organizaciones regionales en relación con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres y/o la integración de la perspectiva de género: Entre los candidatos con más posibilidades de cambios sostenibles están las diversas Unidades de Género que UNIFEM ha ayudado a establecer y cuyo trabajo con frecuencia ha apoyado durante muchos años. Existe amplio consenso en cuanto a que la creación, con apoyo de UNIFEM, de Unidades de Género (y, por ende, la institucionalización de una función de género dentro de la organización respectiva) es un éxito importante que mejora las probabilidades de que las cuestiones de género sean tratadas en la organización de una manera más sistemática y coherente. Sin embargo, al mismo tiempo, la mayoría de las Unidades de Género examinadas (por ejemplo, las de la CEDEAO, la CARICOM y la SADC), han enfrentado y continúan enfrentando serios desafíos, y las partes interesadas consultadas manifestaron reiteradamente

sinceras dudas acerca del futuro de estas Unidades. En todas las organizaciones regionales visitadas, la influencia de la Unidad de Género a nivel institucional era limitada. Por ejemplo, hay pocos indicios de que estas Unidades hayan afectado de alguna manera significativa y duradera, la cultura, las actitudes o el trabajo de la organización en relación con el género. En varios casos, los datos sugerían que los esfuerzos institucionales relacionados con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres se desaceleraban significativamente al cesar el apoyo externo de UNIFEM –pese a la existencia de una Unidad dedicada exclusivamente a las cuestiones de género. Estos desafíos fueron evidentes en todas las organizaciones regionales visitadas, donde se había adoptado este enfoque.

Dado que gran parte del apoyo de UNIFEM a organizaciones regionales ha estado dirigido a fortalecer a las Unidades de Género, la pregunta clave es si acaso y hasta qué punto, dicho apoyo se sustenta en conceptos integrales de *capacidad individual y/o institucional y desarrollo de capacidades* –que van más allá de actividades e intervenciones separadas⁶¹. También plantea interrogantes sobre los tipos de indicadores que UNIFEM debería usar para hacer un seguimiento del cambio y del compromiso institucional con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres en cada organización regional y, en forma más general, en sus otras contrapartes⁶².

61 Las capacidades individuales se refieren a conocimientos, habilidades y actitudes. Las capacidades institucionales incluyen el liderazgo estratégico, la estructura organizacional, los recursos humanos, la gestión financiera, la infraestructura, la gestión de programas y servicios, la gestión de procesos y los vínculos interinstitucionales. Fuente: Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden, Montalvan, *Evaluación organizacional. Un marco para mejorar el desempeño*, IDB y IDRC, 2002.

62 Algunos ejemplos de indicadores podrían ser: cambios en los compromisos financieros a partir de los recursos básicos de la institución, cambios en las cifras de dotación de personal, formulación y puesta en práctica de políticas internas, etc. Se espera que el estudio sobre la construcción de capacidades que UNIFEM está realizando pueda ofrecer sugerencias a este respecto.

¿Qué constituye capacidad sostenible en la Unidad de Género de una organización regional?

- UNIFEM ha proporcionado asistencia financiera para la contratación de consultores temporarios para ayudar a algunas Unidades de Género de organizaciones regionales (por ejemplo, la SADC y la CEDEAO) a llevar a cabo tareas específicas, y está aplicando una estrategia similar con la Secretaría de la ICGLR, proporcionándole un asesor en cuestiones de género para apoyar al oficial de cuestiones intersectoriales e integración de la perspectiva de género. Representantes de organizaciones regionales manifestaron que el apoyo de UNIFEM ha sido útil y, en varios casos, ha resultado en informes o marcos tangibles que se han utilizado posteriormente.

- Aunque la adición de personal temporario no es una contribución sostenible para fortalecer la capacidad de una Unidad

de Género, si el concepto de “capacidad” se entiende como un concepto que incluye el desarrollo de herramientas y/o conocimientos útiles, el apoyo de UNIFEM ha ayudado a fortalecer la capacidad institucional de la Unidad.

- Los datos disponibles no proporcionan información clara acerca de si, y en qué medida, UNIFEM ha considerado qué es lo que constituye la capacidad institucional de la Unidad de Género de una organización regional y enfoques adecuados para fortalecer esta capacidad –o si el apoyo de UNIFEM fue otorgado en respuesta a solicitudes de las organizaciones regionales para tipos de apoyo específicos, sin conversaciones acerca de la manera en que dicho apoyo se encuadraba en una estrategia integral de desarrollo de capacidades⁶².

Cambios en las políticas sobre igualdad de género de las organizaciones regionales:

La elaboración de políticas y los cambios de políticas sobre la igualdad de género pueden constituir pasos importantes en los complejos procesos de cambio para lograr la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, pero la mera existencia de una política no constituye un cambio sostenible. La dimensión de sostenibilidad entra en juego sólo al observar el uso y la evolución continua de cada una de las políticas contra el trasfondo de los procesos de cambio más generales a los cuales dichas políticas están contribuyendo.

Dado que muchas de las políticas, los marcos y los acuerdos sobre cuestiones de género elaborados con ayuda de UNIFEM son relativamente recientes y se encuentran todavía en las primeras fases de implementación, es demasiado pronto para comentar sobre su sostenibilidad⁶⁴. Aunque las partes interesadas consultadas manifestaron mucho optimismo en cuanto a que los recientes cambios de políticas de las organizaciones regionales *pueden* influir positivamente en los cambios, en la actualidad no

hay prueba alguna que nos permita evaluar la medida en que esto ha ocurrido, y la mayoría de las organizaciones regionales no cuentan con mecanismos para recolectar datos sobre tales cambios. Algunas partes interesadas manifestaron también mucha preocupación acerca de la capacidad de las organizaciones regionales y los Estados miembros para presionar eficazmente a favor de la implementación de políticas y marcos relacionados con la perspectiva de género.

Nuevos conocimientos o herramientas: Estudios y publicaciones están propiciando resultados que tienen el potencial para influir en los actuales procesos de cambio en materia de género, pero no constituyen cambios sociales de por sí. La asociación de UNIFEM con organizaciones regionales ha generado conocimientos y herramientas pero, más allá de su producción y publicación, no tenemos información acerca de si acaso y hasta qué punto, UNIFEM y/o sus organizaciones socias han realizado algún seguimiento sistemático del uso y los efectos reales de productos del conocimiento o herramientas en particular.

63 La ausencia de una definición institucional de “desarrollo de capacidades” y términos relacionados ha sido señalada en evaluaciones anteriores, incluida la evaluación del Marco de Financiación Multianual de 2007. En el segundo trimestre de 2009, UNIFEM estaba revisando y resumiendo sus experiencias en esta área, con el fin de aclarar a nivel institucional los conceptos de *capacidad* y *desarrollo de capacidades*, respectivamente.

64 La Unión Africana adoptó su política de género en 2008; la SADC en 2007 y la CEDEAO, en 2004.

Mejora de capacidades (de las partes interesadas) en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres: Partes interesadas en las organizaciones regionales proporcionaron ejemplos de mejoras de sus capacidades como resultado de su asociación con UNIFEM (ver la Tabla 4.1). Sin embargo, es difícil determinar si éstas son sostenibles, puesto que no siempre está claro si los ejemplos citados fueron iniciativas aisladas (por ejemplo, una campaña de incidencia política de duración definida o un curso de capacitación o taller específico) o han sido parte de un proceso permanente de aplicar y desarrollar la conciencia, los conocimientos, las habilidades y el compromiso de las partes interesadas, que es probable que continúe sin apoyo adicional de UNIFEM⁶⁵.

UNIFEM ha estado trabajando y continúa haciéndolo, con personal de las organizaciones regionales y partes interesadas para establecer y/o reforzar redes regionales de promotores de la perspectiva de género (por ejemplo, el trabajo de UNIFEM con las ONG vinculadas con la UA, la SADC, y en la región de los Grandes Lagos). En todos los casos observados, estas redes surgieron por solicitud e interés de las respectivas partes interesadas. Muchas de estas iniciativas aún están en sus primeras fases de desarrollo, de modo que es demasiado pronto para comentar sobre su sostenibilidad. Sin embargo, en nuestra opinión, son promisorias en términos de su potencial para contribuir a capacidades regionales relativamente sostenibles, puesto que distribuyen responsabilidades y riesgos entre un grupo de partes interesadas diversas y motivadas. Además, varias de las iniciativas observadas están encaminadas a eliminar obstáculos sistémicos que actualmente limitan u obstruyen la participación de las partes interesadas en procesos de toma de decisiones (por ejemplo, las dificultades que enfrentan las ONG para encontrar maneras de tener acceso a la UA y la ICGLR y trabajar con ellas, así como el hecho de que las direcciones de género de las organizaciones regionales no conocen a las ONG que trabajan en cuestiones de género).

Factores que afectan el potencial de sostenibilidad

Al examinar la asociación actual de UNIFEM, pareciera que muchos factores que obstaculizan la posible sostenibilidad de los resultados escapan al control de UNIFEM (por ejemplo, cambios en los contextos políticos y económicos de la organización regional respectiva, rotación de personal y dirigentes en la organización regional, cambios en las prioridades de los países miembros, etc.).

No obstante, algunos factores que están dentro del ámbito de influencia de UNIFEM son sus estrategias de intervención a relativamente corto plazo y centradas en actividades (ver la sección 4.5) y la medida limitada en que ha planificado o proporcionado seguimiento y apoyo sistemático y de mediano a largo plazo.

Por ejemplo, en sus alianzas de larga trayectoria, como es el caso con la CARICOM, no está claro de qué manera cada uno de los elementos de apoyo a corto plazo proporcionados por UNIFEM se compatibiliza en una estrategia general de apoyo institucional y/o desarrollo de capacidades institucionales a largo plazo. En el caso del COMMCA, la asociación ha estado fuertemente vinculada a la implementación del proyecto de la AGEM. Esto ha tenido varios beneficios en términos de las sustanciales y prácticas contribuciones que UNIFEM ha podido hacer a las Ministras, pero también tiene implicaciones para la sostenibilidad, porque todavía no se ha establecido la forma en que UNIFEM y el COMMCA enmarcarán su cooperación cuando el proyecto haya finalizado. Asimismo, en casos en los cuales UNIFEM ha apoyado exitosamente a organizaciones regionales (por ejemplo, la CEDEAO y la ICGLR) en la elaboración de políticas o herramientas de género, no existen indicios de que UNIFEM haya considerado o planificado cómo apoyar a la organización y a sus Estados miembros a traducir posteriormente la política en acciones. En varios casos, miembros del personal de UNIFEM y de las organizaciones regionales señalaron que recién (es decir, después de concluir la política) estaban empezando a negociar la manera en que UNIFEM podría

⁶⁵ Esto se vuelve a vincular a la antes mencionada incerteza respecto de los conceptos y/o estrategias integrales para el desarrollo de capacidades que subyacen el trabajo de UNIFEM.

apoyar medidas relacionadas con la implementación de la política a los niveles regional y nacional. El Equipo Evaluador no pretende insinuar que el personal de UNIFEM o sus contrapartes no está consciente de la necesidad de prestar asistencia para la implementación de políticas y herramientas similares recién elaboradas –de hecho, las conversaciones sostenidas con las partes interesadas indican claramente lo contrario. Lo que el Equipo está señalando es que la mayoría de los acuerdos (formales o informales) entre UNIFEM y las organizaciones regionales no van más allá del apoyo inmediato, a corto plazo, para la elaboración de herramientas específicas (tales como una política de género) o para iniciativas especiales.

Otro problema relacionado con la sostenibilidad es la medida en que UNIFEM y sus contrapartes realizan seguimientos y documentan su avance y resultados. A la fecha, son muy limitados o inexistentes los datos sistemáticos disponibles para documentar procesos de cambio a lo largo del tiempo (particularmente en relación con el desarrollo de capacidades) o al menos proporcionar indicaciones que ejemplifiquen la medida en que las organizaciones regionales han podido utilizar o adaptar productos del conocimiento o herramientas para que sean compatibles con nuevas necesidades y contextos (por ejemplo, capacidad para actualizar programas de capacitación de modo que continúen siendo pertinentes). Aunque el seguimiento de resultados no afecta la sostenibilidad de estos, es importante en términos de permitir a UNIFEM planificar e informar sobre la sostenibilidad de su asociación con las organizaciones regionales y la continuidad de su pertinencia (como se señaló en la sección 4.2).

4.5 Gestión de la asociación

Hallazgo 7: La asociación de UNIFEM con organizaciones regionales es establecida y gestionada individualmente, caso por caso. El personal de UNIFEM con el que se conversó en varios lugares expresó la necesidad de contar con un enfoque más institucional de la gestión de la asociación con organizaciones regionales.

Al examinar la asociación entre UNIFEM y las organizaciones regionales observamos que se utiliza una variedad de métodos diferentes para gestionar dicha asociación, y estos varían de una Oficina Subregional a otra y de una asociación a otra. Las diferencias no parecían ser sistemáticas (por ejemplo, con base en el tipo de organización asociada, prioridades regionales y/o estrategias).

Las secciones siguientes describen nuestras observaciones clave respecto de la gestión de asociación.

Selección y valoración de las contrapartes: UNIFEM no tiene criterios ni directrices explícitos que hayan sido convenidos para seleccionar a las organizaciones con las que se asocia, exceptuando a las contrapartes en sector privado⁶⁶ y las contrapartes implementadoras (principalmente las ONG)⁶⁷. La mayoría de las decisiones acerca del trabajo con organizaciones socias parece estar basada en los conocimientos y la evaluación de miembros individuales del personal de UNIFEM y en el supuesto general de que “se debe” trabajar con organizaciones regionales (Ver recuadro).

Conversaciones con personal de UNIFEM en terreno y en la Sede indican que, por el hecho de ser un organismo de las Naciones Unidas, el Fondo debe trabajar con organizaciones regionales y tiene el mandato de hacerlo. En este contexto, y dado que las organizaciones regionales son entidades políticas intergubernamentales, muchos miembros del personal de UNIFEM piensan que hay menos necesidad de evaluar o analizar las fortalezas, las debilidades u otras características de una organización regional antes de formalizar la asociación.

66 Según las *Directrices de UNIFEM sobre Alianzas Público-Privadas (UNIFEM Guidelines for Public-Private Partnerships)*, el Fondo debe seleccionar a sus contrapartes en el sector privado sobre la base de los siguientes principios: normas éticas de la empresa, componente de género, beneficio mutuo y pertinencia.

67 *El Manual de Referencia de UNIFEM – Anexo 3-III: Implementación de criterios para diagnosticar las capacidades de las contrapartes*, proporciona criterios para valorar la capacidad técnica, de gestión, administrativa y financiera de una contraparte en la ejecución, pero no incluye criterios para valorar la pertinencia de la asociación.

La valoración de las contrapartes potenciales generalmente es responsabilidad de cada Oficina Subregional. El único marco establecido al interior de UNIFEM para orientar la valoración de las capacidades de una contraparte es el concerniente a las ya mencionadas contrapartes implementadoras (y más específicamente, las ONG). Sin embargo, los criterios de ese marco no se usan actualmente para evaluar a las organizaciones regionales, y varias partes interesadas comentaron que sería impropio usar tales criterios de valoración de las capacidades, a menos que se los adaptara específicamente a las organizaciones regionales para reflejar el carácter intergubernamental y político de las mismas. Además, UNIFEM no tiene criterios establecidos para determinar el potencial de una contraparte de ayudar a UNIFEM a cumplir con sus prioridades y objetivos subregionales –ya sea antes de formalizar una asociación o periódicamente.

Las alianzas actuales son guiadas por una amplia variedad de arreglos de asociación. Aunque UNIFEM usa los formatos de las Naciones Unidas para sus acuerdos, no parece haber criterios ni directrices que determinen el tipo de acuerdo a adoptar (El Apéndice VI presenta un análisis de los diferentes tipos de acuerdos formales e informales entre UNIFEM y sus organizaciones regionales socias).

- **Tipos de acuerdos:** Algunas alianzas se basan en convenios formales que incluyen memorandos de entendimiento y acuerdos de colaboración (por ejemplo, con la UA, la ASEAN, la CEPE y la ICGLR); otras son informales (por ejemplo, con la SADC y la CEDEAO existe un entendimiento general de que UNIFEM y la organización se proponen trabajar juntos, y las actividades conjuntas se financian con arreglos de financiación específicos), e incluso otras, como en el caso de CEPAL-UNIFEM, se basan en los mandatos de los organismos, y cuando hay transferencias de recursos para actividades se preparan acuerdos específicos.
- **Duración de los acuerdos:** Algunos acuerdos cubren actividades aisladas (por ejemplo, con la CEDEAO, la SADC, el CARIBANK, la CIM/OEA y el PIF); algunos son acuerdos de corto plazo, de máximo un año (por ejemplo, con la ICGLR y la

IGAD); otros son acuerdos a medio plazo, por hasta tres años (por ejemplo, con la CEPAL, la UA, la ASEAN y la SAARC); y en un solo caso (la CEPE), el acuerdo tiene duración indefinida. En algunos casos, el personal de UNIFEM señaló que las limitadas capacidades de planificación estratégica (a largo plazo) de las organizaciones regionales socias dificultaban el trabajo con ellas bajo acuerdos de largo plazo. En otros casos, oficiales de UNIFEM manifestaron que no tenían autorización para suscribir acuerdos por plazos superiores a un año. En general, la duración de los acuerdos parece basarse en el diagnóstico realizado por el equipo de cada Oficina Subregional acerca del formato más factible y apropiado en el contexto dado.

- **Objetivos:** Varios acuerdos se centran en actividades y/o productos y estipulan productos específicos a ser realizados por las organizaciones regionales con el apoyo de UNIFEM (por ejemplo, el contrato de 2005 con la CARICOM para convocar a una reunión de los Mecanismos Nacionales para la Mujer), mientras otros acuerdos describen intenciones de colaboración amplias y generales (por ejemplo, el memorando de entendimiento de 2001 con la CEPE para desarrollar conjuntamente nuevas iniciativas encaminadas a introducir la perspectiva de género en los análisis, las políticas y las prácticas del área de la macroeconomía).

Objetivos de la asociación

De las 27 alianzas examinadas, pudimos encontrar y revisar acuerdos formalizados entre UNIFEM y once organizaciones regionales. Los acuerdos con siete (7) de estas organizaciones regionales se centraban en tareas y productos específicos a corto plazo, en tanto los acuerdos con otras cuatro (4) describían objetivos de colaboración más amplios y más generales.

Ninguno de los acuerdos de asociación u otros documentos de asociación que pudimos revisar, describe de qué manera se vincula la asociación a las prioridades y los objetivos a largo plazo de UNIFEM que se indican en los Marcos de Financiación Multianuales y Planes Estratégicos regionales y subregionales, y/o a las prioridades y objetivos de la respectiva organización regional.

Las Oficinas Subregionales y la gestión de la asociación: Con la excepción de algunas organizaciones regionales de gran magnitud tales como la UA y la CEPAL (ver recuadro), las entidades clave para la gestión en terreno de la asociación de UNIFEM son sus quince Oficinas Subregionales.

Asociación con organizaciones regionales que se gestiona a nivel institucional

En la UA se ha creado una Oficina de Enlace en Addis Abeba, y el oficial de enlace de la UA depende directamente de la Sede de UNIFEM.

En las comisiones económicas y sociales de las Naciones Unidas, tales como la CEPAL:

La asociación con la CEPAL abarca todas las Oficinas Subregionales de UNIFEM en América Latina y el Caribe y de la respectiva Sección Geográfica en Nueva York. Algunos componentes de la relación son gestionados por la Sede de UNIFEM y otros, por las Oficinas Subregionales. La relación más intensa que sostiene la CEPAL es con la Oficina Subregional de México y Centroamérica –debido, en parte, a la reunión internacional sobre género y estadísticas que se lleva a cabo anualmente en Aguas Calientes, México.

Las Oficinas Subregionales son responsables de elaborar e implementar estrategias subregionales y de seleccionar y asociarse con partes interesadas importantes de la región. Dado que las Oficinas Subregionales tienen mandatos definidos geográficamente, en la mayoría de los casos se considera que asociarse con organizaciones subregionales es más eficaz y eficiente que trabajar con organizaciones regionales de mayor cobertura o directamente con cada Estado miembro⁶⁸. Asimismo, las Oficinas Subregionales tienden a conocer más detalladamente el contexto y a cada una de las partes interesadas de sus respectivas subregiones, lo que les permite identificar las oportunidades y realizar seguimientos de las mismas, así como establecer y cultivar las relaciones más eficazmente de lo que la Sede de UNIFEM podría hacerlo.

Aunque las Oficinas Subregionales de UNIFEM ofrecen numerosas ventajas, el hecho de depender de estas

Oficinas para gestionar la asociación con organizaciones regionales ha presentado algunas dificultades, principalmente cuando el mandato de una Oficina Subregional no coincide con la cobertura geográfica de una organización regional (es decir, cuando hay dos o más Oficinas Subregionales en una región cubierta por una organización regional específica). En algunos casos, esto ha resultado en relaciones fragmentadas entre la organización regional y las diferentes Unidades de UNIFEM (Por ejemplo, la ICGLR y la CEDEAO, en especial esta última, hasta que se fusionaron las dos oficinas de África Occidental). En al menos un caso (la CAO), el desarrollo de la asociación parece haber sido obstaculizado por la carencia de un claro liderazgo. La estructura actual también limita la capacidad de las Oficinas Subregionales y UNIFEM para hacer un seguimiento integral del avance y de los éxitos de su relación institucional con las respectivas organizaciones regionales. Organizaciones regionales como OEA-CIM y la CEPAL en la región de América Latina y el Caribe, por ejemplo, requieren un enfoque coordinado entre la Oficina Subregional y la Sede. La relación entre la CEPAL y UNIFEM ilustra la posibilidad de gestionar eficazmente una relación con una organización regional desde la Sede y varias Oficinas Subregionales, según la relación lo requiera⁶⁹.

Gestión de asociación con organizaciones regionales a través de las regiones

Tres Oficinas Subregionales de UNIFEM cubren a los Estados miembros de la ICGLR; dos a los Estados miembros de la CAO y, hasta 2007, dos cubrían a los de la CEDEAO.

Esto ha hecho que sea difícil determinar cuál de las Oficinas Subregionales es o debería ser responsable de la asociación con cada organización regional. Hasta ahora, esto ha sido decidido con base en la ubicación de la sede de la organización regional: La Oficina Subregional de UNIFEM responsable de esa región gestionaba la relación con la organización regional. Sin embargo, UNIFEM no ha establecido normas que permitan a una Oficina Subregional realizar gastos en Estados miembros que estén fuera de su área geográfica.

No hay procesos ni mecanismos establecidos para estructurar el intercambio y la colaboración entre diferentes Oficinas Subregionales en relación con su asociación común con una organización regional específica.

68 Debido a la proximidad geográfica de la Oficina Subregional a la organización regional y/o sus Estados Miembros, y dado el íntimo conocimiento que estas Oficinas poseen de los contextos (sub)regionales y sus conexiones con actores clave a nivel nacional y (sub)regional.

69 Esto puede ser facilitado por el hecho de que la CEPAL es una comisión económica regional con mandato para ejercer la coordinación interinstitucional –es decir, un tipo de organización regional especial.

Gestión de la asociación con una organización regional

“No está en mi mandato pero lo hago de todas maneras, en forma voluntaria. Cuando estoy demasiado ocupado con mis otras tareas, tengo que dejar de hacerlo”.

Miembro del personal de terreno de UNIFEM

Funciones y responsabilidades: Otro problema relacionado con lo que antecede, es la inexistencia de descripciones claras de las funciones y responsabilidades del personal de las Oficinas Subregionales en la gestión de la asociación con organizaciones regionales. Dada la falta de directrices institucionales y los escasos recursos de UNIFEM, las Oficinas Subregionales tienen que buscar soluciones circunstanciales y pragmáticas para las necesidades de derechos humanos en su asociación con organizaciones regionales. La estructura actual ha planteado desafíos al personal de UNIFEM respecto de la administración de su propio tiempo, sus responsabilidades, las vías jerárquica y de rendición de cuentas, y la coordinación con otras Oficinas Subregionales (ver el recuadro). Esto afecta negativamente la capacidad de UNIFEM para desarrollar, implementar y hacer un seguimiento de sus relaciones con las organizaciones regionales de manera coordinada, constante y sostenible.

La asociación de UNIFEM con la CARICOM

Esta asociación ha existido por casi 30 años sin un memorando de entendimiento formal. Una de las razones sugeridas para la antigüedad y calidad de la asociación es que, en las primeras etapas de ésta, el personal de UNIFEM y el de la Unidad de Género de la CARICOM provenía del movimiento feminista de la región. Las estrechas relaciones personales creadas a lo largo del tiempo han sido un elemento fundamental para la eficacia de la asociación, y el arraigamiento de UNIFEM en las realidades del Caribe facilita las interacciones con la CARICOM.

Importancia de las relaciones personales: La mayoría de las alianzas de UNIFEM con las organizaciones regionales han dependido y se han beneficiado de relaciones personales entre el personal de UNIFEM, particularmente Directores Regionales de Programas, y los representantes de las respectivas organizaciones regionales (ver el recuadro). Esto ha ofrecido grandes beneficios, y en muchos casos, las dinámicas personales positivas han contribuido al establecimiento y al éxito de una asociación. Por otro lado, partes interesadas consultadas en varios lugares mencionaron el fuerte enfoque en las relaciones personales como una preocupación en términos de la sostenibilidad de la asociación, ya que los cambios en el personal de cualquiera de las partes pueden repercutir seriamente en la calidad y sostenibilidad de la relación⁷⁰. La importancia de las relaciones personales para el establecimiento de asociación con organizaciones regionales también podría contribuir a algunos conflictos de intereses reales y percibidos que podrían ser peligrosos para la consecución de los objetivos institucionales de UNIFEM.

Asignación de recursos : Hasta donde sabemos, no existe ninguna orientación institucional (ni regional) sobre cómo decidir qué asignaciones de recursos (tiempo de personal o dinero) se consideran apropiadas para cada asociación⁷¹. Desafortunadamente, no fue posible obtener datos detallados sobre los recursos que UNIFEM ha invertido en alianzas individuales a lo largo del tiempo. La información disponible indica que existen diferencias considerables en los presupuestos y el tiempo de personal asignados a diferentes alianzas, pero no parecen estar vinculadas con la magnitud o la relevancia de la organización específica, el tipo de tareas planificadas con esta organización regional, u otros factores identificables. Estas decisiones se adoptan caso por caso y en ellas influye en gran medida la disponibilidad de recursos en una región o país en particular. Por ejemplo, la ICGLR, que es una iniciativa muy nueva y relativamente pequeña, recibió una contribución sustancial (más de 480.000 USD)

70 Miembros del personal de UNIFEM manifestaron que tales cambios habían afectado negativamente las relaciones con la IGAD y la CEDEAO.

71 "Apropiadas" se puede referir a la relación entre los recursos invertidos y el avance o los resultados, y también entre los recursos utilizados en alianzas con organizaciones regionales y los utilizados con otros tipos de contrapartes.

en un año, en tanto la Secretaría de la CEDEAO (que es una contraparte de UNIFEM más establecida y de largo plazo) recibió menos de 50.000 USD durante los últimos cinco años.

¿Mito versus realidad?

En varios lugares visitados, el personal de UNIFEM compartió su impresión de que aunque ellas y ellos están enfrentando algunas dificultades en su propia asociación con organizaciones regionales, a otras Oficinas Subregionales y sus organizaciones regionales socias “les va realmente bien”. No obstante, las “otras” Oficinas Subregionales a las que ellos se referían, tenían las mismas impresiones acerca de esta primera oficina. En todos los casos, estos mitos se referían a impresiones generales de diferentes alianzas, más que a ejemplos específicos de éxitos reales.

Desafíos y oportunidades del actual enfoque de gestión de la asociación con organizaciones regionales:

El enfoque individualizado que se utiliza actualmente en la gestión de asociación ofrece oportunidades en el sentido de que puede ser adaptado a las necesidades, capacidades y realidades contextuales de la organización regional y la Oficina Subregional de UNIFEM. La importancia de las relaciones personales es ampliamente percibida como beneficiosa en varios sentidos, y es probable que haya contribuido a la reputación de UNIFEM como institución accesible, sensible y preocupada. Sin embargo, la individualización de los enfoques de gestión también plantea una serie de desafíos y limitaciones para UNIFEM y las organizaciones regionales:

- Como se señaló anteriormente, el hecho de depender de contactos personales puede representar algunas amenazas para la sostenibilidad de la asociación.
- La diversidad y las idiosincrasias de los actuales enfoques de gestión hacen difícil comparar la asociación de UNIFEM con diferentes organizaciones regionales, y comparar la asociación de las organizaciones regionales con otros tipos de contrapartes. Esto afecta la capacidad de UNIFEM para recolectar y analizar información en forma sistemática y extraer lecciones de las experiencias de asociación.
- La falta de vínculos explícitos de cada una de las alianzas con los planes regionales o subregionales de UNIFEM plantea desafíos para la eficacia de los procesos de seguimiento y va-

loración de las contribuciones de la asociación a los objetivos generales de UNIFEM. El seguimiento de las contribuciones también es dificultado por el hecho de que la mayoría de las Oficinas Subregionales han trabajado casi aisladas al gestionar las alianzas regionales. Hasta ahora, el intercambio entre las Oficinas Subregionales sobre sus experiencias con las organizaciones regionales se ha limitado a información sobre actividades o experiencias específicas. Esto no ha conducido a ningún análisis detallado de intereses comunes o factores que hayan impulsado u obstaculizado el éxito, ni a la elaboración de modelos de intervención claros y reproducibles. Durante nuestras visitas de campo también descubrimos algunos “mitos” (ver recuadro) sobre la asociación de UNIFEM con diferentes organizaciones regionales, que reflejan la falta de aprendizaje en todas las alianzas.

- El actual enfoque de gestión puede contribuir inadvertidamente a cierto desperdicio de los valiosos y escasos recursos de UNIFEM, debido a inversiones de recursos humanos y/o financieros en alianzas que pueden ser ineficaces pero se continúan porque UNIFEM no tiene una metodología ni criterios establecidos para evaluar esa asociación que puedan ayudarlo a decidir cuándo y/o por qué poner término a una asociación o cambiar su estrategia.

Posibles alternativas de gestión de la asociación:

En las consultas de evaluación, personal de UNIFEM de diversas ubicaciones geográficas, así como algunos representantes de organizaciones regionales, expresaron el deseo de contar con una orientación más sólida, institucional o al menos regional, de UNIFEM respecto a la iniciación, la implementación y el seguimiento de la asociación con organizaciones regionales. Las solicitudes combinaban una variedad de asuntos, entre ellos:

- coordinación más estructurada y sistemática entre el trabajo de las diferentes Oficinas Subregionales de una región específica;
- claras directrices institucionales (o al menos de las Secciones Geográficas) sobre criterios para la selección de las organizaciones regionales con las cuales asociarse, y la interacción con éstas; y
- intercambio más sistemático de lecciones aprendidas y mejores prácticas para trabajar con diferentes tipos de organizaciones regionales y apoyarlas.

En el recuadro siguiente se detallan las sugerencias concretas proporcionadas por el personal de UNIFEM durante nuestras consultas.

Cada uno de los cambios sugeridos implica también costos para UNIFEM – ya sea en dinero o en tiempo y energía del personal. En cada caso, estos costos tendrían que ser examinados en contraposición con los beneficios potenciales del cambio sugerido. Esto es particularmente importante para los asuntos que el personal de UNIFEM (y de las organizaciones regionales socias) no considera

problemas significativos en sus operaciones cotidianas. Algunas de las alternativas sugeridas pueden implicar grandes esfuerzos e inversiones, y producir pocos beneficios.

Alternativas para la gestión de la asociación sugeridas por miembros del personal de UNIFEM

- Desarrollar una estrategia regional multianual para la asociación con organizaciones regionales en cada región, que incluya objetivos, resultados esperados, indicadores y criterios para la identificación de contrapartes. Esta estrategia sería elaborada por cada Sección Geográfica, en estrecha colaboración con los Directores Regionales de Programas, y regiría el inicio, la implementación y el seguimiento de la asociación.

- Establecer una oficina o puesto regional de asociación en la Sección Geográfica de la Sede. Esta oficina o persona tendría la responsabilidad de elaborar una estrategia regional general para la asociación con organizaciones regionales y supervisar su implementación a través de contactos periódicos con personal de terreno claramente identificado. En el caso de África, esta Oficina Regional de Asociación podría estar en Addis Abeba, ya que en África la integración regional está ocurriendo crecientemente dentro del marco de la UA. Esto podría significar ampliar el mandato y los recursos de la actual Oficina de Enlace en la

UA a una Oficina de Enlace con Organizaciones Regionales en la UA.

- Establecer claramente las funciones y responsabilidades del personal de terreno con respecto a la asociación con organizaciones regionales. Identificar y designar Coordinadores en las oficinas locales pertinentes, quienes serían responsables de las comunicaciones cotidianas, la participación en reuniones, el seguimiento, etc., con vías jerárquicas claras.

- Algunas partes interesadas propusieron la creación de oficinas de enlace (tomando como modelo la de la UA) para otras de las principales organizaciones regionales socias. Otros rechazaron esta idea como demasiado engorrosa y no necesariamente eficaz para UNIFEM.

Hallazgo 8: Las alianzas actuales de UNIFEM con organizaciones regionales son gestionadas por actividades y productos, y no por resultados a largo plazo.

En los marcos de los resultados operativos implícitos que subyacen la decisión de UNIFEM de trabajar con organizaciones regionales (ver la sección 2.5), la asociación en sí no es considerada un fin, sino un medio para finalmente alcanzar cambios más amplios a nivel nacional. Sin embargo, nuestros datos indican que las realidades actuales de la gestión de la asociación no reflejan esta

teoría. En la práctica, UNIFEM gestiona la mayor parte de su asociación con organizaciones regionales centrándose en productos o logros a largo plazo. Los objetivos a largo plazo a los cuales cada asociación puede contribuir en el futuro siguen siendo implícitos, y no se lleva a cabo un seguimiento sistemático y documentado de los resultados a través del tiempo.

La concentración en los resultados a corto plazo es evidente en varios aspectos de la gestión de la asociación:

La asociación de UNIFEM con la UA: los beneficios de una perspectiva de largo plazo

UNIFEM ha establecido una Oficina de Enlace en la UA. A la fecha de este informe, UNIFEM tenía un acuerdo de colaboración de tres años con la UA y participaba en conversaciones para elaborar un nuevo acuerdo con la Comisión de la UA como un todo.

UNIFEM está trabajando para fortalecer las principales capacidades de los promotores de la perspectiva de género dentro y fuera de la UA y les está ayudando a desarrollar soluciones sostenibles, más que iniciativas que se lleven a cabo una sola vez.

El apoyo de UNIFEM a la Dirección de Género de la UA está vinculado con el Plan Estratégico interno de la Dirección, de modo que vincula las intervenciones de desarrollo de capacidades con las necesidades y los objetivos a medio plazo identificados por la Dirección.

MISSING TRANSLATION LAST PARAGRAPH!!!!

Acuerdos de asociación: La mayoría de los acuerdos de colaboración o memorandos de entendimiento entre UNIFEM y organizaciones regionales que revisamos, tienen plazos relativamente cortos y especifican un número limitado de actividades y/o productos a ejecutar⁷². La contribución deseada o prevista para los objetivos de desarrollo a más largo plazo (para UNIFEM, la organización regional, los Estados miembros u otros beneficiarios) generalmente no se explican en detalle. Este último punto también es aplicable a los acuerdos de largo plazo, donde se señalan los objetivos más amplios y generales de la colaboración.

Implementación: Incluso en alianzas que existen desde hace muchos años, por ejemplo con la CARICOM, el apoyo de UNIFEM ha estado organizado en torno a áreas minuciosamente definidas, cada una de las cuales se centra en actividades o productos individuales. En muchas alianzas es difícil apreciar cómo se “suman”

las contribuciones individuales. Aunque la colaboración pueda estar basada en planes o estrategias de largo plazo (por ejemplo, la integración de la perspectiva de género), dichos planes y estrategias no han sido expresados en un marco de cooperación explícito entre UNIFEM y la organización regional que ayude a vincular los objetivos a largo plazo con acciones que se llevarán a cabo a través del tiempo. Con la excepción de la asociación de UNIFEM con la UA (ver recuadro), existen escasas pruebas de que las actividades de construcción de capacidades apoyadas por UNIFEM estén conectados con estrategias más amplias para el desarrollo de capacidades individuales o institucionales de la respectiva organización regional.

Seguimiento y presentación de informes: La mayoría de las alianzas con organizaciones regionales que encontramos en los informes de UNIFEM que revisamos (subregionales, regionales e institucionales) se centran en actividades realizadas (tales como reuniones o mesas redondas) o productos a nivel de documentación de resultados (por ejemplo, publicaciones, políticas y reuniones). Esto es igualmente aplicable a los resultados derivados de alianzas de corto plazo y de acuerdos de largo plazo. Nuevamente, la contribución real o prevista de estos resultados a los objetivos más amplios de UNIFEM en la respectiva región o subregión estaban implícitos⁷³.

La gestión de su asociación por actividades y productos más que por resultados a largo plazo, hace más difícil para UNIFEM captar los resultados de nivel superior que cada asociación puede contribuir a largo plazo. El fundamento lógico subyacente para trabajar con organizaciones regionales es, ante todo, el potencial de éstas para ejercer influencia en los procesos de cambio a nivel nacional. Aunque tal como se señaló anteriormente en este informe, reconocemos las dificultades para hacer un seguimiento de los resultados de nivel superior y atribuirlos a intervenciones específicas, nuestros hallazgos indican que la actual práctica de gestión de la asociación hace aún más difícil para UNIFEM ver más allá de los

72 El Apéndice VI contiene una descripción general de los acuerdos de asociación que pudimos obtener y revisar.

73 Dans quelques cas, les rapports de l'UNIFEM rejoignent l'autre extrême et attribuent aux partenariats avec les OR un impact sur les résultats de niveau sans étayer ces déclarations.

resultados a corto plazo dentro de o en relación con la respectiva organización regional.

Además de limitar la capacidad de UNIFEM para demostrar y dar cuenta del progreso hacia sus objetivos de largo plazo, también obstaculiza la capacidad del Fondo para adoptar decisiones informadas sobre la continuidad de la pertinencia y la eficacia de cada asociación y el uso justificado de recursos. Además, las actuales prácticas de gestión ponen en tela de juicio la medida en que UNIFEM es capaz de cumplir con su ideal de que la asociación sea un *medio* y no un *fin*.

No obstante, es importante mencionar algunos factores contextuales que afectan a la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales y que es probable que hayan influido importantemente en la manera en que cada asociación ha evolucionado. Entre estos se encuentran:

- La limitada capacidad de muchas de las organizaciones regionales socias de UNIFEM, especialmente en relación con la planificación estratégica a largo plazo de su propio trabajo y su interacción con diferentes contrapartes (ya sea debido a falta de experiencia y competencias o a una permanente sobrecarga de trabajo y falta de tiempo, rotación de personal o puestos vacantes en las Unidades de Género, etc.);
- El alto grado en que la mayoría de las Unidades de Género de las organizaciones regionales depende de donantes, que fácilmente se traduce en que estas Unidades busquen principalmente fondos del tipo asignado a la financiación de proyectos o actividades puntuales –lo cual también lleva a que predominen la planificación y el trabajo a corto plazo; y
- Algunas Oficinas Subregionales informaron limitaciones en la duración y los montos de los acuerdos de asociación que están autorizadas para suscribir, lo cual parece haber contribuido a los acuerdos de corto plazo, del tipo “proyecto”, observados con algunas contrapartes.

Hallazgo 9: UNIFEM utiliza una variedad de enfoques de asociación con las organizaciones regionales. Aunque es posible que no sea necesario establecer modelos formales, miembros del personal de UNIFEM indicaron que desean contar con un intercambio más sistemático de lecciones aprendidas relativas a su trabajo con organizaciones regionales.

Como se señaló en la sección 2.3, la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales tiene dos puntos de interés principales: fortalecer las capacidades institucionales y apoyar la elaboración de políticas y la promoción de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres (ver también la Tabla 2.2). Dentro de estos dos puntos de interés principales, UNIFEM ha utilizado una serie de enfoques diferentes con las organizaciones regionales a través de los años (estos no son sustancialmente diferentes de los tipos de enfoques que el Fondo utiliza con otras organizaciones con las que se asocia). Varias de las alianzas de UNIFEM con organizaciones regionales que revisamos tienen ciertas similitudes en uno o más de los enfoques que en ellas se utilizan (por ejemplo, ayudar a fortalecer la capacidad de las Unidades de Género de las organizaciones regionales, prestar asistencia para la elaboración de políticas regionales y, más recientemente, ayudar a las secciones temáticas de las organizaciones regionales a elaborar políticas o marcos temáticos). En ocasiones, el personal de UNIFEM hace referencia a estas similitudes como un “modelo”. Sin embargo, en nuestra opinión, estas similitudes de enfoque no representan un modelo de trabajo que UNIFEM utilizaría con organizaciones regionales u otras contrapartes (Ver recuadro).

¿Qué constituye un “modelo” de trabajo?

Un modelo de trabajo se basa en la recolección y el análisis sistemáticos de información y experiencias adquiridas en diferentes alianzas, y la identificación de componentes y/o factores clave para el éxito que tengan posibilidades de ser transferibles a otros contextos.

Crear un modelo también implica posicionar una sola acción o un solo producto (como por ejemplo, la elaboración de una política regional) en el contexto más amplio de lo que UNIFEM y la organización regional están tratando de conseguir, e ilustrar de qué manera un tipo específico de intervención puede o ha demostrado contribuir a esos objetivos más amplios.

Principales enfoques de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales

1. Fortalecimiento de las capacidades institucionales de las organizaciones regionales en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres

UNIFEM trabaja en esta área principalmente prestando apoyo a las Unidades de Género (por ejemplo, en la UA, la SADC, la ICGLR, la CEDEAO y la CARICOM). Esto ha incluido: apoyo para el establecimiento de Unidades de Género; apoyo financiero para la contratación temporal de expertos en cuestiones de género; asistencia a las Unidades de Género o a los oficiales de Género para realizar tareas específicas, tales como la elaboración de herramientas internas de la organización para la integración de la perspectiva de género; y asesoramiento técnico a grupos de trabajo o equipos de tareas dedicados a las cuestiones de género dentro de la organización regional. Este enfoque parece estar particularmente arraigado en África. Varios miembros del personal de UNIFEM, en la Sede y en oficinas locales, se refirieron al *modelo de la SADC* como un enfoque exitoso del trabajo con organizaciones regionales. Al pedirles detalles sobre el “modelo”, estas personas señalaron que se trataba de apoyar el establecimiento de una Unidad de Género –pero no

podieron indicar más características. Asimismo, manifestaron que aunque la información sobre las experiencias de la SADC había sido compartida con otras organizaciones regionales, el modelo de la SADC nunca se había reproducido en ningún lugar, porque las condiciones de cada organización regional son únicas⁷⁴.

UNIFEM también ha utilizado otro enfoque para el fortalecimiento de la capacidad institucional de las organizaciones regionales en materia de género. UNIFEM trabaja para mejorar las actitudes y las capacidades de las organizaciones regionales para incluir en su trabajo relacionado con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, los puntos de vista, los conocimientos y la experiencia de los promotores de la perspectiva de género. En especial, el Fondo apoya la participación de estos promotores (OSC y activistas por los derechos de las mujeres) en actividades e iniciativas de las organizaciones regionales. En el recuadro se proporcionan algunos ejemplos de este tipo de actividades. UNIFEM también trabaja en conjunto con sus organizaciones regionales socias y los principales promotores de la perspectiva de género de la región (por ejemplo, Ministerios de la Mujer, mujeres parlamentarias y OSC) para organizar y convocar foros femeninos que actúen como órganos consultivos de estas organizaciones. Este enfoque se ha usado particularmente en la región de América Latina y el Caribe.

Ejemplos del trabajo de UNIFEM con organizaciones regionales y promotores de la perspectiva de género.

UA: En colaboración con la WGDD de la UA, UNIFEM ha emprendido un mapeo de las redes regionales y subregionales de promoción de los derechos de las mujeres y ha organizado un taller de elaboración de estrategias para que estas redes puedan reforzar su asociación con la WGDD y conseguir un mayor grado de participación en la UA.

SADC: UNIFEM proporcionó apoyo financiero y técnico a OSC y Mecanismos Nacionales para la Mujer para promover exitosamente el establecimiento de una Unidad de Género en la SADC.

COMMCA : El apoyo de UNIFEM al COMMCA ha incluido la convocatoria conjunta a reuniones con organizaciones de mujeres de la región para incentivar el diálogo entre las Ministras y las OSC que apuntan a ejercer influencia en la adopción de decisiones del SICA.

SAARC: En el marco de la iniciativa de la SGIB, UNIFEM apoyó la creación de un Comité Conjunto de Expertos en Cuestiones de Género, entre cuyos miembros se encuentran activistas por los derechos de las mujeres de la región.

CEPE: UNIFEM proporciona apoyo para la participación de la sociedad civil en las Conferencias Regionales Europeas después de Beijing organizadas por la CEPE.

74 Hace algunos años se recopiló un informe de las principales experiencias y lecciones aprendidas en las primeras etapas del trabajo de UNIFEM con la SADC, pero no ha sido posible ubicar este documento, debido al traslado de la oficina de Zimbabwe a Sudáfrica.

En la región de América Latina y el Caribe se ha puesto menos énfasis en las Unidades de Género de las organizaciones regionales (excepto la CARICOM) y se ha trabajado más para establecer y apoyar el fortalecimiento y la integración de organismos ministeriales que procuren coordinar Mecanismos Nacionales para la Mujer en la región e incorporar a los Mecanismos Nacionales para la Mujer de los Estados miembros a la estructura y a los procesos de adopción de decisiones de la organización regional, para asegurar que la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres sean considerados en el proceso de integración regional. Por ejemplo, UNIFEM ha apoyado a la REM en el contexto del MERCOSUR (primer ejemplo de esta naturaleza en la región), al COMMCA en el contexto del SICA y, más recientemente, la creación de la REMMA en el contexto de la CAN (estas son tres de las ocho alianzas en América Latina y el Caribe que se detallan en el recuadro de la sección 2.2.). En el caso del SICA, hasta ahora, la colaboración de UNIFEM a sido a través del COMMCA (a nivel político) y no a través de la Secretaría de Integración Social, donde se trabaja en políticas, programas e investigación sobre cuestiones de género. En todos estos ejemplos, la integración de órganos ministeriales a la estructura de la organización regional (por ejemplo, a través del reconocimiento y establecimiento formal de secretarías técnicas en la organización regional) se encuentra en diferentes etapas. La única que ha sido institucionalizada es la Secretaría Técnica del COMMCA, establecida formalmente en 2007 en la oficina del Secretario General del SICA. El enfoque de trabajar a través de órganos ministeriales asignados a organizaciones regionales está enfrentando algunas dificultades relacionadas con el carácter del Mecanismo Nacional para la Mujer en la región y el cambiante contexto político de cada país. Los Mecanismos Nacionales para la Mujer están en diferentes fases de evolución, tienen diferentes condiciones jurídicas en cada país (algunos existen a nivel ministerial y otros no), y diferentes capacidades institucionales. Estos factores afectan la asociación con el COMMCA, por ejemplo.

En el caso del SICA-COMMCA, UNIFEM ha aplicado un enfoque único que vincula su asociación con el SICA-COMMCA a un programa temático subregional sobre

economía y derechos humanos de las mujeres, es decir, la AGEM. Esto ha dado a UNIFEM más capacidad (un miembro del personal de UNIFEM en cada país, que interactúa con la Ministra y su personal), más conocimientos (investigación sobre temas como las trabajadoras domésticas), y refuerzo a nivel de país que ha apoyado al COMMCA y su programa y ha ayudado a facilitar los vínculos entre la región y los países. El COMMCA es una parte crucial del componente regional del proyecto de la AGEM (Ver recuadros).

El COMMCA y el componente regional de la AGEM

Los vínculos entre lo regional y lo nacional son parte del proyecto de la AGEM. Las conclusiones de las investigaciones de la AGEM son presentadas al COMMCA y posteriormente son captadas a nivel nacional, donde se llevan a cabo las acciones pertinentes. Las ministras participaron en la planificación estratégica para el componente regional de la AGEM y agradecen las dimensiones comparativas y regionales de las investigaciones realizadas en este proyecto. Ellas llevan dichas conclusiones a sus países, con el apoyo de los coordinadores de la asociación UNIFEM-AGEM.

La eficacia de los diferentes enfoques empleados por UNIFEM para fortalecer las capacidades institucionales de las organizaciones regionales depende en gran medida del contexto en el cual se aplican estas estrategias. Por lo tanto, el Equipo Evaluador no está en condiciones de decir si un enfoque es generalmente más efectivo que otro.

2. Participación y apoyo en la elaboración de políticas de las organizaciones regionales y en su promoción de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres

UNIFEM proporcionó apoyo a una serie de políticas marcos y declaraciones regionales en materia de género (ver la sección 4.3.2), lo cual en la mayoría de los casos implicó una combinación de asistencia técnica y financiera. Este tipo de enfoque se ha usado en África, donde la mayoría de las alianzas con organizaciones regionales han resultado en la elaboración de políticas de género en las organizaciones. En las regiones de América Latina y

el Caribe y Asia, UNIFEM ha proporcionado apoyo para la revisión de acuerdos existentes, leyes modelo (por ejemplo, el Proyecto de Reforma del Derecho de Familia en materia de Violencia Doméstica, con la OECO), y para la revisión de la implementación de convenciones específicas (por ejemplo, la SAARC). UNIFEM apoya, participa y coorganiza con sus organizaciones regionales socias, reuniones regionales de alto nivel que brindan espacios para la promoción de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, tales como: el más reciente Foro para el Desarrollo de África (*African Development Forum*, ADF) realizado en Addis Abeba, que se centró en la violencia contra las mujeres (con la UNECA); la Consulta de Alto Nivel de Goma sobre la Erradicación de la Violencia Sexual (con la ICGLR), y la Conferencia Regional sobre la Mujer en América Latina y el Caribe (con la CEPAL).

3. Trabajo con Unidades temáticas seleccionadas de organizaciones regionales y partes interesadas en las organizaciones regionales

Más recientemente, además de trabajar con Unidades de Género para elaborar políticas de género o relacionadas con el género, UNIFEM también está tratando de trabajar más sistemáticamente con entidades sectoriales y temáticas para elaborar políticas e iniciativas sectoriales específicas (por ejemplo, sobre derecho inmobiliario. Ver también el recuadro). Además, UNIFEM está trabajando ex profeso con algunas partes interesadas en las organizaciones regionales, tales como las OSC regionales y nacionales, para ayudarles a mejorar su acceso a las organizaciones regionales y ejercer influencia en los procesos de formulación de políticas de éstas. Por ejemplo, el Fondo está apoyando la participación de las OSC en importantes reuniones regionales y está promoviendo la inclusión de sus ideas en documentos oficiales de las organizaciones regionales (Ver recuadro).

UNIFEM-CEDEAO: Trabajo en prioridades seleccionadas con Unidades temáticas de las organizaciones regionales

- UNIFEM trabajó con la División del Movimiento Libre de la CEDEAO la elaboración de un enfoque común y directrices sobre las migraciones. UNIFEM participó en la reunión de expertos que se realizó en Ghana en mayo de 2007, y proporcionó información para la revisión de un enfoque común para la incorporación de la perspectiva de género.

- UNIFEM trabajó con la División de Agricultura de la CEDEAO, en colaboración con el Centro Rural (*The Rural Hub*), para elaborar una Política Agrícola Común para la CEDEAO (2006).

Ejemplos del trabajo de UNIFEM para fortalecer la participación de las OSC en la elaboración de políticas regionales

ICGLR: UNIFEM proporcionó apoyo a la Reunión Regional de Mujeres realizada en Kigali en octubre de 2004. La reunión resultó en la Declaración de Kigali, que posteriormente fue incorporada a la Declaración de Dar es Salaam, documento constitutivo de la ICGLR. Se prestó apoyo financiero y técnico a organizaciones de mujeres, comités nacionales de coordinación y Mecanismos Nacionales para la Mujer con el fin de fortalecer sus capacidades para hacer contribuciones sustanciales al proceso.

SADC: UNIFEM proporcionó apoyo financiero y técnico a las OSC y los Mecanismos Nacionales para la Mujer para que participaran activamente en procesos de consulta e incidencia política relacionados con el trabajo de la Unidad de Género de la SADC, especialmente en torno a la Política de Género y el Protocolo sobre Género y Desarrollo de la SADC. UNIFEM prestó asistencia para la coordinación y planificación de reuniones que han permitido a diferentes OSC de toda la región reunirse y elaborar estrategias conjuntas.

Tendencias recientes de los enfoques aplicados por UNIFEM en su asociación con organizaciones regionales

Nuestras consultas con personal de UNIFEM en la Sede y en terreno indicaron que ha habido algunas preguntas internas sobre si la concentración de UNIFEM en las Unidades de Género es la manera más eficaz de trabajar con las organizaciones regionales o si con ello sólo se está usando una parte del potencial existente para colaborar con las respectivas organizaciones. Como se señaló anteriormente, en su trabajo con la UA, la CEDEAO, la ICGLR y la CARICOM, UNIFEM actualmente está diversificando su enfoque, trabajando más sistemáticamente con entidades sectoriales y temáticas seleccionadas dentro de las organizaciones regionales y con partes interesadas seleccionadas, tales como OSC regionales y nacionales. En América Latina y el Caribe, UNIFEM ha estado trabajando con los Mecanismos Nacionales para la Mujer en una perspectiva regional.

Esta diversificación de los enfoques de UNIFEM (a la que a veces se le denomina “enfoque de varios niveles”) parece estar impulsada por dos factores: la persistente preocupación de que trabajar exclusivamente con las Unidades de Género de organizaciones regionales pueda significar perder oportunidades importantes de ejercer influencia en procesos de toma de decisiones relevantes, e inquietudes o dudas (en algunos casos) acerca de la medida en que el apoyo continuo a dichas Unidades contribuirá a cambios institucionales sostenibles dentro y fuera de la respectiva organización regional. No está claro, sin embargo, si la diversificación indica una reorientación institucional o regional deliberada y consensuada de la concentración de UNIFEM en el desarrollo de capacidades institucionales o individuales, hacia un enfoque más orientado a las cuestiones temáticas específicas que el Fondo desea abordar⁷⁵. Trabajar con Unidades temáticas en prioridades temáticas seleccionadas puede constituir uno de varios modelos futuros para el trabajo con organizaciones regionales. Al igual que en los ejemplos anteriores, esto implicaría una elección deliberada y un análisis de los éxitos, desafíos e intereses comunes propuestos y reales.

Lecciones aprendidas difíciles de describir

- Consideramos que las “lecciones aprendidas” son hipótesis basadas en los hallazgos de uno o más estudios que se pueden aplicar más ampliamente a la programación futura, más allá de un contexto o situación en particular.

- El Equipo Evaluador esperaba contribuir a la creación de algunas primeras lecciones aprendidas sobre “lo que funcionaba bien y lo que no” en la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales. Sin embargo, las alianzas revisadas se presentaban como *collages* relativamente fragmentados de actividades individuales, más que como “enfoques” o “modelos” de asociación integrales que pudieran ser comparados y analizados provechosamente.

- Por esa razón, el Equipo Evaluador no pudo extraer ni deducir lecciones basadas en pruebas que pudieran ser pertinentes en una variedad de los contextos en que UNIFEM trabaja.

- No obstante, los datos de seis estudios institucionales detallados que se llevaron a cabo como parte de esta evaluación, proporcionan algunas lecciones potenciales, extraídas de las experiencias con alianzas específicas entre UNIFEM y una organización regional. En este momento no son generalizables a otros contextos. En la sección 5.3, el Equipo Evaluador sugiere tratar tales lecciones como hipótesis de trabajo que UNIFEM podría desear explorar más sistemáticamente en el futuro para desarrollar lecciones pertinentes y basadas en pruebas.

⁷⁵ Incluida también una posible ampliación de la función de los asesores temáticos de UNIFEM.

El Equipo Evaluador no sugiere que UNIFEM necesariamente deba elaborar o utilizar modelos distintos para su trabajo con las organizaciones regionales (ni ningún otro tipo de organización). Sin embargo, el Equipo notó que en algunas regiones (especialmente en África) se usaba reiteradamente el término “modelo”, sin que el personal realmente pudiera describir las partes de la experiencia que eran exclusivas del trabajo con organizaciones regionales y/o se consideraban transferibles y reproducibles en otros contextos.

Aunque es posible que no sea necesario establecer modelos formales, el personal de UNIFEM indicó el deseo de contar con un intercambio más sistemático de lecciones aprendidas a partir del trabajo con organizaciones regionales –lecciones que fueran más allá del intercambio de información sobre actividades o productos exitosos. La capacidad de UNIFEM para generar tales lecciones se ve limitada por la ausencia de estrategias o planes de asociación explícitos y por el enfoque individualizado que utiliza en la gestión de asociación. Trabajar en un conjunto de actividades relativamente inconexas, en ausencia de directrices institucionales o regionales para diagnosticar la pertinencia y la eficacia de la asociación, hace que sea difícil si no imposible derivar lecciones sobre enfoques exitosos que vayan más allá de lecciones sobre actividades (ver también la sección 5.3).



5. Conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones

5.1 Exposición general

Este capítulo resume las conclusiones y observaciones principales del Equipo Evaluador, identifica algunas lecciones aprendidas y bosqueja varias recomendaciones para UNIFEM.

5.2 Conclusiones

Contexto

En el contexto mundial actual, las organizaciones regionales están adquiriendo importancia como actores del desarrollo económico y social. También se las considera catalizadoras de la promoción de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres en sus regiones y Estados miembros. Dentro de las Naciones Unidas y entre los donantes y los gobiernos de muchos países existe una clara presión para que los socios para el desarrollo trabajen con organizaciones regionales. Al mismo tiempo, organismos tales como UNIFEM todavía están buscando las maneras más adecuadas y eficaces de trabajar con organizaciones regionales y mejorar la alineación y armonización entre sí.

Entre las partes interesadas consultadas existe amplio consenso en cuanto a que las organizaciones regionales son importantes actores con potencial para ejercer una significativa influencia sobre las políticas, los programas y las prácticas concernientes a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres –no sólo a nivel regional, sino también nacional. Los supuestos implícitos de UNIFEM acerca de por qué es importante y pertinente establecer asociación con organizaciones regionales parecen ser ampliamente compartidos entre las partes interesadas (incluidos, entre otros, organismos de las Naciones Unidas que trabajan con las mismas organi-

zaciones regionales), y son considerados válidos. Sin embargo, la validez de estos supuestos aún no ha sido demostrada.

Aunque la asociación con organizaciones regionales varían en función de factores contextuales, la mayoría de estas organizaciones, si no todas, comparten ciertas características clave que definen tanto su potencial común como sus limitaciones comunes. Una característica clave es que las organizaciones regionales generalmente actúan como catalizadoras que pueden influir positivamente en la creación de un contexto favorable para el cambio, pero no pueden dirigir ni controlar los cambios a nivel nacional. Por lo tanto, las organizaciones regionales y UNIFEM se encuentran en situaciones muy similares en este sentido: ambos pueden actuar como facilitadores y catalizadores y pueden apoyar, impulsar, acelerar o incluso generar cambios, pero no pueden ser los únicos responsables de crear dichos cambios en los países miembros de las organizaciones regionales. Además, su contribución a cambios a largo plazo a nivel nacional (es decir, impactos en el desarrollo, como por ejemplo cambios en las políticas, las prácticas y los comportamientos en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres) es difícil de medir. Para UNIFEM, esto plantea la pregunta de cómo determinar y rastrear razonablemente el éxito o el valor del apoyo y colaboración que presta a las organizaciones regionales. ¿Cómo medir el impacto de un catalizador sobre otro, más allá de los resultados inmediatos dentro de la respectiva organización regional? Otras contrapartes (incluso otros organismos de las Naciones Unidas) enfrentan el mismo problema.

UNIFEM tiene una Teoría del Cambio institucional establecida, la cual guía todas sus actividades, pero aún no ha elaborado un marco de resultados operativo para la asociación, que especifique las expectativas del Fondo en cuanto a qué constituye una asociación exitosa (es decir, pertinente, eficaz, eficiente y sostenible) con

organizaciones regionales (u otras organizaciones)⁷⁶. La ausencia de una base convenida y formalizada para el diagnóstico de cada asociación representó un desafío durante la evaluación. Como se señaló en la sección 2.5, el Equipo Evaluador construyó un conjunto de supuestos y expectativas que parecían subyacer en la asociación de UNIFEM con las organizaciones regionales. Estos fueron compartidos con UNIFEM, que los aprobó como base de la evaluación para el diagnóstico.

UNIFEM actualmente usa el término “asociación” para una variedad de diferentes relaciones con partes interesadas. Para los fines de la evaluación, el Equipo Evaluador introdujo los términos “socio limítrofe” y “socio estratégico”. En la mayoría de sus actuales alianzas con organizaciones regionales, UNIFEM se relaciona con la organización regional como *socio limítrofe* (es decir, la colaboración está encaminada a apoyar cambios positivos dentro de la organización regional, a corto o medio plazo). En otros casos (por ejemplo, con algunas de las Comisiones Económicas Regionales de las Naciones Unidas), UNIFEM trata a la organización regional como *socio estratégico*. En estas relaciones, ambas contrapartes se comprometen a contribuir a un conjunto de objetivos convenidos en función de sus respectivas fortalezas, con el fin de inducir cambios o ejercer influencia sobre partes interesadas externas, tales como sus Estados miembros. Es importante señalar que los términos “socio limítrofe” y “socio estratégico” son descriptivos y no constituyen un diagnóstico de la pertinencia o la eficacia de una asociación.

Trabajo de la asociación

Los comentarios de todas las partes interesadas consultadas acerca de su asociación con UNIFEM, sugerían altos niveles de satisfacción con la calidad y el alto calibre del apoyo técnico proporcionado por UNIFEM. Aunque UNIFEM está en conocimiento de esto y lo agradece,

podría estar siendo injusto consigo mismo al no hacer un seguimiento sistemático y divulgar la satisfacción de sus contrapartes.

Existen pruebas sustanciales de que la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales ha contribuido a muchos cambios positivos a corto plazo y algunos a medio plazo. La mayoría de los cambios logrados ha ocurrido dentro o están estrechamente vinculados con la respectiva organización regional (por ejemplo, cambios en estructuras, prácticas, conocimientos o políticas institucionales) o en forma de actividades o productos específicos (tales como conferencias, estudios y publicaciones).

Aunque existen pocos datos confiables acerca de si estos cambios en las organizaciones regionales a nivel regional han contribuido a posteriores cambios a nivel nacional y en qué medida (debido a que este tipo de cambios son a largo plazo y a la falta de sistemas de seguimiento), las partes interesadas consultadas coincidieron ampliamente en que los resultados conseguidos tienen el potencial de contribuir a tales cambios a largo plazo. Por lo tanto, se pueden describir como contribuciones positivas al fortalecimiento del *contexto favorable para el cambio* a nivel regional y, por último, a nivel nacional.

Sostenibilidad de los resultados

Surgieron algunas preocupaciones acerca de la sostenibilidad de los resultados, especialmente en términos de capacidades institucionales. En muchos casos, la sostenibilidad de los logros parece depender de factores sobre los cuales UNIFEM y las organizaciones regionales no tienen control alguno. Pero la tendencia de UNIFEM hacia las intervenciones de corto plazo y centradas en actividades, con estrategias de seguimiento limitadas y recursos escasos, también puede afectar negativamente la sostenibilidad a largo plazo de los resultados obtenidos.

⁷⁶ La Teoría del Cambio institucional que se describe en el Plan Estratégico de UNIFEM da a entender la importancia de las organizaciones regionales como tipo de “institución principal” cuya capacidad el Fondo se propone fortalecer. Sin embargo, comprensiblemente, el Plan Estratégico no entra en detalles en cuanto al enfoque y las estrategias que UNIFEM aplica para asociarse y apoyar a diferentes clases de organizaciones.

La evaluación también indicó que la ausencia de conceptos de *capacidad y desarrollo de capacidades* (individuales e institucionales) convenidos a nivel institucional puede ser un factor que limite el potencial de UNIFEM para conseguir resultados sostenibles y hacer un seguimiento de estos en su asociación con organizaciones regionales.

Gestión de la asociación

A excepción de esta evaluación, UNIFEM como institución se ha dedicado poco a la reflexión formal y a la recolección de datos acerca de la naturaleza y los resultados de su asociación con organizaciones regionales, o a comparar tal asociación con las relaciones que sostiene con otros tipos de organizaciones a nivel regional y nacional (por ejemplo, ¿Cómo se vincula el trabajo de UNIFEM con Mecanismos Nacionales para la Mujer, con su asociación con organizaciones regionales?).

Partes interesadas en organizaciones regionales (de los tipos de relaciones directas y estratégicas) a las cuales consultamos, describieron a UNIFEM como una contraparte sumamente respetada y valiosa. La opinión general es que UNIFEM desempeña (o tiene potencial para desempeñar) un papel único entre las organizaciones regionales con las que se asocia, en razón de su concentración en la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, su posicionamiento como organismo de las Naciones Unidas y sus estrechos vínculos con la sociedad civil y con una amplia variedad de otras contrapartes.

Las Oficinas Subregionales de UNIFEM son las entidades clave para gestionar la asociación con organizaciones regionales en diferentes partes del mundo. Los principales beneficios de este enfoque son: la proximidad geográfica de las Oficinas Subregionales a sus respectivas contrapartes; el profundo conocimiento que posee su personal sobre los contextos y acontecimientos subregionales; y sus contactos y redes profesionales. En la mayoría de los casos, si no en todos, las buenas relaciones personales entre miembros del personal de UNIFEM y de las organizaciones regionales han sido un factor importante para el establecimiento y la continuidad de la asociación.

En un caso (la UA) se ha creado una oficina de enlace especial en Addis Abeba; esto proporciona visibilidad para UNIFEM como contraparte de la UA y favorece la proximidad y continuidad de la relación, pero también requiere recursos sustanciales.

Como organismo de las Naciones Unidas, UNIFEM está comprometido a trabajar con organizaciones regionales, y quizás ha considerado ese compromiso como fundamento lógico suficiente para su asociación con estas organizaciones. Sin embargo, como resultado de ello, ha tendido a basar su apoyo y sus actividades conjuntas con las organizaciones regionales en supuestos implícitos acerca del interés y las capacidades de éstas en relación con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres. Estos supuestos a veces son válidos, pero otras veces no lo son. Esto ha afectado adversamente la consecución de resultados a nivel de productos y resultados. Además, el enfoque que UNIFEM aplica a la gestión de su asociación con las organizaciones se determina individualmente (es decir, caso a caso), en lugar de ser guiado por principios institucionales o regionales. Ha tendido a responder a las oportunidades que se presentan en terreno (a nivel subregional), y no como parte de estrategias subregionales o regionales explícitas de UNIFEM. Ello se refleja en la manera en que UNIFEM ha gestionado esta asociación, por ejemplo, en términos de funciones y responsabilidades, asignación de recursos humanos y financieros, rendición de cuentas y presentación de informes.

Aunque la asociación del Fondo con organizaciones regionales (así como con otras organizaciones) en teoría están encaminadas a ser medios para lograr resultados a largo plazo a nivel nacional, el actual enfoque de gestión de UNIFEM se centra en resultados a corto plazo vinculados con actividades específicas con una organización regional o con productos de la organización respectiva. Un desafío importante, no sólo para esta evaluación sino para UNIFEM en general, es el de diagnosticar y hacer un seguimiento de la pertinencia y eficacia o del éxito de cada asociación respecto de los objetivos más generales a los cuales la asociación está encaminada a contribuir. Esto se relaciona con dos problemas clave:

- A nivel mundial – la ausencia de datos confiables o sistemas de recolección de datos para obtener información sobre el impacto de las organizaciones regionales a nivel nacional.
- A nivel de UNIFEM – la ausencia de criterios o directrices institucionales convenidos para establecer asociación y dar seguimiento a sus resultados.

UNIFEM ha cambiado progresivamente el enfoque basado en proyectos y países por un enfoque regional más integrado. Su enfoque actual de la gestión de asociación con las organizaciones regionales aún no refleja estos principios. No es evidente que la asociación con organizaciones regionales esté siendo utilizada sistemáticamente en todas las Oficinas Subregionales como medio estratégico para fomentar las prioridades y objetivos expuestos en las estrategias subregionales del Fondo. Esto limita la capacidad de UNIFEM para aprender de y sobre su asociación con organizaciones regionales (u otros tipos de contrapartes).

Para poner en funcionamiento su asociación, UNIFEM está utilizando una variedad de enfoques y actividades que con frecuencia son similares, pero aún no ha desarrollado “modelos” distintos para asociarse con organizaciones regionales. Asimismo, aunque una cantidad considerable del apoyo proporcionado por UNIFEM a las Unidades de Género de organizaciones regionales ha estado encaminado a fortalecer las capacidades inmediatas y a largo plazo de estas Unidades, no es evidente qué concepto(s), entendimiento(s) o enfoque(s) para el desarrollo de capacidades ha aplicado.

UNIFEM está diversificando el enfoque de su trabajo con organizaciones regionales, pasando del trabajo casi exclusivo con las Unidades de Género a un enfoque de varios niveles que implica colaborar con secciones temáticas de las organizaciones regionales y con organizaciones de la sociedad civil y otras partes interesadas en las organizaciones regionales. Esta diversificación tiene potencial para abrir oportunidades más amplias para trabajar con organizaciones regionales, guiadas por consideraciones sobre los objetivos temáticos específicos que UNIFEM desea lograr en la respectiva región, en lugar de proporcionar un apoyo casi “predeterminado” para Unidades específicas de las organizaciones.

5.3 Lecciones aprendidas

Lecciones aprendidas

Definición de la OCDE: “Las lecciones aprendidas son generalizaciones basadas en experiencias de evaluación con proyectos, programas o políticas que se abstraen de las circunstancias específicas a situaciones más generales. Frecuentemente, las lecciones destacan fortalezas o debilidades en la preparación, el diseño y la implementación, que afectan el trabajo, el resultado y el impacto.”

Un solo aspecto exitoso de un proyecto o iniciativa no constituye una “lección”. Con el tiempo, la identificación de puntos de vista comunes entre múltiples iniciativas puede producir una lección útil.

Una dificultad clave para deducir lecciones aprendidas (ver el recuadro) es que la información actualmente disponible sobre la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales tiende a estar centrada en experiencias individuales, específicas del contexto. Hasta ahora, UNIFEM no ha recolectado ni analizado sistemáticamente información sobre todas sus alianzas con organizaciones regionales, información que permitiría, por ejemplo, identificar los factores comunes que han favorecido u obstaculizado el logro de resultados. Con los datos disponibles, el Equipo Evaluador no pudo extraer ni deducir lecciones basadas en pruebas, es decir, conocimientos cuya pertinencia en una variedad de los contextos en que UNIFEM trabaja se pudiera sostener convincentemente.

Sin embargo, datos de los seis estudios institucionales detallado⁷⁷ realizados como parte de esta evaluación, proporcionan algunas lecciones potenciales. Cada una de las lecciones potenciales que se señalan a continuación fue extraída de las experiencias relacionadas con *una* asociación específica entre UNIFEM y una organización regional, y no se ha demostrado su aplicabilidad en otros contextos. El Equipo Evaluador sugiere tratarlas como *hipótesis* de trabajo que UNIFEM puede desear explorar más sistemáticamente en el futuro para intentar *desarrollar* lecciones importantes y basadas en pruebas.

Lecciones potenciales sobre la gestión de alianzas para promover la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres

- La ausencia de un marco general de asociación que identifique clara y específicamente los objetivos y los beneficios mutuos que se espera obtener de la asociación y los relacione con los objetivos y estrategias de cada una de las contrapartes, puede conducir a actividades dispersas y no siempre estratégicas. Asimismo, hace que la relación sea vulnerable a cambios de liderazgo y/o contexto.
- Las actividades individuales de corto plazo y circunstanciales, destinadas a mejorar la capacidad institucional, no garantizan cambios sostenibles en la institución, a menos que sean parte de un enfoque de plazo suficientemente largo, sólidamente arraigado dentro de la institución, que sus directivos hayan hecho suyo y esté apoyado por capacidades técnicas internas.
- Los cambios institucionales y la construcción de capacidades para la integración de la perspectiva de género toman mucho tiempo. Al finalizar el apoyo de asesores externos, las probabilidades de que los resultados sean sostenidos e institucionalizados depende tanto del liderazgo y la apropiación interna, como de los sistemas y las estructuras (incluidos los incentivos) que se hayan creado a través del tiempo.
- El trabajo a nivel regional no puede reemplazar al trabajo de una organización a nivel de país, pero es importante para complementarlo (por ejemplo, las relaciones de UNIFEM con cada Mecanismo Nacional para la Mujer también es un determinante clave de su capacidad para desempeñar un papel eficaz a nivel regional). Proporciona un espacio para el intercambio de ideas, lecciones aprendidas, herramientas y mejores prácticas que pueden mejorar los conocimientos y competencias de los promotores de la perspectiva de género de cada país, con vistas al trabajo de incidencia política y elaboración de políticas a nivel nacional. Además, las reuniones, foros y publicaciones relacionados con organizaciones regionales que comparten información sobre el progreso hacia metas de igualdad de género ofrecen la oportunidad de ejercer “presión paritaria” entre Estados miembros.

Lecciones potenciales sobre estrategias y actividades de asociación para promover la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres

- Reunir a diversas partes interesadas de toda una región geográfica para elaborar un programa común y trabajar en él, puede ayudar a crear apropiación regional de las cuestiones relacionadas con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres.

- Trabajar juntos para alcanzar una meta regional concreta, como por ejemplo la formalización de una política de género para una región, puede forjar asociación entre diferentes promotores de los derechos de la mujer y ayudar a los grupos a superar diferencias menores para concentrarse en sus objetivos comunes.

La lista que antecede no es exhaustiva, pero ilustra los tipos de lecciones potenciales que hasta ahora han surgido de la asociación con organizaciones regionales individuales. El Equipo Evaluador espera que diferentes oficinas locales de UNIFEM agreguen otras percepciones y experiencias que podrían ser aplicables en otros contextos.

Para sus propias necesidades de aprendizaje, UNIFEM puede desear seleccionar sólo algunos de los aspectos que estime más importantes para la gestión y la programación, y discutir si y cómo recolectar y analizar en forma sistemática, datos de todas sus alianzas para desarrollar un conjunto básico de lecciones “realmente” aprendidas.

La Tabla 5.1 proporciona a UNIFEM un marco para discutir y decidir acerca de aspectos que en el futuro podría explorar en mayor profundidad y entre diferentes alianzas. La tabla tiene cuatro columnas:

- La primera columna identifica los diferentes aspectos de la Teoría del Cambio Institucional de UNIFEM expuesta en el Plan Estratégico;
- La segunda columna indica cuál de los actuales puntos de interés principales de UNIFEM al asociarse con organizaciones regionales “coincide con” (aborda) el aspecto respectivo de la Teoría del Cambio. A modo de ejemplo, la tabla incluye tres de estos puntos de interés: i) Elaboración de políticas a nivel regional; ii) Desarrollo institucional; y iii) Iniciar o fortalecer el intercambio entre promotores de la perspectiva de género. (Los lectores también pueden consultar los puntos de interés central y los propósitos de la asociación en la sección 2.3);
- La tercera columna detalla algunas de las estrategias y enfoques clave que, según nuestros datos, UNIFEM utiliza actualmente para abordar los puntos correspondientes; y
- La cuarta columna expone algunas de las preguntas y cuestiones clave para cada aspecto en el que UNIFEM puede desear profundizar con miras a desarrollar lecciones importantes y/o modelos de trabajo reales.

Tabla 5.1 Marco para explorar el desarrollo de lecciones

Teoría del Cambio Institucional de UNIFEM ⁷⁸	Enfoque documentado del trabajo de UNIFEM con organizaciones regionales ⁷⁹	Ejemplos de estrategias o actividades clave que UNIFEM utiliza actualmente	Sugerencias para los aspectos que UNIFEM puede desear explorar más detalladamente en el futuro
<p>Nivel macro:</p> <p>Formulación de estrategias y marcos normativos (constituciones, leyes, políticas, normas y procedimientos judiciales, y procesos presupuestarios) sensibles al género y en consonancia con los compromisos nacionales e internacionales.</p>	<p>Elaboración de políticas a nivel regional</p> <p><i>Por ejemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a las organizaciones regionales en la elaboración de políticas o marcos y/o acuerdos regionales sobre cuestiones de género. • Apoyo a las divisiones sectoriales de las organizaciones regionales para elaborar políticas para sectores específicos. • Desarrollo de nuevos conocimientos o herramientas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo financiero • Mentoría y asesoramiento. • Asignación de asesores y/o especialistas técnicos en cuestiones de género. 	<p>Pasar de la elaboración a la implementación de una política, a menudo parece ser un desafío importante. Es necesario recolectar y analizar datos en forma más sistemática acerca de los factores que apoyan u obstaculizan la transición desde la elaboración hacia la implementación de las políticas.</p> <p>Las percepciones (lecciones) sobre estos factores pueden tener implicaciones para la manera en que UNIFEM puede apoyar aún más no sólo el desarrollo de políticas, sino también la implementación.</p> <p>Además, se requieren sistemas o enfoques para el seguimiento (al menos, de los ejemplos seleccionados) del efecto que tienen las políticas regionales en los Estados miembros de las organizaciones regionales.</p>
<p>Nivel meso:</p> <p>Fortalecimiento de las capacidades de las instituciones principales para implementar estrategias y marcos normativos para el desarrollo sensibles al género en lo concerniente a sus respectivas esferas de responsabilidad, con la finalidad de que ejerzan influencia para la consecución de los cambios deseados.</p>	<p>Desarrollo institucional</p> <p><i>Por ejemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para la creación de Unidades y estructuras para la gestión de Género en las organizaciones regionales. • Apoyo para el fortalecimiento de las capacidades de los comités y equipos de trabajo dedicados a las cuestiones de género en las organizaciones regionales. • Apoyo para actividades de desarrollo de capacidades del personal de las Unidades de Género de las organizaciones regionales. • Apoyo para el desarrollo de capacidades de otros miembros del personal de las organizaciones regionales, por ejemplo, especialistas sectoriales. • Apoyo para la elaboración de políticas de género internas de las organizaciones regionales y la incorporación de directrices y manuales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo financiero • Asignación de asesores y/o especialistas técnicos en cuestiones de género dentro de la organización regional. • Mentoría y asesoramiento o apoyo técnico permanente y a menudo informal, a través de miembros del personal de UNIFEM. • Incidencia política (dirigida a los directivos y a las partes interesadas o miembros de la organización regional). 	<p>Es necesario recolectar y analizar datos en forma más sistemática para desarrollar lecciones en relación con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La medida en que el establecimiento de una Unidad de Género en una organización regional y el desarrollo de sus capacidades, puede fortalecer el trabajo general (organizacional) en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres. • Los factores que favorecen u obstaculizan la eficacia de la interacción y cooperación entre las Unidades de Género de la organización regional y otras secciones (temáticas) dentro de la organización. • Los factores que pueden favorecer u obstaculizar la construcción eficaz y sostenible de capacidades. <p>Para poder desarrollar “lecciones aprendidas” pertinentes, es necesario contar con terminología clara y convenida dentro de UNIFEM en relación con conceptos básicos, tales como capacidad institucional y desarrollo de capacidades institucionales. Esto se relaciona con preguntas como, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué constituye capacidad (institucional) en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres? ¿Qué papel desempeñan las competencias individuales (conocimientos,

78 Según el Plan Estratégico de UNIFEM para el período 2008-2013.

79 Ver la sección 2.3 sobre Puntos de interés central de las alianzas.

Teoría del Cambio Institucional de UNIFEM ⁷⁸	Enfoque documentado del trabajo de UNIFEM con organizaciones regionales ⁷⁹	Ejemplos de estrategias o actividades clave que UNIFEM utiliza actualmente	Sugerencias para los aspectos que UNIFEM puede desear explorar más detalladamente en el futuro
	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo para el desarrollo de nuevos conocimientos o herramientas. • Apoyo financiero y/o técnico para llevar a cabo auditorías de género dentro de la organización o institución. • Soutenir financièrement ou techniquement la conduite d'audits genre au sein des organisations ou des institutions 		<p>habilidades, actitudes y motivación) del personal en la capacidad institucional? ¿Qué papel desempeñan las capacidades colectivas de las Unidades y equipos dentro de la organización? ¿Qué papel desempeña el contexto externo?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué aspectos de la capacidad institucional de una organización regional puede UNIFEM, de manera realista, ayudar a mejorar? ¿De qué manera (si la hay) los cambios individuales a corto plazo que resultan de actividades de desarrollo de capacidades “se suman” a los cambios de la capacidad general de la institución? ¿Qué estrategias se pueden utilizar para institucionalizar las actividades de construcción de capacidades (por ejemplo, en el caso de la UA)?
<p>Nivel meso:</p> <p>Fortalecimiento de las capacidades de los Mecanismos Nacionales para la Mujer, otros promotores de la igualdad de género y grupos femeninos para cabildear y exigir que las instituciones principales rindan cuentas de la implementación de las estrategias y los marcos normativos para el desarrollo.</p>	<p>Iniciar o fortalecer el intercambio entre los promotores de la perspectiva de género:</p> <p><i>Por ejemplo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyar la organización y convocatoria de foros femeninos que actúen como órganos consultivos de las organizaciones regionales (por ejemplo, Ministerios de la Mujer y mujeres parlamentarias). • Fortalecer y movilizar las OSC femeninas, de modo que puedan ejercer influencia en los procesos de adopción de decisiones de las organizaciones regionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo financiero • Facilitar la participación de las OSC en reuniones regionales importantes. • Promover la inclusión de ideas de las OSC en documentos oficiales de las organizaciones regionales. 	<p>Para poder desarrollar lecciones aprendidas pertinentes, es necesario contar con terminología clara y convenida dentro de UNIFEM en relación con el concepto de “capacidades de los Mecanismos Nacionales para la Mujer y otros promotores de la igualdad de género”.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué constituye “capacidad” en cada caso? • ¿En qué difieren las necesidades de desarrollo de capacidades de los Mecanismos Nacionales para la Mujer y las de otras organizaciones o grupos? • ¿Qué necesidades tienen en común los grupos?

78 Según el Plan Estratégico de UNIFEM para el período 2008-2013.

79 Ver la sección 2.3 sobre Puntos de interés central de las alianzas.

5.4 Recomendaciones

Las siguientes recomendaciones responden al interés expresado por UNIFEM, de mejorar su asociación con organizaciones regionales en función de lo aprendido durante esta evaluación. Sin embargo, cada una de las recomendaciones implica costos para UNIFEM, los cuales se deben ponderar cuidadosamente contra los beneficios potenciales; los resultados de esta valoración del costo-beneficio pueden diferir entre regiones geográficas. En algunos casos, UNIFEM puede desear considerar si una recomendación puede o debe ser abordada sólo en términos de su asociación con organizaciones regionales, o en relación con todos los tipos de asociación, o en un contexto institucional más amplio (por ejemplo, algunos problemas, como la ausencia de conceptos de “capacidad” y “desarrollo de capacidades” definidos a nivel institucional, pueden justificar una respuesta más amplia).

Recomendación 1: UNIFEM debe explicitar más sus supuestos y expectativas en relación con la asociación, y desarrollar herramientas institucionales que guíen e informen sus decisiones de celebrar, continuar o rescindir acuerdos de asociación.

Los documentos estratégicos de UNIFEM, así como las consultas con el personal de la Sede y oficinas locales indican que el Fondo considera que la asociación eficaz es un aspecto fundamental de su enfoque general. No obstante, en este informe se han expuesto algunos de los desafíos que derivan del hecho de que la mayor parte de las expectativas y los supuestos de UNIFEM respecto a las alianzas (no sólo con organizaciones regionales) siguen siendo implícitos e idiosincrásicos. También se ha destacado la necesidad de que UNIFEM adopte decisiones estudiadas y transparentes al elegir a sus contrapartes, dados los limitados recursos con que cuenta. Si UNIFEM realmente considera que las alianzas son una característica clave de su trabajo institucional, debe

definir más explícitamente qué entiende por “asociación”, qué supuestos y expectativas subyacen en los diferentes tipos de asociación, y también los criterios que el personal puede usar para decidir celebrar, continuar o rescindir acuerdos de asociación con diferentes organizaciones.

Describir la asociación: En la actualidad, UNIFEM usa el término genérico “asociación” para describir diferentes tipos de relaciones que tiene con organizaciones externas. UNIFEM no tiene una terminología convenida que le permita distinguir una “asociación” de otros tipos de relaciones que mantiene (ya sean diferencias según la razón de ser de la relación, el tipo de beneficios y resultados que espera obtener de la relación, u otras). En el contexto de adoptar decisiones sobre la asociación, explicitar las expectativas y los supuestos correspondientes y dar seguimiento al progreso de la asociación, sería útil que UNIFEM formulara (como mínimo) un conjunto básico de conceptos convenidos y terminología relacionada que describa con precisión las características de los tipos de asociación específicos. Algunas sugerencias prácticas en este contexto:

- Los conceptos de “socios limítrofes” y “socios estratégicos” podrían resultar útiles para UNIFEM al describir diferencias en sus alianzas existentes o futuras. UNIFEM podría desear ajustar estos conceptos o categorías o formular otros que parezcan más pertinentes y adecuados en este contexto específico (por ejemplo, que incluyan dimensiones tales como alianzas de corto plazo versus alianzas de largo plazo, circunstanciales versus planificadas, etc.).
- UNIFEM debe examinar el uso que actualmente hace del término “asociación/socio estratégico”⁸⁰ y aclarar de qué otras formas de asociación, si las hay, se distinguen las denominadas estratégicas.

⁸⁰ Asumimos que en este contexto, la palabra “estratégico” se usa en su sentido habitual, es decir, como elegido deliberadamente y que contribuye a un plan o conjunto de objetivos más amplio.

La adopción de decisiones informadas y transparentes acerca de la asociación requiere, como mínimo, la existencia de *supuestos* explícitos sobre los *beneficios esperados* de la asociación (para la organización regional, para UNIFEM y para otros). Estos supuestos y expectativas se pueden comparar posteriormente con las experiencias reales que ambas contrapartes tuvieron durante su colaboración, y se pueden confirmar o ajustar en conformidad.

Un enfoque que puede ser útil para explicitar los supuestos y las expectativas es la formulación de un marco de resultados operativos similar a los presentados en la sección 2.5 de este informe. Dado el gran número de alianzas que tiene UNIFEM, puede no ser factible ni útil formular un marco de resultados detallado para cada relación, pero el enfoque se puede usar para explicar claramente las expectativas, los supuestos y las experiencias de UNIFEM respecto de diferentes *tipos* de organizaciones socias (similares) y/o tipos de asociación. Esto, a su vez, requerirá terminología y conceptos adecuados que permitan a UNIFEM identificar y describir las diferencias y similitudes entre las formas de asociación (ver arriba).

Adopción de decisiones sobre la asociación

- ¿Por qué debe UNIFEM trabajar con una contraparte, pero no con otra?
- ¿Cuáles son los requisitos mínimos para poder asociarse con UNIFEM (en términos de factores como prioridades, asociación estratégica, capacidades, trayectoria, etc.)?
- ¿Por qué debe UNIFEM proporcionar apoyo muy limitado a varios contrapartes, en lugar de prestar asistencia más sustancial a menos contrapartes?
- ¿Cuáles son las áreas de actividad de una organización regional que justifican que UNIFEM las apoye, considerando su estrategia, objetivos y demás contrapartes o partes interesadas en una región en particular?
- ¿Qué hace que una asociación de UNIFEM con otra organización sea exitosa?
- ¿Qué criterios e indicadores pueden utilizar UNIFEM y sus contrapartes para evaluar si deben o no continuar asociados de la misma manera?

Además, el Apéndice VII sugiere un conjunto de *preguntas* conductoras que UNIFEM podría considerar útiles para explicitar mejor los supuestos y las expectativas clave en las primeras etapas de una asociación y para comparar estos supuestos con las experiencias reales durante revisiones periódicas posteriores. Las preguntas propuestas pueden ser útiles en el proceso de elaborar un marco de resultados operativos explícitos, pero también como herramienta independiente para adoptar decisiones, dar seguimiento y evaluar periódicamente cada asociación.

Dado que las alianzas tienden a ser sumamente dinámicas y dependientes del contexto, sugerimos esta clase de herramientas “flexibles” en lugar de listas de criterios de trabajo fijos contra los cuales UNIFEM podría evaluar su asociación.

Recomendación 2: UNIFEM debe desarrollar enfoques más eficaces para el seguimiento y el análisis del trabajo de su asociación con organizaciones regionales.

Uno de los desafíos actuales que enfrenta UNIFEM es el de rastrear y documentar los resultados de su asociación con organizaciones regionales, más allá de los efectos inmediatos de actividades individuales, que en su mayoría son de corto plazo⁸¹. En nuestra opinión, hay al menos dos tipos de necesidades de información a los que UNIFEM debe prestar atención:

- La *responsabilidad* de UNIFEM en términos de progreso en la consecución de resultados a los niveles institucional, regional y subregional.
- El *aprendizaje* interno de UNIFEM.

La responsabilidad de UNIFEM

UNIFEM considera que la asociación en sí no es un fin, sino una de las diversas estrategias que utiliza para cumplir con sus objetivos institucionales, regionales y

⁸¹ Las consultas con personal de UNIFEM indican que lo mismo es aplicable a sus alianzas con otros tipos de organizaciones.

subregionales y su propósito general (que se implementen compromisos nacionales para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres). En términos de rendición de cuentas, se espera que UNIFEM se centre en el progreso hacia el logro de resultados de desarrollo. Esto está vinculado con la pregunta acerca de las clases de resultados por los cuales UNIFEM puede, desea o debe rendir cuentas: ¿resultados a corto y medio plazo, o también impactos en el desarrollo a largo plazo? Los actuales informes anuales (institucionales, regionales y subregionales) proporcionan ejemplos de logros a corto plazo (por ejemplo, la elaboración de la política de género de una organización regional con apoyo de UNIFEM), como asimismo resultados a nivel de impacto (por ejemplo, número de países que han adoptado una cuota para mujeres en el Parlamento debido a diversos esfuerzos de incidencia política apoyados por UNIFEM). En este último caso, la cuestión de la atribución (es decir, vincular causalmente el resultado respectivo con el apoyo prestado por UNIFEM a un conjunto específico de partes interesadas) es difícil.

Las siguientes sugerencias podrían ser útiles para mejorar el enfoque que aplica actualmente UNIFEM en los procesos de seguimiento y generación de informes sobre su asociación con organizaciones regionales:

En el *Mapeo de Alcances* se sugiere que un socio limitrofe puede incluir a más de una organización si el programa está encaminado a contribuir al mismo tipo de cambio(s) dentro de esas organizaciones. Por lo tanto, el tipo de organización (por ejemplo, organización regional, OSC o Mecanismo Nacional para la Mujer) pasa a ser menos importante al planificar y seguir el progreso que los tipos específicos de *cambios* que la asociación espera lograr dentro de esas organizaciones.

Por ejemplo, si el trabajo de UNIFEM con organizaciones regionales y Mecanismos Nacionales para la Mujer dentro de un contexto específico, está dirigido a mejorar la capacidad del personal y/o de una Unidad en el área de la integración de la perspectiva de género, en tal caso, las organizaciones regionales y los Mecanismos Nacionales para la Mujer que estén comprometidos podrían constituir un solo socio limitrofe para UNIFEM⁸¹.

- Como se describió en los marcos de resultados operativos presentados en la sección 2.5, la relevancia que UNIFEM atribuye a la asociación con organizaciones regionales es su potencial para contribuir a *resultados* de desarrollo o ser el medio para lograrlos. Idealmente, en un enfoque orientado a resultados, los resultados a corto o medio plazo que deriven de la asociación con una organización regional específica deben estar claramente vinculados con los objetivos institucionales, regionales o subregionales previstos por UNIFEM. En otras palabras, la relevancia de un logro específico, como por ejemplo la elaboración de una política de género para una región, debe estar visiblemente posicionada en el contexto más amplio de lo que UNIFEM está tratando de conseguir en esa subregión en particular o a nivel mundial. En sus informes futuros, UNIFEM debería explicar esos vínculos más claramente.

- Actualmente, cuando se trata de reflexionar sobre resultados o impactos en el desarrollo a largo plazo, UNIFEM piensa principalmente en términos de *contribución*, más que de atribución. Conforme a lo que antecede, el enfoque actual de UNIFEM, de rastrear principalmente los resultados a corto y medio plazo de su trabajo con organizaciones regionales es razonable, dadas las dificultades inherentes de medir sus contribuciones a resultados a largo plazo sin tomar en cuenta la atribución. Sin embargo, lo que falta y se necesita para demostrar de manera convincente las contribuciones a objetivos de desarrollo a largo plazo, es ilustrar cómo y por qué es razonable o probable que los resultados intermedios (a corto o medio plazo) que se han obtenido, contribuirán a la consecución de objetivos a largo plazo. Por lo tanto, sería útil que UNIFEM articulara al menos algunos de los *marcos de resultados operativos* clave que subyacen sus esfuerzos en un área temática específica y/o en una región geográfica en particular (ver también la recomendación anterior).

- Idealmente, los procesos de seguimiento y generación de informes sobre los resultados comenzarían desde el panorama general del progreso respecto de los objetivos más amplios de UNIFEM (institucionales, regionales y subregionales), y luego ilustrarían la manera en que las iniciativas y alianzas individuales han contribuido a este progreso (o han sido elementos fundamentales para alcanzarlo) –en lugar de la práctica actual de detallar una gran variedad de logros individuales alcanzados con diferentes contrapartes, sin resumir lo que estos logros *significan* en términos de los objetivos principales de UNIFEM. (Ver el recuadro.) Los informes deben proporcionar pruebas de los vínculos entre el trabajo de UNIFEM con la organización regional y los posteriores cambios a nivel nacional. Además, deben hacer distinciones entre las intervenciones conjuntas de UNIFEM con organizaciones regionales que hayan *contribuido* a un cambio positivo y las que hayan *causado* un cambio.

82 Ver: Earl, Carden, Smutylo, "Mapeo de Alcances – Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo", IDRC, Ottawa, 2001, p. 41f.

- Para rastrear y documentar los cambios que se produzcan a través del tiempo, UNIFEM puede considerar la elaboración de un número limitado de señales de progreso progresivas (o indicadores progresivos) que hagan visibles los presuntos vínculos entre diferentes etapas de logros alcanzados en los complejos procesos sociales sobre los cuales UNIFEM está tratando de ejercer influencia⁸³

El aprendizaje interno de UNIFEM

Recolectar, analizar y compartir sistemáticamente información sobre su asociación con las organizaciones regionales (e incluso con otras contrapartes) puede ser una herramienta clave para que UNIFEM pueda mejorar continuamente su trabajo. Al generar o compartir lecciones y conocimientos sobre lo que funciona bien y lo que no, las oficinas de UNIFEM pueden aprovechar las experiencias mutuas y así, evitar “reinventar la rueda” una y otra vez. Una de las preguntas clave para el análisis es qué aspectos de una experiencia en particular fueron únicos y específicos contextualmente, y cuáles podrían apuntar hacia un conocimiento más genérico y replicable sobre el funcionamiento de la asociación de UNIFEM. El desarrollo de “modelos” específicos y replicables sobre cómo trabajar con las organizaciones regionales (u otras contrapartes) depende de la capacidad de UNIFEM de recolectar y analizar datos comparables emanados de una variedad de formas de asociación a través del tiempo.

Recopilación de lecciones aprendidas

Otra sugerencia práctica en el contexto del aprendizaje interno: En los Términos de Referencia de sus evaluaciones futuras (institucionales y/o descentralizadas), UNIFEM podría incluir una selección de preguntas sobre las características y las lecciones aprendidas de las asociaciones participantes en las iniciativas a evaluar.

La región de **América Latina y el Caribe** ha adquirido un gran caudal de experiencia al apoyar a órganos ministeriales vinculados con organizaciones regionales. Podría ser beneficioso para UNIFEM documentar algunas de estas experiencias a lo largo del tiempo y la manera en que están ejerciendo influencia en las organizaciones regionales y, al mismo tiempo, apoyando a los Mecanismos Nacionales para la Mujer a nivel nacional (mediante el mayor nivel de credibilidad y capacidad adquiridas a través una plataforma regional).

Con el fin de recolectar, analizar y compartir dicha información en forma sistemática, UNIFEM necesita terminología y conceptos adecuados para identificar, describir y comunicar sus observaciones. Además, el intercambio y la discusión permanentes entre el personal de UNIFEM sobre sus principales *intereses de aprendizaje* comunes respecto de la asociación del Fondo con organizaciones regionales, pueden ser provechosos.

Las diversas experiencias y ejemplos individuales de posibles lecciones aprendidas (ver la sección 5.3) proporcionan una muy buena base, de donde UNIFEM puede empezar a recolectar y analizar sistemáticamente información sobre un número seleccionado de temas y/o conceptos –para generar lecciones aprendidas y/ para proporcionar la base para la elaboración de modelos reales para trabajar con organizaciones regionales.

Recomendación 3: UNIFEM (a nivel institucional y en cada Sección Geográfica) debe revisar los enfoques que aplica actualmente en la gestión de las relaciones con organizaciones regionales para evaluar los beneficios potenciales de generar una mayor consistencia en este aspecto en todo UNIFEM, e identificar maneras factibles para hacerlo.

Aunque la asociación con organizaciones regionales puede, en muchos aspectos, no diferir sustancialmente de la asociación de UNIFEM con otros tipos de organizaciones (por ejemplo, en términos de las estrategias específicas que se utilizan para trabajar con ellas), las organizaciones regionales son únicas en razón de su particular carácter de entidades intergubernamentales subregionales. Esto puede justificar un examen más minucioso de los beneficios potenciales de reforzar y armonizar más el aprendizaje de UNIFEM y su forma de abordar el trabajo con estas contrapartes. Por lo tanto, el Equipo Evaluador recomienda que UNIFEM examine los enfoques que aplica actualmente en la gestión de asociación a la luz de los hallazgos clave expuestos en este informe.

A lo largo de este informe, el Equipo Evaluador señala diversas deficiencias en la comprensión de los conceptos,

⁸³ El concepto de Señales de Progreso se encuentra en Earl, Carden, Smutylo, “Mapeo de Alcances – Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo”, IDRC, Ottawa, 2001.

las expectativas, los criterios y la orientación convenidos por UNIFEM a nivel institucional en lo que se refiere a su trabajo con las organizaciones regionales socias. Si bien estas observaciones ilustran las expectativas del Equipo Evaluador en cuanto al enfoque ideal (es decir, más eficaz y eficiente) para la gestión de asociación, reconocemos que las realidades del contexto específico pueden no permitir cumplir con todos estos ideales debido a factores ajenos al control de UNIFEM, o porque los costos de hacerlo son considerablemente mayores que los beneficios. Por lo tanto, UNIFEM deberá determinar qué conceptos es necesario aclarar.

Una pregunta que surgió durante la evaluación es de qué manera puede la asociación con organizaciones regionales vincularse más visible y sistemáticamente con las estrategias subregionales de UNIFEM. Otra pregunta fue cómo vincular intervenciones a nivel subregional con intervenciones a nivel nacional. Consultas con miembros del personal de UNIFEM indican además el deseo de explorar maneras de hacer que las relaciones con organizaciones regionales sean levemente más institucionales (más coordinadas en términos de funciones, responsabilidades y supervisión, y con intercambio más intenso y concentrado de lecciones aprendidas) sin renunciar a los beneficios que derivan de gestionar relaciones personales cotidianas a través de los respectivos miembros del personal local de UNIFEM.

Enfoque institucional para la gestión de la asociación

Diferentes regiones pueden presentar diferentes desafíos y oportunidades para el desarrollo de enfoques "institucionales" más integrados de la gestión de asociación.

África puede estar en una posición única, ya que la UA es una organización relativamente sólida a nivel continental que tiene una función de coordinación convenida para diversas organizaciones subregionales africanas. La oficina de enlace de UNIFEM en la UA y algunas Oficinas Subregionales de otras partes de África ya han empezado a discutir oportunidades y enfoques para alinear y coordinar más su trabajo con la UA y las CER relacionadas.

Asia, el Pacífico y los Estados Árabes - La situación es completamente diferente, por ejemplo, en la región de Asia, el Pacífico y los Estados Árabes, donde no existe una sola fuerza aglutinadora y las especificidades subregionales son muy importantes.

La siguiente es una lista de preguntas clave dentro de este contexto, para ser examinadas por UNIFEM (a nivel institucional y en cada Sección Geográfica). Ver también el recuadro.

- ¿Es el deseo de contar con una mayor coordinación y colaboración, una cuestión importante sólo para la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales, o es una cuestión más amplia, aplicable también a su asociación con otras organizaciones similares, como las ONG y las OSC regionales?
- ¿Qué aspectos estratégicos de la asociación pueden o deben coordinarse más? ¿Qué aspectos operativos? ¿Para qué aspectos sería provechosa una orientación más explícita?
- ¿Qué nivel de coordinación u orientación (institucional o regional) es más adecuado según los tipos de asuntos de gestión?
- ¿Cómo se puede o debe hacer un seguimiento y generar informes en forma eficaz sobre el trabajo de UNIFEM con organizaciones regionales de una Sección Geográfica específica? ¿Hasta qué punto se debe hacer un seguimiento de la propia asociación (en lugar de los objetivos y prioridades generales de cada subregión a que están contribuyendo)? ¿Quién debe dar seguimiento a qué?
- ¿Quién puede o debe tener función de coordinación? ¿El aumento de la coordinación implicaría la necesidad de personal adicional? Si es así, ¿dónde? ¿Qué papel desempeñarían estas personas? ¿Dónde estarían ubicadas?
- ¿Qué cambios, si los hay, es necesario hacer en los procesos de planificación, programación, seguimiento y generación de informes? ¿Cuáles son los beneficios y los costos esperados de estos cambios?

UNIFEM también podría considerar la posibilidad de analizar si la elaboración de uno o más modelos realmente reproducibles de trabajo con organizaciones regionales (o directrices relacionadas) sería útil en términos de proporcionar orientación institucional a las Oficinas Subregionales responsables de la asociación respectiva, o si el personal de UNIFEM y de las organizaciones regionales percibiría esta orientación como más limitante que útil, dados los contextos únicos a los que cada asociación debe responder.

Anexos

Asociación de UNIFEM con las organizaciones regionales para el Avance de la Igualdad de Género





Apéndice I

Términos de Referencia Evaluación de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales

1. Antecedentes

En sus esfuerzos por lograr su objetivo institucional –*que se implementen compromisos nacionales para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en los Estados estables y en los frágiles*– UNIFEM trabaja junto con una variedad de actores a los niveles mundial, regional y nacional. Recientemente, la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales ha aumentado y existe un reconocimiento cada vez mayor del hecho de que participar en esta asociación puede ser estratégico y eficaz en función de los costos; que el fortalecimiento de la capacidad de las organizaciones regionales para apoyar el trabajo en materia de igualdad de género a nivel de países es un mecanismo clave para expandir el alcance de UNIFEM⁸⁴.

El importante papel que las organizaciones regionales (definidas como organizaciones intergubernamentales que operan a nivel regional y subregional) desempeñan en el avance hacia el logro de los objetivos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres a los niveles internacional, regional y nacional, hace que estas organizaciones representen contrapartes valiosas para el trabajo de UNIFEM. A nivel internacional, se ha asignado a las organizaciones regionales un importante papel en la implementación de la BPFA, el Documento Final de la 23a Sesión de la Asamblea General (Beijing + 5) y para convenciones internacionales sobre los derechos

humanos como la CEDAW y la CRC. A nivel regional, las organizaciones regionales ayudan a establecer consenso sobre las cuestiones de género entre los Estados miembros, y son capaces de introducir normas y estándares sobre la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres y el seguimiento de su realización. Su papel como organizaciones que apoyan las investigaciones sobre cuestiones de género y la recolección de datos y estadísticas regionales sobre la igualdad de género también es muy importante, especialmente en el contexto de los ODM. A nivel nacional, participan en procesos de revisión y enmienda de la legislación de los Estados miembros relacionados con el cumplimiento de los estándares internacionales y regionales sobre la igualdad de género. Proporcionan apoyo técnico y financiero para la integración de la perspectiva de género y para proyectos y programas que abordan la igualdad de género. También participan en la construcción de capacidades en materia de género de los funcionarios y funcionarias gubernamentales y del personal de las organizaciones de mujeres⁸⁵.

Como se indicó precedentemente, el papel de las organizaciones regionales en el adelanto de la igualdad de género hace que éstas sean las contrapartes naturales para participar con UNIFEM en su trabajo. La importancia de establecer asociación con organizaciones regionales fue reconocida en el Marco de Resultados Estratégicos del Marco de Financiación Multianual de UNIFEM para el período 2004-2007, uno de cuyos indicadores claves era que “las políticas, los programas y las asignaciones de recursos de las organizaciones regionales deben ser consistentes con la igualdad de género”. La importancia de aumentar y fortalecer el trabajo de UNIFEM con organizaciones regionales también ha sido puesta de relieve por su Comité Consultivo y se destacó en el Plan

84 Discurso de Noeleen Heyzer, Ex Directora Ejecutiva de UNIFEM.

85 El papel de las organizaciones regionales e intergubernamentales en la promoción de la igualdad de género, Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (Commission on the Status of Women), 49a Sesión.

Estratégico de UNIFEM (2008–2011), el cual requiere que UNIFEM “siga extendiendo sus estrechas relaciones de trabajo con organizaciones intergubernamentales regionales” y “aumente notablemente el apoyo que presta a las Unidades de Género de las organizaciones intergubernamentales regionales”⁸⁶. Además, la Resolución de la Asamblea General GA60/137 recomienda a UNIFEM colaborar con organizaciones regionales en su trabajo por fortalecer la justicia de género en la consolidación de la paz y la recuperación y reconstrucción posconflictos.

En general, la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales busca construir las capacidades y la sensibilidad y generar cambios positivos para la igualdad de género dentro de las mismas organizaciones, como asimismo entre sus Estados miembros.

2. Propósito y utilización de la evaluación

Con el fin de evaluar la eficacia y pertinencia del trabajo de UNIFEM en áreas clave, todos los años UNIFEM emprende varias evaluaciones institucionales. Las evaluaciones institucionales son diagnósticos independientes que analizan el trabajo del Fondo y sus contribuciones a aspectos críticos relacionados con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres. Se las considera estratégicas porque proporcionan conocimientos sobre cuestiones de políticas, enfoques programáticos o modalidades de cooperación.

La evaluación de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales es de carácter institucional y se emprende como parte del Plan de Evaluación 2008 de la Unidad de Evaluación. La justificación para su selección como evaluación institucional se basa en la solicitud hecha por el Comité Consultivo de UNIFEM durante su Sesión Anual 2007 (reiterada durante su Sesión Anual 2008), de un diagnóstico de la cooperación de UNIFEM con organizaciones regionales; de la importancia de la

asociación con organizaciones regionales para el logro del Resultado 5 y el Resultado 7 del Plan Estratégico de UNIFEM (2008–2011); de la importancia estratégica general de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales para lograr resultados en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres a los niveles internacional, regional y nacional; y de su potencial para generar conocimientos acerca de las maneras más eficaces y sostenibles en las que UNIFEM puede asociarse con organizaciones regionales para lograr resultados.

Dado el reciente aumento de asociación con organizaciones regionales, se entiende que UNIFEM necesita examinar más minuciosamente la eficacia, la sostenibilidad y la pertinencia de estas alianzas. Esto proporcionará pruebas de los beneficios de participar en tales alianzas y de la eficacia de las estrategias utilizadas por UNIFEM para catalizar el progreso en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres dentro de las instituciones regionales y por medio de éstas. Asimismo, como esta es un área de participación más reciente para UNIFEM, un análisis detallado de este trabajo también proporcionará un importante aprendizaje acerca de cómo se pueden mejorar, incrementar y sistematizar la asociación con organizaciones regionales para optimizar los resultados en materia de igualdad de género. También proporcionará información útil acerca de cómo rastrear los cambios de capacidad e influencia dentro de las organizaciones regionales.

Los hallazgos, las recomendaciones, las buenas prácticas y las lecciones aprendidas que resulten de la evaluación serán presentados al Comité Consultivo durante su Sesión Anual 2009 y serán utilizados por las Secciones Geográficas y las Oficinas Subregionales de UNIFEM para desarrollar alianzas más eficaces con organizaciones regionales para la implementación del Plan Estratégico de UNIFEM (2008–2011) y sus Estrategias Regionales y Subregionales.

Los principales objetivos de la evaluación son:

- Comprender mejor el contexto y los parámetros de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales.

- Determinar en qué medida las estrategias que aplica UNIFEM para asociarse con organizaciones regionales, efectivamente están contribuyendo al cambio institucional y al progreso hacia la obtención de resultados en materia de igualdad de género.
-
- Proporcionar información útil para desarrollar un enfoque más sistemático y eficaz para la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales, que aproveche al máximo su ventaja comparativa y su papel de catalizador de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en cada región.
-
- Identificar oportunidades, desafíos, buenas prácticas y lecciones aprendidas que serán útiles para fortalecer, mejorar e incrementar la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales.

3. Alcance del trabajo con organizaciones regionales

El número de alianzas de UNIFEM con organizaciones regionales ha aumentando constantemente desde 2005. En África se incrementó de cuatro en 2004 a diez en 2006, y en América Latina y el Caribe, de dos en 2005 a ocho en 2006. Un crecimiento similar se observó en la región de Asia, el Pacífico y los Estados Árabes, donde las alianzas aumentaron de una en 2005 a siete en 2006. En Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes aumentaron a dos en 2006. Como se indicó anteriormente, este crecimiento se debe al reconocimiento del papel clave que las organizaciones regionales pueden desempeñar para el avance en la igualdad de género a los niveles internacional, regional y nacional.

La asociación de UNIFEM con organizaciones regionales implica estrategias diversas y variadas que son específicas para las cuestiones contextuales dentro de cada región. UNIFEM ha desarrollado alianzas de largo plazo con algunas organizaciones regionales de significancia política para apoyar cambios institucionales mediante asistencia técnica y financiera, desarrollo de capacidades y promoción de políticas. Con frecuencia trabaja directamente con las Unidades de Género de las organizaciones regionales, para mejorar su capacidad e influencia para integrar la perspectiva de género y promover la acción en materia de igualdad de género tanto dentro de la

organización como entre los Estados miembros. Además, UNIFEM a veces recibe apoyo de organizaciones regionales para su trabajo.

En África, la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales ha sido amplia, sustancial y guiada por la comprensión de su creciente relevancia para articular el desarrollo en la región, como asimismo el potencial transformador de la colaboración e integración regional para contribuir a la reducción de la pobreza. UNIFEM ha proporcionado orientación técnica, apoyo y liderazgo para la integración de la perspectiva de género y en una amplia variedad de cuestiones, tales como agricultura, comercio, liderazgo femenino y presupuestación sensible al género. UNIFEM también ha contribuido a procesos de paz y elaboración de programas sobre paz y seguridad, en particular en la región de los Grandes Lagos. También ha participado en actividades de incidencia política, programación conjunta, y en la elaboración de estándares de normativa y política sobre la igualdad de género, y en la realización de auditorías de género. Entre las organizaciones regionales clave con las que UNIFEM se asocia se encuentran la **UA**, la **NEPAD**, el **BAFD**, la **UNECA**, la **SADC**, el **COMESA**, la **IGAD**, la **CAO**, la **ICGLR**, la **CEDEAO** y la **WAEMU**. Existen alianzas formales con la UA y la IGAD.

En América Latina y el Caribe, UNIFEM se ha asociado con organizaciones regionales para incrementar la participación de las mujeres en estos órganos y para promover el empoderamiento económico de las mujeres y otras cuestiones relacionadas con la igualdad de género y los derechos de las mujeres. UNIFEM ha apoyado la formación de coaliciones de los Mecanismos Nacionales para la Mujer de los Estados miembros de organizaciones regionales, con el propósito de mejorar su capacidad y organizarlos para plantear un programa común para promover las cuestiones de género en debates sobre comercio, política y datos económicos, y la violencia contra las mujeres. Además, UNIFEM ha proporcionado asesoramiento técnico y apoyo financiero para investigación y el desarrollo de productos del conocimiento sobre cuestiones de empoderamiento económico de las mujeres, violencia contra las mujeres, análisis y presentación de informes sobre los ODM y género y estadísticas –incli-

do el desarrollo de una base de datos de indicadores sensibles al género. También ha llevado a cabo auditorías y ha apoyado el establecimiento de un Relator Especial regional sobre la violencia contra las mujeres. Las alianzas clave son con las siguientes organizaciones regionales: la **CEPAL**, el **BID**, el **MERCOSUR**, la **CARICOM**, el **CARI-BANK** y la Asociación de Estados del Caribe Oriental. Existe una asociación formal con la CEPAL.

En la región de Asia, el Pacífico y los Estados Árabes, la credibilidad de UNIFEM y la fuerza de su trabajo contra la trata de personas y para erradicar la violencia contra las mujeres, ha llevado a la formación de alianzas estratégicas con organizaciones regionales para integrar la perspectiva de género en convenciones y declaraciones regionales e implementar aquellas que abordan cuestiones de género. También apoya iniciativas para fortalecer la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, tales como el desarrollo de iniciativas para la creación de una Base de Datos de Género para cotejar datos regionales sobre cuestiones de género. Entre las contrapartes clave de UNIFEM en la región se encuentran el BAFD, la SAARC, la ASEAN, la Secretaría del PIF y la Unidad de la Mujer de la Liga de los Estados Árabes. Existe una asociación formal con la SAARC y la ASEAN. En la región de Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes, UNIFEM ha tenido escasos compromisos con organizaciones regionales, pero se ha asociado con la CEPE para desarrollar estudios sobre el empleo y la condición económica de las mujeres.

Es probable que las alianzas referidas en los párrafos precedentes se amplíen durante el período del Plan Estratégico de UNIFEM (2008-2011); por lo tanto, un diagnóstico de este trabajo proporcionará aprendizaje útil para mejorar la asociación con organizaciones regionales.

4. Alcance de la evaluación: Preguntas de evaluación

La evaluación examinará la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales, definidas como organizaciones intergubernamentales que operan a los niveles regional y subregional, entre las que se encuentran bancos regionales de desarrollo, comisiones económicas de las Naciones Unidas, etc. Las organizaciones regionales no sólo son entidades en sí, sino también se componen de Estados miembros y la evaluación también analizará esta dimensión de la asociación. La definición de organización regional no incluye redes y organizaciones no gubernamentales regionales ni nacionales, las cuales también son contrapartes clave de UNIFEM, si bien también será parte del análisis la información sobre la manera en que esta asociación ha sido aprovechada para promover cambios dentro de las organizaciones regionales y/o la implementación de políticas y estrategias regionales.

La evaluación cubrirá el trabajo de UNIFEM durante el período del Marco de Financiación Multianual (2004-2007). La **Etapa 1** de la evaluación consistirá en un estudio que analizará la asociación de UNIFEM en todas las regiones: África, Asia, Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes, y en América Latina y el Caribe. También ayudará a definir el enfoque y el alcance de la Etapa 2 de la evaluación. La **Etapa 2** consistirá en un estudio más detallado en África y América Latina y el Caribe, donde UNIFEM tiene alianzas múltiples y que existen desde hace mucho tiempo. Esto involucrará visitas a organizaciones regionales seleccionadas con base en criterios convenidos. La evaluación se llevará a cabo durante el período de cinco meses comprendido entre septiembre de 2008 y enero de 2009.

Se abordarán las siguientes preguntas:

Eficacia – progreso y logro de resultados

- ¿Qué estrategias ha adoptado UNIFEM en su asociación con organizaciones regionales y qué tan eficaces han sido para la obtención de resultados en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres a nivel mundial, regional y nacional?

- ¿Ha contribuido la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales a fortalecer la cooperación regional al abordar cuestiones de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres?
-
- ¿Cuáles son algunas de las buenas prácticas y lecciones aprendidas de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales?
-
- ¿Cuáles son algunas de las buenas prácticas y lecciones aprendidas de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales?
-
- ¿Cuáles son algunos de los indicadores para rastrear cambios institucionales dentro de las organizaciones regionales que demuestran desarrollo de capacidades, cambios en el grado de concienciación y en las actitudes o reorientación de las políticas, que incrementarán el logro de resultados en materia de igualdad de género?

Sostenibilidad – colaboración y capacidades instaladas de la asociación

- ¿Conduce la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales a cambios institucionales y resultados sostenibles?
-
- ¿Cuáles son algunos de los principales desafíos y las oportunidades clave para trabajar más eficaz y sistemáticamente con organizaciones regionales?

Pertinencia – alineación y respuesta al contexto

- ¿Son las estrategias de asociación de UNIFEM con organizaciones regionales, pertinentes a los contextos políticos regionales?
-
- ¿Ha hecho uso UNIFEM de su ventaja comparativa y su papel de catalizador en su asociación con organizaciones regionales, en especial respecto del progreso de la implementación de compromisos nacionales para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?

El Equipo Evaluador debe desarrollar una matriz de evaluación que aborde las preguntas que anteceden, los criterios para evaluarlas, las fuentes de información, y los indicadores y medios de verificación que se utilizarán como herramientas para la evaluación.

Enfoque de evaluación

El Equipo Evaluador describirá brevemente un enfoque detallado de la evaluación que se base en resultados en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres. El enfoque también debe incluir la participación de partes interesadas clave en puntos importantes durante el proceso. La evaluación se llevará a cabo en dos etapas:

Etapa 1: Estudio de gabinete completo

Se llevará a cabo un completo estudio de gabinete de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales en todas las regiones geográficas en las que el Fondo trabaja. Este estudio proporcionará un análisis de los contextos regionales, los variados papeles que en esos contextos desempeñan las organizaciones regionales, y las oportunidades que existen para ejercer influencia en las agendas regionales para lograr progresos en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. También examinará el papel de otros actores a nivel regional. El estudio de gabinete incluirá la revisión de documentos clave y entrevistas con miembros clave del personal de UNIFEM.

Etapa 2: Estudio detallado

A continuación del estudio de gabinete se realizará un estudio detallado que incluirá visitas de campo en las regiones de África y América Latina y el Caribe, en las cuales se utilizarán métodos cualitativos y cuantitativos apropiados para recolectar y analizar datos sobre la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales. Esto deberá incluir pero no limitarse a entrevistas en profundidad con informantes claves: miembros del personal de UNIFEM, las organizaciones regionales que son contrapartes clave de UNIFEM y beneficiarios a los niveles regional y nacional.

5. Gestión de la evaluación

La Unidad de Evaluación de UNIFEM dirigirá el proceso de evaluación. Durante este proceso, consultará con las Secciones Geográficas, la Dirección, las Oficinas Subregionales y las contrapartes externas clave. La coordinación en terreno, incluido el apoyo logístico, será responsabilidad de las respectivas Secciones Geográficas y Oficinas Subregionales.

En esta evaluación se utilizarán métodos participativos según proceda, y tendrá un sólido componente de aprendizaje. Se realizará la identificación de partes interesadas clave, con el fin de analizar su participación en el proceso de evaluación durante la Etapa 1. La dirección de la evaluación se encargará de asegurar las consultas con partes interesadas clave.

Una vez finalizado el estudio de evaluación, la última etapa del proceso incluye una estrategia de difusión para compartir lecciones aprendidas y una respuesta de la dirección a los resultados de la evaluación. Estas actividades deberán ser gestionadas por la Unidad de Evaluación, en estrecha consulta con las Secciones Geográficas y las Oficinas Subregionales correspondientes.

La Unidad de Evaluación podrá participar en las visitas de campo en colaboración con el Equipo Evaluador.

6. Marco temporal y productos

La evaluación se llevará a cabo en el período comprendido entre septiembre de 2008 y enero de 2009.

Producto	Plazo
Informe de inicio del Equipo Evaluador, que incluye la metodología de evaluación y la programación de actividades y productos	26 de septiembre
Informe de avance del trabajo en terreno a la Unidad de Evaluación de UNIFEM y partes interesadas clave internas y externas	20 de octubre
Presentación en PowerPoint sobre hallazgos, lecciones aprendidas y recomendaciones preliminares	19 de noviembre
Proyecto de informe completo y un resumen ejecutivo de cinco páginas que destaque los hallazgos y conclusiones, lecciones y recomendaciones principales de la evaluación. El formato del informe de evaluación será convenido con el Equipo Evaluador.	5 de diciembre
Informe final de evaluación y resumen ejecutivo de cinco páginas	19 de diciembre
Presentación de hallazgos, recomendaciones y lecciones aprendidas	5 de enero

7. Composición, habilidades y experiencia del Equipo Evaluador

Un Equipo Evaluador de cuatro miembros llevará a cabo la evaluación. Este equipo constará de un jefe o jefa que sea evaluador(a) de nivel superior y experto(a) regional (África o América Latina y el Caribe); un(a) evaluador(a) de nivel medio y experto(a) regional (África o América Latina y el Caribe); un(a) evaluador(a) subalterno(a) que tenga experiencia en las regiones de África y América Latina y el Caribe, y un(a) auxiliar de investigación. El Equipo Evaluador debe estar equilibrado entre mujeres y hombres de diversas culturas y debe procurar incluir evaluadores y evaluadoras nacionales y/o regionales.

1) Jefa o Jefe de Equipo Evaluador: Consultor(a) Internacional con título de Máster –de preferencia Doctor(a) en una disciplina relevante.

Al menos diez años de experiencia laboral en evaluación y al menos cinco en evaluación de programas de desarrollo. De preferencia con experiencia en enfoques participativos, diagnósticos institucionales, estrategias de asociación y desarrollo de capacidades.

Cinco años de experiencia y formación en igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, y comprensión de los enfoques basados en los derechos humanos.

- Conocimientos técnicos regionales, ya sea en África o en América Latina y el Caribe.

- Experiencia en organizaciones regionales, estrategias de asociación y UNIFEM o el sistema de las Naciones Unidas.

- Experiencia demostrada como Jefe o Jefa de Equipo Evaluador con aptitudes para dirigir y trabajar con otros expertos en evaluación.

- Aptitudes de facilitación y capacidad para manejar la diversidad de opiniones en diferentes contextos culturales.

- Capacidad para producir informes bien escritos, que demuestren aptitudes analíticas y de comunicación.

- Debe hablar fluidamente en inglés y francés o español.

2) Evaluador(a) de Nivel Superior y Experto(a) Regional con título de Máster en una disciplina relevante. Poseer un doctorado es una ventaja.

- Al menos ocho años de experiencia laboral en evaluación y al menos cuatro en evaluación de programas de desarrollo.

- De preferencia con conocimientos especializados en enfoques participativos, diagnósticos institucionales, estrategias de asociación y desarrollo de capacidades.

- Experiencia y formación en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

- Sólidos conocimientos especializados en las regiones de África o América Latina y el Caribe y experiencia de trabajo con organizaciones regionales.

- Familiaridad con el trabajo de UNIFEM y el sistema de las Naciones Unidas.

- Capacidad para producir informes bien escritos, que demuestren aptitudes analíticas y de comunicación.

- Debe hablar fluidamente en inglés y francés o español.

3) Evaluador(a) Subalterno(a)

Título de Máster en una disciplina pertinente.

Al menos tres años de experiencia en evaluación. La experiencia en enfoques participativos y diagnósticos institucionales, estrategias de asociación y desarrollo de capacidades es una ventaja.

- Experiencia y formación en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

- Experiencia y conocimientos especializados en las regiones de África o América Latina y el Caribe, o conocimiento de organizaciones regionales importantes.

- Familiaridad con el trabajo de UNIFEM y el sistema de las Naciones Unidas.

- Capacidad para producir informes bien escritos, que demuestren aptitudes analíticas y de comunicación.

- Debe hablar fluidamente en inglés y francés o español.

4) Auxiliar de Investigación

De preferencia con título de Máster.

Al menos tres años de experiencia laboral en evaluación y/o igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Los conocimientos de enfoques participativos, diagnósticos institucionales, estrategias de asociación o desarrollo de capacidades es una ventaja.

- Familiaridad con organizaciones regionales de África o América Latina y el Caribe y con UNIFEM y el sistema de las Naciones Unidas.
- Sólidas habilidades de investigación y redacción.
- Debe hablar fluidamente en inglés. Los conocimientos de francés y/o español son una ventaja.

8. Código de conducta ética para la evaluación

El equipo evaluador deberá respetar el Código de Conducta Ética del UNEG, a saber:

Independencia: El equipo evaluador deberá garantizar el mantenimiento de la independencia de juicio y la presentación independiente de los hallazgos y recomendaciones de la evaluación.

Imparcialidad: El equipo evaluador deberá trabajar de manera imparcial y dar una presentación equilibrada de fortalezas y debilidades de la política, el programa, el proyecto o la Unidad institucional que estén evaluando.

Conflicto de intereses: El equipo evaluador tiene la obligación de revelar por escrito cualquier experiencia pasada que pueda dar lugar a un posible conflicto de intereses, y resolver con honestidad cualquier conflicto de intereses que pueda surgir.

Honestidad y rectitud: El equipo evaluador deberá demostrar honestidad y rectitud en sus propios comportamientos, negociando honestamente los costos, las tareas, las limitaciones y el alcance de los resultados

que sea posible obtener de la evaluación, a la vez de presentar de manera precisa sus procedimientos, datos y hallazgos y destacar cualquier limitación o incerteza de interpretación dentro de la evaluación.

Competencia: El equipo evaluador deberá presentar con precisión su nivel de competencia y conocimientos, y trabajar sólo dentro de los límites de su formación profesional y sus aptitudes para la evaluación, declinando trabajos para los cuales no posean las habilidades y la experiencia necesarias para realizarlos exitosamente.

Responsabilidad: El equipo evaluador es responsable de completar los productos de la evaluación dentro del plazo y el presupuesto convenidos y trabajando de manera eficaz en función de los costos.

Obligaciones para con los participantes: El equipo evaluador deberá respetar y proteger los derechos y el bienestar de personas y comunidades según la Declaración Universal de las Naciones Unidas sobre los Derechos Humanos y otras convenciones sobre esta materia. El equipo evaluador deberá respetar las diferencias de cultura, costumbres locales, creencias y prácticas religiosas, interacciones personales, los papeles asignados a cada género, las discapacidades, la edad y las cuestiones étnicas, a la vez de utilizar instrumentos de evaluación adecuados para el contexto cultural. El equipo evaluador deberá asegurarse de que los posibles participantes sean tratados como agentes autónomos libres de decidir si participar o no en la evaluación, como asimismo asegurarse de que los relativamente carentes de poder estén representados.

Confidencialidad: El equipo evaluador deberá respetar el derecho de las personas a proporcionar información de manera confidencial y deberán dar a conocer a los participantes el alcance y los límites de la confidencialidad, a la vez de asegurarse de que la información sensible no pueda ser rastreada hasta su fuente..

Prevención de daños: El equipo evaluador deberá adoptar medidas para minimizar la posibilidad de que las personas que participan en la evaluación estén expuestas a riesgos, daños y molestias, sin comprometer la integridad de los hallazgos de la evaluación.

Precisión, integridad y confiabilidad: El equipo evaluador tiene la obligación de asegurarse de que los informes y presentaciones de evaluación sean precisos, completos y confiables. El equipo evaluador deberá justificar explícitamente los juicios, hallazgos y conclusiones y demostrar su fundamento lógico subyacente, de manera que las partes interesadas estén en condiciones de evaluarlos.

Transparencia: El equipo evaluador deberá comunicar claramente a las partes interesadas el propósito de la evaluación, los criterios aplicados y el uso propuesto de los hallazgos. El equipo evaluador deberá asegurarse de que las partes interesadas tengan voz en la articulación de la evaluación, así como de que tengan fácil y rápido acceso a toda la documentación y la entiendan.

Omisiones y actos ilícitos: Si encuentran pruebas de actos ilícitos o conductas inescrupulosas, el equipo evaluador tiene la obligación de informar a la autoridad supervisora correspondiente.

Anexos:

- Criterios para la selección de evaluadores/as o Equipo Evaluador
- Normas y Estándares de Evaluación de las Naciones Unidas

(http://www.unevaluation.org/normsandstandards/index.jsp?doc_cat_source_id=4)

CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DEL EQUIPO EVALUADOR para la “Evaluación de la Asociación de UNI-FEM con Organizaciones Regionales”

La selección del Equipo Evaluador se basará en el cumplimiento de las especificaciones establecidas en los Términos de Referencia. Las propuestas presentadas serán evaluadas en tres categorías principales: los conocimientos técnicos y las competencias de los miembros

del equipo evaluador, reflejados en sus currículos vitae, y el equilibrio de género y la diversidad del equipo; la propuesta técnica para la evaluación específica; y la propuesta financiera. A las categorías se les asignarán diferentes ponderaciones que darán un total del 100%.

I. Composición del equipo (40 %):

La experiencia y las calificaciones del jefe(a) y todo el equipo cumplen con los criterios indicados en los Términos de Referencia. El equipo está equilibrado entre mujeres y hombres de diversas culturas.

Propuesta técnica (40 %):

1. **Matriz de evaluación:** La matriz hace clara referencia a los Términos de Referencia, relacionando *preguntas* de evaluación con *criterios* de evaluación, con *indicadores* y con *medios de verificación*.
2. **Enfoque y metodología de evaluación:** La propuesta presenta un enfoque específico y una variedad de técnicas para recolectar y analizar datos cualitativos y cuantitativos que son factibles y aplicables en el plazo y el contexto de la evaluación, e incorpora perspectivas de género y de derechos humanos.
3. **Plan de trabajo:** El plazo y los recursos indicados en el plan de trabajo son realistas y útiles para las necesidades de la evaluación.
4. **Motivación y ética:** Los evaluadores(as) demuestran un claro compromiso profesional con el tema del trabajo y cumplen con el Código de Conducta Ética del UNEG.

III. Propuesta financiera (20 %):

El presupuesto propuesto es suficiente para aplicar las técnicas de recolección de datos y obtener datos confiables para la evaluación dentro del plazo indicado.

La propuesta debe incluir:

1. Propuesta técnica

2. Matriz de evaluación

3. Plan de trabajo

4. Propuesta financiera

5. Currículos vitae del jefe(a) y todas las personas propuestas para integrar el equipo

6. Ejemplo de informe de evaluación

Por favor, indique si enviará una propuesta, para que podamos entregarle actualizaciones de información relacionada con la evaluación. Las propuestas y preguntas relacionadas se deben enviar por correo electrónico a Shravanti Reddy, shravanti.reddy@unifem.org, con copias a belen.sanz@unifem.org y rhonda.de-freitas@unifem.org.



Apéndice II

Marco de la Evaluación

Punto de atención general	Punto de atención específico	Preguntas clave	Áreas de revisión (cuando corresponda)	Medios de verificación
Contexto mundial	Declaración de París	<p>¿Hasta qué punto trabajar con organizaciones regionales es o podría ser una manera innovadora de abordar los principios de la Declaración de París sobre construcción de apropiación nacional?</p> <p>¿Hasta qué punto la Declaración de París apoya u obstaculiza a las organizaciones regionales que trabajan en el área de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres?</p> <p>¿Cuáles son las implicaciones para UNIFEM en el desarrollo de sus relaciones con organizaciones regionales? ¿Y para otras contrapartes regionales de UNIFEM (ex-grupos de la sociedad civil, Mecanismos Nacionales para la Mujer, etc.)?</p>		<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p>
	Crisis económica mundial	<p>¿En qué medida afectará la crisis el trabajo de los organismos de las Naciones Unidas y las organizaciones regionales a corto, medio y largo plazo?</p> <p>¿En qué medida contribuirá esto a fortalecer la colaboración o la competencia entre estas organizaciones?</p> <p>¿Cuáles son las implicaciones para UNIFEM en el desarrollo de sus relaciones con organizaciones regionales?</p>		<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p>
	Contexto de las Naciones Unidas	<p>¿Es posible que el proceso de reforma de las Naciones Unidas afecte en alguna medida el papel y la importancia relativa de las organizaciones regionales?</p>		<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas o grupos de discusión con miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país y Equipos de Tareas de Género, y otros organismos de las Naciones Unidas</p>

Punto de atención general	Punto de atención específico	Preguntas clave	Áreas de revisión (cuando corresponda)	Medios de verificación
Contexto mundial	Igualdad de género y derechos humanos de las mujeres	<p>¿Cuáles han sido los cambios y/o acontecimientos clave en el contexto mundial en relación con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres?</p> <p>¿Cuáles son las implicaciones para UNIFEM en el desarrollo de sus relaciones con organizaciones regionales?</p>	<p>Declaración de París,</p> <p>Declaración del Milenio</p> <p>Convenciones y programas internacionales clave (tales como la CEDAW y la BPFA)</p> <p>Convenciones regionales</p>	<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p>
	Desarrollo de asociación	<p>¿Cuáles son las principales tendencias, mejores prácticas y lecciones relacionadas con la asociación entre organizaciones para el desarrollo, para el apoyo de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres?</p> <p>¿Cuáles son las implicaciones para UNIFEM en el desarrollo de sus relaciones con organizaciones regionales?</p>		<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas con partes interesadas de UNIFEM</p> <p>Entrevistas o grupos de discusión con otros actores del desarrollo</p>
	Cooperación e integración regional	<p>¿En qué medida están aumentando o disminuyendo en el mundo las tendencias hacia la integración y cooperación regional? ¿Varían estas tendencias entre las distintas regiones del mundo?</p> <p>¿Cuáles son las implicaciones para UNIFEM en el desarrollo de sus relaciones con organizaciones regionales?</p>		<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas con partes interesadas de UNIFEM</p>
Contexto de las organizaciones regionales (Sólo para estudios detallados)	Estabilidad económica y política	<p>¿En qué medida los contextos políticos, económicos y culturales en los que opera la organización regional favorecen u obstaculizan la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres? ¿Y la asociación con otras organizaciones para el desarrollo?</p> <p>¿Qué implicaciones tiene esto para UNIFEM en el desarrollo de sus relaciones con organizaciones regionales?</p>	Contextos políticos, sociales, económicos y culturales	<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p>
	Igualdad de género y derechos humanos de las mujeres	<p>¿En qué medida están comprometidas política y operativamente las organizaciones regionales con la promoción y el apoyo de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres? ¿Cómo se diferencian las regiones en este aspecto?</p> <p>¿Hasta qué punto se da mayor o menor importancia a las cuestiones de género y los derechos humanos de las mujeres en las organizaciones regionales? ¿En qué medida se diferencian las regiones en este aspecto?</p> <p>¿Cuáles son las implicaciones para UNIFEM en el desarrollo de sus relaciones con organizaciones regionales?</p>		<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p>

Punto de atención general	Punto de atención específico	Preguntas clave	Áreas de revisión (cuando corresponda)	Medios de verificación
Contexto de las organizaciones regionales (Sólo para estudios detallados)	Influencia de las organizaciones regionales a nivel nacional	<p>¿En qué medida están teniendo influencia las organizaciones regionales en los programas y capacidades de las OSC mundiales, regionales y nacionales? ¿En qué varían estas tendencias entre las distintas regiones del mundo?</p> <p>¿Cómo influyen las organizaciones regionales en la adopción e implementación a nivel nacional de convenciones y programas internacionales como la CEDAW y la BPFA?</p> <p>¿Cuáles son las implicaciones para UNIFEM en el desarrollo de sus relaciones con organizaciones regionales?</p>		<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p>
	Capacidades y trabajo de las organizaciones regionales	<p>¿Hasta qué punto tienen las organizaciones regionales un contexto de apoyo interno y externo, los recursos financieros y las capacidades de sus recursos humanos, la influencia y el peso, la autoridad, la trayectoria y las estrategias establecidas para llevar a cabo sus mandatos? ¿Y para abordar la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres?</p> <p>¿Cuáles son las implicaciones para UNIFEM en el desarrollo de sus relaciones con organizaciones regionales?</p>		<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p>
Contexto de UNIFEM	Fundamento lógico para la asociación con organizaciones regionales	<p>¿En qué medida cuenta UNIFEM con un fundamento lógico claro y articulado para asociarse con organizaciones regionales?</p> <p>¿Cuáles son las razones explícitas e implícitas para que UNIFEM se asocie con organizaciones regionales?</p>	<p>Declaración de propósitos documentada</p> <p>Percepciones de las contrapartes respecto al fundamento lógico del trabajo</p>	<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p> <p>Resultados de encuestas</p>
	Recursos de UNIFEM	<p>¿En qué medida la base de recursos de UNIFEM favorece o impide las relaciones de trabajo con organizaciones regionales?</p>	<p>Recursos financieros, humanos y tecnológicos</p>	<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p>

Punto de atención general	Punto de atención específico	Preguntas clave	Áreas de revisión (cuando corresponda)	Medios de verificación
Contexto de UNIFEM	Estructuras organizacionales de UNIFEM	<p>¿En qué medida la gestión y la adopción de decisiones de UNIFEM favorecen o impiden las relaciones de trabajo con organizaciones regionales?</p> <p>¿En qué medida las estructuras de gestión y adopción de decisiones de UNIFEM favorecen o impiden su trabajo con organizaciones regionales?</p>		<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p>
	Cultura e incentivos de UNIFEM	<p>¿En qué medida la cultura e incentivos de UNIFEM favorecen o impiden las relaciones de trabajo con organizaciones regionales?</p>	<p>Tipos de incentivos</p> <p>Percepciones de las partes interesadas sobre la cultura</p>	<p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p> <p>Resultados de encuestas</p>
Resultados	Resultados inmediatos para las organizaciones regionales	<p>¿En qué medida la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales ha resultado en:</p> <p>¿Cambios de políticas y prácticas en relación con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres dentro de la organización regional?</p> <p>¿Nuevos conocimientos en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres dentro de la organización regional?</p> <p>¿Aumento de capacidades en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres dentro de la organización regional?</p> <p>¿Otros resultados?</p>		<p>Revisión de documentos de informes de trabajo de UNIFEM, informes de las contrapartes</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p> <p>Visitas de campo</p>
	Resultados en las organizaciones regionales	<p>En qué medida la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales ha resultado en:</p> <p>¿Mejor trabajo de la organización regional en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres?</p>	<p>Eficacia de la organización regional</p> <p>Eficiencia de la organización regional</p> <p>Pertinencia de la organización regional</p> <p>Sostenibilidad de la organización regional</p>	<p>Revisión de documentos de informes de trabajo de UNIFEM, informes de las contrapartes</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p> <p>Visitas de campo</p>

Punto de atención general	Punto de atención específico	Preguntas clave	Áreas de revisión (cuando corresponda)	Medios de verificación
Resultados	Resultados en los Estados miembros	<p>En qué medida la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales ha resultado en:</p> <p>¿Cambios de políticas y prácticas en relación con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres en los Estados miembros de la organización regional?</p> <p>¿Nuevos conocimientos en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres en los Estados miembros de la organización regional?</p> <p>¿Mejores capacidades en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres en los Estados miembros de la organización regional?</p> <p>¿Otros resultados?</p>		<p>Revisión de documentos de informes de trabajo de UNIFEM, informes de las contrapartes</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p> <p>Visitas de campo</p>
	Resultados para UNIFEM	<p>¿En qué medida la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales ha tenido efecto sobre las políticas y prácticas, los conocimientos, las capacidades y el trabajo del Fondo en relación con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres?</p> <p>¿Otros tipos de resultados?</p> <p>¿Hay pruebas de que esta asociación haya contribuido a los resultados estratégicos de UNIFEM relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres a los niveles mundial, regional y nacional?</p>	<p>Lista de resultados identificados</p> <p>Medida en que la asociación contribuyó a los siguientes resultados de UNIFEM a los niveles mundial, regional y nacional:</p> <p>Proporción, en el total de empleos, de mujeres por cuenta propia y familiares que contribuyen</p> <p>Desigualdad salarial: Relación de ingresos femeninos/masculinos</p> <p>Proporción de títulos inmobiliarios a nombre de mujeres</p> <p>Prevalencia de la violencia contra las mujeres</p> <p>Prevalencia del VIH/SIDA entre las mujeres</p>	<p>Revisión de documentos de informes de trabajo de UNIFEM, informes de las contrapartes</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p> <p>Resultados de encuestas</p> <p>Visitas de campo</p>
Resultados		<p>¿Hasta qué punto ha actuado UNIFEM como catalizador en su asociación con organizaciones regionales, en especial respecto del progreso de la implementación de compromisos nacionales para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?</p>	<p>Percepciones de las partes interesadas acerca de la pertinencia</p> <p>Resultados observados de la asociación con organizaciones regionales, comparados con resultados observados de otras estrategias de UNIFEM con objetivos similares</p>	<p>Revisión de documentos de informes de trabajo de UNIFEM, informes de las contrapartes</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p> <p>Visitas de campo</p>

Punto de atención general	Punto de atención específico	Preguntas clave	Áreas de revisión (cuando corresponda)	Medios de verificación
Trabajo en materia de desarrollo	Sostenibilidad	¿Conduce la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales a cambios institucionales y resultados sostenibles a nivel regional?	<p>Suficiencia de las capacidades institucionales creadas para mantener los cambios</p> <p>Cambios de motivación, otros factores que impulsan más cambios</p> <p>Percepciones de otras partes interesadas en la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales</p>	<p>Revisión de documentos de informes de trabajo de UNIFEM, informes de las contrapartes</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p> <p>Visitas de campo</p> <p>Resultados de encuestas</p>
	Pertinencia	¿Las estrategias de asociación de UNIFEM con organizaciones regionales, son pertinentes a los contextos políticos regionales?	<p>Consistencia con las necesidades y prioridades de las contrapartes regionales y las regiones</p> <p>Consistencia y alineación de UNIFEM y otras contrapartes en la región (organismos de las Naciones Unidas y otros)</p>	<p>Revisión de documentos de informes de trabajo de UNIFEM, informes de las contrapartes</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p> <p>Visitas de campo</p> <p>Resultados de encuestas</p>
Gestión de asociación con organizaciones regionales	Identificación y selección	<p>¿Cuáles son los sistemas, procesos, procedimientos y criterios que UNIFEM utiliza para identificar, filtrar y seleccionar a sus contrapartes (organizaciones regionales) para la ejecución de programas?</p> <p>¿Cuáles son las fortalezas y los aspectos que es necesario mejorar en estos sistemas?</p>	<p>Existencia de una estrategia o enfoque para identificar y desarrollar asociación</p> <p>Existencia de herramientas y procesos utilizados</p>	<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p> <p>Resultados de encuestas</p>

Punto de atención general	Punto de atención específico	Preguntas clave	Áreas de revisión (cuando corresponda)	Medios de verificación
Gestión de asociación con organizaciones regionales	Implementación	<p>¿Cuáles son los sistemas, procesos y procedimientos UNIFEM utiliza para negociar y documentar (formalizar) las relaciones con sus contrapartes (organizaciones regionales) para la ejecución de programas?</p> <p>¿Cuáles son las fortalezas y los aspectos que es necesario mejorar en estos sistemas?</p>	Existencia de herramientas y procesos utilizados	<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p>
	Seguimiento y evaluación	<p>¿Cuáles son los sistemas, procesos, procedimientos y criterios que UNIFEM utiliza para dar seguimiento y evaluar la eficacia de su asociación con organizaciones regionales?</p> <p>¿Cuáles son las fortalezas y los aspectos que es necesario mejorar en estos sistemas?</p>	Existencia de herramientas y procesos utilizados	<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p>
	Costos y beneficios	<p>¿En qué tipos de costos (en especie y otros) incurren UNIFEM y las organizaciones regionales para cultivar y mantener su asociación?</p> <p>¿Los beneficios percibidos son proporcionales a los costos identificados?</p>	Listas de costos y beneficios identificados	<p>Revisión de documentos</p> <p>Entrevistas con personal de UNIFEM</p> <p>Entrevistas y grupos de discusión con organizaciones regionales y otras partes interesadas externas</p>
Futuro	Lecciones aprendidas y buenas prácticas	<p>¿Cuáles son las principales buenas prácticas y lecciones aprendidas de la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales?</p> <p>¿Cuáles son las implicaciones para UNIFEM?</p>	Análisis de lo que antecede	Igual a lo que antecede
		<p>¿Cuáles son algunos de los principales desafíos y las oportunidades clave para trabajar más eficaz y sistemáticamente con organizaciones regionales?</p> <p>¿Cuáles son las implicaciones para UNIFEM?</p>	Análisis de lo que antecede	Igual a lo que antecede
	Futuro	¿Es necesario hacer algún cambio en las políticas, prácticas y directrices de UNIFEM para mejorar la eficacia y eficiencia de su trabajo con organizaciones regionales?	Análisis de lo que antecede	Igual a lo que antecede



Apéndice III

Lista de Partes Interesadas Consultadas

Sección / Organización	Número de personas consultadas	Métodos de consulta
Personal de UNIFEM – Sede, Nueva York		
Sección de África	4	Entrevistas telefónicas Entrevistas presenciales individuales Taller de metodología
Sección de Asia, el Pacífico y los Estados Árabes	2	Entrevista telefónica Entrevista presencial individual Taller de metodología
Sección de Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes	2	Entrevista telefónica
Programa Interregional	1	Entrevista telefónica Taller de metodología
Dirección	4	Entrevistas telefónicas Entrevista presencial individual Taller de metodología
Unidad de Evaluación	4	Sesiones de información Taller de metodología
Sección de América Latina y el Caribe	5	Entrevistas telefónicas Taller de metodología
Equipo de Extensión y Desarrollo de las Actividades (Outreach and Business Development Team, OBDT)	2	Taller de metodología
Sección Temática – Seguridad y Derechos Económicos	1	Entrevista presencial individual
Sección Temática – VIH/SIDA	1	Entrevista presencial individual
Sección Temática – Cuestiones Económicas	1	Entrevista presencial individual Taller de metodología
Personal de UNIFEM en terreno		
África		
Oficina de UNIFEM en Burundi	5	Entrevistas telefónicas Entrevista presencial individual Entrevista presencial grupal Informes de fin de misión
Oficina Regional para África Oriental	1	Entrevistas telefónicas y presenciales individuales

Sección / Organización	Número de personas consultadas	Métodos de consulta
Oficina de Enlace con la UA	1	Entrevistas telefónicas y presenciales individuales
Oficina de UNIFEM en Nigeria	4	Entrevistas presenciales grupales e informe de fin de misión
Oficina Regional para África Meridional	3	Entrevistas telefónicas Entrevistas presenciales individuales
Oficina Regional para África Occidental	3	Entrevista telefónica Entrevista presencial grupal Informe de fin de misión Teleconferencia
Asia, el Pacífico y los Estados Árabes		
Oficina Regional para los Estados Árabes	3	Entrevistas telefónicas
Oficina Regional para Asia Oriental y Occidental	1	Entrevista telefónica
Oficina de UNIFEM en Nepal	1	Entrevista telefónica
Oficina Regional para África del Norte	1	Entrevista telefónica
Oficina Regional para el Pacífico	1	Entrevista telefónica
Oficina Subregional de UNIFEM para Asia Meridional	1	Entrevista telefónica
Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes		
Oficina Regional para Europa Central y del Este	1	Entrevista telefónica
Oficina Regional para la Comunidad de Estados Independientes	1	Entrevista telefónica
América Latina y el Caribe		
Oficina Regional para la Región Andina	1	Entrevista telefónica
Oficina Regional para Brasil y el Cono Sur	1	Entrevista telefónica
Oficina Regional para el Caribe	1	Teleconferencia Entrevista telefónica Entrevistas presenciales individuales Informe de fin de misión
Oficina Regional para Centroamérica	1	Entrevista telefónica
AGEM - Costa Rica	1	Entrevista telefónica
AGEM - Guatemala	1	Entrevista telefónica
AGEM - Nicaragua	1	Entrevista telefónica

Sección / Organización	Número de personas consultadas	Métodos de consulta
AGEM – Panamá	1	Entrevista telefónica
Comité Consultivo de UNIFEM		
Misión Permanente de Chile ante las Naciones Unidas	1	Reunión grupal
Misión Permanente de Noruega ante las Naciones Unidas	1	Reunión grupal
Misión Permanente de la República de Estonia ante las Naciones Unidas	1	Reunión grupal
Misión Permanente de la República de Corea ante las Naciones Unidas	1	Reunión grupal
Partes interesadas en la CARICOM – Guyana		
Cultura y Desarrollo Comunitario y Cuestiones de Género, CARICOM	1	Entrevista presencial grupal Informe de fin de misión
Política Extranjera y Relaciones Comunitarias, CARICOM	1	Entrevista presencial individual
Desarrollo Humano, CARICOM	1	Entrevista presencial grupal
Alianza Pancaribeña de Lucha contra el VIH/SIDA (PANCAP), CARICOM	1	Entrevista presencial individual
Programa de Estadísticas, CARICOM	1	Entrevista presencial individual
Planificación Estratégica y Evaluación, CARICOM	1	Entrevista presencial individual
Oficina de Asuntos de la Mujer, CARICOM	1	Entrevista presencial individual
Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional (CIDA)	1	Entrevista presencial individual
Red de Información sobre el Desarrollo, (<i>Development Information Network, DevNet</i>)	1	Entrevista presencial individual
Gobierno de Guyana, Ministerio de Asuntos Amerindios	1	Entrevista presencial individual
Gobierno de Guyana, Ministerio del Trabajo, Servicios Sociales y Seguridad Social	1	Entrevista presencial individual
Gobierno de Guyana, Oficina de Asuntos de la Mujer	1	Entrevista presencial individual
Asociación de Abogadas de Guyana	1	Entrevista presencial individual
Help & Shelter	1	Entrevista presencial individual
Red Thread	1	Entrevista presencial individual
UNICEF	2	Entrevista presencial grupal
Partes interesadas en la CARICOM – Barbados		
CARIBANK, División Sector Social	1	Entrevista presencial individual

Sección / Organización	Número de personas consultadas	Métodos de consulta
CIDA	1	Reunión introductoria
Organización Nacional para la Mujer (<i>National Organization for Women, NOW</i>)	1	Entrevista presencial individual
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	1	Entrevista presencial individual
FNUAP	1	Entrevista presencial individual
UNICEF	2	Entrevista presencial grupal
Partes interesadas en la CEDEAO – Nigeria		
ActionAid Internacional	2	Grupo de discusión con OSC
Centro para la Democracia y el Desarrollo (<i>Centre for Democracy and Development</i>)	1	Grupo de discusión con OSC
Comisión para el Desarrollo Humano y Cuestiones de Género de la CEDEAO	5	Reunión grupal Entrevista presencial grupal Entrevistas presenciales individuales
Ministerio Federal de la Mujer	1	Entrevista presencial individual
Prevención del VIH, FNUAP	1	Entrevista presencial individual
Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)	2	Entrevista presencial grupal
UNICEF	1	Entrevista presencial individual
Partes interesadas en la CEDEAO - Senegal		
Asociación de Abogadas Senegalesas	3	Entrevista presencial grupal
Coopearazione Italiana	1	Entrevista presencial individual
Centro de Promoción de las Cuestiones de Género de la CEDEAO	2	Entrevista presencial grupal
IED Afrique	2	Entrevista presencial grupal
Le HUB	1	Entrevista presencial individual
Partes interesadas en la ICGLR – Burundi		
Asociación de Mujeres Economistas de Burundi	1	Grupo de discusión con OSC
Oficina Integrada de las Naciones Unidas en Burundi (<i>Bureau intégré des Nations Unies au Burundi, BINUB</i>)	1	Entrevista presencial individual
Centro para la Promoción de los Derechos Humanos y Prevención del Genocidio (<i>Centre de Promotion des Droits de la Personne Humaine et de Prévention du Génocide</i>)	1	Grupo de discusión con OSC
Foro para el Fortalecimiento de la Sociedad Civil (<i>Forum pour le Renforcement de la Société Civile</i>)	1	Grupo de discusión con OSC
Participantes de la Conferencia de Goma	3	Grupo de discusión
Organismo Alemán de Cooperación Técnica (<i>Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit, GTZ</i>)	1	Entrevista presencial individual

Sección / Organización	Número de personas consultadas	Métodos de consulta
Mecanismo de Coordinación Nacional de la ICGLR en Burundi (Ministerio de Relaciones Exteriores)	1	Entrevista presencial individual
Secretaría de la ICGLR	8	Entrevista presencial grupal Entrevistas presenciales individuales Informe de fin de misión (grupal)
Ministerio de Género y Derechos Humanos	1	Entrevistas presenciales individuales
Red de Mujeres y Paz (<i>Réseau Femmes et Paix</i>)	1	Grupo de discusión con OSC
Sinergia de los Socios para la Promoción de los Derechos de la Mujer (<i>Synergie des Partenaires pour la Promotion des Droits de la Femme</i>)	1	Grupo de discusión con OSC
Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)	1	Entrevistas presenciales individuales
Centro de Paz para la Mujer (<i>Women Peace Centre</i>)	1	Grupo de discusión con OSC
Partes interesadas en la ICGLR – Kenya		
Mecanismo de Coordinación Nacional de la ICGLR en Kenya (Ministerio de Relaciones Exteriores)	1	Entrevista presencial individual
Agencia Sueca de Cooperación Internacional para el Desarrollo (ASDI)	1	Entrevista presencial individual
Oficina de Derechos Humanos del FNUAP en África Oriental y Meridional, Nairobi	1	Entrevista telefónica
UNICEF	2	Entrevista presencial grupal
Oficina Regional de las Naciones Unidas para la Coordinación de Asuntos Humanitarios en África Central y Oriental	1	Entrevista presencial individual
Partes interesadas en la SADC – Sudáfrica y Botswana		
Unidad de Apoyo Normativo del CIDA en Zimbabwe	1	Entrevista telefónica
Ministerio del Interior, Departamento de Asuntos de la Mujer	2	Entrevistas presenciales individuales
ONG Vínculos de Género (<i>Gender Links</i>)	1	Entrevista presencial individual
Unidad de Género de la SADC	2	Entrevistas presenciales individuales
Foro Parlamentario de la SADC	1	Entrevista telefónica
ONG La Mujer, el Derecho y el Desarrollo en África (<i>Women and Law and Development in Africa, WILDAF</i>)	1	Entrevista presencial individual
Fondo Fiduciario las Mujeres y la Ley en África Meridional (<i>Women and the Law in Southern Africa Research Trust</i>)	1	Entrevista presencial individual
Partes interesadas en la UA - Etiopía		
Centro Africano para la Promoción del Género y el Desarrollo Social (<i>African Centre for Gender and Social Development, ACGSD</i>)	1	Entrevista presencial individual

Sección / Organización	Número de personas consultadas	Métodos de consulta
ActionAid Internacional de África	1	Entrevista telefónica
Departamento de Desarrollo Agrícola y Rural de la UA	1	Entrevista presencial individual
Departamento de Asuntos Sociales de la UA	1	Entrevista presencial individual
Dirección de la Mujer, Género y Desarrollo de la UA	1	Entrevista presencial individual
Cooperación Austríaca al Desarrollo	1	Entrevista presencial individual
Oficina de Cooperación de la UE en la UA	1	Entrevista presencial individual
Organización Internacional del Trabajo (OIT)	1	Entrevista presencial individual
Red Nacional de Organizaciones de Mujeres Etopes	1	Entrevista presencial individual
Embajada de Noruega	1	Entrevista presencial individual
Embajada de Suecia en Addis Abeba	2	Entrevistas presenciales individuales
FNUAP – Oficina de Enlace en la UA	1	Entrevista presencial individual
UNICEF - Oficina de Enlace en la UA	1	Entrevista presencial individual
UNECA	1	Entrevista presencial individual
Partes interesadas en SICA-COMMCA		
AECID	1	Entrevista telefónica
COMMCA	1	Entrevista telefónica
Dirección Nacional de la Mujer, Ministerio de Desarrollo Social de Panamá	1	Entrevista telefónica
Foro de Mujeres para la Integración Centroamericana (FMICA) - ONG	1	Entrevista telefónica
Instituto Nacional de la Mujer - Honduras	1	Entrevista telefónica
Instituto Nacional de las Mujeres - Costa Rica	1	Entrevista telefónica
Instituto Salvadoreño para el Desarrollo de la Mujer - Salvador	1	Respuesta escrita
Organización Panamericana de la Salud – Guatemala (también ex Ministro)	1	Entrevista telefónica
Secretaría del SICA	1	Entrevista telefónica
Secretaria Presidencial de la Mujer - Guatemala	1	Entrevista telefónica
Secretaria Técnica del COMMCA	1	Entrevista telefónica
FNUAP – El Salvador	1	Entrevista telefónica

Sección / Organización	Número de personas consultadas	Métodos de consulta
Representantes de otras organizaciones regionales		
Unidad de Género de la CEPAL	1	Entrevista telefónica
SGIB de la SAARC	1	Entrevista telefónica
Asuntos Sociales de la SAARC	1	Entrevista telefónica
CEPE	1	Entrevista telefónica
Miembros del Grupo de Referencia Externo de Evaluación		
Dirección de la Mujer, Género y Desarrollo de la UA	1	Consulta a través de UNIFEM por correo electrónico y teleconferencia
Cultura y Desarrollo Comunitario y Cuestiones de Género de la CARICOM	1	Consulta a través de UNIFEM por correo electrónico y teleconferencia
División de Asuntos de Género, Juventud e Infancia de la Comisión de la CEDEAO	1	Consulta a través de UNIFEM por correo electrónico y teleconferencia
Secretaría de la ICGLR	1	Consulta a través de UNIFEM por correo electrónico y teleconferencia
Banco Islámico de Desarrollo (BIsD) - Programa para el apoyo del liderazgo y la representación femeninas	1	Consulta a través de UNIFEM por correo electrónico y teleconferencia
Cuestiones Sociales - SAARC	1	Consulta a través de UNIFEM por correo electrónico y teleconferencia
Unidad de Género de la SADC	1	Consulta a través de UNIFEM por correo electrónico y teleconferencia
Secretaría Técnica del SICA-COMMCA	1	Consulta a través de UNIFEM por correo electrónico y teleconferencia
Centro Africano de la UNECA para las Cuestiones de Género y Desarrollo	1	Consulta a través de UNIFEM por correo electrónico y teleconferencia
CEPE	1	Consulta a través de UNIFEM por correo electrónico y teleconferencia



Apéndice IV

Lista de Documentos Revisados

Contexto / Antecedentes

Bjorne Hettne y Fredrik Soderbaum, e Inge Kaul. *The role of regional and intergovernmental organizations in promoting gender equality*, Commission on the Status of Women, 49th Session.

Bjorne Hettne y Fredrik Soderbaum. 2004. Regional cooperation: a tool for addressing regional and global challenges, en *Informe para el Equipo Internacional de Tareas sobre Bienes Públicos Mundiales*, Ministerio de Relaciones Exteriores de Suecia.

Carrillo, Santos. “El Rol de la Sociedad Civil en los Procesos de Integración Regional: Virtualidad y Aspiración. Análisis comparativo Comité Económico y Social Europeo/Comité consultivo del Sistema de Integración Centroamericano”, México. 2008

CEDAW – Consideration of reports submitted by States Parties under article 18 of CEDAW. Fourth periodic report of States parties (Government of Barbados), 2000

CEDAW – Consideration of reports submitted by States Parties under article 18 of CEDAW. Fourth periodic report of States parties (Government of Guyana), 1999

CEPAL – *Women’s contribution to equality in Latin America and the Caribbean*, August 2007

Gomez Mera, Laura, *Obstacles to Regional Cooperation among Developing Countries: Evidence from the Case of Latin America and the Caribbean*. Documento presentado en la reunión anual de la International Studies Association, Chicago, del 27 de febrero al 3 de marzo de 2007. Obtenido en: http://www.allacademic.com/meta/p_mla_apa_research_citation/1/7/9/7/5/pages179759/p179759-7.php

CESPAO – Jafar, Neda, “Violence against Women: Initiatives in the CESPAO Region”. Presentación en PowerPoint durante la Reunión del grupo de expertos en indicadores para medir la violencia contra las mujeres. Ginebra, 8 al 10 de octubre de 2007.

Luk Van Langenhove y Philippe de Lombaerde. 2007. Regional Integration, Poverty and Social Policy, *Global Social Policy*, Vol. 7; Sage Publications.

Petras, James, *Imperialism and NGOs in Latin America*, 2007

Quinn Patton. Michael, 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Sage Publications

Ruiz-Dana, Alejandra, et all, *Regional Integration, Trade and Conflict in Latin America*. Instituto Internacional de Desarrollo Sostenible, Chile, 2007

Schearer, Bruce y Tomlinson, John, *The Emerging Nature of Civil Society in Latin America and the Caribbean*. Study Summary and Conclusions, 1997

Stromquist, Nelly P., *Revisiting transformational NGOs in the context of Contemporary Society*, 2008

UNECA – *Assessing Regional Integration in Africa*, 2004

CEPAL – *Consenso de Quito. Décima Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe*. Quito, Ecuador, 6 al 9 de agosto de 2007

UNEG – *Integrating Human Rights and Gender Equality Perspectives in Evaluations in the UN System – UNEG Guidance*, 3rd Draft, December 18, 2008

Documentos internos de UNIFEM

Institucionales

DP/2007/45, UNIFEM strategic plan, 2008-2011

Recommendations of the Consultative Committee Members, 48th Session of the Consultative Committee of UNIFEM, 13-14 February 2008

Resolution A/RES/60/137

Evaluation of UNIFEM Multi-Year Funding Framework, 2007

DP/2004/5 United Nations Development Fund for Women Multi-year funding framework, 2004-2007

UNIFEM Consultative Committee Report. Febrero 2008

UNIFEM Guidelines On Public-Private Partnerships, 2002

UNIFEM Reference Manual, Annex 3-III: Implementing Partner Capacity Assessment Criteria

Región de África

Africa, Regional Multi-year funding framework (2004-2007)

Anglophone West Africa Annual Reports (2004, 2005, 2006, 2007)

Anglophone West Africa, Multi-year funding framework (2004-2007)

Central Africa Annual Reports (2004, 2005, 2006, 2007)

Central Africa Sub-regional Strategy (2006-2007)

Central Africa Sub-regional Strategy (2008-2009)

East and Horn of Africa Annual Reports (2004, 2005, 2006, 2007)

East and Horn of Africa Sub Regional Strategy 2008-2011

East and Horn of Africa Sub-regional Strategy (2008-2009)

East and North Africa, Multi-year funding framework (2004-2007)

Francophone West Africa Annual Reports (2004, 2005, 2006, 2007)

Francophone West Africa, Multi-year funding framework (2004-2006)

Southern Africa Annual Reports (2004, 2005, 2006, 2007)

Southern Africa Regional Strategy 2008-2011

Southern Africa, Multi-year funding framework (2004-2005)

West Africa Draft Annual Report 2008

West Africa Sub-regional Strategy (2008-2009)

Región de Asia, el Pacífico y los Estados Árabes

Asia Pacific & Arab States Multi-year funding framework (2004-2007) – Project Document - Arab States Regional Office (Amman), 2005

Asia Pacific & Arab States Multi-year funding framework (2004-2007) – Project Document - Arab States Regional Office (Morocco), 2005

Asia Pacific & Arab States Sub-regional Strategy (2008-2009)

Asia, Pacific and Arab States Multi-year funding framework (2004-2007)

East and Southeast Asia Multi-year funding framework (2004-2007)

East and Southeast Asia Sub-regional Strategy (2008-2009)

Pacific Sub-regional Strategy (2008-2009)

South Asia Multi-year funding framework (2004-2007)

South Asia Sub-regional Strategy (2008-2009)

Región de Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes

Central and Eastern Europe Multi-year funding framework (2004-2007)

Central and Eastern Europe Sub-regional Strategy (2008-2009)

Central and Eastern Europe/Commonwealth of Independent States Multi-year funding framework (2004-2007)

Commonwealth of Independent States Multi-year funding framework (2004-2007)

Commonwealth of Independent States Sub-regional Strategy (2008-2009)

Región de América Latina y el Caribe

Andean Annual Report (2006, 2007)

Andean Multi-year funding framework (2004-2005)

Andean Sub-regional Strategy (2008-2009)

Brazil and Southern Cone Annual Report (2006, 2007)

Brazil and Southern Cone Multi-year funding framework (2004-2007)

Brazil and Southern Sub-regional Strategy (2008-2009)

Caribbean Annual Report (2006, 2007)

Caribbean Annual Report 2006. Part 2: Tracking Progress, Effectiveness, Lessons Learned and Future Directions.

Caribbean Multi-year funding framework (2004-2007)

Caribbean Sub-regional Strategy (2008-2009)

Central America, Cuba and Dominican Republic Multi-year funding framework (2004-2005)

Central America, Cuba and Dominican Republic Sub-regional Strategy (2008-2009)

Latin America and the Caribbean Regional Annual Report (2004, 2005, 2006, 2007)

Latin America and the Caribbean Regional Multi-year funding framework (2004-2007)

Mexico Annual Report (2006, 2007)

Organizaciones regionales de África

Banco Africano de Desarrollo

African Development Bank Gender Policy (2001)

Unión Africana

African Union Structure. 2003. pp.19-26

African Union Executive Council. Report on the third ordinary session of the Executive Council on the Proposed Structure, Human resource requirements, and conditions of service for the staff of the commission of the African Union and their Financial Implications. 2003.

Draft African Union Gender Policy, 2008

Durban Declaration on Gender Mainstreaming in the African Union. 2002

Final Report to the Austrian Development Agency (ADA). Partnership for Gender Equality and Women's Empowerment in Africa. November 2005 - December 2006.

Nigeria – Initial report on the implementation of the African Union Solemn Declaration on Gender Equality in Africa 2004-2006. 2006.

Protocol on the Rights of Women in Africa to the African Charter on Human Rights, 2003

Solemn Declaration on Gender Equality in Africa, 2004

UNIFEM and the African Union, Cooperation Agreement, 2005

UNIFEM – Summary of previous work with the African Union Gender Directorate.

COMESA

COMESA-UNIFEM Report: Training of Trainers in Business and Export Management

COMESA, Report of the 22nd Meeting of the Council of Ministers on the Theme: Deepening Regional Integration through COMESA Customs Union

CEDEAO

CEDEAO, OIT, OIM, UNFPA, UNHCR, and UNIFEM – West African Consultative Workshop on Gender and Migration (Concept Paper), 2008

CEDEAO-UNIFEM – Attachments to the Letter of Agreement between UNIFEM and CEDEAO, 2002: Description of Services to be performed by UNIFEM, Schedule of Services and Facilities to be provided by CEDEAO, TORs for the Gender Expert

CEDEAO-UNIFEM – Concept Note for a Women Empowerment in Migration project by UNIFEM West Africa and CEDEAO. Julio 2008

COMISIÓN DE LA CEDEAO – Draft, Meeting of Ministers on CEDEAO Common Approach on Migration. Abuja. June 2007.

CEDEAO Gender Policy, 2003

CEDEAO Gender Strategic Plan Framework, 2003

CEDEAO – Guidelines for Establishment of a Gender Management System for CEDEAO, 2003

CEDEAO – Proposal for receiving UNIFEM support for a meeting of CEDEAO Ministers of Women Affairs planned for May 2008.

CEDEAO – Report on the training: Séminaire de formation en budgétisation sensible au genre Azala Hôtel Salam, Bamako, Mali du septembre 18 au 21 septembre 2008. October 2008.

CEDEAO – Request to UNIFEM for a Resource person on Gender budgeting for a training for CEDEAO officials (August 2008)

EGDC-UNIFEM – Grant agreement for regional consultative meeting on women's right co-organised by CEDEAO and the Association of Senegal Lawyers.

EGDC – Gender Training Manual. December 2006.

EGDC – Introducing the CEDEAO Gender Development Centre, PPT presentation, June 2008

EGDC – Prospective Study on Women’s Capacity Building for Regional Integration, Executive Summary, 2005

EGDC – Strategic Plan of the CEDEAO Gender Development Centre, 2009-2013

EGDG – Final Report on the consultative meeting on “Enforcement & promotion of women & child rights: which approach for Africa?” Organized by CEDEAO Gender Development Centre (EGDC), United Nations Development Fund for Women (UNIFEM) and African Women Lawyers Association. November 2006

Sitios Web institucionales: www.ecowas.int y www.ccdg.ecowas.int (EGDC)

Press Release: CEDEAO FIRST LADIES SUMMIT ON “GENDER, PEACE AND SECURITY.” Abuja, Nigeria, December 19, 2008

UNIFEM – Mission Report - Experts Meeting on CEDEAO Common Approach on Migration. Accra, Ghana. May 14-16, 2007

UNIFEM – Progress Report on CEDEAO Gender Policy Development Process (Gender expert progress report). March 2004

ICGLR

Gerald Duda, *Regional Approaches to Stabilisation: the International Conference of the Great Lakes*, in “Transforming Fragile States – Examples of Practical Experience,” BMZ 2007.

Hyacinthe Budomo, Gender Mainstreaming in the ICGLR Projects. Implementation Plan 2008

Hyacinthe Budomo, Memorandum of Understanding between UNIFEM & ICGLR, Narrative Progress report, November 2007-April 2008. May 2008

ICGLR – Summary Report. Regional Workshop on *Mainstreaming Cross Cutting Issues in the Projects of ICGLR* “. September 2008 (PPT presentation)

SECRETARÍA DE LA ICGLR – Mission, Vision, Core Tasks and Strategic Plan 2008 to 2010. April 2008

ICGLR – Dar-Es-Salaam Declaration on Peace, Security, Democracy, and Development in the Great Lakes Region. November 2004

ICGLR – Pact on Security, Stability and Development in the Great Lakes Region. December 2006.

ICGLR – Protocol on the Prevention and Suppression of Sexual Violence against Women and Children. November 30, 2006.

ICGLR – Report on the Regional Workshop on Gender Mainstreaming in the implementation of the Pact on Peace, Security, Stability and Development in the Great Lakes Region. March 2008.

ICGLR – The Goma Declaration on Eradicating Sexual Violence and Ending Impunity in the Great lakes Region. Goma, June 18, 2008

ICGLR – The Protocols. November 2006

Sitio Web institucional: www.icglr.org

Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas – Report of the Secretary-General on preparations for an International Conference on the Great Lakes region. November 2003

UNIFEM-ICGLR – Cooperation agreement between the United Nations Development Fund for Women and The Executive Secretariat of the International Conference on the Great Lakes Region (ICGLR) Secretariat. April 2007.

UNIFEM-ICGLR – Project Cooperation Agreement between the United Nations Development Fund for Women and The Executive Secretariat of the International Conference on the Great Lakes Region (ICGLR). December 2008

IGAD

3rd Regular minister’s in-charge of women’s affairs 2002-2004 (report)

A Resource Manual: Promoting Gender Equality in New Aid Modality for Africa (publication)

Evaluation Of The Project Enhancing Women’s Economic Security (report)

Evaluation of the Project Enhancing Women’s Economic Security: IGAD Gender Strategy in the Context of Globalisation and the Feminization of Poverty (2005)

Follow-Up And Progress Report Of The IGAD Gender Affairs For The Year 2005 (brief)

IGAD News Nov 2005 and February 2008 (newsletter)

IGAD Progress report November 2003 -February 2004

IGAD Strategy. 2003.

Mainstreaming Gender In National Budgets And Budgeting, July 2004 (publication)

Memorandum of Understanding between the Inter Governmental Authority on Development (IGAD) and the United Nations Development Fund for Women (UNIFEM). November 1999

Placing Gender In The Mainstream: IGAD Policy Seminar On Peace Building And Conflict Resolution (publication)

Programme Progress Report: Women's Economic Security And Rights In Africa (report)

The IGAD Gender Policy And Strategy Document (publication)

TOR For The Evaluation Of ENHANCING WOMEN'S ECONOMIC SECURITY

TOR For Evaluation Of IGAD

TOT Course For Women In Peace Making And Negotiation (publication)

UNIFEM-IGAD Joint Program Framework- Sudan 2004-5 (report)

NEPAD

UNIFEM Support to NEPAD. Period of Report: August 2004 to August 2005

UNIFEM Support to NEPAD. Period of Report: August 2005 to August 2006

UNIFEM Support to NEPAD. Period of Report: July 2007 to June 2008

SADC

Draft SADC Gender Policy (2007)

Note on the SADC Gender Programme. Author: UNIFEM?. 2004

Regional Indicative Strategic Development Plan. (2001?)

Report of the SADC Gender Protocol Expert Roundtable and Taskforce Meeting (2006)

Roadmap towards a Gender Protocol

SADC Gender and Development Business Plan with Concept Notes 2007-2011.

SADC Gender and Development Protocol at a Glance – Post Summit Analysis

SADC Protocol on Gender and Development (2008)

UNECA

Memorandum of Understanding between the United Nations Economic Commission for Africa (UNECA) and the United Nations Development Fund for Women (UNIFEM). July 2006

The Sixth UNECA-African Union African Development Forum (ADF VI): Action on gender equality, empowerment and ending violence against women in Africa to be held in November 2009 –Concept Note, Draft Programme of Work

Invitation to UNIFEM to attend conference in 2006 to strengthen the capacities of North African countries to implement regional recommendation on gender equality

UNECA – Promoting Gender Equality and Women's Empowerment in Africa: Questioning the Achievements and Confronting the Challenges Ten Years After Beijing. February 2005.

A Joint ECA-UNIFEM Workshop To Better Use The African Gender and Development Index. October 5, 2007 (UNECA)

UNECA's Strengthened Partnership with African Union and UNIFEM in Gear. July 2008

WAEMU

Rapport annuel de la Commission sur le Fonctionnement et l'évolution de l'Union. (2004, 2005, 2006, 2007)

Organizaciones regionales de América Latina y el Caribe

CARICOM

CARICOM – Informe de la cuarta reunión del RAC sobre Género y Desarrollo, noviembre de 2007

SECRETARÍA DE LA CARICOM – Proposal by the CARICOM Secretariat to UNIFEM: Institutional Strengthening Improving Gender Mainstreaming in CARICOM Secretariat. Agosto de 2006.

CARICOM – Report of the Inter-agency collaboration CEPAL gender indicators project/Caribbean Programme, 2006

CARICOM – Report to the UNIFEM Caribbean Office on strengthening institutional cooperation between CARICOM Secretariat's Gender Desk and the National Women's Machineries. May 2005

CARICOM, Plan of action to 2005: Framework for mainstreaming gender into key CARICOM programmes, 2003

CARICOM, Terms of Reference. CARICOM Programme on Strengthening Capacity in the Compilation of Social, Gender and Environmental Statistics: Preparation of User Manuals.

Massiah, Looking to the Future: A review of the Canada/Caribbean Gender Equality Programme Phase II in Barbados and the Organisation of Eastern Caribbean States, 2006

Massiah, A review of the Canada/Caribbean Gender Equality Programme Phase. Regional Projects, (n.d)

UNIFEM-SECRETARÍA DE LA CARICOM – Contract between UNIFEM and the Caribbean Community Secretariat regarding UNIFEM's financial support for a meeting of National Women's Machineries. April 2005

UNIFEM-SECRETARÍA DE LA CARICOM – Grant agreement between the United Nations development fund for women (UNIFEM) and the Caribbean Community Secretariat for the provision of grant funds. January 2007

UNIFEM – Approval letter from the UNIFEM Caribbean office to the CARICOM Secretariat regarding sponsoring the participation of a delegate to the Youth Ambassadors Strategic Planning Workshop. August 2007

CIM/OEA

Gender in the Summits of the Americas, Fourth Summit of the Americas, Mar del Plata. Argentina: November 4 and 5, 2005

BID

BID-UNIFEM Letters of Agreement

MERCOSUR/REM

Alma Espino (Foro Internacional de Montréal), Impacting Mercosur's Gender Policies: Experiences, Lessons learned, and the Ongoing Work of Civil Society in Latin America, 2008

Lilian Celiberti – Secretaria Técnica de la REM, La agenda de género en el MERCOSUR: Antecedentes de la creación de la REM, 2005

MERCOSUR – Informe Reunión de Técnicas delegadas y de las organizaciones de la sociedad civil en violencia doméstica, XVIII Reunión Especializada de la Mujer del MERCOSUR, Montevideo-Uruguay, 31 de octubre

REM – Plan de Trabajo 2008, 2008

OECD

A. Diane Cummins & Jason Jackson, Gender Capacity Assessment of the Organization of Eastern Caribbean States, Draft, 2005

Towards a more effective integration of gender analysis to meet gender equality objectives in the context of the Organization of Eastern Caribbean States's Trade and Development Programs. Draft Final Report. March 2006

UNIFEM – Info Briefing on UNIFEM Cooperation with the Organization of Eastern Caribbean States

UNIFEM-OECD – Memoranda of Agreement on Family Law and DV Legislative Reform

SICA/COMMCA

AECID - PCRC GÉNERO, Ficha Resumen, Septiembre 2008

AECID – Plan de Acción para la Equidad de Género Diagnóstico y Plan Operativo 2007-2008, 2006

AECID – Programa de Cooperación Regional con Centroamérica: Línea Género, 2007

Consejo de Integración Social (CIS), Agenda Estratégica Social de Centroamérica: Ruta para el fortalecimiento de la Integración Social de Centroamérica, 2008

COMMCA – Presidencia Pro-Tempore Nicaragua, Plan Estratégico 2006-2009 del Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica, 2005

COMMCA – Boletín Digital, Febrero 2009, Volumen 2 número 1

COMMCA – Informe sobre la I Reunión Ordinaria de Ministras del COMMCA, Guatemala, 1 de febrero de 2004

COMMCA – Informe sobre la XV Reunión Ordinaria de Ministras del COMMCA, Guatemala, 11 al 13 de abril de 2007

COMMCA – Informe sobre la XVII Reunión Ordinaria de Ministras del COMMCA, Guatemala, 12 al 14 de Septiembre de 2007

COMMCA – Propuesta de Agenda Económica de las Mujeres- Acuerdos y Compromisos, Reunión Ministras de la Mujer de Centroamérica para la Planificación Estratégica del Componente Regional Proyecto “La Agenda Económica de las Mujeres”, Tlatelolco 11 de febrero 2005

Fabiola Amariles Erazo, Carolina Escobar Sarti, Fabrizio Feliciani, Evaluación Externa Intermedia de la Segunda Fase Del Programa Regional, Informe Final, 2009

Fabiola Amariles Erazo, Carolina Escobar Sarti, Fabrizio Feliciani, Evaluación Externa Intermedia de la Segunda Fase Del Programa Regional, Proyecto de Informe Preliminar, 2008

Foro de Mujeres para la Integración Centroamericana, Resultados del Encuentro Regional de Mujeres sobre el “Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea: el impacto y nuestras estrategias”, 2008

Jorge D. Calvo-Drago, Regional Integration of Central American Countries and Opportunities for Internetworking. Central American Integration System. El Salvador

SICA – Declaración de San Pedro Sula, XXXIII Reunión de Jefes y Jefas de Estado y de Gobierno de los Países del Sistema de la Integración Centroamericana, diciembre de 2008

SICA – Tratado de la Integración Social Centroamericana (Tratado de San Salvador), 1995

SISCA – El subsistema social, la Agenda Estratégica Social de Centroamérica y su instrumento técnico-financiero, desafíos y oportunidades, 2008

UNIFEM-PNUD – Creación de capacidades para el análisis de género de las economías de la región y condiciones para el posicionamiento de la Agenda de las Mujeres en la nueva etapa de la apertura comercial, ASDI, Programa MEX 30-00052789 “La Agenda Económica de las Mujeres”. Segunda fase – Informe de Avance Septiembre 2006 - Diciembre 2007

UNIFEM – Promoting Women’s Economic Rights and Opportunities in Central America, 2005

PNUD – La Agenda Económica de las Mujeres (AGEM), 2008

CEPAL

UNIFEM-CEPAL – Interagency Agreement concerning the Preparation of a Regional Observatory on Gender Equality in Latin America and the Caribbean. October 2008.

UNIFEM-CEPAL – Acuerdo Interinstitucional sobre la publicación del estudio “Objetivos de Desarrollo del Milenio. Una Mirada desde la igualdad entre los sexos y la autonomía de la mujer”. Septiembre 2007

Organizaciones regionales de Asia, el Pacífico y los Estados Árabes

Banco Asiático de Desarrollo

Gender Action Plans and Gender Equality Results. Rapid Gender Assessments of BAFD Projects. September 2007

Gender and Development Cooperation Fund

Gender and Development Plan of Action 2008-2010, 2007

Implementation Review of the Policy on Gender and Development. 2006

Policy on Gender and Development, 2003

ASEAN

ASEAN Charter, 2007

ASEAN Declaration for the Advancement of Women in the ASEAN region, 1988

ASEAN Declaration on the elimination of violence against women. 2004

ASEAN Declaration on the Protection of Migrants. 2008

ASEAN meeting on CEDAW reporting and follow up (Joint Statement, summary record)

ASEAN workshop on Gender Equality Laws. (El documento final no se adjunta pero está disponible a solicitud; es un archivo muy voluminoso)

ASEAN – Joint statement of the ASEAN High Level Meeting on Good Practices in CEDAW reporting and Follow Up. Vientiane, January 2008.

UNIFEM-ASEAN – Framework of Cooperation. Junio 2006

UNIFEM SEARCH consultation on gender perspectives in the ASEAN Declaration on Migration

Secretaría del PIF

Pacific Islands Forum Secretariat Corporate Plan 2005-2007

Pacific Islands Forum Secretariat Gender Policy, 2003

Rita Taphorn, UNIFEM, Slide presentation: Designing for Equality. Best-fit, medium-fit and non-favourable combinations of electoral systems and gender quotas. Papua New Guinea. September 2008

SAARC

India Forward Moving Strategies For Gender Equality 2008 - adopted at Commemorating Beijing Sixth South Asia Regional Ministerial Conference 17-19 January 2008, New Delhi, India. (Copias impresas disponibles)

SAARC-UNIFEM – Memorandum of Understanding between the South Asian Association for Regional Cooperation (SAARC) and the United Nations Development Fund for Women (UNIFEM). December 30, 2001

SAARC-UNIFEM – Memorandum of Understanding between the South Asian Association for Regional Cooperation (SAARC) and the United Nations Development Fund for Women (UNIFEM). December 13, 2007

Progress of Women in South Asia 2007

South Asian Regional Plan of Action for Home-based Workers (2007)

Women Work and Poverty - Policy Conference on Home Based Workers of South Asia

Organizaciones regionales de Europa Central y Oriental y la Comunidad de Estados Independientes

CEPE

Mainstreaming gender into economic policies to reach MDG goals. Inter-regional project on social inclusion, gender equality and health promotion in the Millennium Development Goals. Note on Implementation.

Report on the Third (Ad Hoc) Meeting of the SPECA Project Working Group on Gender and Economy. Berlin, Germany. November 12, 2007

CEPE-UNIFEM – Memorandum of Understanding governing Collaboration between the United Nations Economic Commission for Europe and the United Nations Development Fund for Women. February 2001

CEPE – Annual Reports (2004-2005, 2005-2006, 2006-2007)

CEPE – 2005-2007 Work Plan. 2005

CEPE – The Millennium Development Goals. The Way Ahead. A Pan European Perspective. 2006.

Planificación y medición de resultados

Innovation Network Inc., Speaking for Themselves. Advocates' Perspectives on Evaluation

Sarah Earl, Fred Carden, Terry Smutylo: Mapeo de Alcances – Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo. IDRC, Ottawa, 2001



Apéndice V

Resumen de acuerdos de asociación con organizaciones regionales

Organización regional	Tipo de acuerdo	Fecha	Duración	Monto (si corresponde)	Comentarios
Acuerdos formalizados I: Proyectos específicos. Tipos de relaciones con beneficiarios de subvenciones de donantes					
UA	Accord de coopération	2005 2009	Tres años Por determinar	300.000 USD Por determinar	Acuerdo sobre un Proyecto (relación donante-beneficiario). Consultoría para elaborar un plan de cinco años para la integración de la perspectiva de género en la UA. (En realidad, se utilizó para una variedad de tareas, incluida una auditoría de género.) Actualmente se está negociando un nuevo Memorando de Entendimiento. Es posible que se amplíe la asociación más allá de la Dirección de la Mujer, Género y Desarrollo de la UA, para incluir a otras entidades de la UA.
CARICOM	Acuerdo individuales para proyectos específicos	Diversos acuerdos	Variada (corto plazo)	Variados (montos pequeños, en general menos de 20.000 USD)	Esta asociación ha existido por casi 30 años sin un memorando de entendimiento formal. Se suscriben acuerdos sobre proyectos (relación Donante-Beneficiario) para actividades específicas (por ejemplo, "Fortalecimiento institucional: mejora de la incorporación de la perspectiva de género en la Secretaría de la CARICOM" y "Fortalecimiento de la capacidad de recopilación de estadísticas sociales, de género y ambientales: Preparación de manuales de usuario").
COMMCA	UNIFEM y el COMMCA no tienen un acuerdo suscrito. Sin embargo, el programa de la AGEM tiene acuerdos de cooperación a nivel nacional con miembros del COMMCA.				El COMMCA también participó en la planificación estratégica para el componente regional. El EMP externo de la Fase II del Programa Regional, que se publicó en febrero de 2009, recomienda que la AGEM "establezca acuerdos con el COMMCA, de modo que éste pueda dar a conocer las declaraciones de estrategias del Programa al Consejo Centroamericano de Ministros de Economía" (Págs.116-117)
CEDEAO	Acuerdos individuales para actividades o programas específicos.	A partir de 2002	Variada (corto plazo)	Variados (algunos ejemplos son: 10.000 USD en 2004 para la consulta sobre la política de género y el sueldo del asesor en cuestiones de género. Se dieron aproximadamente 30.000 USD al EGDC).	Compromiso general informal para colaborar. En 2002 se firmó una Carta de Acuerdo para la provisión de los servicios de un asesor en cuestiones de género. Algunas partes interesadas hicieron referencia esta carta como el memorando de entendimiento original, pero nadie, en UNICEF ni en la CEDEAO, pudo encontrar el documento. En los años posteriores se han suscrito varios acuerdos sobre proyectos de corto plazo.

Organización regional	Tipo de acuerdo	Fecha	Duración	Monto (si corresponde)	Comentarios
Acuerdos formalizados I: Proyectos específicos. Tipos de relaciones con beneficiarios de subvenciones de donantes					
ICGLR	Memorando de entendimiento	Junio de 2007	Un año	140.000 USD	<p>No obstante su nombre, estos documentos no capturan el fundamento lógico principal de la relación entre la ICGLR y UNIFEM ni reflejan objetivos y prácticas generales de esta relación. El análisis indica que son más semejantes a acuerdos sobre proyectos que a acuerdos de asociación.</p> <p>Memorando de entendimiento 2007: Este documento contempla la contratación de un asesor en cuestiones de género para ser asignado a la estructura de la Secretaría de la ICGLR, y describe las actividades a realizar bajo el acuerdo.</p> <p>Memorando de entendimiento 2008: igual modelo que el anterior. Se identifican cuatro áreas de actividad:</p> <p>Fortalecimiento de las redes de mujeres en la región (seguimiento de la creación del Foro Regional de Mujeres de la ICGLR, uno de los proyectos que forman parte del pilar temático sobre democracia y buena gobernanza)</p> <p>Apoyo para la creación del Observatorio de Género en el Centro para la Gobernanza con sede en Lusaka (parte de un proyecto del pilar temático sobre democracia y buena gobernanza)</p> <p>Apoyo para la implementación del Protocolo sobre Violencia Sexual en los Estados miembros</p> <p>Integración de la perspectiva de género, construcción de capacidades y servicios de asesoramiento (mediante la continuación del contrato del asesor en cuestiones de género durante el año)</p>
		Diciembre de 2008	Un año	481.700 USD	
IGAD	Memorando de entendimiento	1999) Después se prorrogó hasta 2005 (por confirmar por UNIFEM)	1a fase: 14 meses 2a fase: desconocida	1a fase: 150.000 USD 2a fase: desconocido	El memorando de entendimiento contempla el apoyo de UNIFEM a la IGAD para la creación de una Oficina de Asuntos de la Mujer dentro de la Secretaría (denominada "el proyecto" en el memorando de entendimiento). UNIFEM proporcionó asistencia financiera y técnica a la IGAD para este propósito.
SADC	Acuerdos del tipo para proyectos individuales	Desconocida	Desconocida	Desconocido	No existe un memorando de entendimiento general entre las dos organizaciones. UNIFEM tiene un acuerdo informal con la Unidad de Género y el Foro Parlamentario de la SADC. No obstante, hay contratos o acuerdos para proyectos y actividades individuales que reciben apoyo de UNIFEM.

Organización regional	Tipo de acuerdo	Fecha	Duración	Monto (si corresponde)	Comentarios
Acuerdos formalizados I: Proyectos específicos. Tipos de relaciones con beneficiarios de subvenciones de donantes					
CEPAL	Acuerdo Interinstitucional respecto de la preparación de un Observatorio regional de la Igualdad de Género en América Latina y el Caribe	2008	Dos años	58.500 USD	La contribución de UNIFEM incluye un componente en dinero y uno en especie. Dinero: i) para publicaciones y capacitación para el personal clave de los Institutos Nacionales de Estadísticas, especialmente en los países donde UNIFEM no tiene una presencia sólida; ii) para la impresión de mil copias de “¡No Más! El derecho de las mujeres a vivir libres de violencia” y iii) para costos administrativos (4.388 USD).
	Publicación del estudio “Objetivos de desarrollo del Milenio. Una mirada desde la igualdad entre los sexos y la autonomía de las mujeres”	Septiembre de 2007	Ocho meses	5.000 USD	Colaboración en la publicación de los informes interinstitucionales de la región sobre el seguimiento de los ODM coordinado por la CEPAL, y específicamente el informe sobre el Objetivo 3.

Organización regional	Tipo de acuerdo	Fecha	Duración	Monto (si corresponde)	Comentarios
Acuerdos formalizados II: Acuerdos de asociación más generales					
ASEAN	Marco de Cooperación	2006	Tres años (más otros tres años, a menos que una de las contrapartes indique su deseo de poner fin al acuerdo)	No especificado	<p>Acuerdo de Asociación.</p> <p>Objetivo: desarrollar y llevar a cabo <u>conjuntamente</u>, medidas prácticas para implementar los antes mencionados instrumentos de la ASEAN y las Naciones Unidas, con el fin de erradicar la violencia y poner fin a la discriminación contra las mujeres en la región de la ASEAN. Áreas de cooperación:</p> <p>a) Consulta, intercambio y difusión de información</p> <p>b) Asistencia técnica (de UNIFEM a la ASEAN)</p> <p>c) Investigación, incidencia política y concienciación</p> <p>Las áreas de cooperación incluyen aquellas (a) donde UNIFEM y la ASEAN son contrapartes iguales y (b) donde UNIFEM presta apoyo a la ASEAN.</p>
SAARC	Memorando de entendimiento	2007 y 2001	Tres años (más otros tres años, a menos que una de las contrapartes indique su deseo de poner fin al acuerdo)	No aplicable	<p>Acuerdo de Asociación.</p> <p>Objetivos:</p> <p>Cooperar mutuamente para luchar por la igualdad de género con base en el enfoque de empoderamiento en los términos de la BPFPA, Beijing + 5, los ODM y los objetivos de desarrollo de la SAARC.</p> <p>Promover el mutuo aprendizaje y el intercambio de conocimientos entre los países en vías de desarrollo para abordar eficazmente los desafíos relacionados con la discriminación por razón de género, los derechos humanos de las mujeres y la participación femenina.</p>

Organización regional	Tipo de acuerdo	Fecha	Duración	Monto (si corresponde)	Comentarios
Acuerdos formalizados II: Acuerdos de asociación más generales					
UNECA	Memorando de entendimiento	2006	2 años	No aplicable	Acuerdo de Asociación. Describe las áreas en las cuales la UNECA y UNIFEM colaborarán en función de sus respectivas ventajas.
CEPE	Memorando de entendimiento	2001	Duración indefinida	No aplicable	Acuerdo de Asociación. No está limitado a un proyecto específico, sino describe una serie de áreas en las cuales la CEPE y UNIFEM se proponen cooperar. Describe lo que cada una de las partes puede contribuir al acuerdo y lo que ambas harán. Entre las áreas de colaboración y coordinación se encuentran las siguientes: Desarrollar nuevas iniciativas encaminadas a introducir la perspectiva de género en análisis, políticas y prácticas macroeconómicas; Mejorar la sensibilidad al género de los marcos legales y normativos en Europa Central y Oriental y en la Comunidad de Estados Independientes, basándose en las normas y estándares de las Naciones Unidas y utilizando el Acervo Comunitario como uno de los puntos de entrada; Prestar apoyo para la diversificación de las opciones de trabajo y empleo para las mujeres en los países en transición, como por ejemplo la capacidad empresarial, el trabajo a domicilio y otras formas atípicas de trabajo.

Organización regional	Tipo de acuerdo	Fecha	Duración	Monto (si corresponde)	Comentarios
Alianzas sin acuerdo(s) de asociación formalizado(s) o acerca de las cuales UNIFEM no tenía información disponible					
BAFD	Desconocido				
BASD	No formalizado				
CARIBANK	Sin acuerdo formal – actividades esporádicas (asistencia técnica)				
CIM/OEA	Sin acuerdo formal – actividades esporádicas				
COMESA	Desconocido				
CAO	Sin acuerdo formal - actividades esporádicas				
EurEsAC	Sin acuerdo formal - actividades esporádicas. Sin embargo, se está negociando un memorando de entendimiento.				
BID	Desconocido				
Liga de los Estados Árabes	No formalizado				
MERCOSUR	Sin acuerdo formal. Iniciativas específicas. UNIFEM tiene la condición de observador de la REM.				
NEPAD	Desconocido				
OECD	Desconocido				
PIF	No formalizado. Actividades esporádicas				
Secretaría de la Comunidad del Pacífico	No formalizado. Actividades esporádicas.				
SICA-COMMCA	Asociación informal – Fortalecimiento de la AGEM y la Secretaría del COMMCA				
WAEMU	Arreglos para actividades circunstanciales específicas.				



Apéndice VI

Preguntas sugeridas para la selección y revisión de la asociación

Preguntas genéricas durante la selección de contrapartes	
<p>¿Qué papel desempeña actualmente la contraparte potencial en vista de (<i>insertar</i> los objetivos o las prioridades institucionales, regionales o subregionales correspondientes de UNIFEM)?</p> <p>¿Qué tipo de asociación prevé con esta organización? (Directa o Estratégica)</p>	
Preguntas específicas para posibles socios limítrofes	Preguntas específicas para posibles socios estratégicos
<p>¿Qué puede hacer UNIFEM para ayudar a la organización a fortalecer su actual papel y contribución a (xxxxxx)? ¿La organización necesita o desea algún tipo específico de asistencia?</p> <p>¿Qué beneficios puede traer o traerá la asociación a la organización? ¿A UNIFEM? ¿A otros?</p> <p>¿Qué otras razones hay para asociarse con esta organización?</p> <p>Si la asociación es exitosa, ¿qué cambios espera usted ver en el comportamiento de la organización asociada (prácticas, redes, acciones)? ¿Qué cambios espera usted que ocurran? ¿Qué cambios le encantaría que ocurrieran?</p> <p>¿A qué resultados específicos más amplios (a largo plazo) espera usted que estos cambios puedan contribuir a mediano o largo plazo?</p> <p>¿Prevé usted algún efecto negativo si UNIFEM <i>no</i> apoya a esta organización o no trabaja con ella?</p>	<p>¿Qué fortalezas complementarias aportan UNIFEM y la organización asociada, respectivamente?</p> <p>¿Qué otras razones hay para asociarse con esta organización?</p> <p>¿Qué valor agregado resultará del hecho de que UNIFEM y la organización unan fuerzas para (xxxxx)?</p> <p>¿Qué oportunidades pueden presentarse, que de otra manera no surgirían?</p> <p>¿A qué resultados más amplios (a largo plazo) espera usted que la asociación pueda contribuir?</p> <p>¿Prevé usted algún efecto negativo si UNIFEM no trabaja con esta organización?</p>
Para examinar la asociación después de cierto tiempo	
<p>¿Qué supuestos o expectativas acerca de la organización asociada han demostrado ser correctos? ¿Cuáles es necesario modificar? ¿Para cuáles cuenta usted con información suficiente? ¿Qué otros supuestos es necesario agregar?</p> <p>¿Qué supuestos acerca de los beneficios de la asociación (para cada contraparte y para otros, dadas las cuestiones específicas en las que se ha trabajado) han demostrado ser correctos? ¿Cuáles no han demostrado ser correctos? ¿En cuáles no está claro?</p> <p>Con base en su experiencia hasta la fecha, ¿qué tan probable le parece que la asociación pueda contribuir a los cambios esperados a mediano y largo plazo?</p> <p>¿Qué tan eficaces han sido las estrategias utilizadas en esta asociación para la consecución de los beneficios esperados para la organización asociada, para UNIFEM y para otros, en relación con las cuestiones en las que se ha trabajado? ¿Hay algún cambio que podría ser útil introducir en dichas estrategias?</p> <p>¿Qué efectos negativos podría haber si la asociación dejara de existir?</p> <p>¿Fue adecuada o justificada la inversión que se hizo en la asociación?</p>	



Apéndice VII

Prueba piloto del Manual de Orientación del UNEG para la evaluación desde la perspectiva de la igualdad de género y los derechos humanos

Opinión de Universalía sobre el Manual de Orientación del UNEG para Integrar los Derechos Humanos y la Igualdad de Género a las Evaluaciones del Sistema de las Naciones Unidas (*Integrating Human Rights and Gender Equality Perspectives in Evaluations in the UN System*), tercer proyecto, 18 de diciembre de 2008⁸⁷.

1. Introducción

El propósito de esta nota es comentar el Manual de Orientación del UNEG para Integrar los Derechos Humanos y la Igualdad de Género a las Evaluaciones del sistema de las Naciones Unidas (en adelante, “la Guía”). Este documento se examinó en el contexto de la realización de una evaluación de la asociación de UNIFEM con organizaciones intergubernamentales regionales. Además, como se indica en la Sección 6 de este informe, algunas sugerencias de la Guía fueron incorporadas al proceso de evaluación.

Los comentarios fueron proporcionados por tres miembros femeninos del Equipo Evaluador: nuestra consultora local, la evaluadora de nivel superior y la auxiliar de investigación y evaluadora subalterna. Los miembros del Equipo Evaluador teníamos mucha más experiencia en materia de igualdad de género y en el análisis de género que en el enfoque basado en los derechos humanos. Por lo tanto, el contenido de la Guía sobre el enfoque basado en los derechos humanos fue particularmente útil para todos nosotros.

La evaluación de la asociación de UNIFEM con organizaciones intergubernamentales regionales no calza fácilmente en el lenguaje de proyectos o intervenciones en programas. Más bien, la evaluación estaba dirigida a la relación entre dos organizaciones –UNIFEM y las organizaciones regionales– y las intervenciones que han tenido lugar en el contexto de esa relación para promover la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres. En muchos casos, una parte de ese proceso estaba encaminada a fortalecer las capacidades de las organizaciones regionales para integrar a su trabajo la perspectiva de género.

Asimismo, debido a que esta evaluación se trataba de “entidades regionales”, también había un estrato regional de iniciativas y organizaciones que abarcan más que un contexto nacional para las relaciones entre los detentores de obligaciones y los titulares de derechos.

En general, el Equipo Evaluador de Universalía consideró que la Guía es una herramienta útil para los evaluadores. Las secciones siguientes siguen el bosquejo proporcionado en las instrucciones para probar la Guía.

2. Relevancia de la Guía

2.1 Secciones introductorias

¿Qué tan útiles le parecieron las secciones introductorias sobre conceptos y principios y la explicación de un enfoque basado en derechos e igualdad de género? ¿Explicaban estas secciones adecuadamente la pertinencia de los marcos normativos de las Naciones Unidas para su evaluación? ¿Fueron estas secciones fáciles de seguir, y qué cambios haría usted en ellas?

87 Esta opinión se compartió originalmente con la Unidad de Evaluación de UNIFEM en febrero de 2009.

- La Sección 2 (que trata sobre conceptos y principios, enfoques, y vínculos con la evaluación) es útil y práctica, pues presenta los conceptos clave del enfoque basado en los derechos humanos y especifica sus implicaciones para la evaluación.

-
- Una de las contribuciones más importantes de la Guía es que ahora podemos encontrar, en un solo documento, las justificaciones para animar a los oficiales que gestionan evaluaciones a considerar integrar estos enfoques basados en mandatos claros (marco normativo) del sistema de las Naciones Unidas y, en algunos casos, el Marco de Financiación Multianual o el Plan Estratégico específico de un organismo. Esto proporciona al evaluador herramientas adicionales para negociar estos asuntos con clientes del sistema de las Naciones Unidas.

-
- Pensamos que también resultará particularmente útil para los directivos de las oficinas de las Naciones Unidas en los países, que supervisan las actividades cotidianas de los proyectos, pero pueden estar más distanciados del UNEG. Hemos participado en evaluaciones encomendadas por oficinas en los países, las cuales no siempre pasan por las distintas secciones de la Sede. Asimismo, a este respecto, los evaluadores locales son usuarios importantes de la Guía, pues con frecuencia trabajan con las oficinas en los países.

-
- Respecto de los desafíos para que la evaluación determine si los procesos de desarrollo son participativos, la Guía se limita a ilustrar dos momentos o componentes de un proceso encaminado a promover la legislación sobre los derechos de los pueblos indígenas (observar si los grupos correspondientes han sido incluidos en consultas y si las consultas condujeron a enmiendas de la legislación). ¿No debería el evaluador examinar de qué manera las consultas han integrado a sus propuestas la información proporcionada por los grupos pertinentes? ¿No deberían los evaluadores tomar nota de las etapas del proceso de consulta en que los grupos pertinentes han sido contactados? Podría ser beneficioso que la Guía incluyera una descripción un poco más detallada de la complejidad de ese proceso de desarrollo.

-
- Tuvimos diferencias de opiniones dentro del Equipo Evaluador acerca de la necesidad de hablar claramente sobre el enfoque basado en la igualdad de género y los derechos humanos, dado que la igualdad de género es un derecho humano. Pensamos que la Guía podría ser más enfática al explicar POR QUÉ es necesario tratar la igualdad de género por separado.

-
- En ocasiones, el “análisis de género” parece redundante. De hecho, las preguntas relacionadas con el análisis de los derechos humanos deberían producir información igual o comparable respecto de la “desigualdad” de género en cualquier política, proyecto o programa. En efecto, estas preguntas pueden complementarse con otras específicamente relacionadas con la integración de la perspectiva de género y la igualdad.

2.2 Sección 3

¿Qué tan útil le pareció la Sección 3 sobre la integración de la igualdad de género y los derechos humanos a la práctica de evaluaciones?

Esta fue una sección útil, especialmente los puntos acerca de discutir con el cliente la medida en que se puede integrar el enfoque basado en la igualdad de género y los derechos humanos, y las correspondientes necesidades de recursos. Dar énfasis al diagnóstico de evaluabilidad también es una buena característica.

- La Sección 3, que aborda la integración de ambas perspectivas, en realidad integra la igualdad de género al enfoque basado en los derechos humanos al agregar, en la mayoría de los casos, “discriminados, marginados y mujeres” o los “discriminados y marginados, incluidas las mujeres”. La Guía debería proporcionar más detalles acerca de cómo integrar la perspectiva de género, por ejemplo, mediante más ejemplos de preguntas de evaluación.

2.3 Sección 4

¿Qué tan útil le pareció la Sección 4 sobre la conducción de la evaluación? Comente cada sección en términos de contenido, facilidad de lectura, extensión y cualquier información clave que le haya parecido que faltaba (tome nota de que el orden de esta sección puede cambiar).

- La sección 4 (Ref.: realización de la evaluación) también fue muy práctica, por la inclusión de la herramienta de valoración de derechos y resultados, el navegador del enfoque basado en los derechos fundamentales, las preguntas clave para hacer en relación con los resultados en materia de igualdad de género, etc.
- Los siguientes son comentarios específicos acerca de algunos recuadros.

2.4 Secciones 5 y 6

¿Qué tan útiles fueron las Secciones 5 y 6? ¿Necesitó más detalles acerca de cómo redactar el informe, las recomendaciones sobre el estilo de escritura, y la difusión y uso del informe?

- Al momento de proporcionar esta respuesta recién estamos llegando a esta etapa de la evaluación, pero los capítulos parecen útiles tal como están.

2.5 Material y recursos para el estudio de casos

¿Qué tan útil le pareció el material para el estudio de casos? Como evaluador/a, ¿le pareció que este material es realista? ¿Quisiera ver más –o menos– material para el estudio de casos de este tipo? En guías como ésta, ¿usa normalmente el material para el estudio de casos?

Lista de recursos: ¿Fue útil? ¿Faltan recursos clave? Por favor, si los tiene, proporcione los enlaces a las páginas Web.

- La exhaustiva variedad de referencias es especialmente útil, al igual que los ejemplos y casos de estudio utilizados para ilustrar la aplicación de los conceptos;
- Normalmente utilizamos casos de estudio para obtener ideas concretas acerca de cómo abordar las cosas.

2.6 Calidad de las listas de verificación, buenas prácticas, etc.

¿Había suficientes listas de verificación, sugerencias, material sobre buenas prácticas, etc.? ¿Le brindaron los tipos de opciones que usted necesita? ¿Se utilizaban en los lugares correctos a lo largo de la Guía? ¿Su calidad era suficientemente buena? ¿Hay algo que usted piense que faltó?

- La Guía proporcionó ejemplos interesantes de métodos de investigación y enfoques de evaluación.

3. Integridad del contenido

¿Hay elementos clave que usted pensó que faltaban en la Guía? Por favor, señálelos y proporcione referencias, si las tiene.

- Parece estar completo.

4. Facilidad de lectura y de uso

- A todos nos gustó el formato y nos pareció fácil de leer y suficientemente fácil de usar.

5. Anexos

- Estos anexos parecen buenos, aunque no eran directamente pertinentes a nuestra evaluación.
- Un comentario sobre el ejemplo de Términos de Referencia: Quizás sería útil que se pidiera a los equipos evaluadores presentar “opciones” de presupuesto en relación con inversiones necesarias para lograr diferentes niveles de integración de la igualdad de género y el enfoque basado en los derechos humanos. Ello también obligaría a los evaluadores a leer la Guía.

6. El proceso de evaluación

- Debido a que nuestra evaluación no estaba totalmente enfocada en el ámbito nacional, tuvimos cierta dificultad para utilizar la Guía. No obstante, sí integramos una serie de sugerencias, como se indica en el recuadro.
- Nuestra experiencia al implementar estas sugerencias demostró que los comentarios que aparecen en la Guía acerca de la obtención de los recursos necesarios para la integración del enfoque basado en los derechos humanos y la igualdad de género son clave. Un proceso de evaluación que tenga todas las características deseadas requiere tiempo para que pueden tener lugar los procesos consultivos. Con frecuencia, los cronogramas de la evaluación no son realistas en este sentido.

Integración de sugerencias de la Guía del UNEG al proceso de evaluación

Siguiendo la Guía del UNEG, el Equipo Evaluador:

- Revisó la matriz de evaluación con el fin de mejorar las preguntas introduciendo, en especial, el enfoque basado en los derechos humanos.

- Incluyó en sus entrevistas una exploración de la manera en que la organización regional apoyaba el desarrollo de las capacidades de los titulares de derechos (bajo la forma de grupos de la sociedad civil), de modo de tener más promotores de la igualdad de género. Al mismo tiempo, trató de entender los mecanismos participativos con que contaban las organizaciones regionales para hacer que los grupos de la sociedad civil participaran en sus deliberaciones.

- Trató de desarrollar una comprensión de la influencia que tenía la organización regional sobre la relación entre los titulares de derechos y los detentores de obligaciones.

- Se aseguró de tener una amplia representación de representantes de la sociedad civil como titulares de derechos.

- Utilizó informes nacionales sobre los procesos de seguimiento de la CEDAW como documentos de antecedentes para los países a visitar, y para comprender mejor el contexto regional para los derechos humanos y la igualdad de género.

Informe de Evaluación

Anexo I : Reseñas de Seis Asociaciones de UNIFEM con Organizaciones Regionales



Contenido

1.	Nota para el lector/a	133
2.	Asociación de UNIFEM con Organizaciones Regionales de África	135
	2.1 Asociación de UNIFEM con la Unión Africana	135
	2.2 Asociación de UNIFEM con la CEDEAO	141
	2.3 Asociación de UNIFEM con la ICGLR	156
	2.4 Asociación de UNIFEM con la SADC	168
3.	Asociación de UNIFEM con Organizaciones Regionales de América Latina y el Caribe	177
	3.1 Asociación de UNIFEM con la CARICOM	177
	3.2 Asociación de UNIFEM con el SICA-COMMCA	185

Apéndices

Apéndice I	Órganos e instituciones del SICA	193
-------------------	---	-----

Tablas

Tabla 2.1	Algunos resultados clave de la asociación de UNIFEM con la UA	139
Tabla 2.2	Principales actividades de UNIFEM con la CEDEAO (2002-2009)	145
Tabla 2.3	Algunos resultados clave de la asociación de UNIFEM con la CEDEAO	152
Tabla 2.4	Algunos resultados clave de la asociación de UNIFEM con la ICGLR	164
Tabla 2.5	Algunos resultados clave de la asociación de UNIFEM con la SADC	173
Tabla 3.1	Algunos resultados clave de la asociación de UNIFEM con la CARICOM	182
Tabla 3.2	Algunos resultados clave de la asociación de UNIFEM con el COMMCA	188



1. Nota para el lector/a

Tal como se esbozó en la sección metodológica del informe principal, el Equipo Evaluador realizó seis estudios detallados sobre la asociación de UNIFEM con organizaciones regionales: cuatro en África y dos en la región de América Latina y el Caribe. Dado que el tiempo y los recursos disponibles para la evaluación eran limitados, UNIFEM y Universalia acordaron que los hallazgos y las observaciones que emanaran de dichos estudios serían utilizados con fines informativos, integrándose al informe principal de evaluación, pero el Equipo Evaluador *no* redactaría estudios de casos detallados.

Las reseñas que se presentan en este documento son producto de las observaciones del Equipo Evaluador durante y después de las visitas de campo y/o entrevistas telefónicas efectuadas para los estudios. Su contenido se ha compartido y discutido con el personal de UNIFEM responsable de las respectivas asociaciones. No obstante, debido a que las consultas llevadas a cabo con el Fondo indican que su personal podría tener mayor interés por conocer estas observaciones, las mismas se incorporan en este anexo.

Se sugiere que el lector/a tenga en cuenta que estas reseñas no constituyen y no deben considerarse un estudio detallado de casos. Su objetivo es resumir observaciones y hallazgos de alto nivel que se presentan con diversos grados de especificidad, dependiendo del contexto y de las circunstancias determinadas en las que se efectuaron los estudios. Por ejemplo, el estudio de una de las organizaciones regionales se realizó principalmente mediante entrevistas telefónicas, mientras que en otros casos se efectuaron visitas a uno o más países atendidos por una organización regional. La intención del Equipo Evaluador ha sido presentar estas reseñas en la forma más homogénea posible, lo que no siempre ha sido fácil (por ejemplo, algunas reseñas ofrecen lecciones aprendidas y recomendaciones, mientras otras no).

El Equipo Evaluador recomienda que el personal de UNIFEM, si lo estima conveniente, adapte estas reseñas con el fin de sintetizar y actualizar sus conocimientos sobre las distintas asociaciones entre el Fondo y las organizaciones regionales.



2. Asociación de UNIFEM con Organizaciones Regionales de África

2.1 Partenariat UNIFEM – Union africaine

Fechas de la misión: 4 a 6 de febrero de 2009

Equipo de la misión: Anette Wenderoth (Universalia), Shravanti Reddy (UNIFEM - UE)

Antecedentes institucionales

La Unión Africana (UA), una organización intergubernamental que comprende 53 Estados africanos, fue fundada el 9 de julio de 2002 como sucesora de la Organización de la Unión Africana (OUA). Su visión se expresa en los siguientes términos: “construir una África integrada, una África próspera y pacífica, conducida por sus propios ciudadanos y que represente una fuerza dinámica en la arena internacional”⁸⁸. Su Secretaría – la Comisión de la UA – tiene su sede en Addis Abeba, Etiopía.

La Unidad de Cuestiones de Género de la Unión Africana

La Dirección de la Mujer, Género y Desarrollo (*Women, Gender and Development Directorate*, WGDD) de la UA se estableció en 2002 al interior de la Oficina del Presidente de la Comisión de la UA. El mandato de la WGDD es “promover la igualdad de género dentro y a través de toda la Unión, así como también dentro de sus Estados miembros, al transformar los acuerdos y los instrumentos de política en programas y proyectos medibles. Deberá supervisar y facilitar la formulación y la armonización de las políticas, agilizar la coordinación e iniciar estrategias conducentes a la integración de la perspectiva de género”⁸⁹.

El personal de la Dirección está conformado actualmente por cinco miembros, incluyendo una Directora. También cuenta con personal coordinador en cuestiones de género en todos los departamentos de la Comisión de la UA, quienes trabajan en estrecho contacto con la WGDD. El Equipo Evaluador no obtuvo información sobre el presupuesto de la WGDD en cifras absolutas, ni sobre cómo éste se compara con los presupuestos de otras Unidades. Sin embargo, las partes interesadas señalaron que el financiamiento de donantes externos tiene un impacto significativo sobre su capacidad de mantenerse operativa.

A partir del establecimiento de la WGDD, las ONG de mujeres y otras organizaciones promotoras de los derechos de las mujeres han presionado para que la Dirección sea regida por la Oficina del Presidente de la Comisión de la UA, ya que ello tendría el potencial de invertir a la WGDD con la legitimidad necesaria para llegar a las otras Direcciones de la UA. Las partes interesadas entrevistadas comentan que su posicionamiento tiende a aislar a la WGDD de otras áreas temáticas y que su Directora tiene un poder de convocatoria limitado frente a los Directores de otras Unidades.

Asociación de UNIFEM con la Unión Africana

Historia: La colaboración entre UNIFEM y la UA puede dividirse a grandes rasgos en dos etapas: “antes y después” de establecer la oficina de enlace del Fondo en la

88 Plan Estratégico de la Comisión de la Unión Africana (*Strategic Plan of the African Union Commission*). Mayo 2004. <http://www.africa-union.org/root/au/AboutAu/Vision/Volume1.pdf>

89 Ver: Informe de la tercera sesión ordinaria del Consejo Ejecutivo sobre la estructura propuesta, los recursos humanos requeridos y las condiciones de servicio para el personal de la Comisión de la Unión Africana y sus repercusiones financieras. (2003) <http://www.africa-union.org/root/au/AUC/Structure%20English.PDF>

UA en enero de 2008. Hasta el establecimiento de dicha oficina de enlace, la gestión de la colaboración con la UA estuvo parcialmente a cargo tanto de la Sede de UNIFEM en Nueva York como de la Oficina Subregional en Nairobi. Las partes interesadas señalaron que esta “asociación a control remoto” representaba un verdadero desafío, ya que la ausencia de una oficina permanente de UNIFEM en el territorio, limitaba su capacidad de apoyar y participar en los debates y en los procesos de toma de decisiones de la UA. El establecimiento de la oficina de enlace en 2008 se percibe ampliamente como un avance considerable que ha acrecentado la visibilidad de UNIFEM, así como su capacidad de ser un participante activo en el contexto de la UA. Según el personal de UNIFEM y las contrapartes en la UA que fueron consultados, su presencia en el área ha incrementado la capacidad de UNIFEM de emprender la promoción sostenible de la integración de los asuntos relativos a los derechos de las mujeres y a la igualdad de género en la labor sobre políticas de la UA, así como su capacidad de apoyar a la WGDD y a otras unidades de la Comisión de la Unión Africana.

Memorandos de Entendimiento: La que previamente fue una relación informal entre UNIFEM y la UA se formalizó en 2005 por medio de un convenio de colaboración de tres años entre el Fondo y la WGDD de la UA. Esta colaboración (financiada en gran medida por la Cooperación Austríaca para el Desarrollo) habría de contribuir a la formulación de un Plan Estratégico de cinco años orientado a promover la incorporación de la perspectiva de género. Al establecerse la oficina de enlace de UNIFEM en la UA, este Memorando de Entendimiento se amplió por un período de seis meses con el fin de continuar prestando apoyo, por ejemplo, a la formulación de la Política de Género de la UA. En la actualidad, UNIFEM participa en debates con la UA en torno a la elaboración de un nuevo convenio de colaboración, no sólo con la WGDD, sino también con la Comisión de la UA como un todo. Se espera que con ello el Fondo pueda proporcionar un apoyo más amplio a los órganos temáticos de la UA, entre ellos, la WGDD.

Contrapartes y estrategias clave: Actualmente, la contraparte principal de UNIFEM en la UA es la WGDD, la cual recibe asistencia técnica y cierto grado de apoyo

financiero del Fondo. Asimismo, UNIFEM brinda apoyo (técnico y financiero) a las organizaciones de mujeres, especialmente, a las redes de ONG regionales que abordan la problemática de género y cuya labor de promoción con la UA puede apoyar y fortalecer el trabajo de la WGDD. También colabora estrechamente con las iniciativas de la UNECA, otra contraparte que mantiene una estrecha relación con la WGDD y actor clave en la promoción regional de los temas relativos a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres.

Actividades y/o iniciativas específicas: Las actividades y/o iniciativas clave emprendidas bajo el Memorando de Entendimiento 2005-2008 han sido:

- Apoyo financiero a la WGDD destinado a las siguientes actividades:
 - Tres consultores/as encargados/as de efectuar una auditoría de género en la UA;
 - Una feria regional para promover el conocimiento sobre mejores prácticas y lecciones aprendidas en materia de igualdad de género; y
 - Preparación de un manual sobre las mejores prácticas de integración de la perspectiva de género.
- Asistencia y asesoramiento a la WGDD en los aspectos técnicos de su planificación de mitad del período, así como para reestablecer una consideración positiva entre los donantes externos⁹⁰.
- Apoyo técnico y financiero para la formulación de la Política de Género de la UA (2008), especialmente a través de la asistencia financiera (conjuntamente con otros donantes como el FNUAP) destinada a llevar a cabo consultas pertinentes con las partes interesadas.
- Apoyo financiero a la Conferencia Continental sobre Empoderamiento Económico de la Mujer realizada en Malawi a principios de 2008.
- Apoyo técnico para la organización de una reunión interdepartamental en la UA, presidida por la WGDD, con la finalidad de reunir a distintas Direcciones y discutir posibles metodologías de integración de la perspectiva de género.
- En colaboración con la WGDD, la UNECA y otros actores, se facilitó liderazgo y apoyo técnico para la preparación del último Foro para el Desarrollo de África (*African Development Forum*, ADF) realizado en Addis Abeba, el cual se

⁹⁰ La réputation de la DFGD a souffert du fait des périodes prolongées durant lesquelles le poste de directeur a été vacant, l'unité n'étant alors plus opérationnelle.

centró en torno al tema de la violencia contra las mujeres y fue percibido ampliamente como un éxito.

- En colaboración con la WGDD, se realizó un mapeo de las redes regionales y subregionales de promoción de los derechos de las mujeres, y se organizó un taller de formulación de estrategias a través de las cuales estas redes pueden fortalecer su asociación con la WGDD y ser más eficaces en sus intervenciones con la UA.
- En colaboración con la WGDD, se llevó a cabo la convocatoria para una reunión de expertos/as orientada al establecimiento de un marco para la implementación multisectorial de la CEDAW y el Protocolo de la Carta Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos sobre los derechos de las mujeres en África.

Contexto de la Organización Regional

El consenso entre las partes interesadas es que desde su creación en 2002, la pertinencia e influencia de la UA como órgano de integración económica y como institución que trabaja para el desarrollo de África se ha incrementado de manera constante. La mayoría de los Estados miembros, si no todos, demuestran un amplio y creciente interés en los temas relativos a la integración africana y/o regional y la colaboración mutua.

Durante los últimos tres a cinco años, las mujeres han sido llamadas a ocupar cargos políticos de liderazgo, incluso como ministras de relaciones exteriores (como en Sudáfrica), en un número creciente de Estados miembros de la UA. Dentro del contexto de la UA y de la igualdad de género, esto representa un avance significativo, ya que los ministros de relaciones exteriores conforman el Consejo Ejecutivo, el órgano clave a cargo de la adopción de decisiones en la UA.

Los desafíos generados por la pandemia de VIH/SIDA continúan afectando negativamente a todos los países africanos y existe un reconocimiento creciente en cuanto a que esta problemática debe abordarse no sólo a nivel nacional, sino también a nivel transfronterizo y regional.

Mientras que un gran número de socios bilaterales y multilaterales para el desarrollo están interesados en aliarse con la UA, ésta tiene una capacidad humana y de absorción limitada.

Durante su última cumbre (26 de enero a 3 de febrero de 2009), la UA tomó medidas concretas para promover el concepto de un Gobierno de la Unión Africana como parte de la visión de largo plazo de los “Estados Unidos de África” (que se contempla pueda materializarse hacia 2017). La Comisión de la UA habrá de ser reemplazada por una *Autoridad* de la UA, con determinadas facultades de gobierno. Algunas partes interesadas temen que el dinámico movimiento hacia una Unidad Africana pueda constreñir la energía de los gobiernos nacionales y las entidades regionales, en detrimento de los temas relativos a la igualdad de género. Se espera que la nueva Autoridad de la UA cumpla una función coordinadora más significativa frente a las Comunidades Económicas Regionales (CER), a las cuales se les ha solicitado enviar oficiales de enlace permanentes a la UA. Esta integración más estrecha de las CER en la UA puede tener implicaciones para la estrategia futura de UNIFEM que apunta a trabajar con las CER de manera individual así como con la UA.

La UA ha puesto en marcha un mecanismo de revisión entre sus propios Estados miembros. En la actualidad, este mecanismo se utiliza primordialmente en el análisis de los datos cuantitativos (como los datos electorales) y con menos frecuencia en asuntos de desarrollo social sustantivo, como la igualdad de género.

La WGDD de la UA se ha visto afectada por la rotación de su personal y las brechas en su liderazgo.

Importancia que se da en la UA a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres

El consenso entre las partes interesadas consultadas es que la UA ha realizado avances considerables y significativos a nivel de política para perfeccionar y expresar su compromiso con la igualdad de género. A continuación se enumeran hitos clave:

- 2002 – Se establece la WGDD.
- 2002 – El Artículo 4 (l) del Acta Constitutiva de la Unión Africana consagró el principio de paridad entre los géneros y una cuota del 50 por ciento de los cargos de Comisionado/a a ser ocupada por mujeres (esta meta ya se ha alcanzado).

- 2003 – Protocolo de la Carta Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos sobre los derechos de las mujeres en África, el cual fue adoptado y entró en vigencia en 2005.
- 2004 – Los Jefes de Estado y de Gobierno adoptaron la Declaración Solemne sobre la Igualdad de Género en África (*Solemn Declaration on Gender Equality in Africa, SDGEA*), y se comprometieron a agilizar la ratificación del Protocolo sobre los derechos de las mujeres en África.
- 2005 – Se lleva a cabo la primera reunión de Ministros a cargo de los asuntos de género/mujer en la UA.
- 2005 – El número de países africanos que ratificaron el Protocolo de la Carta Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos sobre los derechos de las mujeres en África (2003) alcanzó el umbral legal de 15, lo que permitió que el Protocolo entrara en vigencia. Actualmente, ya ha sido ratificado por 27 Estados miembros.
- 2006 – Se efectúa la auditoría de género de la UA (con el apoyo de UNIFEM).
- 2008 – Formulación de la Política de Género de la UA y el correspondiente Plan Estratégico para la incorporación de la perspectiva de género, cubriendo el período 2008 a 2011. La política fue adoptada por la Asamblea de la UA en enero de 2009.

Influencia de la UA sobre los programas y las capacidades regionales, nacionales y de las OSC

Las partes interesadas destacaron los siguientes puntos:

- La influencia real y potencial de la UA a nivel regional y nacional era de moderada a fuerte, dependiendo de la respectiva subregión y/o país. No todas las decisiones adoptadas a nivel de la UA necesariamente se filtraban hacia el nivel nacional⁹¹.
- En ocasiones, la UA tenía “más peso político” que las CER, al menos en algunas regiones. Las decisiones de la UA tienden a tener mayor pertinencia a nivel nacional que las decisiones adoptadas a nivel de las CER (También se señaló que algunas CER, como la SADC, ejercían una influencia significativa a nivel nacional).
- Las decisiones, políticas y resoluciones de la UA relativas al género, pusieron mecanismos valiosos al alcance de los promotores/as de la perspectiva de género a nivel de país. En muchos casos, los líderes nacionales tendían a estar de acuerdo con algo si otros líderes a nivel regional ya lo habían hecho. Con ello se abrían oportunidades para que

las ONG y otras organizaciones promotoras de esta perspectiva a nivel nacional pudieran utilizar estos convenios regionales para presionar a nivel nacional, recordando a los líderes respectivos lo que se había acordado regionalmente.

- Algunas partes interesadas son de la opinión de que la UA ha tenido un papel destacado en “incluir la perspectiva de género en la agenda” de sus Estados miembros y/o en la reiteración de su compromiso con los convenios internacionales como la CEDAW. El Equipo Evaluador no cuenta con información específica sobre el grado en que la UA haya podido influenciar directamente la adopción o implementación de la CEDAW, la Plataforma de Acción de Beijing y otros convenios o acuerdos.

Obstáculos para el compromiso y/o la influencia de la UA en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres

En lo que respecta a capacidades, una de las partes interesadas comentó que la capacidad humana y los conocimientos especializados a nivel local y/o regional en materia de igualdad de género eran adecuados, por lo que el principal desafío no residía en la experiencia local, sino en los recursos necesarios para implementar los compromisos de género a nivel de país.

Otros donantes y/o socios para el desarrollo clave que trabajan con la UA

La **UNECA**, en especial, el Centro Africano para las Cuestiones de Género y Desarrollo (*African Centre for Gender and Social Development, ACGSD*), ha mantenido una relación de larga duración con la UA. UNIFEM colaboraba con este Centro mucho antes que la oficina de enlace del Fondo se estableciera en Addis Abeba. La UNECA le ha brindado apoyo financiero y continúa prestando e intensificando dicha colaboración desde 2008. Al parecer, esta colaboración con el Centro Africano para las Cuestiones de Género y Desarrollo es muy estrecha y productiva, y aplica las destrezas y capacidades complementarias de ambas partes. UNIFEM y la UNECA (una organización regional con un equipo de expertos/as multidisciplinario) han firmado un Memorando de Entendimiento con el objeto de coordinar su apoyo a la UA.

El **FNUAP** ha desempeñado y continúa desempeñando una función importante en lo que concierne a los programas africanos sobre igualdad de género. Previo a la

91 Una de las partes interesadas manifestó que era más probable que se acataran las decisiones a nivel de país si éstas provenían de la NEPAD.

llegada de UNIFEM, el FNUAP era, de hecho, el organismo líder de las Naciones Unidas en cuestiones de género en la UA, y brindó un apoyo considerable a la formulación de la Política de Género de la UA. El FNUAP tiene interés en hacer aún más sólida su colaboración con el Fondo y percibe una gran necesidad de lograr que todas las Direcciones (no sólo la WGDD) participen activamente en los asuntos relativos al género.

Otras agencias de las Naciones Unidas abordan las cuestiones de género con diversos grados de compromiso y uno de los más activos en este campo parece ser UNICEF. Las partes interesadas consultadas manifestaron que, en ocasiones, la coordinación entre las agencias de las Naciones Unidas ha representado un desafío, puesto que no siempre estaba claro quién estaba a cargo de

dirigir las labores de coordinación. Se cuenta con un mecanismo de coordinación regional que estructura la labor de las Naciones Unidas en África alrededor de diversos grupos temáticos, pero se supone que la perspectiva de género es una prioridad transversal. Gracias a los esfuerzos de promoción de UNIFEM y otros, se ha establecido un nuevo subgrupo focalizado en la juventud y el género bajo el grupo de desarrollo social, co-presidido por UNIFEM y el FNUAP.

La **Unión Europea (UE)** cuenta con un amplio marco de colaboración (sin embargo, “ciego” al género) con la UA, el cual abarca ocho áreas prioritarias (que no incluyen la perspectiva de género). UNIFEM se ha ofrecido a trabajar con la UE para traducir en acciones su compromiso tácito con la integración de la perspectiva género.

Resultados

Tabla 2.1 Algunos resultados clave de la asociación de UNIFEM con la UA

Naturaleza del cambio	Ejemplos	Comentarios	Más pertinente para
Cambios en las políticas y prácticas relativas a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres	Elaboración de la Política de Género de la UA (borrador)	UNIFEM brindó cierto apoyo financiero, principalmente para la realización de reuniones de consulta sobre el tema de la política de la UA.	UA Estados miembros
Nuevos conocimientos en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres	Auditoría de género en la UA	UNIFEM (con fondos de la Cooperación Austríaca para el Desarrollo) proporcionó recursos financieros para la contratación de tres consultores/as, quienes llevaron a cabo la auditoría de género de la UA. Uno de los hallazgos clave de la auditoría fue que las Direcciones de la UA enfrentaban dificultades para integrar la perspectiva de género sin un documento rector de políticas. La auditoría contribuyó a la formulación posterior de la Política de Género de la UA.	UA Estados miembros
Mayores capacidades en torno a los asuntos de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres	Estudio cartográfico de las organizaciones regionales de mujeres que trabajan (o tienen planes de trabajar) con la UA.	Un componente del Memorando de Entendimiento 2005-2008 entre UNIFEM y la UA era la construcción de las capacidades de la WGDD. Sobre la base de las conversaciones sostenidas con la WGDD, el Fondo acordó trabajar en el fortalecimiento de las organizaciones de mujeres a fin de que su participación en la UA fuese más eficaz, lo que a su vez ayudaría a la WGDD a cumplir con su mandato. El estudio cartográfico, que se llevó a cabo como una autovaloración de las redes de organizaciones de mujeres en la región, constituye un primer paso en esta dirección. Uno de los hallazgos clave del estudio fue que muchas organizaciones carecían de conocimientos básicos sobre cómo opera la UA y sobre cómo tener acceso a los foros de planificación y de toma de decisiones de la UA. UNIFEM y las organizaciones de mujeres ahora debaten las posibles formas de dar apoyo al establecimiento de una oficina de enlace permanente entre las ONG y las OSC en Addis Abeba, con la finalidad de que las OSC tengan un acceso más permanente y continuo a la UA.	Organizaciones de mujeres WGDD de la UA UA

Sostenibilidad

La asociación de UNIFEM con la UA (en su modalidad actual) se encuentra todavía en sus inicios. El primer año de existencia de la nueva oficina de enlace se ocupó principalmente en aprender, sentar las bases y participar en algunas actividades destinadas al establecimiento de UNIFEM, por lo que resulta prematuro analizar su sostenibilidad o los cambios institucionales más relevantes. Sin embargo, el Equipo Evaluador notó que las iniciativas de UNIFEM en curso o programadas están diseñadas, de manera consciente, en torno a la sostenibilidad de sus resultados, es decir, el Fondo está trabajando para reforzar las capacidades básicas de las organizaciones promotoras de la perspectiva de género tanto dentro como fuera de la UA, y les asiste en el desarrollo de soluciones sostenibles en lugar de soluciones únicas o aisladas.

Gestión de la asociación

UNIFEM buscó deliberadamente una asociación con la UA, puesto que se hizo evidente que la nueva UA (que emergió de la OUA) se transformaría en uno de los actores principales del desarrollo en África.

El seguimiento y la evaluación de la asociación se han limitado, a juicio del Equipo Evaluador, a breves informes del progreso alcanzado bajo el Memorando de Entendimiento 2005-2008. A la fecha, el Equipo ha tenido en sus manos sólo uno de dichos informes (2006) y tampoco cuenta con información sobre el tipo de costos (en especie u otros) en los que incurren UNIFEM y la UA para fomentar y mantener su asociación.

Desafíos

La rotación de personal al interior de la WGDD y la vacante en el cargo de Director/a, generaron algunos desafíos bajo el actual Memorando de Entendimiento, por lo que las actividades se estancaron durante algún tiempo. Debido a las brechas en la dotación de personal y en las actividades, la UA redujo el presupuesto de la WGDD en un 16 por ciento, puesto que dicha Dirección no había podido gastar el presupuesto que se le había asignado el año anterior. Al establecerse la oficina de enlace de UNIFEM, una de sus prioridades clave fue ayudar a la WGDD a lograr acceso a fuentes de financiamiento nuevas y/o adicionales.

La oficina de enlace de UNIFEM en la UA tiene una carga de trabajo voluminosa pero una capacidad limitada. Inicialmente, su personal estaba conformado por un solo miembro, pero a partir de agosto de 2008, se han contratado dos personas más. Cuando se llevó a cabo esta misión, UNIFEM manifestó que planeaba contratar a un oficial de finanzas. Si se llegase a firmar un nuevo Memorando de Entendimiento entre UNIFEM y la UA (en lugar de tan solo con la WGDD), podría surgir un gran número de oportunidades de colaboración con los órganos de la UA en cuestiones temáticas específicas (como empoderamiento económico de las mujeres y/o derechos sobre la tierra), siempre que UNIFEM tenga la capacidad de responder a ellas.

Existe un gran número de oportunidades de trabajar con distintos órganos de la UA, sin embargo, debido a la limitación de los recursos de UNIFEM, el desafío principal es seleccionarlas y optar por las que sean más pertinentes en términos estratégicos.

La forma en que UNIFEM pueda demostrar los resultados de su asociación con la UA supone otro desafío. ¿Qué tipo de resultados pueden atribuirse a esta asociación? (O sugerir si ¿UNIFEM ha contribuido al logro de estos resultados?).

Un último desafío es la ausencia de datos y de sistemas e instrumentos de recogida de datos que puedan proporcionar información fiable respecto a si las decisiones y políticas de la UA tienen un impacto real a nivel nacional y sobre la vida de las mujeres, y hasta qué punto. Esta carencia de datos es algo que representa un problema para todas las agencias de las Naciones Unidas (y otros socios para el desarrollo que trabajan con la UA).

Oportunidades

La implementación de la Política de Género de la UA, tanto dentro de la UA como a nivel nacional, es una de las tareas clave de la WGDD y requerirá de todo el apoyo que pueda obtener. En este contexto, es probable que la integración creciente de las CER en la UA sea un factor importante. El personal de UNIFEM en la oficina de enlace de la UA, así como en diversas Oficinas Regionales y Subregionales, ya ha iniciado el diálogo sobre las posibles implicaciones de esta integración para la/las estrategias

de UNIFEM a los niveles regional y subregional. Es posible que UNIFEM desee explorar más a fondo y de manera sistemática esas implicaciones, y plasmarlas explícitamente en sus planes estratégicos regionales y subregionales.

La oficina de enlace de UNIFEM en la UA ha diseñado un marco para promover los enfoques de múltiples partes interesadas en la implementación de los protocolos de la CEDAW y la UA. El objetivo de dicho marco es cambiar la actitud ampliamente difundida en cuanto a que las cuestiones de género son responsabilidad de los Mecanismos Nacionales para la Mujer, en lugar de una responsabilidad de todos los órganos gubernamentales. La WGDD de la UA ha expresado su interés por utilizar este instrumento, UNIFEM también se ha puesto en contacto con expertos/as africanos/as, por ejemplo, el Ministro de Relaciones Exteriores de Sudáfrica, y con sus Oficinas Subregionales y, aparentemente, existe cierto interés a nivel nacional por ponerlo a prueba.

Después de un año sobre el terreno, UNIFEM es aún un actor relativamente joven dentro del contexto de la UA,

y algunos de los socios para el desarrollo que fueron consultados no eran conscientes de la labor de UNIFEM con la UA o de su presencia en el territorio. Sin embargo, otros hicieron hincapié en que el establecimiento de la oficina de enlace había acrecentado considerablemente la visibilidad y la presencia del Fondo.

Una sugerencia de cambio al enfoque de UNIFEM, expresada por algunas de las partes interesadas, fue que el Fondo no debería invertir más en el desarrollo de políticas, estudios o estrategias, sino concentrarse en apoyar la ejecución de los compromisos y planes ya existentes.

Las partes interesadas señalaron que UNIFEM es considerado un actor importante en la región gracias a su reconocida experiencia técnica, su enfoque institucional en cuestiones de género y su condición de agencia de las Naciones Unidas, lo que le permite actuar como facilitador e incluso mediador (por ejemplo, entre la CEPA y la UA). Asimismo, enfatizaron que la estrecha y buena relación de UNIFEM con las ONG que trabajan en África es un activo significativo, valorado tanto por la UA como por otros actores.

2.2 Asociación de UNIFEM con la CEDEAO

Fechas de la misión: 26 al 31 de enero de 2009v

Equipo de la misión: Gerry Cooney y Silvia Grandi

Antecedentes institucionales

La Comunidad Económica de Estados de África Occidental (CEDEAO) es un grupo regional de quince países establecido en 1975, cuya sede se localiza en Abuja, Nigeria. Su misión es promover la integración económica en “todos los ámbitos de la actividad económica, en particular la industria, el transporte, las telecomunicaciones, la energía, la agricultura, los recursos naturales, el comercio y las cuestiones monetarias y financieras, los asuntos

sociales y culturales...” En 1993, se revisó el tratado de la CEDEAO con el fin de acelerar el proceso de integración. En 2005, la Secretaría de la CEDEAO se transformó en la Comisión de la CEDEAO, investida con mayores facultades supranacionales. Los actos normativos de la Comisión, en particular, han acrecentado su poder vinculante sobre los Estados miembros, más que los Protocolos y Convenios convencionales.

Estados miembros

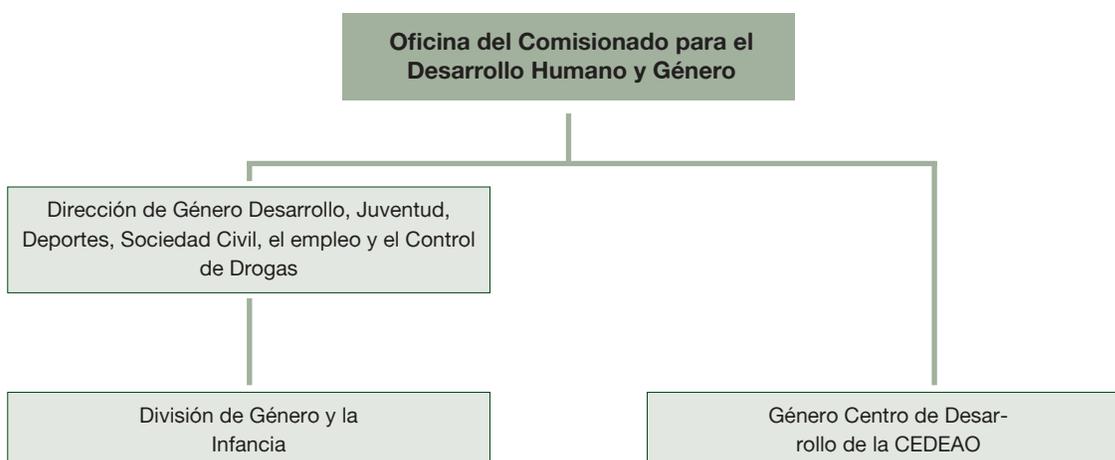
Benin, Burkina Faso, Cabo Verde, Costa de Marfil, Gambia, Ghana, Guinea, Guinea-Bissau, Liberia, Malí, Níger, Nigeria, Senegal, Sierra Leona, Togo

Las Unidades de Género de la CEDEAO

En enero de 2009, la CEDEAO contaba con dos Unidades responsables por las cuestiones de género: la División de Asuntos de Género y de la Infancia (con sede en la Comisión de la CEDEAO en Abuja) y el Centro de promoción de las cuestiones de género de la CEDEAO (*ECOWAS Gender Development Centre, EGDC*) en Dakar, Senegal.

La División de Asuntos de Género y de la Infancia fue establecida a finales de 2004 con el nombramiento de una oficial de cuestiones de género (a la fecha, la única integrante del personal del cuadro orgánico de la División), quien recurre a consultores y pasantes para apoyar las actividades de la División.

Organigrama de las Unidades de Género de la CEDEAO



En 2008, tras la reciente reorganización institucional de la CEDEAO, se crearon nuevas estructuras responsables de la coordinación y supervisión de las cuestiones de género: la Oficina del Comisionado para el Desarrollo Humano y Género (*Office of the Commissioner for Human Development and Gender*) y la Dirección para la promoción de las cuestiones de género, juventud, deportes, sociedad civil, empleo y lucha contra las drogas (*Directorate of Gender Development, Youth, Sports, Civil Society, Employment and Drug Control*). La División es regida por la Dirección, y la Dirección forma parte de la Oficina del Comisionado (ver recuadro).

Tanto el Comisionado para el Desarrollo Humano y Género como la Directora de la Dirección para la promoción de las cuestiones de género, juventud, deportes, sociedad civil, empleo y lucha contra las drogas, fueron nombrados en julio de 2008. Al momento de la visita, el personal del cuadro orgánico de la Dirección estaba integrado por sólo dos personas (una en la División de Asuntos de Género y

la otra en la División para la promoción de la juventud, los deportes y el empleo, quien asumió su cargo en diciembre de 2008). Según el personal de la CEDEAO, en lo que concierne a recursos financieros, la División de Asuntos de Género no cuenta con recursos de programación y depende en gran medida de los donantes externos. No obstante, no contamos con información precisa sobre este tema (el Equipo Evaluador no tuvo acceso a los presupuestos de la División y de la Dirección).

En diciembre de 2004, se establece el EGDC de la CEDEAO en reemplazo de la Asociación de Mujeres de África Occidental. El Centro reporta directamente al Comisionado para el Desarrollo Humano y Género y su personal profesional incluye seis personas (tres de ellas dedicadas a la programación y las demás, a la gestión y la administración) y, para apoyar sus actividades, recurre a consultores y pasantes. El Centro es administrado por una Directora que ejerció como Directora Interina durante cuatro años hasta que fue nominada formalmente en

2008. El EGDC contaba originalmente con un Plan de Acción para 2005-2008, y acaba de formular un Plan Estratégico para 2009-2013 que la mayoría de las partes interesadas considera muy ambicioso. Su ejecución requerirá un apoyo financiero sustancial por parte de los donantes externos.

El EGDC cuenta con Coordinadores de País en cada uno de los Estados miembros (generalmente, al interior del Ministerio de Asuntos de la Mujer o su equivalente), cuya responsabilidad primaria es promover las cuestiones de género, influir sobre las políticas y coordinar la implementación de las actividades de la CEDEAO (y más específicamente, del EGDC) a nivel de país. Los Coordinadores también tienen la responsabilidad de proporcionar información sobre los países miembros al EGDC cuando éste lo solicite. Para fortalecer su función, el EGDC ha puesto en práctica iniciativas de capacitación y de construcción de capacidades orientadas a los Coordinadores.

Asociación de UNIFEM con la CEDEAO

Historia: La Oficina de UNIFEM en Nigeria (que hasta diciembre de 2007 fue la Oficina Regional para el África Occidental Anglófona), inició su relación con la Comisión de la CEDEAO, con sede en Abuja, en 2001. Su

interés primario en interactuar con la CEDEAO fue el de fomentar la participación de las mujeres en el comercio y la economía regional (en aquel entonces, UNIFEM estaba trabajando con empresarias) y el de formular el Protocolo sobre la libertad de movimiento de las personas (ver recuadro). Al momento del primer acercamiento de UNIFEM con la CEDEAO, se hizo patente su necesidad de apoyo en materia de construcción de las capacidades institucionales y de integración de la perspectiva de género. En 2001, el Centro Regional para el Desarrollo de África Occidental (*West African Regional Development Centre*) de la UNECA, como parte de los acuerdos de colaboración con la CEDEAO, inició el diálogo en torno a la formulación de una política de género subregional y la integración de la perspectiva de género en la CEDEAO, sustentado en el diagnóstico de necesidades realizado previamente. Posteriormente, solicitó la participación de UNIFEM y de la Secretaría de la Commonwealth con el objeto de apoyar a la CEDEAO en la elaboración de un proyecto sobre Política de Género y Sistema de Gestión de Género como parte de un esfuerzo conjunto destinado a incorporar la perspectiva de género en la CEDEAO. Desde entonces, UNIFEM y la CEDEAO han emprendido una serie de actividades en las que participan la Comisión de la CEDEAO, el EGDC y las Oficinas de UNIFEM en Nigeria y Senegal.

Protocolo de la CEDEAO sobre la libertad de movimiento de las personas

En mayo de 1979, los Estados miembros de la CEDEAO adoptaron un Protocolo sobre la libertad de movimiento de las personas y el derecho de residencia y establecimiento, el cual estipulaba, entre otras cosas, el derecho de las ciudadanas y los ciudadanos de la Comunidad a entrar, residir y establecer actividades económicas en el territorio de los Estados miembros, además de bosquejar una estrategia de ejecución en tres etapas durante un lapso de 15 años para lograr la “completa libertad de movimiento” contemplada por el tratado.

La etapa uno preveía la eliminación, en el curso de cinco años, de la necesidad de visado para estadías de hasta 90 días dentro de los territorios de la CEDEAO para los ciudadanos de la Comunidad. La etapa dos se concentraba en el derecho de residencia y la etapa tres, en el derecho de establecimiento. La etapa uno ha sido totalmente implementada en la subregión. El progreso de las etapas dos y tres ha sido mucho más lento, a pesar de la adopción de cuatro Protocolos adicionales que contemplan su implementación.

Nuestro análisis señala que la relación de UNIFEM con la CEDEAO ha pasado por tres etapas principales:

- Primera etapa (2001-2004): UNIFEM aportó apoyo institucional para la formulación de la política de género y los mecanismos de gestión de la Comisión de la CEDEAO, brindando a su Secretaría los servicios de un asesor en

cuestiones de género con el fin de construir las capacidades y la estructura de la División de Asuntos de Género. El apoyo de UNIFEM dio un impulso decisivo al establecimiento del EGDC. Según informes, la relación entre las dos organizaciones es sumamente activa.

- Segunda etapa (2005-2007): UNIFEM y la CEDEAO participaron en actividades y/o proyectos temáticos de corto plazo (tales como el apoyo dado a iniciativas y reuniones de capacitación esporádicas), aunque UNIFEM no brindaba apoyo técnico a la institución, sino a actividades específicas⁹². La Oficina de UNIFEM en Nigeria inició actividades con la Comisión de la CEDEAO (División de Asuntos de Género), mientras que su oficina en Senegal inició actividades con el EGDC en Dakar. Los recursos disponibles eran escasos, por lo que los contactos y las actividades se volvieron menos frecuentes. Las partes interesadas entrevistadas señalan una cierta apatía y la ausencia de líderes en ambas organizaciones, así como también que la División de Asuntos de Género se encontraba en una etapa formativa.
- Tercera etapa (a partir de 2008): Desde la fusión de dos de las oficinas de UNIFEM en África Occidental en diciembre de 2007 (para más detalles, consulte el apartado “Contexto de UNIFEM”), se han establecido algunos contactos entre la nueva Dirección Regional del Programa para África Occidental (con sede en Dakar) y el Presidente de la CEDEAO (con sede en Abuja), contando con la colaboración de la Oficina de UNIFEM en Nigeria. El Presidente de la CEDEAO ha expresado interés en desarrollar una asociación estratégica con UNIFEM y por trabajar en áreas temáticas específicas (migraciones, agricultura) con las Direcciones y/o Comisiones sectoriales pertinentes.

Memorando de Entendimiento: No existe un Memorando de Entendimiento global que normativice la relación entre UNIFEM y la CEDEAO⁹³, por lo que la misma se ha basado en una serie de acuerdos sobre proyectos de corto plazo para actividades específicas. En 2002, se firmó una carta de acuerdo que cubría la prestación de los servicios de asesoría en cuestiones de género.

Contrapartes y estrategias clave: Durante las dos primeras etapas de la relación entre UNIFEM y la CEDEAO, las principales contrapartes al interior de esta última eran la División de Asuntos de Género de la Comisión y el EGDC. Actualmente, UNIFEM inicia su interacción con otras divisiones dentro de la Comisión con la finalidad de dar seguimiento a las labores temáticas y/o sectoriales (por ejemplo, migraciones, agricultura, asuntos políticos, paz y seguridad).

Durante la primera etapa, UNIFEM aportó asistencia técnica y un sustancial apoyo financiero a la CEDEAO. En las etapas subsiguientes, el aporte del Fondo consistió principalmente en apoyo técnico y un limitado apoyo financiero. A pesar de que las partes interesadas consultadas, tanto en UNIFEM como en la CEDEAO, expusieron comentarios genéricos sobre las dimensiones financieras de esta relación, al momento de trabajar este documento, no había datos disponibles respecto a los recursos financieros totales invertidos por UNIFEM en su relación con la CEDEAO⁹⁴.

Las estrategias principales⁹⁵ empleadas por UNIFEM en su relación con la CEDEAO son las siguientes:

- Desarrollo institucional: UNIFEM proporcionó a la CEDEAO los servicios de un asesor en cuestiones de género, con la finalidad de apoyar la formulación de una política de género y un sistema de gestión de género, así como la integración de la perspectiva de género al interior de la institución. Lo anterior se materializó particularmente durante la primera etapa, y continuó durante la segunda etapa aunque de forma menos frecuente (asesoramiento técnico con fines específicos a la División de Asuntos de Género).
- Actividades conjuntas: UNIFEM y la CEDEAO organizaron reuniones y cursos de capacitación, como por ejemplo, capacitación en materia de Presupuestos Sensibles al Género (PSG).
- Formulación de políticas sectoriales: UNIFEM está trabajando con divisiones sectoriales específicas dentro de la Comisión de la CEDEAO para generar políticas sectoriales (como en el caso de las migraciones). La aplicación de este enfoque es de reciente data (desde 2008).

Actividades y/o iniciativas específicas: Con el transcurso del tiempo, UNIFEM y la CEDEAO han emprendido una amplia variedad de actividades, como lo indica la tabla a continuación. Con la notable excepción del apoyo brindado por UNIFEM a la Comisión entre los años 2003 y 2005 en asuntos relacionados con la integración de la perspectiva de género, la mayoría de los proyectos han sido relativamente pequeños y de corta duración (un año o menos).

92 Según algunas de las partes interesadas, este cambio se debió a que, luego de la primera etapa y del establecimiento de la División de Asuntos de Género al interior de la CEDEAO, se supuso que ya no se requería el apoyo técnico directo del asesor en cuestiones de género.

93 Mientras se realizaba el análisis detallado, tuvimos conocimiento de un posible Memorando de Entendimiento entre la Oficina de UNIFEM en Nigeria y la Comisión de la CEDEAO, elaborado a principios del año 2000. Sin embargo, UNIFEM no ha podido localizar una copia de este documento. Los diversos traslados de oficina de UNIFEM en Nigeria podrían explicar parcialmente lo anterior.

94 La Oficina en Nigeria nos proporcionó información financiera a partir de 2004, la cual demuestra que se ha invertido un total de 48.000 USD en dos actividades: 42.000 USD para “Investigación y análisis de género” en marzo de 2005 (extensión del contrato de asesoría en cuestiones de género para el período diciembre de 2004 a febrero de 2005) y 6.000 USD para “Servicios de organización de conferencia” de la Primera Cumbre de Mujeres sobre Paz y Seguridad en diciembre de 2008.

95 Estas categorías de estrategias guardan relación con la tipología identificada en el informe de evaluación, Sección 3.3.

Tabla 2.2 Principales actividades de UNIFEM con la CEDEAO (2002-2009)

Tema	Proyecto/Actividad/Año	CEDEAO	UNIFEM	Tipo de apoyo
Integración de la perspectiva de género en la CEDEAO	<p>Formulación de una Política de Género y un Sistema de Gestión de Género, 2002-2005.</p> <p>Apoyo para el establecimiento de la División de Asuntos de Género y el EGDC.</p> <p>Construcción de capacidades para la incorporación de la perspectiva de género al interior de la Comisión (por ejemplo, capacitación en materia de auditoría de género).</p>	Comisión (División de Asuntos de Género)	Oficina de Nigeria	<p>Asignación del asesor en cuestiones de género, octubre de 2002 a febrero de 2005.</p> <p>Apoyo financiero destinado a las actividades de construcción de capacidades.</p> <p>Servicios de apoyo técnico.</p>
Presupuestos Sensibles al Género	Apoyo al "Taller regional de capacitación sobre PSG", orientado al personal de la Comisión de la CEDEAO y a los Coordinadores de los países miembros, 2008.	EGDC	Oficina de Senegal	UNIFEM proveyó los Términos de Referencia y la metodología a aplicar en la capacitación, así como el instructor.
Enfoque común en materias relativas a las migraciones	<p>UNIFEM contribuyó a generar un enfoque común y directrices sobre las migraciones, 2007.</p> <p>Elaboración de un documento de síntesis para el "proyecto de empoderamiento de las mujeres en la migración", una iniciativa conjunta con CEDEAO, OIT, OIM, ACNUR y FNUAP para impulsar la investigación y el diálogo de alto nivel sobre políticas respecto a la dimensión de la perspectiva de género y las dinámicas de las migraciones en África occidental (julio de 2008). La iniciativa aún no ha sido aprobada ni ha recibido financiamiento.</p>	Comisión (División de Asuntos de Género, División para el libre movimiento de las personas, otros departamentos de la CEDEAO).	Oficinas de Senegal y Nigeria	UNIFEM participó en la reunión de expertos que se llevó a cabo en Ghana en mayo de 2007, y contribuyó en el análisis del enfoque común sobre la incorporación de la perspectiva de género.
Paz y seguridad	Apoyo a la organización de la Primera Cumbre de Mujeres sobre Paz y Seguridad, diciembre de 2008.	Comisión (Dirección de paz y seguridad, y cuestiones de género).	Oficina de Nigeria	Asistencia técnica, mensaje de buena voluntad y apoyo financiero.
Agricultura	Generación de la política agrícola común, 2006.	Comisión (División de Agricultura).	Oficina de Senegal	El asesor en cuestiones de género trabajó en el EGDC para formular la política agrícola de la CEDEAO.
Otros	Apoyo a la organización de la reunión anual de Ministras de Asuntos de las Mujeres de la CEDEAO, ocasión en la cual el Plan Estratégico 2008-2013 del EGDC fue validado y adoptado, y se llevaron a cabo actividades en preparación de Foro de Alto Nivel sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo de Accra. Mayo de 2008.	EGDC	Oficina de Senegal	Apoyo técnico y financiero.
	Reunión consultiva "Aplicación y promoción de los derechos de las mujeres y el niño: ¿qué enfoque aplicar en África?" (<i>Enforcement and Promotion of Women and Child Rights: which approach for Africa</i>) organizada por el EGDC, UNIFEM y la Asociación de Abogadas Africanas, 2006.	EGDC	Oficina de Senegal	Apoyo técnico y financiero.
	Participación en el proceso de planificación estratégica del EGDC (2007-2008).	EGDC	Oficina de Senegal	Participación en las conversaciones y consultas, apoyo técnico.

Contexto de la Organización Regional

Según la mayoría de las partes interesadas consultadas, la CEDEAO es la institución subregional clave en África occidental. A pesar de la presencia de otras organizaciones subregionales (como la Unión Económica y Monetaria de África Occidental⁹⁶) que han logrado un avance sustancial en la integración regional (por ejemplo, con la introducción de una moneda común en el África occidental francófona), la CEDEAO es la única CER reconocida por la UA en la región de África occidental y la única organización subregional para África occidental, incluidos países de habla francesa, inglesa y portuguesa. Cuenta con la autoridad y con mecanismos establecidos que pueden aplicarse para influir en los procesos de adopción de políticas de sus Estados miembros. Es más, desde su reforma en 2005, la CEDEAO ha fortalecido su carácter supranacional, aumentando su autoridad vinculante sobre los Estados miembros. No obstante, la CEDEAO parece encontrarse en una etapa de transición. Se reconoce ampliamente que su mandato y sus objetivos no son equiparados con los recursos, las capacidades, las estructuras y los sistemas que se requieren.

Los socios para el desarrollo (tanto organismos de las Naciones Unidas como donantes bilaterales) han reconocido la función de la CEDEAO como principal interlocutor en materia de políticas y desarrollo de la región, pero también son conscientes de sus limitaciones, y es por ello que le brindan un apoyo significativo, tanto técnico como financiero.

Al parecer, existe consenso entre los organismos de las Naciones Unidas en cuanto a la necesidad de trabajar con la CEDEAO, por varias razones:

- Su función política y su posicionamiento en el marco más amplio de la integración africana.
- La convicción de que mediante el trabajo a nivel regional se puede complementar otras estrategias empleadas por los organismos de las Naciones Unidas (por ejemplo, con los gobiernos, las OSC, etc.)
- Para abordar los temas transnacionales (como paz y seguridad, crisis alimentarias, VIH/SIDA, migraciones).

La mayoría de los interesados consultados concuerdan en que la CEDEAO ha podido desempeñar una función significativa en la región en lo que concierne a sus ámbitos de intervención más tradicionales: asuntos relativos a la paz y la seguridad (por ejemplo, a través del ECOMOG⁹⁷), y, hasta cierto punto, asuntos económicos (como el libre movimiento de las personas). En lo que se refiere a cuestiones sociales y de desarrollo (incluyendo género), su función e influencia es un tanto más limitada.

96 La WAEMU se fundó mediante el Tratado firmado en Dakar, Senegal, el 10 de enero de 1994, por los Jefes de Estado y de Gobierno de Benin, Burkina Faso, Costa de Marfil, Mali, Níger, Senegal y Togo. El 2 de mayo de 1997, Guinea-Bissau se convirtió en su octavo Estado miembro. La WAEMU es una unión aduanera y monetaria (los Estados miembros cuentan con una moneda común, el franco CFA) establecida con el objeto de promover la integración económica entre los países miembros. Entre los logros alcanzados por los miembros de la WAEMU se cuenta: la armonización de sus normativas (inclusive la tributación indirecta), la implementación de criterios de convergencia macroeconómica y de un mecanismo de fiscalización, el establecimiento de un mercado común, la instauración de una unión aduanera y un arancel externo común, y el inicio de políticas estructurales y sectoriales regionales. Fuente: <http://www.uemoa.int/uemoa/historique.htm>

97 El Grupo de Verificación del cese del fuego de la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental (*Economic Community of West African States Monitoring Group*, ECOMOG) es una fuerza armada multilateral establecida por los Estados miembros de la CEDEAO en 1990 para intervenir en la guerra civil en Liberia (1989-96). Desde entonces, ha intervenido en conflictos en Sierra Leona y Guinea Bissau.

Integración de la perspectiva de género en la CEDEAO

La política de género y las directrices para el establecimiento de un sistema de gestión de género, contenían disposiciones para la creación de varias entidades responsables por la implementación de la política de género (Equipo de Gestión de Género, División de Asuntos de Género, Coordinadores Departamentales de la Secretaría, Comisión en Cuestiones de Género, EGDC). La compilación de datos realizada en enero de 2009 señala que estas Unidades o bien no existen, o no están cumpliendo con su labor según se planificó inicialmente. Únicamente se ha establecido la División de Asuntos de Género y el EGDC; sin embargo, la evidencia indica que sus funciones actuales no responden con precisión a las programadas originalmente.

No se han elaborado ni implementado plenamente las directrices generales para la incorporación de la perspectiva de género en los distintos sectores (no obstante algunos esfuerzos en este sentido).

Se han observado algunos ejemplos positivos, que se han dado, principalmente, fuera del marco de la política de género y del sistema de gestión de género:

- La Comisión de Asuntos Políticos, Paz y Seguridad, en colaboración con la División de Asuntos de Género, ha elaborado un marco que aborda el tema de “Las mujeres en la paz y la seguridad”, con fondos del Organismo Danés de Desarrollo Internacional (*Danish International Development Center, DANIDA*) (no es mucho lo que se ha hecho para implementar dicho marco);
- La Dirección de Asuntos Humanitarios, con el apoyo de la División de Asuntos de Género, ha preparado un manual sobre cómo integrar la perspectiva de género al momento de desplegar grupos civiles de trabajo (con el apoyo de ACNUR);
- Las consideraciones de género se han integrado al enfoque común sobre las migraciones (con el apoyo de UNIFEM);
- Las consideraciones de género se han integrado a la política agrícola común y se han emprendido algunas labores en torno a las cuestiones de género con la Comisión Agrícola (con el apoyo de UNIFEM y el EGDC);
- Los informes financieros han generado datos desglosados por sexo; y
- La CEDEAO ha adoptado una nueva política de recursos humanos que promueve la nominación de mujeres en caso de igualdad de capacidades de los candidatos.

En cuanto a los asuntos de género, las normas y prácticas sociales de la subregión definen poderosamente la desigualdad y el contraste entre el rol de la mujer y el hombre en la sociedad. Es más, las mujeres juegan un modesto papel en la política de la mayoría de los Estados miembros y de la CEDEAO.

A raíz de la decidida movilización de las OSC en torno a las cuestiones de género durante la Conferencia de Beijing (1995) y la creciente participación de las Primeras Damas de África en este tema, a partir de ese año, la igualdad de género adquirió una mayor relevancia política en la subregión. Desde principios de la década de los años 2000, los órganos regionales africanos (UA y CEPA), demostraron mayor interés o compromiso hacia la igualdad de género. Como consecuencia, también se incentivó activamente a las CER a analizar sus propias políticas y prácticas respecto a las cuestiones de género. Este contexto motivó a la CEDEAO a transformar sus compromisos con los asuntos de género en políticas y estructuras (ver siguiente apartado).

Importancia que se da en la CEDEAO a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres

El Tratado original de la CEDEAO (1975) omitía cualquier mención al género o a la igualdad de las mujeres. El Tratado revisado (1993) incorpora nuevos principios relacionados: los Artículos 61 y 63 ratifican el compromiso de la CEDEAO hacia el empoderamiento de las mujeres y la promoción de las organizaciones de mujeres como medio para asegurar una participación colectiva en las actividades de desarrollo. El Tratado impone sobre la CEDEAO el mandato concreto de formular políticas y desarrollar programas que realcen las condiciones sociales, económicas y culturales de las mujeres. A principios de los años 2000, con el respaldo de la CEPA y otras organizaciones (incluso UNIFEM), la CEDEAO se embarcó en un proceso destinado a elaborar una política de género y los instrumentos relacionados, con la finalidad de integrar la perspectiva de género en la organización. Entre los años 2001 y 2005, la CEDEAO emprendió diversas iniciativas de política y estructurales, contando con el apoyo de dos consultores en cuestiones de género asignados por

UNIFEM y la Secretaría de la Commonwealth. Lo anterior culminó en la adopción de la política de género y los documentos estratégicos conexos (Directrices para el establecimiento de un sistema de gestión de género en la CEDEAO; Marco del Plan Estratégico con perspectiva de género) en julio de 2004. A fines de 2004, se fundó la División de Asuntos de Género en la Secretaría (ahora, la Comisión) y se estableció el EGDC en Dakar.

Estos documentos y estructuras constituyen los cimientos sobre los cuales la CEDEAO puede comenzar a abordar sus prioridades con respecto a las cuestiones de género. Sin embargo, tras esta etapa inicial, el progreso del proceso para integrar la perspectiva de género al interior de la CEDEAO ha sido modesto.

Hay muy pocas evidencias que indiquen que las políticas y los marcos rectores hayan sido empleados para informar, orientar y/o dar seguimiento a las iniciativas de la CEDEAO en materia de género (ver recuadro). Las partes interesadas entrevistadas al interior y al exterior de la CEDEAO, confirman esta conclusión. Es más, los datos reunidos como parte de este estudio, no revelan que la CEDEAO cuente con planes para revitalizar éstas u otras políticas o estrategias en su seno. Un indicador del compromiso de la CEDEAO con la igualdad de género y los derechos de las mujeres se refiere al número y tipo de recursos (humanos o financieros) destinados a abordar las distintas iniciativas esbozadas en su documento estratégico. Los recursos con que cuenta actualmente tanto la Comisión como el EGDC son muy modestos (ver el apartado “Unidades de Género de la CEDEAO”). Es más, según algunas de las partes interesadas consultadas en la CEDEAO, en UNIFEM, en otros organismos de las Naciones Unidas y en las OSC, su influencia dentro de la CEDEAO es muy limitada. Por ende, aunque la atención a los asuntos de género tiene un nicho en las estructuras, las políticas y en el presupuesto de la CEDEAO, la percepción generalizada es que son asuntos marginales para la misma. Últimamente se han dado algunos ejemplos positivos en materia de integración de la perspectiva de género a nivel sectorial. Asimismo, los acontecimientos recientes (por ejemplo, la contratación del Director de la Dirección para la promoción de las cuestiones de género, juventud, deportes, sociedad civil, empleo y lucha contra las drogas, la nueva política sobre recursos humanos y el renovado compromiso del Presidente de la CEDEAO ha-

cia la igualdad de género) podrían generar mayor atención en torno a la integración de la perspectiva de género en la CEDEAO.

La influencia de la CEDEAO sobre los programas y las capacidades regionales, nacionales y de las OSC

Según la mayoría de las partes interesadas consultadas, las funciones que se espera cumpla la CEDEAO en lo concerniente a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres deberían ser las siguientes:

- Ejercer influencia sobre los Estados miembros para que éstos adopten e implementen sus compromisos regionales e internacionales;
- Cumplir una función de liderazgo en torno a las cuestiones de género; y
- Crear un contexto potenciador que permita a los Estados miembros promover la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres.

En la práctica, la reputación actual de la CEDEAO en lo que concierne a la integración de las cuestiones de género en la región, es relativamente modesta. Las entrevistas que se llevaron a cabo entre una muestra de OSC regionales y nacionales y de organizaciones para el desarrollo, sugiere que, en general, éstas carecen de conocimientos sobre la o las funciones que desempeña la Comisión en torno a los asuntos de género. Según sus comentarios, la Comisión es más conocida por sus funciones históricas y establecidas como promotor de la paz y la seguridad, y menos como promotor del desarrollo regional. Varias de las principales organizaciones entrevistadas no tenían conocimiento alguno (o tenían un conocimiento marginal) sobre la política y la función de la CEDEAO en cuestiones de género.

Durante el análisis, no encontramos evidencia que sugiera que la CEDEAO ejerza influencia en la adopción e implementación de convenios y programas internacionales (como la CEDAW y la Plataforma de Acción de Beijing) o en la formulación de políticas de género a nivel nacional. Por ejemplo, tanto las personas entrevistadas en Nigeria como en Senegal comentaron que la CEDEAO no participó en la elaboración de sus políticas de género (formuladas en 2008 y 2005, respectivamente).

Por otro lado, varias de las partes interesadas entrevistadas (organismos de las Naciones Unidas, donantes bilaterales, OSC nacionales y regionales) mencionaron que la influencia de la CEDEAO es cada vez más fuerte, especialmente en lo que se refiere a promover la integración, la paz y la estabilidad en la región. También se reconoce que la CEDEAO ha venido demostrando una sólida voluntad política por promover la integración regional supranacional, y la transformación de la Secretaría en una Comisión es un avance importante en esta dirección, puesto que las decisiones futuras que tome la CEDEAO serán vinculantes para los Estados Miembros. También ha demostrado cierto grado de determinación política (como prohibir la asistencia de los líderes militares de Guinea Bissau a las reuniones de todos los órganos de adopción de decisiones de la CEDEAO, tras el golpe militar que protagonizaron en diciembre de 2008). Esta tendencia ejemplifica la forma en la que la CEDEAO podría ejercer influencia sobre sus Estados en lo que se refiere a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, por ejemplo, mediante la incorporación de perspectivas de género en las políticas y directrices sectoriales en forma cada vez más vinculante.

Obstáculos para el compromiso y/o la influencia de la CEDEAO en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres

Apropiación institucional limitada. Las entrevistas con partes interesadas clave sugieren que el apoyo brindado a las iniciativas para promover la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres al interior de la CEDEAO es marginal. Por otro lado, las personas entrevistadas tanto al interior como al exterior de la CEDEAO, manifiestan que si bien el compromiso de su Presidente y las políticas de la CEDEAO demuestran que sí existe un grado de apoyo, el mismo no ha sido equiparado aún con los recursos financieros y humanos necesarios para llevar a la práctica dichas políticas. Por ejemplo, el mandato de la Dirección a cargo de los asuntos de género es sumamente amplio, y combina áreas temáticas de naturaleza muy disímil que incluyen, además de la promoción de la perspectiva de género, el avance de la juventud, los deportes, la sociedad civil, el empleo y la lucha contra las drogas, contando con una dotación de personal profesional de sólo tres personas (incluido el Director) para

ejecutar ese mandato. Según las personas entrevistadas, los recursos financieros también son escasos (uno de ellos destacó la ausencia de financiación para la programación de la División de Asuntos de Género).

Carencia de una visión compartida y bien definida de la CEDEAO en lo que respecta a las cuestiones de género.

Las entrevistas a miembros de alto nivel de la Comisión y de la EGDC sugieren que las percepciones respecto a la función y las actividades prioritarias de la CEDEAO en materia de género, son diametralmente distintas. Algunos consideran que su función es abordar las necesidades estratégicas de las mujeres a través de intervenciones en materia de políticas al más alto nivel, otros lo consideran un implementador de programas a nivel institucional y algunos otros señalan que la CEDEAO debería trabajar a nivel de base para responder a las necesidades prácticas de las mujeres. Como puede observarse, estas percepciones son muy heterogéneas y, por el momento, no existe un mecanismo ni un plan que las reconcilie.

Funciones y responsabilidades ambiguas de la División de Asuntos de Género y el EGDC. Las ambigüedades en términos de la visión de la CEDEAO con respecto a los asuntos de género también afectan la función que desempeña la Unidad de Género y el EGDC, así como sus reputaciones. De acuerdo con los documentos de la CEDEAO y con varios entrevistados (tanto al interior como al exterior de la misma), su División de Asuntos de Género es la responsable por la formulación de políticas y programas, mientras que el EGDC es considerado el “brazo técnico” que debe ejercer el liderazgo en la implementación de las políticas y los programas, y servir de enlace con los países miembros. Las personas entrevistadas señalan que las funciones de estas Unidades, en la práctica, carecen de suficiente definición, diferenciación y aplicabilidad, tomando en cuenta el mandato dado a la CEDEAO.

Aunque la función de la División parece clara a nivel teórico, en algunas actividades (por ejemplo, capacitación del personal de la CEDEAO, elaboración de los instrumentos necesarios para integrar las perspectivas de género) se han dado casos de duplicación de esfuerzos con la EGDC.

Según varias partes interesadas (el personal de UNIFEM, las OSC, los donantes bilaterales, los organismos de las Naciones Unidas), el EGDC debería cumplir una función de liderazgo en cuestiones de género dentro de la región, proporcionar orientación, coordinar la labor de otras organizaciones presentes en el área, identificar deficiencias y necesidades, y encontrar los medios para satisfacerlas. Por el momento, sin embargo, pareciera que el Centro se concentra en aquellas actividades que podrían ser ejecutadas eficazmente por otras organizaciones (capacitación, etc.), en lugar de posicionarse a sí misma en un nivel más estratégico. Además, varias de las partes interesadas consultadas (UNIFEM, OSC y otros donantes) señalan que la razón detrás de la ambigüedad de la función de la EGDC, es que ésta es demasiado amplia y citan como ejemplo su nuevo Plan Estratégico, el cual trata de abarcar actividades a todos los niveles, centrándose tanto en la implementación sobre el terreno como en proporcionar un marco estratégico y de coordinación de las iniciativas de género en la región.

En opinión de las partes interesadas, la carencia de funciones bien definidas ha dado pie a que la relación entre el EGDC y la Comisión para asuntos de género sea bastante conflictiva, lo que no es conducente al avance de la perspectiva de género al interior de la CEDEAO. Varias de estas partes interesadas (entre ellas, UNIFEM, algunos miembros del personal de la CEDEAO, las OSC y otros organismos de las Naciones Unidas) opinan que es necesario evaluar más a fondo la estructura orgánica de la División de Asuntos de Género y del EGDC.

Esta carencia de definición en las funciones de la División de Asuntos de Género y del EGDC, dificulta la identificación, por parte de UNIFEM, de la estrategia más adecuada para trabajar con la CEDEAO.

Difícil implementación a nivel nacional. Uno de los principales desafíos de la CEDEAO es asegurar y dar seguimiento a la implementación de sus programas y políticas a nivel de país. Por un lado, la CEDEAO carece de los recursos y de los sistemas necesarios para hacerlo y, por el otro, los Estados miembros de la CEDEAO con frecuencia se muestran renuentes a introducir cambios en lo que respecta a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres. Es más, las partes interesadas consultadas (la CEDEAO, los organismos de las Naciones Unidas,

incluyendo UNIFEM, otros donantes, las OSC y los representantes de gobierno en los dos países visitados) consideran que, en general, los Mecanismos Nacionales para la Mujer en la región son muy débiles. De conformidad con la Política de Género de la CEDEAO, esos Mecanismos deberían desempeñar un papel activo en los procesos de fiscalización y coordinación de las políticas de implementación a nivel nacional, pero aparentemente, los Ministerios responsables de promover la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres en los Estados miembros, cumplen una función modesta en dichos procesos. Por ejemplo, a enero de 2009, no se había establecido un mecanismo para que los Ministros se reunieran en forma periódica ni para que trabajaran puntos de la agenda a discutir en las Reuniones de Jefes de Estado. El EGDC nos informó que los Ministros tienen planes de establecer dicho mecanismo en 2009.

Otros donantes y/o socios para el desarrollo claves que trabajan con la CEDEAO

Además de UNIFEM, la UNECA y la Secretaría de la Commonwealth le han brindado a la CEDEAO el apoyo inicial para la formulación de su Política de Género y su Sistema de Gestión de Género.

Entre los donantes que han participado con la CEDEAO en iniciativas relacionadas con los asuntos de género se incluye:

- ACNUR: Memorando de Entendimiento desde 2001. Es un marco general y dinámico de colaboración, cuya implementación se inició en 2005. Provee apoyo para construir las capacidades humanitarias (equipo de respuesta a emergencias), además de otras actividades.
- OIM – Organización Internacional para las Migraciones.
- FNUAP – Fondo de Población de las Naciones Unidas.
- DANIDA – apoya a la Comisión de Asuntos Políticos, Paz y Seguridad, en la elaboración de un marco en materias relativas a las mujeres, la paz y la seguridad.
- OSDI – Organismo Sueco de Cooperación para el Desarrollo Internacional.
- Cooperación Italiana – Apoya al EGDC en colaboración con UNIFEM.

Contexto de UNIFEM

La fusión de las Oficinas Regionales de África Occidental

Al mes de diciembre de 2007, se habían establecido dos oficinas regionales autónomas y homólogas en África occidental: la Oficina Regional de África Occidental Anglófona, con sede en Abuja, y la Oficina Regional de África Occidental Francófona, con sede en Dakar. En el mes de enero de 2008, estas dos oficinas se fusionaron. La nueva Oficina Regional de África Occidental tiene su sede en Dakar, mientras que la Oficina en Abuja fue transformada en una oficina de país. La fusión tuvo repercusiones de importancia, particularmente para la Oficina en Abuja. La transformación de la Oficina de UNIFEM en Nigeria de una oficina regional a una oficina de país, ha afectado su posición y su reputación en ese país. Muchos interesados externos, así como algunos interesados internos, expresaron su preocupación con respecto a este cambio, señalando su impacto sobre la autonomía y la autoridad de la Oficina de Nigeria.

Recursos humanos

La capacidad y el compromiso del personal de las oficinas de UNIFEM, tanto en Abuja como en Dakar, en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres, cuenta con el reconocimiento de todas sus contrapartes.

Durante los últimos años, ambas oficinas han sufrido una rotación significativa del personal en los niveles superiores. La actual Directora Regional del Programa para África Occidental asumió su cargo en la oficina de Dakar en 2006 (la anterior Directora pasó a ser Jefa de la Sección de África). La ex Directora Regional del Programa para África Occidental anglófona dejó dicho cargo en diciembre de 2007 (para asumir el cargo de oficial de enlace con la UA). Esta rotación afectó la memoria institucional de la organización en la región y, en algunos casos, las relaciones estratégicas (según la evidencia, así sucedió con la relación con la CEDEAO).

Al mes de enero de 2009, el cargo de Directora del Programa del País en Nigeria, vacante desde enero de 2008, lo cubría una directora interina mientras continuaba el proceso de contratación. La ausencia de una dirección de país en Abuja parece haber limitado el liderazgo y la labor de UNIFEM en Nigeria. El Fondo todavía provee liderazgo técnico en asuntos de igualdad de género al equipo de las

Naciones Unidas en el país, no obstante, es su capacidad de “cumplir con su cometido” al nivel político superior la que aparentemente ha disminuido.

Recursos financieros

El presupuesto de 2008 de la oficina de UNIFEM en Dakar ascendía a 7.142.068,28 USD. En opinión de su personal, a partir de 2006 la situación financiera de esa oficina ha repuntado gracias a que UNIFEM ha logrado recabar una mayor financiación con cargo a recursos complementarios (especialmente en Liberia y Sierra Leona). En general, UNIFEM (y otros donantes) han enfrentado más dificultades en recabar recursos para Nigeria (debido a la riqueza que le ha generado el petróleo), pero es posible llevar a cabo una redistribución interna.

UNIFEM cuenta con escasos recursos financieros y, en el caso de África occidental, opera con un ciclo presupuestario de un año. La mayor parte de su programación depende del financiamiento con cargo a recursos complementarios y, aunque los planes de implementación se trabajan normalmente sobre una base de cuatro años, el financiamiento está disponible sobre una base anual. Esta situación impide asumir compromisos plurianuales, factor que en opinión de gran parte del personal de UNIFEM y sus contrapartes, constituye un obstáculo al desarrollo de asociaciones duraderas y sostenibles, al mismo tiempo que reduce su potencial de dar seguimiento a los proyectos que financia. Algunas de las partes interesadas entrevistadas lamentaron la falta de actividades de seguimiento de los proyectos por parte de UNIFEM. Son varios los casos en los que el Fondo inició una actividad que tuvo que abandonar (o ser financiada por otros donantes) al finalizar el período del proyecto, debido a que su financiamiento no fue renovado (por ejemplo, la asignación del asesor en cuestiones de género al EGDC para apoyar la integración de la perspectiva de género en la política agrícola común de la CEDEAO, o la organización de las reuniones anuales de la Asociación de Abogadas Africanas). Las contrapartes reconocen los aportes de UNIFEM en lo que se refiere a sus conocimientos especializados y su apoyo técnico, pero están decepcionadas en cuanto al volumen de recursos financieros que provee. En algunos casos, estas circunstancias reducen su interés por asociarse con UNIFEM y en otros, aunque reconozcan su liderazgo en cuestiones de género, se sienten obligados a tocar otras puertas en busca de apoyo financiero.

La función de UNIFEM

UNIFEM es el único organismo de las Naciones Unidas dedicado exclusivamente a las cuestiones de género y varias de las partes interesadas consultadas (OSC, CE-DEAO, organizaciones gubernamentales y otros organismos de las Naciones Unidas) lo consideran el líder en esta materia y a quien por lógica se debe recurrir cuando se participa en cuestiones relativas al género. También es reconocido por sus múltiples vinculaciones y relaciones de trabajo con las OSC y los Mecanismos Nacionales para la

Mujer. El Fondo genera y difunde documentos, promueve la participación política de las mujeres, etc. Asimismo, se le percibe como una entidad que se distingue entre otros donantes y/u organismos de las Naciones Unidas porque provee asistencia técnica y promueve la construcción de capacidades, más que financiamiento. En ocasiones, su reputación se ve constreñida a causa de sus escasos recursos y su limitada capacidad de comprometerse a largo plazo (ver punto anterior).

Resultados

Tabla 2.3 Algunos resultados clave de la asociación de UNIFEM con la CEDEAO

Naturaleza del cambio	Ejemplos	Comentarios	Más pertinente para
Cambios en las políticas y prácticas relativas a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres	La adopción de la Política de Género de la CEDEAO, de las Directrices para el establecimiento de un Sistema de Gestión de Género en la CEDEAO y del Marco del Plan Estratégico para la promoción de la perspectiva de género.	La contribución de UNIFEM a la elaboración de estos documentos y al adelanto de los procesos que llevaron a su aprobación, ha sido significativa. Sin embargo, existe escasa evidencia que indique que las políticas y los marcos rectores hayan sido utilizados para informar, orientar y/o dar seguimiento a la labor de la CEDEAO en torno a las cuestiones de género. Es más, la Política de género no parece ejercer influencia sobre la integración de la perspectiva de género en los Estados miembros de la CEDEAO.	CEDEAO
	Establecimiento del EGDC, el cual es operativo a la fecha.	UNIFEM desempeñó un papel fundamental en la creación del EGDC, pero actualmente, el Centro no cumple las funciones para las que fue creado debido a limitaciones de recursos, capacidades y liderazgo.	CEDEAO Mecanismos Nacionales para la Mujer
	Formulación de un enfoque común sobre las migraciones.	UNIFEM participó en la reunión de expertos que se llevó a cabo en Ghana en mayo de 2007, y proveyó información para la revisión del enfoque común en materia de integración de la perspectiva de género.	CEDEAO Estados miembros
	El Presidente de la CE-DEAO parece reconocer los conocimientos especializados de UNIFEM.	Las partes interesadas comentaron que gracias al diálogo sobre políticas entre el Presidente de la CEDEAO y UNIFEM, se le solicitó al Fondo su aporte en relación con el enfoque común sobre las migraciones.	UNIFEM
Nuevos conocimientos en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres			
Mayores capacidades en torno a los asuntos de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres	Coordinadores de los Estados miembros, personal de la CEDEAO, Mecanismos Nacionales para la Mujer y otros representantes de las mujeres, participaron en varias reuniones e iniciativas de capacitación (como auditoría de género y PSG).	UNIFEM apoyó diversas iniciativas de capacitación. Sin embargo, la evidencia es limitada en cuanto a que la participación en ellas haya incrementado las capacidades de las y los participantes y la aplicación de los conocimientos adquiridos. En opinión de algunos miembros del personal de UNIFEM, los resultados más relevantes obtenidos a través de la capacitación fueron lograr un punto de entrada político y cierto nivel de acceso y visibilidad en el ámbito ministerial de los Estados miembros.	UNIFEM

Sostenibilidad

El Equipo Evaluador observó ciertas debilidades de importancia respecto a la sostenibilidad de los resultados de la asociación de UNIFEM con la CEDEAO:

- La CEDEAO no ha podido sostener los resultados de la primera etapa (elaboración de la Política de Género y del Sistema de Gestión de Género). Tras su adopción, estos documentos no han sido utilizados para difundir información sobre la integración de la perspectiva de género en la CEDEAO, no se han asignado recursos para su aplicación ni se ha dado seguimiento a su introducción. En la actualidad, son apenas conocidos por algunas de las principales partes interesadas (al interior de la CEDEAO y de UNIFEM). La presencia de un asesor en cuestiones de género en la CEDEAO (financiado por UNIFEM) entre los años 2002 y 2005, se consideró eficaz en lo que respecta a la elaboración de un marco y una política de integración de la perspectiva de género en la CEDEAO, pero no en lo que se refiere a la sostenibilidad de su uso y aplicación. Al finalizar este apoyo, la CEDEAO no fue capaz de institucionalizar los resultados obtenidos ni de asumir el liderazgo interno necesario para lograr dicha integración.
- Las inversiones subsiguientes del Fondo en la CEDEAO se han destinado, principalmente, a intervenciones por lo general aisladas, de corto plazo y basadas en actividades⁹⁸, que no cuentan con una asignación de recursos para seguimiento (por ejemplo, apoyo para actividades de capacitación, foros, reuniones). Estas modalidades de inversión no son conducentes al logro de resultados sostenibles.
- La relación renovada entre UNIFEM y el Presidente de la CEDEAO tiene el potencial de incrementar la apropiación institucional y por ende, la sostenibilidad de las actividades conjuntas del Fondo con la CEDEAO.

Gestión de la asociación

Según el personal de UNIFEM, su relación con la CEDEAO se inició gracias a los esfuerzos conjuntos de las Oficinas Regionales tanto de África Occidental anglófona como francófona, ya que ambas cubrían los Estados miembros de la CEDEAO. Con el tiempo, el avance de esta relación ha sido dictado por la proximidad geográfica: la oficina en Abuja asumió la responsabilidad por la

relación con la Comisión de la CEDEAO en Nigeria, mientras que la oficina en Dakar gestionaba la relación con el EGDC en Dakar. Muchas de las personas entrevistadas señalaron que, en efecto, UNIFEM sostenía dos relaciones paralelas con la CEDEAO, lo que se debe, principalmente, a la forma en que está organizado el Fondo en el área, sin una estrategia global definida oficialmente⁹⁹ o convenios generales de asociación con la CEDEAO, aunque pareciera que esta situación está cambiando.

Tras la fusión en diciembre de 2007, la Oficina de Abuja se transformó en una Oficina de País que reporta a la Oficina Regional de África Occidental en Dakar. Aunque las oficinas de países pueden iniciar actividades, la responsabilidad en el desarrollo y el fomento de las asociaciones estratégicas de alto nivel recae en el Director Regional, como parte de la estrategia regional. En consecuencia, la Oficina de Dakar ha asumido el liderazgo en el diálogo estratégico de alto nivel con la Comisión de la CEDEAO y en los procesos de toma de decisiones estratégicas sobre cómo y dónde interactuar con la CEDEAO. Sin embargo, debido a su proximidad geográfica, la Oficina de Abuja todavía realiza la labor de base cotidiana con la Comisión e informa que ha enfrentado ciertas dificultades y frustraciones al llevar a cabo dicha labor, debido a sus escasos y ya sobre extendidos recursos humanos y la carencia de recursos financieros autónomos.

La evidencia indica que el compromiso y la relación entre las Directoras Regionales de Programas de UNIFEM y los miembros clave del personal de la CEDEAO y otras partes interesadas locales, fue fundamental para establecer la relación inicial entre ellas y ellos (tanto con la Comisión como con el EGDC). La partida de las Directoras Regionales del Programa anteriores en 2006 y 2007, parece haber afectado hasta cierto punto la continuidad de la relación y de la confianza que se había cimentado en el pasado, en especial, a causa de la ausencia de una estrategia general para interactuar con la CEDEAO. Desde el año 2007, la nueva Directora Regional del Programa y otros oficiales del Fondo han trabajado para establecer una relación y una confianza renovadas con la CEDEAO.

98 Aún cuando en algunos casos, estas iniciativas estuviesen relacionadas con programas más amplios de UNIFEM, por ejemplo, el PSG y el Programa Regional para poner fin a la violencia.

99 Las personas entrevistadas comentaron que se realizaron algunos esfuerzos informales en este sentido, especialmente al inicio.

Debido a esa misma ausencia de una estrategia general por parte de UNIFEM, o de un memorando de entendimiento que defina los objetivos y los beneficios mutuos que se esperan de la asociación, la relación entre UNIFEM y la CEDEAO ha evolucionado reaccionando a las oportunidades que surjan con el tiempo, en forma bastante específica y sobre la base de actividades y/o proyectos a corto plazo.

Desafíos

El valor agregado potencial de la relación entre UNIFEM y la CEDEAO se ve limitado, en la práctica, por varios factores:

- En lo concerniente a UNIFEM, son dos las oficinas que han estado a cargo de la relación con la CEDEAO hasta la fecha, sustentándose en su proximidad geográfica y en sus relaciones personales. El personal de UNIFEM también mencionó la ausencia de funciones y responsabilidades bien definidas en lo que respecta a dicha relación, lo que se hizo evidente con la rotación del personal superior y la fusión de las dos Oficinas Subregionales. Otro factor limitante que mencionaron es la constante y excesiva carga de trabajo y la falta de tiempo para dedicarse a fortalecer la relación con la CEDEAO, lo que afecta el volumen y la calidad de las comunicaciones entre las partes, la capacidad de programar y asistir a reuniones, y la familiarización con las personas clave y los documentos de la CEDEAO. Los recursos financieros que UNIFEM puede invertir en esta asociación también son limitados y sólo los puede comprometer por plazos muy cortos. El aporte de UNIFEM consiste principalmente en apoyo técnico, pero la CEDEAO expresó la necesidad de contar con un apoyo financiero más significativo, predecible y de largo plazo.
- Los recursos y las capacidades humanas y financieras de la CEDEAO en lo que concierne a las cuestiones de género son limitadas, lo que afecta tanto su liderazgo como la entrega de los programas relacionados. Su labor también se ve afectada por la identificación ambigua de los Estados miembros con los asuntos de género. Muchas de las partes interesadas señalaron que el valor agregado de la CEDEAO se materializa principalmente en aspectos tales como la promoción, la elaboración de políticas, su potencial de influir sobre las políticas nacionales, etc. Las organizaciones que deseen asociarse con la CEDEAO (como UNIFEM), deberían apoyar sus iniciativas más estratégicas.
- La relación de UNIFEM con la CEDEAO se ha transformado con el tiempo en una relación con fines específicos, basada en actividades y de corto plazo. En vista de la carencia de un marco de asociación que articule los objetivos de la misma y los beneficios mutuos anticipados, las actividades responden a las oportunidades emergentes y a la presencia de líderes motivados en ambas organizaciones. Este enfoque ejerce un impacto significativo sobre la sostenibilidad

de los resultados de esta asociación y sobre la capacidad de moldear una relación estratégica que vaya más allá de las actividades individuales.

Oportunidades

No obstante los desafíos antes mencionados, las partes interesadas opinan que, dados los objetivos y las estrategias regionales de UNIFEM, la CEDEAO tiene el potencial de convertirse en una contraparte fundamental en la región por varias razones. Sin embargo, se cuenta con escasa evidencia como para diagnosticar si acaso este *potencial* se ha materializado o si llegará a hacerlo.

- La CEDEAO es la institución subregional clave en África occidental. Como consecuencia de su asociación con la CEDEAO, UNIFEM adquiere el potencial de llegar a los máximos líderes políticos de la región a fin de influir sobre las políticas y los procesos de toma de decisiones a los niveles nacional y regional, así como una fuerza de presión y una legitimidad política en el ámbito regional que de otro modo no tendría. Asimismo, a través de esta asociación, UNIFEM puede obtener conocimientos adicionales sobre los asuntos y las inquietudes prioritarias para la región.
- La labor con y a través de la CEDEAO, brinda a UNIFEM el potencial de lograr que sus actividades en la región sean más eficaces, puesto que puede multiplicar el efecto de sus intervenciones más allá de la Comisión hasta llegar a sus 15 Estados miembros, aún a aquellos donde UNIFEM no tiene oficinas.
- La relación con la CEDEAO le abre a UNIFEM la oportunidad de trabajar con otras contrapartes en la Comunidad (ya sean donantes bilaterales u otras instituciones multilaterales), en armonía con el espíritu de los principios acordados en la Declaración de París.
- La tendencia entre los organismos de las Naciones Unidas pareciera inclinarse a trabajar más en el ámbito regional y con actores regionales con el fin de abordar los asuntos de interés en los países (como migraciones, VIH/SIDA, paz y seguridad), y llevar las labores de desarrollo y coordinación a otro nivel. Por otro lado, son más los donantes dispuestos a invertir en programas regionales debido a que podrían tener mayor capacidad de apoyarlos trascendiendo los canales bilaterales y multilaterales tradicionales. La labor de UNIFEM con la CEDEAO se ajusta a esta tendencia.

Desde el punto de vista de la CEDEAO, los valores agregados principales derivados de su asociación con UNIFEM son:

- Conocimientos técnicos especializados en materia de género (UNIFEM es el único organismo de las Naciones Unidas especializado en cuestiones de género);

- Mayor visibilidad y credibilidad ante los organismos de las Naciones Unidas y otros donantes;
-
- Contactos y oportunidades de colaboración con el sistema de las Naciones Unidas; y
-
- UNIFEM, como organización global, puede aportar a la CEDEAO conocimientos y lecciones aprendidas de otras regiones.

Según las OSC que fueron consultadas, la relación entre UNIFEM y la CEDEAO se percibe como una oportunidad para que el Fondo desempeñe el papel de facilitador entre ellas y los distintos gobiernos a través de la CEDEAO. UNIFEM podría efectuar una labor encaminada a lograr que las OSC adquirieran mayores conocimientos sobre la propia CEDEAO, sus políticas e instrumentos, y a que fuesen escuchadas al interior de la Comunidad. Las OSC también señalan que hay ciertos asuntos de importancia que deben atenderse a nivel regional, pero que producen resultados muy concretos sobre la pobreza, el empoderamiento de las mujeres, etc. sobre el terreno (por ejemplo, en materia de política comercial y acuerdos económicos). Sobre dichos asuntos, las OSC quisieran tener la oportunidad de elevar algunas “señales de advertencia” y UNIFEM puede facilitar ese proceso.

Lecciones aprendidas y próximos pasos

Las lecciones aprendidas a partir de este estudio son:

- La CEDEAO representa un medio importante de ejercer influencia sobre las políticas regionales de forma sensible al género, en especial debido a que su reforma acrecentó el poder vinculante de sus decisiones sobre sus Estados miembros.
-
- La experiencia de UNIFEM con la CEDEAO ha demostrado que el enfoque institucional no garantiza un cambio sostenible dentro de la institución, salvo que éste sea de plazo lo suficientemente largo y se sustente en una apropiación y un liderazgo internos muy sólidos acompañados de capacidades técnicas.
-
- Dicha relación también ha demostrado que la falta de un marco general que guíe la asociación e identifique objetivos y beneficios mutuos relacionados con los propios objetivos y estrategias de sus contrapartes, se materializa en actividades escasas y no siempre estratégicas. Es más, aumenta la vulnerabilidad de la relación ante los cambios en liderazgo o contexto. Este factor es de particular importancia debido a la limitación de recursos con los que cuenta UNIFEM, lo cual hace imperativo que los asigne estratégicamente.

Teniendo en cuenta la experiencia obtenida hasta la fecha a través de la asociación con la CEDEAO, así como en los desafíos y las oportunidades que conlleva esta relación, el UNIFEM en África Occidental ya ha identificado (informalmente) algunos posibles próximos pasos:

- Forjar una relación con el Presidente de la CEDEAO y el Director del EGDC que trascienda las actividades puntuales con el Centro y la División de Asuntos de Género.
-
- Presionar para lograr la acreditación y el establecimiento de un acuerdo general de asociación. Con la acreditación, UNIFEM podría alcanzar un reconocimiento oficial al interior de la CEDEAO y el derecho a participar en todas sus reuniones (mientras que ahora, debe ser invitado). Un acuerdo general de asociación establecería un marco multianual de colaboración mutua, objetivos bien definidos, los beneficios mutuos estimados y las estrategias posibles para materializarlos. Lo anterior es particularmente importante en vista del tipo de valor agregado que aporta UNIFEM a una asociación. El reconocido apoyo y conocimientos técnicos que brinda el Fondo, redundan en mayores beneficios en el caso de una asociación a más largo plazo, mientras que las asociaciones de corto plazo, altamente enfocadas en los aportes financieros, no serían aconsejables para UNIFEM dados sus escasos recursos.
-
- Trabajar con las iniciativas a nivel de programas y/o actividades temáticas (como migraciones, agricultura, paz y seguridad). El éxito alcanzado en este nivel probablemente lo colocarían en una posición ventajosa para impulsar a la CEDEAO a realizar esfuerzos más generalizados para lograr la integración de la perspectiva género. También ayudaría a superar algunas de las complejidades que suponen las funciones poco claras y los “liderazgos en conflicto” al interior de los mecanismos de género de la CEDEAO.

Nuestro análisis corrobora plenamente los siguientes pasos identificados por UNIFEM. Es necesario establecer un compromiso claro en este sentido (en los niveles corporativo y regional) y definir las respectivas funciones y responsabilidades de las oficinas en Dakar y Abuja. Al mismo tiempo, se debe identificar claramente y apoyar decididamente a los líderes de la CEDEAO, y por último, aquellas áreas en las cuales una asociación con la CEDEAO podría contribuir a fomentar la igualdad de género y a promover los derechos humanos de las mujeres en la región, y aquellas en las que otros tipos de asociaciones (por ejemplo, con los Mecanismos Nacionales para la Mujer, las OSC u otros organismos de las Naciones Unidas) serían más adecuadas.

2.3 Asociación de UNIFEM con la ICGLR

Fechas de la misión: 2 a 6 de febrero de 2009

Equipo de la misión: Gerry Cooney y Silvia Grandi

Antecedentes institucionales

La idea de un encuentro internacional sobre la problemática de la región de los Grandes Lagos nació en la segunda mitad de la década de los noventa, a raíz del genocidio en Rwanda y de la propagación de la crisis en esa región. El proceso que llevó a la institución de la Conferencia Internacional sobre la Región de los Grandes Lagos (*International Conference on the Great Lakes Region, ICGLR*), diseñado como un esfuerzo conjunto de las Naciones Unidas, la Unión Africana y sus Estados para promover la paz, la seguridad, la democracia y el desarrollo en la región, se inició en 1996 cuando el entonces Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, asignó Enviados Especiales cuya misión era llevar a cabo consultas iniciales con los Estados y expertos de la región. En 2000, el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas adoptó

las resoluciones 1291 y 1304, haciendo un llamamiento a este encuentro. Asimismo, las Naciones Unidas y la UA establecieron una pequeña Secretaría de la Conferencia en Nairobi.

En el año 2003 y como resultado de los esfuerzos diplomáticos conjuntos de las Naciones Unidas y la UA, esta iniciativa se puso en marcha. En la etapa preparatoria, un proceso de múltiples consultas y negociaciones reunió a diversos actores estatales y no estatales de toda la región, así como a miembros de apoyo de la comunidad internacional (el "Grupo de Amigos"). Este proceso culminó con la primera Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno de Dar es Salaam en noviembre de 2004, ocasión en la que se adoptó la Declaración de Dar es Salaam, que comprende los objetivos, la visión, los principios y las actividades centrales de la ICGLR.

Pacto sobre la Seguridad, la Estabilidad y el Desarrollo en la región de los Grandes Lagos

Diez protocolos (que establecen los compromisos jurídicos entre los Estados miembros)

Cuatro programas regionales de acción en los cuatro pilares temáticos, cada uno de los cuales comprende varios proyectos:

- Democracia y buena gobernanza (5 proyectos)
- Desarrollo económico e integración regional (15 proyectos)

- Asuntos humanitarios y sociales (7 proyectos)

- Paz y seguridad (6 proyectos)

Temas intersectoriales: género, medio ambiente, derechos humanos, VIH/SIDA, asentamientos humanos.

Mecanismos de seguimiento, incluso la creación de una Secretaría autónoma en Bujumbura.

100 Estos proyectos fueron concebidos con el propósito de traducir en acciones los compromisos políticos adquiridos mediante la Declaración de Dar es Salaam y el Pacto. Su objetivo es abordar aquellos factores que afectan la seguridad y la estabilidad en la región, cuando los mismos son de naturaleza transnacional (como asuntos fronterizos, pueblos desplazados, etc.). Deben complementar las actividades emprendidas por los Estados miembros y salvar las brechas que se identifiquen. Se les considera una forma práctica de obtener el apoyo de las Naciones Unidas y los donantes, puesto que los donantes están más dispuestos a invertir en proyectos específicos que estén dentro del ámbito de su experiencia.

Entre 2004 y 2006, como resultado de esta declaración, se formuló el Pacto sobre la Seguridad, la Estabilidad y el Desarrollo en la región de los Grandes Lagos, el cual establece un marco global para la cooperación regional. El Pacto fue aprobado en diciembre de 2006 por once Jefes de Estado y entró en vigor en junio de 2008 (ver en el recuadro un resumen de su contenido). La ICGLR cuenta actualmente con once Estados miembros: Angola, Burundi, Congo, Kenya, República Centroafricana, República Democrática del Congo, Rwanda, Sudán, Tanzania, Uganda y Zambia.

La Secretaría se estableció en Burundi en diciembre de 2006. La Embajadora de Tanzania, Liberata Mulamula, fue nombrada como su Secretaria Ejecutiva. En la actualidad, el personal de la Secretaría comprende: un secretario ejecutivo, un secretario ejecutivo adjunto, cuatro oficiales del programa, un oficial de asuntos intersectoriales, un oficial de comunicaciones y personal de apoyo. La Secretaría también recibe el apoyo de un asesor en cuestiones de género financiado por UNIFEM, así como de un asesor del Organismo Alemán de Cooperación Técnica (*Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit*, GTZ).

La ICGLR y los asuntos intersectoriales (incluyendo género)

La ICGLR cuenta con los servicios de un oficial de asuntos interinstitucionales, cuyas responsabilidades incluyen la integración de la perspectiva de género (así como de los asuntos relativos al medio ambiente, los derechos humanos, el VIH/SIDA y los asentamientos humanos) en las actividades y los programas de la Conferencia. En el cumplimiento de sus responsabilidades en materia de género, este oficial recibe cierto grado de apoyo por parte del asesor en cuestiones de género financiado por UNIFEM, quien también asesora a otras personas en la Secretaría, entre ellas, el Secretario Ejecutivo y los oficiales de programas y de comunicaciones. La Secretaría no cuenta con una Unidad u oficina encargada específicamente de asuntos de género.

Asociación de UNIFEM con la ICGLR

Historia: UNIFEM brindó apoyo a la ICGLR desde su etapa preparatoria. En 2003, el Fondo fue invitado por el Secretario de la ICGLR en Nairobi a contribuir a la

integración de las cuestiones de género al interior de la Conferencia. Entre 2003 y 2006, UNIFEM contrató los servicios de un asesor en cuestiones de género con sede en Nairobi (quien también se vinculó con la Oficina Regional para África Central del Fondo), a cargo de dar seguimiento a todas las reuniones preparatorias y asegurarse de que durante el desarrollo de la ICGLR se tomase en cuenta la perspectiva de género. El asesor en cuestiones de género trabajó particularmente en la integración de la perspectiva de género dentro del Pacto, y apoyó la elaboración del Protocolo sobre violencia de género.

Entretanto, los procesos consultivos seguían adelante, y UNIFEM se dio a la tarea de respaldar la participación de las mujeres de la región en esos procesos.

Luego del establecimiento de la Secretaría de la ICGLR en Bujumbura (diciembre de 2006), UNIFEM decidió extender su apoyo y contrató a una experta en cuestiones de género con el objeto de asesorar a esta nueva estructura en sus iniciativas. A la fecha se han firmado dos acuerdos similares a un Memorando de Entendimiento (junio de 2007 y diciembre de 2008), ambos con una duración de un año, los cuales definen el alcance y extensión del apoyo brindado por UNIFEM a la ICGLR. El Fondo es reconocido como el organismo líder (junto con UNICEF) en la implementación del Protocolo de la ICGLR sobre violencia de género (ver “otros donantes”).

Memorandos de Entendimiento: Durante la etapa preparatoria, no se firmó ningún Memorando de Entendimiento formal entre la ICGLR y UNIFEM. El primero de estos documentos se firmó en junio de 2007 y, entre otros aspectos, contempla la contratación de un asesor en cuestiones de género para la Secretaría de la ICGLR y describe las actividades que habrán de llevarse a cabo de conformidad con el mismo. El plazo de dicho Memorando de Entendimiento es de un año y su presupuesto total asciende a 140.000 USD.

En diciembre de 2008 se firmó un segundo Memorando de Entendimiento, siguiendo el mismo modelo que el primero y el mismo plazo de un año, aunque su presupuesto se incrementó a 481.700 USD. En estos memorandos de entendimiento se identifican cuatro áreas principales de actividad:

- Fortalecer las redes de mujeres en la región (seguimiento al establecimiento del Foro Regional de Mujeres, uno de los proyectos comprendidos en el pilar temático sobre democracia y buena gobernanza);
- Apoyar la creación del Observatorio de Género dentro del Centro para la Gobernanza con sede en Lusaka (parte de uno de los proyectos comprendidos en el pilar temático sobre democracia y buena gobernanza);
- Apoyar la implementación del Protocolo sobre violencia de género en los Estados miembros; e
- Integración de la perspectiva de género, construcción de capacidades y servicios de asesoramiento (mediante la continua contratación de los servicios de asesoría en cuestiones de género durante el año).

De nuestro estudio de los documentos y del intercambio de información con las partes interesadas de UNIFEM y la ICGLR que fueron entrevistadas, se desprende que estos memorandos de entendimiento no plasman la razón fundamental y global de la asociación entre la ICGLR y UNIFEM, ni reflejan los objetivos o las prácticas generales de dicha relación. Tampoco incluyen una descripción de la razón de ser de la asociación, ni una definición de los objetivos compartidos a largo plazo, los beneficios mutuos esperados o las funciones de las partes (salvo por la responsabilidad de la ICGLR de rendir cuentas de los fondos recibidos). Son de corta duración (un año) y detallan, principalmente, los recursos y las actividades específicas a realizar. Los análisis indican que estos memorandos de entendimiento guardan mayor similitud con un acuerdo de proyecto que con un acuerdo de asociación, y parecen seguir el formato estándar de los acuerdos de financiamiento que UNIFEM utiliza con las organizaciones que financia y, por ende, reflejan los requisitos del Fondo en cuanto a sus mecanismos de financiamiento, en lugar de proporcionar un marco amplio de colaboración, con objetivos a largo plazo, responsabilidades mutuas y directrices generales de acción conjunta bien definidos y no necesariamente vinculados a los desembolsos financieros.

Contrapartes y estrategias clave: La contraparte principal es la Secretaría de la ICGLR y el Coordinador de contacto con esta entidad es el oficial de asuntos

intersectoriales, quien tiene a su cargo la mayor parte de las actividades relativas al género. UNIFEM presta tanto apoyo técnico (principalmente a través del asesor en cuestiones de género) como apoyo financiero a la Secretaría. Otras contrapartes importantes son las organizaciones nacionales y regionales de mujeres y las OSC.

A la fecha, en esta relación se han empleado dos estrategias principales¹⁰¹:

- Desarrollo institucional: el apoyo de UNIFEM a la integración de la perspectiva de género en los documentos, las estructuras, los protocolos y los proyectos clave de la ICGLR se materializa a través del asesor en cuestiones de género asignado a la Secretaría, y del respaldo y el asesoramiento técnicos. UNIFEM también presta asistencia para construir las capacidades del personal de las organizaciones regionales.
- Apoyo a los promotores de la perspectiva de género: UNIFEM presta apoyo y moviliza a las organizaciones de mujeres a nivel regional, con el fin de integrar sus opiniones en los procesos, las decisiones y la programación de la ICGLR.

Actividades y/o iniciativas específicas:

- Entre los años 2003 y 2006, UNIFEM contrató a un asesor en cuestiones de género, quien habría de trabajar en la Secretaría de la ICGLR con sede en Nairobi; asimismo, el Fondo respaldó la participación de las mujeres en los procesos consultivos nacionales (ver apartado anterior).
- 2004: UNIFEM apoyó la organización del Foro Regional de Mujeres que se llevó a cabo en octubre de ese año. Por primera vez en la historia de la región, dicho Foro, donde participaron más de cien mujeres, abordó las necesidades específicas de las mujeres en materia de paz y seguridad, democracia y gobernanza, integración económica y regional, y asuntos humanitarios y sociales. El Foro culminó con la Declaración de Kigali, que luego se incorporó a la Declaración de Dar es Salaam adoptada durante la Primera Cumbre de Jefes de Estado y de Gobierno realizada en noviembre de 2004. Se brindó apoyo financiero y técnico a las organizaciones de mujeres, a los comités nacionales de coordinación y a los Mecanismos Nacionales para la Mujer, con el fin de fortalecer su capacidad de realizar aportes sustanciales al proceso.
- Noviembre de 2007 hasta la fecha: Con la contratación de la asesora para cuestiones de género adjunta a la

¹⁰¹ Estas categorías de estrategias se refieren a la tipología identificada en el informe de evaluación, Sección 3.3.

Secretaría de la ICGLR, UNIFEM apoyó la integración de la perspectiva de género en las actividades y en el programa de acción de la Conferencia como un asunto interinstitucional. Gracias a la asistencia técnica de dicho asesor y al apoyo financiero de UNIFEM, se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- Se trabajaron directrices para la integración de la perspectiva de género en los programas y proyectos, y se brindó apoyo a las y los oficiales del programa en esta materia.
 - Se apoyó la organización del Taller Regional sobre la integración de la perspectiva de género en la implementación del Pacto sobre la Seguridad, la Estabilidad y el Desarrollo en la región de los Grandes Lagos.
 - Se apoyó la producción de materiales de sensibilización, incluyendo afiches y discos de vídeo digitales, con el fin de promover la difusión del Protocolo sobre prevención y eliminación de la violencia sexual contra las mujeres.
 - Se efectuaron visitas de trabajo a varios Estados miembros con el objeto de hacer una valoración y un seguimiento de la apropiación local del Pacto y llevar a cabo consultas con las organizaciones de mujeres y los Mecanismos Nacionales para la Mujer.
 - Se llevó a cabo el trabajo preliminar para la organización del Foro Regional de Mujeres.
-
- Junio de 2008: UNIFEM dio apoyo a la organización de la Consulta de Alto Nivel de Goma sobre la erradicación de la violencia sexual, así como también a la participación de las OSC en la conferencia.

Contexto de la Organización Regional

Los conflictos violentos han azotado masivamente a la región de los Grandes Lagos desde mediados de la década de los noventa y, aunque los conflictos no son una novedad en esta región, desde entonces ha sido testigo de un auge en la violencia, como el genocidio en Rwanda, el desbordamiento de ese conflicto hacia los países vecinos, la violencia armada en la República Democrática del Congo y su impacto desestabilizador sobre toda la región, y el conflicto en Sudán. En los últimos 15 años, nueve¹⁰² de los once Estados de la región han sido escenario de luchas armadas o crisis violentas. Es importante destacar la naturaleza regional de estos conflictos: la violencia trasciende fronteras, las luchas rebalsan de un país a otro, poniendo en riesgo la estabilidad general de la región.

Las consecuencias de todo ello para los pueblos de la región han sido dramáticas. Millones de personas han muerto a causa de los conflictos o de sus secuelas, y otras tantas han sido desplazadas. La violencia ha adquirido proporciones endémicas, siendo las mujeres una de sus principales víctimas. La violación y otras formas de violencia de género se han usado como armas en varios países de la región y, más recientemente, en la República Democrática del Congo.

Los Estados de la región son extremadamente frágiles, y según el Índice de Estados Fallidos 2008 (Fondo por la Paz y revista *Foreign Policy*, disponible en www.fundforpeace.org), ocho de sus once países se catalogaban en los primeros 35 lugares (“en alerta”); Sudán ocupaba la segunda posición y la República Democrática del Congo, la sexta. Esto significa que los gobiernos de la mayoría de los países de la región ejercen poco o ningún control sobre sus territorios y el uso de la violencia, no son considerados como legítimos por gran parte de su población, y no proveen o proveen un nivel muy limitado de seguridad y servicios sociales básicos a sus habitantes. No obstante, en algunos casos se han observado avances significativos, especialmente en Rwanda (que según el Índice, ya no está catalogado como “en alerta”), Burundi y Uganda.

La región de los Grandes Lagos también se ve afectada por la extrema pobreza y un nivel muy bajo de desarrollo humano. De acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano 2008 del PNUD, siete de sus once países estaban catalogados como país con desarrollo humano bajo. Tres de ellos (República Centroafricana, República Democrática del Congo y Burundi) se cuentan entre los diez países menos desarrollados del mundo.

Las normas y prácticas culturales y tradicionales predominantes en la región, definen papeles específicos para los hombres y para las mujeres en la sociedad, lo que limita la igualdad y el empoderamiento de las mujeres en muchos de sus países.

102. Burundi, Rwanda, República del Congo, República Centroafricana, Uganda, Sudán, Angola, Kenya y República Democrática del Congo.

Son varias las iniciativas regionales de integración que se entrecruzan en la región, como las emprendidas por la Comunidad Económica de los Estados de África Central (CEEAC), la Comunidad de África Oriental (CAO), la Autoridad Intergubernamental para el Desarrollo (IGAD) y la Comunidad de África Meridional para el Desarrollo (SADC). Muchos de los Estados miembros de la ICGLR forman parte de otras organizaciones regionales. Varias de las partes interesadas manifestaron que la Conferencia tiene un papel específico que desempeñar en la región debido a los siguientes factores:

- Es la única organización que abarca toda la región de los Grandes Lagos (trasciende las subregiones tradicionales); y
- Mientras que la idea original detrás de otras organizaciones se sustenta, principalmente en la integración económica (aunque haya evolucionado en forma diferente, como en el caso de la IGAD), el objetivo primordial de la ICGLR es servir como proceso político que promueva la paz, la seguridad y la estabilidad en la región, así como abordar las raíces de la inestabilidad.

No obstante, algunos de ellos han señalado que la región padece una “fatiga de protocolos-declaraciones-convenios”, que deriva de la multiplicidad de las iniciativas regionales. Este parece ser el caso, en particular, entre los donantes.

Importancia que da la ICGLR a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres

Como se ejemplifica a continuación, la ICGLR ha demostrado su compromiso con los asuntos relativos a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres desde sus comienzos, y en esta materia, el apoyo de UNIFEM ha sido instrumental.

- Se han concebido los documentos fundadores de la ICGLR (la Declaración de Dar es Salaam y el Pacto sobre la Seguridad, la Estabilidad y el Desarrollo en la región).
- Uno de los Protocolos de la ICGLR aborda directamente el tema de la violencia de género (Protocolo sobre la prevención y eliminación de la violencia sexual contra las mujeres y la infancia) y también se han concebido otros Protocolos de particular relevancia para los asuntos de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres (el Protocolo sobre la democracia y la buena gobernanza, el Protocolo sobre la protección y asistencia a los desplazados internos, y el Protocolo sobre los derechos de propiedad de los repatriados).

- La perspectiva de género es uno de los temas intersectoriales identificados en el Pacto.

- Los esfuerzos de la ICGLR en torno a la integración de la perspectiva de género en la implementación del Pacto han sido de naturaleza proactiva. En marzo de 2008 se llevó a cabo un “Taller regional sobre la integración de la perspectiva de género en el Pacto sobre la Seguridad, la Estabilidad y el Desarrollo en la región de los Grandes Lagos” en Bujumbura. Asimismo, se están elaborando las directrices para la incorporación de esta perspectiva en los programas y proyectos de la ICGLR (en especial, en el pilar temático sobre asuntos sociales).

Varias de las partes interesadas consultadas manifiestan que la ICGLR ha ganado reputación en la región por su dedicación a las cuestiones de género, gracias al compromiso y la credibilidad personal de su Secretaria Ejecutiva y de la Embajadora Liberata Mulamula, quien es considerada una líder en lo que respecta a la participación de las mujeres en los procesos de paz y la lucha contra la violencia de género en varios foros regionales de alto nivel (y más específicamente, en el contexto de la nueva agudización de la crisis en la República Democrática del Congo). La organización de la Consulta de Alto Nivel de Goma sobre la erradicación de la violencia sexual, que derivó en la adopción de la Declaración de Goma sobre la eliminación de la violencia sexual y la impunidad en la región de los Grandes Lagos, demuestra también el profundo compromiso de la ICGLR con estos temas.

A nivel institucional, la Secretaría de la ICGLR no cuenta con una Unidad de Género. Como se mencionó anteriormente, el género, como uno de los cinco temas interinstitucionales, es responsabilidad del oficial de asuntos interinstitucionales, al igual que los asuntos relativos al medio ambiente, los derechos humanos, el VIH/SIDA y los asentamientos humanos. Dicho oficial no cuenta con personal asignado por la ICGLR que pueda ayudarlo a cumplir con ésta ni con ninguna otra de sus diversas responsabilidades. Las personas entrevistadas señalan que el apoyo que brinda el asesor en cuestiones de género financiado por UNIFEM, ha permitido que la atención dada a la perspectiva de género y a su integración en la programación de la ICGLR sea más significativa y, al mismo tiempo, ha propiciado que las prioridades de género avancen en forma más acelerada que los demás asuntos interinstitucionales. No obstante, la función de este asesor no está institucionalizada en el organigrama

de la Secretaría, y depende del financiamiento externo a corto plazo.

Las mujeres tienen un bajo nivel de representación entre el personal del cuadro orgánico de la Secretaría. Aparte de su Secretaria Ejecutiva, sólo uno de cada seis oficiales es mujer, mientras que sólo dos de los once Coordinadores de País son mujeres. Ello se debe a que la mayoría de los Coordinadores de País son oficiales del Servicio Exterior de alto rango y, en los Estados miembros, es muy raro encontrar mujeres en estos cargos. Asimismo, en opinión de algunas de las personas entrevistadas, la ubicación de la Secretaría en Burundi (lugar posconflicto y de destino no apto para familias) parece haber desmotivado la postulación de candidatas bien capacitadas.

Influencia de la ICGLR sobre los programas y las capacidades regionales, nacionales y de las OSC

La ICGLR es una organización todavía muy joven. Su marco político de cooperación (el Pacto) y sus instrumentos jurídicos (los protocolos), han sido adoptados por sus once Estados miembros y constituyen el primer conjunto de compromisos regionales a favor de la paz, la seguridad y el desarrollo, pero es aún prematuro evaluar el grado en que estos protocolos hayan podido ejercer influencia sobre las políticas nacionales. En cada uno de los Estados miembros se han establecido Sistemas de Coordinación Nacional pero, en la mayoría de los casos, están apenas en sus inicios. A pesar de su corta trayectoria, la ICGLR ha demostrado su capacidad de desempeñar una función mediadora en la región, al asumir un papel proactivo en las conversaciones, las negociaciones y las cumbres relativas a la paz en Kenya, Burundi y la República Democrática del Congo.

Obstáculos para el compromiso y/o la influencia de la ICGLR en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres

Como se mencionó anteriormente, la ICGLR es aún muy nueva, y sus recursos humanos y financieros, así como sus capacidades internas, son limitados. A pesar de ello, sus objetivos son muy ambiciosos y sus áreas de intervención son muy amplias, tal como se establece en el Pacto, en los protocolos y en sus proyectos. Es más, la ICGLR parece operar en dos niveles a la vez: al nivel

operacional (desarrollo de proyectos y supervisión) y al nivel político (mediación, influencia, etc.), lo que podría afectar su capacidad de alcanzar sus objetivos.

La implementación del Pacto de la ICGLR se sustenta en un supuesto principal: que los Sistemas de Coordinación Nacional asumirán la responsabilidad por su puesta en marcha. Lo único que se espera de su Secretaría es que asuma la coordinación y la supervisión. No obstante, la experiencia a la fecha sugiere que estos Sistemas son muy débiles y que no han podido desempeñar un papel activo en la implementación del Pacto.

La escasa dotación de personal de la Secretaría no pareciera corresponder a los ambiciosos objetivos de la ICGLR ni a las limitadas capacidades de los Sistemas de Coordinación Nacional. En teoría, sus oficiales de programas sólo deberían coordinar y dar seguimiento a las iniciativas que emprenden sus Estados miembros para implementar el Pacto, pero en la práctica, están desempeñando un papel mucho más activo debido a la extrema debilidad de los Sistemas de Coordinación Nacional.

El personal de la ICGLR manifiesta que la contribución de sus Estados miembros no es suficiente para poner en práctica el programa de la Conferencia, por lo que dicha implementación presupone la participación de donantes externos (ver siguiente punto). La dependencia de la ICGLR de los donantes externos en lo que se refiere a la puesta en práctica de sus programas, tanto desde una perspectiva técnica como financiera, es sumamente acentuada.

Otros donantes y/o socios para el desarrollo claves que trabajan con la ICGLR

Tanto las Naciones Unidas como la UA desempeñaron un papel fundamental en el inicio de la ICGLR y patrocinaron su Secretaría hasta el año 2006. Se estableció también un "Grupo de Amigos" con la participación de socios bilaterales y multilaterales para el desarrollo, el cual aportó apoyo financiero, diplomático y técnico al proceso. Posteriormente, con la creación de la nueva Secretaría en Bujumbura, los organismos de las Naciones Unidas y la UA adoptaron un perfil más discreto y el Grupo de Amigos cesó sus actividades, aunque algunos de los socios para el desarrollo todavía respaldan a la ICGLR en forma

autónoma (como el GTZ). Hasta cierto punto, lo anterior fue planificado, puesto que al momento de establecerse la Secretaría se acordó que la UA y las Naciones Unidas se retirarían con el objeto de que la Secretaría pudiese actuar como tal y darle espacio para desenvolverse y reafirmar el hecho de que el proceso preparatorio había concluido. Sin embargo, las personas entrevistadas han señalado dos razones principales para explicar el porqué las Naciones Unidas y la UA han adoptado este perfil más discreto desde el establecimiento de la Secretaría.

- **Desafíos logísticos:** Todos los organismos de las Naciones Unidas tienen oficinas regionales en Nairobi, mientras que la Secretaría de la ICGLR tiene su sede en Bujumbura, por lo que el enlace con ella se dificulta (muchos de estos organismos tienen oficinas en Bujumbura, pero no necesariamente con un mandato regional).
- **Desafíos políticos y/o estratégicos:** Antes de comprometer su apoyo, los organismos de las Naciones Unidas quieren constatar qué es lo que puede hacer la ICGLR por sí sola. Según algunas partes interesadas dentro de la familia de las Naciones Unidas, ya es tiempo de que la ICGLR demuestre la apropiación y la confiabilidad de sus Estados miembros.

Otros asuntos estratégicos son una cuestión interna de los organismos de las Naciones Unidas (es decir, definición del liderazgo temático entre los organismos, identificación de la tipología de las asociaciones con la ICGLR – en asuntos específicos o sobre una base más amplia – coordinación del apoyo brindado a la ICGLR, inquietudes respecto a la visibilidad en la definición de estrategias y prioridades de la ayuda, y la coordinación del apoyo a las organizaciones regionales).

Desde el inicio de la etapa de implementación, la Secretaría ha buscado el apoyo de los organismos de las Naciones Unidas y otros asociados para el desarrollo con el fin de poner en práctica sus proyectos. En junio de 2008, organizó talleres temáticos con miras a obtener dicho apoyo, elaboró planes de trabajo e hizo una revisión de sus proyectos. En lo que respecta a los proyectos y protocolos comprendidos en el pilar temático sobre asuntos humanitarios y sociales, los organismos de las Naciones Unidas se han dado a la tarea de establecer un mecanismo de coordinación para respaldar su implementación (ver recuadro).

Apoyo coordinado de las Naciones Unidas al pilar temático sobre asuntos humanitarios y sociales

La Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios (OCAH) de las Naciones Unidas – Oficina Regional para África Central y Oriental – ha sido identificada como el organismo coordinador del apoyo que las Naciones Unidas brindan a la implementación de los protocolos y proyectos de la ICGLR bajo el pilar de asuntos humanitarios y sociales (que incluye la violencia por razón de género, los desplazados, etc.). Con este propósito, la OCAH estableció un Comité Directivo con sede en Nairobi, el cual puede ser convocado ya sea por la OCAH o por la Secretaría. Cada uno de los proyectos en este pilar temático estará a cargo de un organismo líder (responsable del acompañamiento de la implementación y de movilizar los recursos necesarios), y cada uno de estos organismos líderes debe elaborar y firmar un Memorando de Entendimiento con la ICGLR, todo ello bajo la coordinación general de la OCAH. Se distribuyó un formato

común, pero hasta la fecha no se ha llegado a un consenso y no se ha firmado ningún Memorando de Entendimiento. Luego de extensas negociaciones, se ha identificado a UNIFEM y a UNICEF como colideres del proyecto/protocolo sobre violencia por razón de género. Continúa el debate sobre las distintas funciones y responsabilidades, así como sobre la coordinación y la forma de incorporar el actual Memorando de Entendimiento de UNIFEM con la ICGLR dentro de este contexto más amplio. Entretanto, los organismos de las Naciones Unidas (PNUD, FNUAP, UNICEF) han respaldado u organizado iniciativas autónomas relacionadas con el pilar sobre asuntos humanitarios y sociales con y alrededor de la ICGLR, pero sin coordinación entre ellos.

Varios de los organismos de las Naciones Unidas y de los donantes entrevistados manifiestan que, en su opinión, el “valor agregado” primario de la Conferencia es interactuar al nivel político como facilitador, mediador y convocante, así como influir sobre los procesos y las políticas nacionales y regionales en torno a la paz. Muchas de las personas entrevistadas reconocen que ellos (es decir, los organismos de las Naciones Unidas y los donantes)

deberían proveer apoyo a estas actividades políticas de alto nivel, sin embargo, en la práctica, tienden a respaldar proyectos muy operativos. Existe una profunda disociación entre lo que las personas entrevistadas manifiestan *creer* y lo que realmente *hacen* (ver recuadro), lo que puede deberse a varios factores, entre ellos, el hecho de que es más fácil que las organizaciones asociadas obtengan apoyo de las Naciones Unidas para proyectos operativos

que para objetivos estratégicos o políticos que resultan más difíciles de cuantificar. El proceso de búsqueda de apoyo que inició recientemente la ICGLR se basa en este supuesto. Otra razón puede encontrarse en el hecho de que el personal de los organismos de las Naciones Unidas que asume la responsabilidad cotidiana por esta asociación, están más enfocados hacia la implementación que hacia los aspectos políticos y/o estratégicos de dicha asociación.

La actual relación entre la ICGLR y la UA es ambigua, y su situación jurídica frente a la UA y las CER no ha sido definida. A medida que el proceso de integración africana impulsado por la UA adquiere mayor relevancia, algunos donantes han expresado ciertas inquietudes respecto a proveer apoyo a la ICGLR, puesto que no perciben como ésta calza dentro del contexto más amplio.

Apoyo coordinado de las Naciones Unidas al pilar temático sobre asuntos humanitarios y sociales

“Todos los organismos de las Naciones Unidas se encaminan en esta dirección, y su relación con las organizaciones regionales se vuelve cada vez más operativa. En el caso de la ICGLR, la razón por la cual las Naciones Unidas iniciaron todo este proceso es que identificaron la necesidad de establecer un órgano político regional para abordar los conflictos en la región de los Grandes Lagos, pero lo que están haciendo ahora es involucrarse en la puesta en marcha de los proyectos. Los organismos de las Naciones Unidas en realidad han debilitando a la mayoría de las organizaciones regionales, al impulsarlas a ser cada vez más y más operativas, un papel que no deberían desempeñar (pero que representa un medio de obtener fondos de los donantes). Es necesario que los responsables de la adopción de políticas participen en estas asociaciones.” Representante de un organismo de las Naciones Unidas.

Contexto de UNIFEM

La Oficina Regional para África Central de UNIFEM se estableció en el año 2002 (previamente, la responsabilidad por África Central recaía en la oficina de Kenya). Desde 2006, la Oficina en Burundi ha fungido oficialmente como Oficina del País bajo la Oficina Regional para África Central (previamente, sólo implementaba proyectos específicos).

Según la mayoría de las personas entrevistadas, las

siguientes son las fortalezas principales de UNIFEM en la región:

- Su enfoque específico en la temática y cuestiones relativas al género;

- Su credibilidad como miembro de la familia de las Naciones Unidas;

- El alto nivel de conocimientos y experiencia técnicos de su personal, que aumenta la capacidad de UNIFEM de proporcionar valiosos servicios de asesoramiento, apoyo técnico y facilitación;

- Su profundo conocimiento del contexto, del entorno y de las partes interesadas de la región, gracias a lo cual UNIFEM puede prestar servicios de mediación muy respetados (por ejemplo, entre las OSC y los responsables de adoptar decisiones);

- UNIFEM es considerado un organismo más flexible, ágil y accesible que otros organismos más grandes de las Naciones Unidas. También se le percibe como más catalítico e innovador; y

- UNIFEM cuenta con un buen historial de interacción con las OSC de la región, especialmente en el contexto del proceso de paz, y ha desempeñado un papel positivo y reconocido en lo que concierne a la promoción de la perspectiva de género y de la participación de las mujeres en los procesos de paz de la región. Asimismo, se reconoce su lucha contra la violencia de género y a favor de la participación de las mujeres en asuntos políticos.

Los principales desafíos que enfrenta UNIFEM en la región son:

- Sus limitados recursos financieros y la sobrecarga de trabajo de su personal (esto no es específico para la región, sino que sus recursos son limitados en general); y

- Financiamiento de corto plazo: por lo general, UNIFEM sólo puede establecer asociaciones por períodos cortos (un máximo de un año), lo que también limita su capacidad de invertir en actividades de seguimiento de sus inversiones.

Resultados

Los resultados clave de la asociación entre UNIFEM y la ICGLR se enumeran en la siguiente tabla. En general, el ciclo de vida de la ICGLR se encuentra en sus etapas iniciales. El establecimiento de su Secretaría y de otras estructuras (como los Sistemas de Coordinación Nacional), ocupó gran parte del año 2007 y, en cierta medida, es aún un proceso en marcha. La ICGLR entró en la llamada etapa de implementación hasta hace muy

poco tiempo (por ejemplo, revisión de proyectos, talleres temáticos, etc.) y por ende, es prematuro esperar resultados significativos. Nuestro análisis muestra que UNIFEM ha contribuido al logro de resultados “preliminares” (como elaboración de documentos, protocolos, etc.). Entretanto, la ICGLR ha participado en varias iniciativas políticas y de

negociación en la región (como en Kenya y la República Democrática del Congo). Algunas partes interesadas manifestaron que la relación entre UNIFEM y la ICGLR ha ejercido influencia en la forma en que se abordan los asuntos de género en estas circunstancias, aunque es imposible hacer una atribución clara.

Tabla 2.4 Algunos resultados clave de la asociación de UNIFEM con la ICGLR

Naturaleza del cambio	Ejemplos	Comentarios	Más pertinente para
<p>Cambios en las políticas y prácticas relativas a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres</p>	<p>Incorporación de la perspectiva de género en los principales documentos de la ICGLR (Declaración, Pacto, protocolos, proyectos).</p>	<p>El aporte de UNIFEM a la elaboración de documentos a través del apoyo constante del asesor en cuestiones de género desde la etapa preparatoria, ha sido ampliamente reconocido. A la fecha, no hay evidencia de que se haya producido un efecto de filtración hacia el nivel nacional.</p> <p>Existen ciertas inquietudes respecto a la sostenibilidad de dichos resultados debido a la falta de institucionalización de la función del asesor en cuestiones de género dentro de la ICGLR. No se puede constatar si el oficial interinstitucional u otros tendrán la capacidad o los recursos para sostener las actividades que lleva a cabo dicho asesor cuando o en caso de que concluya su contrato.</p>	<p>ICGLR Estados miembros</p>
	<p>Reconocimiento del papel de las mujeres como una de las interlocutoras en los procesos de paz a nivel regional.</p>	<p>Las gestiones y el apoyo de UNIFEM en favor de la participación de las mujeres en las etapas iniciales del proceso de organización de la ICGLR, contribuyeron a reafirmar el principio de que las mujeres, aún cuando no representen a las partes en conflicto, deben ser escuchadas en los procesos de paz. Este planteamiento ya había sido utilizado por el Fondo a nivel nacional tanto en Burundi como en Rwanda. La ICGLR brindó la oportunidad de ratificar este principio a nivel regional y de integrar las consideraciones de género en los procesos de paz de la región. Por ejemplo, las inquietudes expresadas en el Foro Regional de Mujeres en Kigali, fueron incorporadas en la Declaración de Dar es Salaam. Existe evidencia en cuanto a que la ICGLR ha puesto en práctica este principio al enfrentarse a nuevas situaciones de conflicto. Por ejemplo, la perspectiva de género se incorporó a las acciones tomadas por la ICGLR a raíz del conflicto en la República Democrática del Congo (acción de solidaridad con las mujeres de ese país durante la Cumbre en Nairobi).</p>	<p>ICGLR Estados miembros Organizaciones de mujeres</p>
<p>Nuevos conocimientos en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres</p>	<p>Taller regional sobre la incorporación de la perspectiva de género: incremento de los conocimientos y de la concienciación sobre este tema entre las partes interesadas.</p>	<p>UNIFEM brindó apoyo técnico y financiero a este taller (junto con el GTZ).</p>	<p>ICGLR ICGLR Sistemas Nacionales de Coordinación</p>
<p>Mayores capacidades en torno a los asuntos de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres</p>	<p>Aumento de la capacidad de las OSC y de las organizaciones de mujeres de participar en foros de alto nivel (por ejemplo, Kigali, Goma)</p>	<p>UNIFEM ha contribuido a la movilización y organización de las OSC a nivel regional y ha brindado apoyo financiero, logístico y técnico a favor de su participación efectiva en estos foros.</p>	<p>Organizaciones de mujeres</p>

Sostenibilidad

El apoyo de UNIFEM a la ICGLR se ha mantenido firme durante varios años, desde los inicios del proceso que culminó con su organización. Ello ha propiciado que el Fondo contribuya a la incorporación de la perspectiva de género en todos los documentos fundadores de la ICGLR y a que dicha perspectiva se adopte como un principio institucional.

No obstante, persiste cierta inquietud respecto a la sostenibilidad de los resultados de esta asociación:

- Debido a sus mecanismos internos, los compromisos financieros de UNIFEM tienden a ser de corto plazo (máximo un año). En el caso del asesor en cuestiones de género y otras actividades en curso programadas para 2009, se desconoce lo que podrá suceder al finalizar el actual Memorando de Entendimiento y hasta qué punto y cómo las funciones y contribuciones de dicho asesor y de las demás actividades emprendidas con su apoyo serán institucionalizadas por la ICGLR. Es más, hasta la fecha no existe una visión oficializada sobre la relación de UNIFEM con la ICGLR que trascienda el año 2009.
- Otra inquietud tiene que ver con el compromiso financiero relativamente importante que UNIFEM ha asumido frente a la ICGLR durante un año (que supera los 450 mil USD).¹⁰³ Se teme que debido a las limitadas capacidades de la ICGLR, un nivel de apoyo tal conlleve el riesgo de crear una sobre dependencia en UNIFEM. Sin embargo, parte del personal del Fondo manifestó que, si bien existe este riesgo, también existe la necesidad de que la ICGLR reciba más apoyo en esta etapa de su evolución (el inicio de la etapa de implementación) y que, con el tiempo, la Unidad de Género podrá desarrollar sus capacidades para encontrar otras fuentes de financiamiento, con lo que UNIFEM podría reducir paulatinamente sus aportes.
- El actual Memorando de Entendimiento entre UNIFEM y la ICGLR establece un apoyo para la creación de un Observatorio de Género en Lusaka (así como para fortalecer las redes de mujeres en la región y la implementación del Protocolo sobre violencia sexual en los Estados miembros). En vista de las ya mencionadas limitaciones presupuestarias y de capacidad al interior de la ICGLR, resulta incierta la forma en qué podrá mantener un Observatorio de Género. Por otro lado, debido a los recursos de UNIFEM

y a las funciones respectivas del Fondo y de la ICGLR, nace la inquietud de que UNIFEM no se esté enfocando lo suficiente ni desarrollando las estrategias necesarias para definir las áreas en las que ICGLR requiere apoyo prioritario (especialmente con el nuevo Memorando de Entendimiento). El riesgo es que el Fondo esté “desgastándose” en demasiadas actividades a la vez, en lugar de concentrarse en unas cuantas bien seleccionadas. Una estrategia mejor enfocada permitiría dedicar un mayor número de recursos a actividades detalladas y de seguimiento que incrementarían la sostenibilidad de los resultados.

Gestión de la asociación

La cobertura regional y la estructura de la ICGLR no se acoplan fácilmente a las de UNIFEM. Varias de las oficinas tanto regionales como nacionales de UNIFEM tienen una función que cumplir (o el potencial de desempeñar una función) en su relación con la ICGLR, que afecta la gestión y la apropiación de la asociación por parte del Fondo.

- UNIFEM sigue la norma general de que la responsabilidad por la asociación recae en la Oficina Subregional donde se ubica la sede de las distintas organizaciones regionales. Desde 2007, la Oficina Regional para África Central ha asumido la responsabilidad por esta asociación, ya que la Sede de la ICGLR se trasladó a Burundi. De conformidad con el Memorando de Entendimiento correspondiente, el Director Regional del Programa de la Oficina Regional para África Central es responsable por la implementación y el seguimiento de la asociación. Previamente, la oficina de UNIFEM en Nairobi asumía esa responsabilidad, puesto que durante la etapa preparatoria de la ICGLR, su Secretaría se ubicaba en esa ciudad.
- La Oficina Subregional para África Oriental y del Norte de UNIFEM, con sede en Nairobi, sigue siendo responsable por asistir a todas las reuniones de los mecanismos de coordinación de las Naciones Unidas y de los donantes relativos a la ICGLR, ya que éstas se llevan a cabo en Nairobi. Según el personal del Fondo en Nairobi, ya se ha identificado a una persona de esa oficina para dar seguimiento a las reuniones conexas.
- La Oficina Regional para África Central tiene a su cargo sólo cinco de los Estados miembros de la ICGLR. Cuatro de ellos (Uganda, Kenya, Tanzania y Sudán) se encuentran bajo la responsabilidad de la Oficina Subregional de África

¹⁰³ El porcentaje del presupuesto total de la ICGLR que representa este aporte no pudo ser calculado, puesto que la información financiera correspondiente no se puso a disposición del Equipo Evaluador. Sin embargo, el dramático incremento del aporte (más del triple en un año) puede generar ciertos desafíos en términos de absorción.

Oriental, y otros dos (Angola y Zambia) bajo la Oficina Regional de África Meridional. Lo anterior supone un desafío, ya que las Oficinas Subregionales de UNIFEM no pueden tomar decisiones respecto a gastos en países fuera de su control geográfico (ni aún en el caso de que uno de ellos tenga el liderazgo sobre una asociación regional).

- La oficina en Bujumbura es una oficina de país y no tiene autoridad sobre la asociación con la ICGLR. Sin embargo, debido a la proximidad geográfica, la oficial del país en Burundi está realizando los contactos diarios y el trabajo de campo con la Secretaría, y se define a sí misma como la “Coordinadora” de la asociación. Esa responsabilidad no está incluida en sus Términos de Referencia, por lo que desempeña esta labor en forma voluntaria.

Esta situación demanda un alto nivel de coordinación entre las partes interesadas de UNIFEM en torno a la planificación, la implementación y el seguimiento de las actividades, así como una comunicación periódica eficaz. Requiere además de una clara definición de las funciones y responsabilidades de cada cual, pero hasta el momento, UNIFEM no ha establecido directrices o sistemas formales para ello. Según algunos miembros del personal de UNIFEM que fueron consultados, la comunicación y la coordinación se efectúan con fines específicos y por iniciativa personal.

Desafíos

Los principales desafíos que enfrenta la asociación de UNIFEM con la ICGLR son:

- La ausencia de una visión a largo plazo sobre el propósito de esta asociación (que trascienda el actual Memorando de Entendimiento de un año).
- El amplio alcance del apoyo de la UNIFEM a la ICGLR. En la actualidad, UNIFEM brinda un apoyo financiero significativo en un marco de tiempo muy corto (un año) para trabajar en muchas áreas de actividad a la vez y a muchos niveles (tanto políticos como operativos). Dada la limitación de recursos y capacidades de ambas partes, surge el riesgo de que este amplio enfoque afecte negativamente la eficacia y la sostenibilidad de la relación.
- Falta de claridad en la apropiación y el liderazgo de UNIFEM, y una limitada coordinación formal entre las oficinas del Fondo que participan en la relación. Esto dificulta que ambas organizaciones establezcan una visión clara y a largo plazo sobre la asociación, y que UNIFEM pueda

definir cuáles son los beneficios que se espera que esta asociación aporte a las estrategias e inversiones del Fondo en la región.

Oportunidades

La mayoría de las partes interesadas consultadas manifestaron que la asociación con la ICGLR redundaba en los siguientes beneficios para UNIFEM:

- La posibilidad de influir sobre los procesos de paz y de toma de decisiones a nivel regional;
- Acceso al nivel ministerial y oportunidades potenciales de colaboración aún en países donde no tiene oficinas; y
- La oportunidad de aprender mejores prácticas en lo que se refiere a paz, seguridad y desarrollo en la región.

Desde el punto de vista de la ICGLR, la contribución de UNIFEM a la relación se manifiesta en asesoramiento técnico constante y valioso, además de un apoyo financiero significativo (más recientemente).

Asimismo, UNIFEM ha aportado la valiosa experiencia adquirida en el transcurso de su labor con las OSC. A través de esta asociación, UNIFEM ha propiciado que las voces de las OSC y de las organizaciones de mujeres sean escuchadas en los procesos de la ICGLR y, en un ámbito más amplio, en las negociaciones y los procesos de paz a nivel regional.

Lecciones aprendidas y próximos pasos

- 1 La participación de UNIFEM desde los inicios de la ICGLR ha generado confianza y credibilidad entre sus contrapartes y algunos resultados inmediatos notables en términos de la integración de la perspectiva de género en los documentos y protocolos clave de la ICGLR, además de reforzar la reputación de la ICGLR en cuanto a su compromiso con los asuntos relativos a la igualdad de género y a los derechos humanos de las mujeres en la región. Estos esfuerzos parecen fortalecerse gracias a la participación de las OSC en el proceso (es decir, una estrategia “de arriba abajo” y “de abajo arriba”). No obstante, la participación de UNIFEM a través de acuerdos vinculados a actividades de corto plazo pudiera afectar la sostenibilidad de esos resultados. Las experiencias que emanan de otras subregiones demuestran que el cambio y la construcción de capacidades a nivel

institucional en lo que se refiere a la integración de la perspectiva de género, demoran mucho tiempo, y que cuando el apoyo de los asesores externos termina, la probabilidad de sostener e institucionalizar los resultados depende tanto del liderazgo como de la apropiación interna, así como de los sistemas y las estructuras que se hayan creado a través del tiempo. En el caso de la ICGLR, no existe un plan bien definido que guíe la forma en que se sostendrá la integración de las perspectivas de género una vez termine el actual Memorando de Entendimiento con UNIFEM, lo que representa una amenaza a la sostenibilidad de los resultados alcanzados a la fecha.

-
- 2 El fundamento lógico para que UNIFEM se asocie con la ICGLR parece ser muy sólido. Aunque la prioridad del Fondo es obtener resultados a nivel nacional, las organizaciones regionales son importantes para UNIFEM puesto que acrecientan el poder de negociación de los países a los niveles regional y mundial, además de abrir camino a las labores de promoción de alto nivel y a la posibilidad de ejercer influencia entre los homólogos (los Estados miembros). Existe amplio consenso entre UNIFEM y otros organismos de las Naciones Unidas en cuanto a que ésta es la principal razón de ser de la asociación con las organizaciones regionales, y específicamente, con la ICGLR. Aunque conceptualmente esto sea evidente, en la práctica lo es menos si se toma en cuenta la forma en que la asociación se desarrolla y gestiona. Según las partes interesadas entrevistadas, la relación de UNIFEM con la ICGLR es razonable a nivel político (promoción, influencia sobre las políticas, etc.), pero no lo es tanto a nivel operacional (apoyo a la implementación de proyectos). En la práctica, el apoyo de UNIFEM abarca ambos niveles, con una marcada tendencia hacia el nivel operativo (ver el nuevo Memorando de Entendimiento y las actividades dentro del Comité Directivo de la OCAH). Lo anterior puede deberse a diversos factores, entre ellos: a) la carencia de directrices bien definidas sobre cómo desarrollar e implementar estas relaciones; b) las capacidades disponibles sobre el terreno (las oficinas nacionales de UNIFEM se involucran más en actividades operativas que en actividades políticas); o c) la falta de definición sobre quién debe asumir responsabilidad por la apropiación de estas relaciones al interior de UNIFEM. El grado en el cual la asociación con la ICGLR pueda contribuir a los objetivos de UNIFEM en el futuro, puede verse afectado por esta falta de un enfoque bien definido.
-
- 3 El liderazgo y la apropiación respecto a la asociación con la ICGLR no se localizan claramente al interior de UNIFEM. Las personas entrevistadas señalan una fragmentación entre dos o tres oficinas regionales y una oficina del país de UNIFEM, por causa de la ausencia de directrices claramente definidas o prácticas corporativas bien establecidas en esta materia. Asimismo, la Sede de UNIFEM, de conformidad con sus propios procesos administrativos, es la llama-

da a firmar todos los acuerdos de asociación que excedan cierto monto, incluso el suscrito con la ICGLR. Dado el nivel político y estratégico en el que esta relación encuentra su razón de ser (ver punto 2), parece haber argumentos a favor de una apropiación y un liderazgo a nivel regional (en lugar de subregional) o a nivel corporativo.

-
- 4 A fin de abordar los asuntos mencionados previamente, se deben considerar métodos alternativos de gestionar esta relación. La mayor parte del personal de UNIFEM que fue consultado parece tener la mente abierta a modalidades de gestión alternativas, inclinándose principalmente por dos opciones:
- Identificar una oficina o un contacto en UNIFEM que asuma la responsabilidad por las asociaciones con las organizaciones regionales a nivel de la Sede.
 - Establecer una oficina de enlace con las organizaciones regionales africanas (incluyendo la ICGLR) al interior de la oficina de enlace entre UNIFEM y la UA en Addis Abeba.

En ambos casos, esa oficina podría considerarse como la responsable por el desarrollo de estrategias, el establecimiento de prioridades, la movilización de recursos, etc. La labor sobre el terreno podría entonces delegarse a oficinas de campo específicas con base en Términos de Referencia claramente definidos.

-
- 5 El Memorando de Entendimiento actual no refleja los objetivos y las prácticas generales que aplican en la relación entre UNIFEM y la ICGLR. Por el momento, se limita a un documento similar a un acuerdo de proyecto vinculado al tiempo y a los recursos. Tanto el personal clave de la ICGLR como de UNIFEM manifestó interés en elaborar un “acuerdo de relación” formal que defina su razón de ser, los beneficios que ambas partes esperan de la relación, las funciones de los distintos actores, así como los mecanismos de revisión y de consulta. Lo prioritario debería ser contar con una visión de más largo plazo para la asociación, en lugar de compromisos monetarios específicos y de corto plazo. Un documento como este proporcionaría el marco necesario para fomentar la relación entre UNIFEM y la ICGLR de forma tal que contribuya a los objetivos de ambas en la región. En vista de las iniciativas de las Naciones Unidas para coordinar el apoyo a la ICGLR y preparar varios memorandos de entendimiento con sus principales organismos, algunas partes interesadas han sugerido la idea de trabajar un Memorando de Entendimiento único entre las Naciones Unidas y la ICGLR (como es el caso con la SADC).

“Contar con una oficina de enlace de los mecanismos regionales para África como un todo, parece una buena idea. Sin embargo, debe hacerse al nivel de políticas o al nivel político. Establecerla en Addis Abeba podría ser razonable, pero existe el riesgo de que al estar tan cerca del terreno se convierta en una oficina demasiado operativa. La solución podría ser establecerla en Nueva York (apropiación corporativa), con coordinadores claramente identificados sobre el terreno (con buenas destrezas analíticas). Si UNIFEM pudiera enfocarse en las políticas y en el aspecto político de sus relaciones con las organizaciones regionales, la cantidad de recursos requerida sería menor, puesto que no existiría el componente de implementación. De esta forma, podría encontrar los fondos necesarios para contratar personal dedicado.”

Representante del personal de campo de UNIFEM.

“Propongo contar con una persona responsable por las organizaciones regionales en cada una de las secciones (por ejemplo, en la Sección de África) presente sobre el terreno y no en la Sede. Por un lado, porque UNIFEM necesita mayor presencia sobre el terreno y por el otro, porque así se facilitan los contactos y la comunicación con dichas organizaciones regionales.”

Representante del personal de campo de UNIFEM.

2.4 Asociación de UNIFEM con la SADC

Fecha de la misión: 29 de enero al 2 de febrero de 2009

Equipo de la misión: Anette Wenderoth (Universalia), Shravanti Reddy (UNIFEM UE)

Antecedentes institucionales

El establecimiento de la Comunidad de África Meridional para el Desarrollo (*Southern African Development Community*, SADC) data de 1980, cuando se formó como una alianza de nueve Estados de África meridional conocida como Conferencia de Coordinación del Desarrollo del África Meridional, con el objetivo primordial de coordinar los proyectos para el desarrollo a fin de reducir la dependencia económica de la Sudáfrica de la era del apartheid. La transformación de la organización desde una Conferencia de Coordinación a una Comunidad para el Desarrollo (SADC) tuvo lugar el 17 de agosto de 1992, en Windhoek, Namibia, con la firma de la Declaración y el Tratado correspondientes durante la Cumbre de los Jefes de Estado y de Gobierno, invistiendo así a la organización con una personalidad jurídica. La Sede de la SADC se localiza en Gaborone, Botswana.

La Unidad de Género de la SADC

Esta Unidad de la SADC se estableció en 1996¹⁰⁴, a raíz de las iniciativas de sus Estados miembros para incorporar la perspectiva de género en sus políticas, planes y programas. La Unidad es responsable por asesorar y prestar orientación estratégica a la Secretaría de la SADC y a sus Estados miembros en materia de integración de la perspectiva de género y de estrategias para el empoderamiento de las mujeres.

En su Declaración sobre Género y Desarrollo, la SADC se compromete al establecimiento de una Unidad de Género con una dotación de a lo menos dos personas, que son con las que cuenta en la actualidad. La percepción generalizada es que esa dotación es muy limitada, dadas las responsabilidades de esta Unidad. Durante los últimos años, la SADC ha sido reestructurada en varias

¹⁰⁴ La fecha real de su establecimiento parece ser incierta, puesto que la información extraída del sitio Web de la SADC y derivada de las consultas con distintas partes interesadas, indican 1996, 1997 y 1998 como posibles fechas de su establecimiento.

ocasiones, y se produjo una expansión de la dotación de personal en muchas otras Unidades, mas no en la de Cuestiones de Género. Existen planes de incorporar Coordinadores de Género en las direcciones temáticas de la SADC, pero hasta el momento, sólo se ha contratado a una de dichas Coordinadoras en la Dirección de Desarrollo Social y Humano. Su cargo es financiado por el Banco Africano de Desarrollo. El CIDA ha manifestado su interés en financiar la contratación de tres coordinadores adicionales.

Según el personal de la Unidad de Género que fue consultado, su presupuesto es mucho más reducido que el de cualquier otra Unidad de la SADC¹⁰⁵. Tan solo un tres por ciento de su actual presupuesto es provisto por los Estados miembros y el saldo lo proveen los donantes internacionales.

Varias de las partes interesadas consultadas indican que la posición de esta Unidad se ha debilitado durante los últimos cinco años, puesto que inicialmente (bajo su primer Director) reportaba directamente al Secretario Ejecutivo de la SADC, quien era ampliamente considerado como una persona capaz de realzar las oportunidades de que la Unidad fuese escuchada y reconocida. Tras la reestructuración y los cambios producidos en el cargo de Secretario Ejecutivo de la SADC y la Dirección de la Unidad de Género, esta última ya no tuvo acceso directo al Secretario Ejecutivo, sino que reporta a un Director responsable de diversos asuntos interinstitucionales. Por otro lado, todavía se percibe como una ventaja el hecho de que la Unidad no haya sido (aún) integrada a una de las Direcciones temáticas de la SADC, y que mantenga una posición que al menos legitima formalmente su labor a nivel institucional ante todas las Direcciones.

Asociación de UNIFEM con la SADC

Historia: UNIFEM ha brindado apoyo al programa de género de la SADC desde 1992. El primer programa de género (1992-1998) que contó con su apoyo fue evaluado en 1999, pero hasta la fecha, no hemos podido obtener

dicho documento. Una de las partes interesadas mencionó que el programa inicial entre UNIFEM y la SADC sentó las bases para la institucionalización de las cuestiones de género al interior de la SADC y estableció la Unidad de Género, generando una amplia concienciación sobre las brechas y necesidades que existían en torno al tema de la igualdad de género. La actual relación entre el Fondo y esta Unidad de la SADC, parece ser estrecha y personal, y con frecuencia, la Unidad solicita un asesoramiento informal a la Oficina Subregional de UNIFEM en Johannesburgo, ya sea por teléfono o correo electrónico. UNIFEM ha brindado un modesto apoyo financiero a diversas iniciativas de la Unidad de Género, pero su experiencia y asistencia técnica se valora al menos tanto como su apoyo financiero, o quizás más.

Memorando de Entendimiento: UNIFEM y la SADC han firmado acuerdos de colaboración para proyectos o iniciativas específicas que reciben apoyo financiero del Fondo y, por su parte, la SADC le provee informes periódicos sobre el avance de estas iniciativas. No se cuenta con un Memorando de Entendimiento general que describa los parámetros de la colaboración institucional en curso, situación que podría cambiar pronto en vista de los planes de establecer un “Memorando de Entendimiento global” entre las Naciones Unidas como un todo y la SADC.

Contrapartes y estrategias clave:

- Apoyo financiero y técnico a la Unidad de Género de la SADC, en general para procesos y/o iniciativas específicas, aunque también en forma especial conforme y cuando las circunstancias lo requieran.
- Asistencia financiera y técnica al programa de género del Foro Parlamentario de la SADC.

Actividades y/o iniciativas específicas:

- **Relacionadas con la Unidad de Género de la SADC:** Asistencia financiera y técnica a las OSC y a los Mecanismos Nacionales para la Mujer con el fin de promover exitosamente el establecimiento de dicha Unidad y participar activamente en los procesos de consulta y promoción en torno a su labor, especialmente en lo que se

¹⁰⁵ No encontramos información sobre el presupuesto exacto de la Unidad de Género ni cómo éste se compara con el de otras Unidades de la SADC. Sin embargo, casi todas las partes interesadas consultadas manifiestan que los recursos financieros de la Unidad (así como sus recursos humanos) son muy limitados.

refiere a la política de género y el Protocolo de género de la SADC. UNIFEM ha brindado asistencia a las reuniones de coordinación y planificación que han propiciado el encuentro de las OSC de toda la región y el desarrollo de estrategias conjuntas. Asimismo, el Fondo ha proporcionado asesoramiento y apoyo técnicos siempre que han sido requeridos.

- **Con la Unidad de Género de la SADC:** Apoyo financiero y técnico orientado a la formulación de la Política de Género de la SADC (2007), así como para elaborar y difundir el proyecto de Protocolo sobre Género y Desarrollo de la SADC. El apoyo financiero provisto por el Fondo, facilitó que esta Unidad pudiese realizar talleres de consulta con la participación de una amplia gama de partes interesadas. Asimismo, UNIFEM formó parte del Grupo de Trabajo encargado de formular el Protocolo de la SADC, participando activamente en el proceso de elaboración, revisión y edición del mismo.
- **Con el Foro Parlamentario:** UNIFEM brindó apoyo financiero y técnico a las siguientes actividades: establecimiento del Grupo de Trabajo sobre cuestiones de género del Foro Parlamentario de la SADC; elaboración de un manual sobre la función de los miembros del Parlamento en la lucha contra el VIH; red regional de mujeres en el Parlamento; promoción de la participación creciente de las mujeres en cargos políticos y de liderazgo; estudio teórico sobre la integración de la perspectiva de género al interior de los partidos; y diversas iniciativas de capacitación y construcción de capacidades.

Contexto de la Organización Regional

El VIH/SIDA sigue siendo un problema de grandes magnitudes en la subregión, que no sólo supone una amenaza para la salud, sino también un desafío social y económico. La región de África meridional es la que ha sido azotada más duramente por este flagelo a nivel mundial. El diálogo y el reconocimiento sobre la vinculación entre el VIH/SIDA y la violencia contra las mujeres adquieren una relevancia creciente.

La pobreza en la región se acrecienta, con efectos particularmente negativos sobre las mujeres (y los niños y las niñas). Es probable que la actual crisis económica mundial afecte también las economías de la mayoría de los Estados miembros de la SADC, lo que a su vez puede ejercer un impacto negativo sobre su capacidad y voluntad de abordar (e invertir en) asuntos sociales “menores” como la igualdad de género.

La participación política de las mujeres en la mayoría de los países miembros de la SADC se ha incrementado en los últimos diez años, pero sigue siendo limitada. Algunos Estados miembros de la SADC (como Zimbabwe) enfrentan graves crisis políticas, sociales y económicas que también tienen un efecto negativo sobre las mujeres y sobre la capacidad de los Estados de abordar eficazmente las cuestiones relativas a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres.

En 2006, luego de la Conferencia Constitucional de Windhoek sobre la Eficacia de la Ayuda, la SADC y sus asociados internacionales para el desarrollo, emitieron conjuntamente una Declaración sobre “Una Nueva Asociación entre la SADC y los Asociados Internacionales para el Desarrollo”. La declaración esboza los objetivos generales, los compromisos adquiridos por ambas partes, la estructura que propiciará un diálogo eficaz bajo la nueva asociación, así como las áreas clave de cooperación entre las partes.

Como parte de la Reforma de las Naciones Unidas, su Equipo de Directores Regionales planifica firmar un Memorando de Entendimiento conjunto con la SADC. Todavía está por verse si acaso y en qué forma esto repercutirá en la labor de UNIFEM con la SADC.

Importancia que se da en la SADC a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres

La SADC ha ratificado las principales declaraciones y convenciones internacionales – la CEDAW (2004), y la Declaración Solemne sobre la Igualdad de género en África, mediante la cual reafirmó su compromiso con la igualdad de género de conformidad con lo dispuesto en el Acta Constitutiva de la Unión Africana, Artículo 4, la Plataforma de Acción de Dakar (1994), la Plataforma de Acción de Beijing (1995), los ODM, la resolución del Consejo de Seguridad 1325 (2000) y el Protocolo de la Carta Africana de Derechos Humanos y de los Pueblos sobre los derechos de las mujeres en África (2003)¹⁰⁶. Durante el último decenio, la SADC se ha dado a la tarea de desarrollar y difundir más ampliamente una serie de políticas, estrategias y acciones subregionales (específicas de la SADC).

106 Fuente: Política de Género de la SADC (2007).

- 1996 – Establecimiento de la Unidad de Género de la SADC – hasta donde sabemos, la primera Unidad de este tipo en una organización subregional africana.

- 1997 – *Declaración de la SADC sobre el género y el desarrollo*, que contempla una cuota del 30 por ciento de participación femenina en los procesos políticos y de adopción de decisiones, la reforma de todas las leyes y prácticas sociales discriminatorias, el acceso total de las mujeres a los recursos productivos y su control sobre los mismos, la prevención y erradicación de la violencia contra las mujeres, el acceso de las mujeres y las niñas a la educación, y una cultura orientada a la igualdad de género y a los derechos humanos de las mujeres en la región de la SADC.

- 1998 – Adición a la Declaración sobre Género y Desarrollo para incluir la *prevención y la erradicación de la violencia contra las mujeres*.

- 1999 – *Plan de Acción sobre Género*.

- 2002 – Creación del *Foro Parlamentario Regional de Mujeres* de la SADC.

- 2005 – *Marco de Implementación de la Estrategia Regional sobre género y desarrollo (2006-2010)*, que incorporaba el objetivo de formular una política de género regional.

- 2007 – *Política de Género Regional*, aprobada y adoptada por el Consejo de Ministros y la Cumbre de la SADC. Constituye un marco rector general para la implementación de todos los compromisos relativos al género, especialmente los esfuerzos de integración de la perspectiva de género a los niveles regional y nacional.

- 2007 – Preparación del *Protocolo sobre Género y Desarrollo de la SADC*. Se espera que este Protocolo facilite e impulse la implementación de la política de género regional. Es jurídicamente vinculante para los Estados miembros e incluye una serie de metas y cronogramas bien definidos. Los Estados miembros deben dar seguimiento a los avances y generar informes periódicos sobre el mismo.

- 2008 – Aunque la Cumbre de la SADC (2007) rechazó inicialmente el Protocolo sobre Género y Desarrollo, el mismo fue posteriormente adoptado en agosto de 2008. Todos los Estados miembros, salvo dos, lo han firmado, pero a la fecha, ningún país lo ha ratificado. Se espera que todos los Estados miembros lo hayan implementado para el año 2015.

Las partes interesadas que fueron consultadas manifiestan que si bien la SADC ha demostrado un compromiso y una voluntad política significativos por promover la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, a los niveles regional y nacional aún no se concreta una verda-

dera gestión para transformar las políticas en acciones. Se espera que el Protocolo sobre género de la SADC se convierta en un instrumento que impulse esta transformación.

Influencia de la SADC sobre los programas y las capacidades regionales, nacionales y de las OSC

La SADC ha desempeñado un papel instrumental en la estructuración de un programa regional oficial (previamente inexistente) sobre la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, a través de una política y un Protocolo regional consensuados y generales en materia de género. Su liderazgo en estos aspectos parece ser bienvenido y aceptado por la mayoría, si no todos, los Estados miembros y por las OSC, que han promovido activamente el establecimiento de una Unidad de Género de la SADC.

La SADC carece de facultades de implementación a nivel nacional, pero funge como convocante, coordinador y *catalizador* (al igual que UNIFEM). Sus políticas e instrumentos brindan orientación a los Estados miembros y sus estudios e informes proporcionan información sobre las mejores prácticas y las lecciones aprendidas.

Las partes interesadas que fueron consultadas manifiestan que uno de los medios más efectivos al alcance de la SADC para impulsar el cambio a nivel nacional, es la instauración de una “competencia entre pares” entre los Estados miembros, por ejemplo, a través de sesiones que reúnan a los representantes de distintos Estados miembros, o a través de publicaciones tales como *SADC Gender Monitor*, que resume y compara los avances en materia de género alcanzados por los distintos Estados miembros.

Las partes interesadas señalan que la SADC desempeña una función significativa en lo que se refiere a legitimizar e impulsar ante los más altos niveles políticos, aquellos asuntos promovidos por las OSC nacionales y regionales. También perciben la importancia y el beneficio de contar con una entidad regional que pueda coordinar y facilitar el intercambio y el accionar conjunto entre los Estados

miembros de la SADC. Uno de ellos mencionó la importancia de consolidar aún más este papel de liderazgo, por ejemplo, dejando en claro que las reuniones regionales, aunque patrocinadas por donantes internacionales, son organizadas y dirigidas por la SADC (y no, por ejemplo, por UNIFEM).

Obstáculos para el compromiso y/o la influencia de la SADC en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres

La Unidad de Género de la SADC cuenta con una limitada dotación de personal y con escasos recursos. Su presupuesto depende casi exclusivamente de los aportes de donantes externos. Un factor que contribuye a estas limitantes pareciera ser la suposición, al interior de la SADC, de que la integración de la perspectiva de género no requiere recursos financieros.

Al parecer, la existencia de esta Unidad es el tema de debates recurrentes al interior de la SADC (Secretaría y Estados miembros) e incluso algunos demandan su eliminación y/o un cambio en su posicionamiento (es decir, en vez de estar directamente bajo la Secretaría, algunos quisieran que fuese integrada en alguna de las Direcciones temáticas de la SADC), lo que probablemente limitaría (aún más) su capacidad de asumir la responsabilidad por la integración de la perspectiva de género en todas las Direcciones. Por ende, su sostenibilidad se ve constantemente amenazada.

La rotación del personal líder al interior de la SADC ha afectado la estabilidad y consistencia de la labor de esta Unidad, así como su potencial de alcanzar sus objetivos de largo plazo dentro del plazo previsto.

En las Direcciones de la SADC, los conocimientos y las destrezas en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres son aún limitados. Se requiere de un mayor desarrollo de las capacidades para asegurar que todos los programas, políticas y estrategias de la SADC aborden estos temas. Los recursos actuales de la Unidad de Género distan de ser suficientes como para apoyar el desarrollo de capacidades en el futuro cercano.

Los Mecanismos Nacionales para la Mujer de la mayoría, si no todos, los Estados miembros son aún débiles en términos de los recursos y las condiciones humanas y financieras disponibles.

Contexto de UNIFEM

El personal de la Oficina Subregional de UNIFEM parece dedicar una cantidad de tiempo considerable a la asociación con la SADC (en comparación con el tiempo dedicado a otras asociaciones e iniciativas). Según lo que sabemos, la Directora Regional de UNIFEM asumió hasta hace muy poco el papel de liderazgo en lo que respecta a esta asociación, aunque otros miembros del personal también asumen ciertas tareas. Con la reciente llegada de la Directora Regional Adjunta, la labor conexas podría distribuirse entre los miembros del equipo aún más.

No contamos con información detallada sobre los recursos financieros asignados a la asociación en el pasado. La estrategia actual de las Oficinas Subregionales contempla una asignación básica de 50.000 USD durante el año 2009, destinada a la “promoción del Protocolo de la SADC con la Alianza ONG para el costeo y la implementación del Protocolo a nivel nacional”.

Las partes interesadas comentaron que los conocimientos especializados y la experiencia técnica de UNIFEM en todo lo que se refiere a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres lo distinguen favorablemente de muchos otros asociados para el desarrollo. Lo describen como un organismo altamente accesible, siempre dispuesto a proporcionar asesoramiento y asistencia informales y ágiles (por teléfono, correo electrónico, o mediante visitas) en cualquier momento que se requiera. Por su dedicación a dichos asuntos, UNIFEM se transforma más en un aliado que en un “simple” donante. Sus extensas redes y su capacidad de conectar entre sí a las partes interesadas pertinentes (incluso organismos de las Naciones Unidas, OSC y Mecanismos Nacionales para la Mujer), representan otra de sus fortalezas.

Resultados

Tabla 2.5 Algunos resultados clave de la asociación de UNIFEM con la SADC

Naturaleza del cambio	Ejemplos	Comentarios	Más pertinente para
<p>Cambios en las políticas y prácticas relativas a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres</p>	<p>Establecimiento de la Unidad de Género de la SADC.</p>	<p>El respaldo de UNIFEM a las OSC y a los Mecanismos Nacionales para la Mujer ha contribuido a que éstas puedan promover con éxito el establecimiento de la Unidad de Género de la SADC, logro que se percibe ampliamente como de beneficio tanto a nivel regional como nacional.</p>	<p>SADC Estados miembros OSC</p>
	<p>Elaboración de la Política de Género y del Protocolo sobre Género y Desarrollo de la SADC.</p>	<p>Ambos documentos son considerados como hitos muy relevantes en los esfuerzos por promover la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres a nivel regional, que proveen un marco común y consensuado que la SADC, los Estados miembros y las OSC pueden utilizar para promover la perspectiva de género.</p> <p>Aunque UNIFEM no ha sido el único donante en apoyar su elaboración, su respaldo se considera extremadamente valioso, puesto que no se limitó al apoyo financiero, sino que también incluyó asistencia y asesoramiento técnico de gran valor. Con frecuencia se cita, en particular, su capacidad de crear redes y respaldar la participación de las OSC en los procesos.</p> <p>UNIFEM formó parte del Grupo de Trabajo inicial que trabajó en la elaboración del Protocolo sobre Género y Desarrollo, y ha facilitado la participación conjunta de distintas partes interesadas en los debates sobre el mismo.</p>	<p>SADC Estados miembros OSC</p>
<p>Cambios en las políticas y prácticas relativas a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres (Cont.)</p>	<p>UNIFEM apoyó la labor del Foro Parlamentario de la SADC para promover la representación política de las mujeres y su participación en los procesos de toma de decisiones.</p>	<p>Se incluye en el informe 2005 de África meridional.</p> <p>Los resultados de esta labor de promoción, según informes de UNIFEM, incluyen la adopción de cuotas que han sido legisladas y ratificadas por la Corte Suprema luego de su impugnación en el sistema del colegio electoral del Reino de Lesotho. En Sudáfrica, donde la legislación promueve que los partidos llenen sus listas de afiliación con un número igual de hombres y de mujeres, el Congreso Nacional Africano se ha propuesto una meta del 50 por ciento en las elecciones locales programadas para diciembre de 2005. En el ámbito de los partidos políticos, el partido ZANU PF de Zimbabwe estableció que el 30 por ciento de los candidatos de todos los distritos electorales de una provincia debían ser mujeres.</p> <p>No contamos con información que nos permita verificar si acaso y hasta qué punto: a) los cambios reportados a nivel nacional y a nivel de partidos son resultado directo de la labor del Foro Parlamentario de la SADC; y b) el respaldo proporcionado por UNIFEM al Foro Parlamentario ha contribuido al logro de esos cambios.</p>	<p>Estados miembros Partidos políticos (a nivel nacional)</p>
	<p>Promoción activa por parte del Foro Parlamentario de la SADC y las organizaciones de mujeres, contando con el apoyo de UNIFEM.</p>	<p>Se incluye en el informe 2005 sobre África meridional.</p> <p>Según los informes de UNIFEM, esta promoción culminó en el nombramiento de líderes clave como presidentes adjuntos en Zimbabwe y Sudáfrica, y como Primer Ministro en Mozambique. Para lograr este objetivo, se organizaron campañas de promoción del voto femenino durante las elecciones 2004/2005, talleres de construcción de capacidades y capacitación de las posibles candidatas a fin de formular una estrategia colectiva orientada a efectuar una campaña exitosa y producir materiales promocionales.</p>	<p>Estados miembros (Gobierno de Zimbabwe y Unidad/Ministerio de Asuntos de Género)</p>

Naturaleza del cambio	Ejemplos	Comentarios	Más pertinente para
		<p>En Zimbabwe, como resultado de esta promoción, el Departamento de Género se transformó en todo un Ministerio de Asuntos de la Mujer, el Género y el Desarrollo Comunitario, y se enmendó la Sección 23 de la Constitución que previamente avalaba la discriminación contra las mujeres. En Swazilandia se llevan a cabo iniciativas similares.</p> <p>Al igual que con los resultados previos, no contamos con información suficiente para evaluar si acaso y hasta qué punto la labor de promoción del Foro Parlamentario de la SADC ha contribuido a estos cambios o los ha generado, ni si acaso y hasta qué punto el apoyo de UNIFEM ha jugado algún papel en su materialización.</p>	
<p>Nuevos conocimientos en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres</p>	<p>Estudio: Evaluación del avance en la erradicación de la violencia de género desde la campaña “16 Días de Activismo contra la Violencia hacia las Mujeres” de 2006, y dentro del contexto del borrador del Protocolo sobre Género y Desarrollo de la SADC.</p>	<p>Se incluye en el informe 2007 sobre África meridional.</p>	<p>Estados miembros SADC OSC</p>
<p>Nuevos conocimientos en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres (Cont.)</p>	<p>UNIFEM participó conjuntamente con el Foro Parlamentario de la SADC en un estudio que señala que los manifiestos de los partidos políticos difieren en cuanto al nivel de participación de las mujeres en dichos partidos (por ejemplo, los sistemas de cuotas). Los resultados del estudio se difundieron en una reunión consultiva del Equipo Asesor en cuestiones de género del Foro Parlamentario de la SADC, del cual UNIFEM forma parte.</p>		<p>SADC Estados miembros</p>
<p>Mayores capacidades en torno a los asuntos de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres</p>	<p>Capacitación de instructores en materias relativas a la CEDAW y el VIH/SIDA</p>	<p>UNIFEM dio apoyo a la capacitación de instructores en asuntos relacionados con la CEDAW y el VIH/SIDA, con el fin de promover y proteger los derechos humanos de las mujeres en África meridional y de integrar las cuestiones relativas al VIH/SIDA en todas las áreas de actividad. Durante la capacitación se presentó a los participantes los marcos de derechos humanos y de desarrollo pertinentes a las mujeres, se ponderó la dimensión de la pandemia del VIH/SIDA a nivel de la SADC y se exploró la forma en la cual las disposiciones de la CEDAW y el Protocolo facilitan el desarrollo y/o el perfeccionamiento del enfoque estratégico necesario para responder a dicha pandemia.</p>	
	<p>Desarrollo de cuadros de mando que permitan medir el avance en la lucha por erradicar la violencia contra las mujeres y vincular este progreso con el Protocolo sobre Género y Desarrollo de la SADC.</p>	<p>Informe 2007 sobre África meridional.e</p>	<p>Estados miembros SADC</p>

Naturaleza del cambio	Ejemplos	Comentarios	Más pertinente para
	Elaboración de un marco que facilite el desarrollo/ fortalecimiento de los planes de acción nacional para poner fin a la violencia de género y que se relacione con o se sustente en el Protocolo sobre Género y Desarrollo de la SADC.	Informe 2007 sobre África meridional.	Estados miembros

Sostenibilidad

La asociación ha contribuido al establecimiento de la Unidad de Género de la SADC y le ha ayudado a cumplir exitosamente con su mandato. A pesar de que la existencia de esta Unidad se ve constantemente amenazada, la Declaración sobre Género y Desarrollo (1997), compromete expresamente a la SADC al “establecimiento de una Unidad de Género al interior de la Secretaría de la SADC, conformada por al menos dos oficiales de nivel superior”, lo que aumenta la probabilidad de su sostenibilidad. Las OSC regionales y varios Estados miembros han demostrado su compromiso de continuar promoviendo la existencia permanente de esta Unidad.

La Política de Género y el Protocolo sobre Género y Desarrollo de la SADC incluyen directrices y objetivos generales, específicos para cada región, sobre asuntos relativos a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres. Se sustentan en la información proporcionada por los Estados miembros de la SADC (en su mayoría, Mecanismos Nacionales para la Mujer y OSC), lo que acrecienta la probabilidad de la apropiación de estos documentos por parte de los Estados miembros. Si bien la Política de Género y el Protocolo sobre Género y Desarrollo no producen cambios inmediatos sobre el terreno, sí crean un entorno conducente a estos cambios a los niveles regional y nacional. La Política de Género también provee un modelo a seguir al momento de formular y/o revisar las políticas de género nacionales (como en Malawi).

Desafíos

La constante carencia de capacidades y de recursos para la Unidad de Género de la SADC y para los Meca-

nismos Nacionales de la Mujer a nivel nacional, limita su capacidad de cumplir con sus respectivos mandatos y su acceso a las autoridades en los niveles más altos. Todo ello enfatiza la necesidad de que UNIFEM continúe su labor en el ámbito nacional, lo que puede ayudar a promover la adopción e implementación de los acuerdos regionales (como el Protocolo de la SADC) en los Estados miembros.

La Política de Género de la SADC y, en especial, su Protocolo sobre Género y Desarrollo, son instrumentos promisorios. Sin embargo, tal como lo manifestara una de las partes interesadas: “un instrumento es sólo tan bueno como se lo permitan los mecanismos y los recursos disponibles para su implementación”. La experiencia adquirida con instrumentos similares (como la CEDAW o la Declaración sobre Género y Desarrollo de la SADC) demuestra que el principal desafío, incluso contando con los mejores instrumentos, es traducir las políticas en acciones.

En vista de que UNIFEM tiene que emitir informes de resultado, uno de los desafíos que enfrenta esta asociación es que la SADC cumple una función similar frente a UNIFEM, particularmente la función de catalizador, facilitador y coordinador; es decir, no es un organismo implementador y no puede provocar cambios a nivel nacional, sino únicamente crear un entorno más conducente a dichos cambios.

Oportunidades

Aunque pareciera que la existencia de la Unidad de Género de la SADC se encuentra frecuentemente en riesgo, no hay que olvidar que es una entidad que fue establecida a petición de las OSC regionales y de los Estados miembros (especialmente, los Mecanismos Nacionales para la

Mujer), los cuales han presionado repetidamente a favor de su permanencia. A pesar de las partes interesadas reconocen su limitada capacidad, también consideran que su labor es muy significativa y que logra hacer mucho a pesar de sus escasos recursos. Por consiguiente, lo que UNIFEM hace es respaldar a una entidad que es considerada pertinente e importante en opinión de los promotores clave de las cuestiones relativas a la igualdad de género en la región.

No hay cambios aparentes que pudiera hacer UNIFEM para perfeccionar su colaboración con la SADC. La magnitud de su apoyo depende, hasta cierto punto, de la limitación de sus recursos. Los datos obtenidos indican que, hasta la fecha, los recursos disponibles han sido bien empleados. Por tanto, las sugerencias que siguen se refieren a lo que ya hace UNIFEM y a lo que el equipo evaluador piensa que debería *continuar* haciendo:

- Aplicar un enfoque de múltiples niveles que respalde el cambio tanto a nivel regional como nacional. Buscar y emplear las sinergias generadas por dicho enfoque, por ejemplo, utilizar sistemáticamente la información y las lecciones aprendidas a nivel nacional con el fin de informar a los promotores a nivel regional y viceversa.
- Concentrarse en las contrapartes clave en la SADC que ya cuentan con un mandato bien definido relativo a los asuntos de género (como la Unidad de Género y el Foro Parlamentario), con el fin de fortalecer aún más sus capacidades y ampliar su influencia tanto al interior como al exterior de la SADC.
- Utilizar las fortalezas clave de UNIFEM, es decir, su experiencia técnica y su enfoque práctico, la amplitud y diversidad de sus redes, y su posición como organismo de las Naciones Unidas, la cual con frecuencia le abre puertas. Al parecer, un apoyo eficaz a la SADC no necesariamente implica gran cantidad de fondos, pero el constante y siempre disponible apoyo moral y técnico de UNIFEM son de gran valor. Asimismo, el Fondo debería apoyar constantemente a las partes interesadas de toda la región a fin de que éstas puedan generar y mantener el dinamismo que se requiere para lograr una colaboración exitosa entre ellas.

Lecciones aprendidas y próximos pasos

- Iniciativas basadas principalmente en la demanda: El impulso para muchas de las iniciativas que UNIFEM ha apoyado al interior de o en conexión con la SADC, ha sido generado por las partes interesadas regionales, ya sean las OSC, los Mecanismos Nacionales para la Mujer o la Secretaría de la SADC.
- Promover la apropiación regional: Un aspecto clave de la función de UNIFEM ha sido su capacidad para reunir a las distintas partes interesadas de toda la región en torno al desarrollo y la implementación de un programa conjunto.
- Objetivo común: Varias de las partes interesadas destacaron el hecho de que contar con objetivos concretos (como concluir la Política de Género y el Protocolo sobre Género y Desarrollo de la SADC) ejerce un efecto positivo en términos de forjar alianzas entre distintos promotores de los derechos de las mujeres. El trabajar para alcanzar esa meta concreta ayudó a los distintos grupos a superar sus diferencias y a concentrarse en sus objetivos comunes y globales.
- Trabajar a nivel regional con la SADC no puede reemplazar la labor de UNIFEM a nivel de país, pero es un complemento importante de dicha labor.
 - Brinda un espacio para el intercambio de ideas, lecciones aprendidas, instrumentos y mejores prácticas, con lo cual se acrecienta el caudal de conocimientos y destrezas de los promotores de las cuestiones de género en cada país, que luego pueden aplicar en su labor de promoción y de formulación de políticas a nivel nacional.
 - Los instrumentos regionales tales como la Política de Género y el Protocolo sobre Género y Desarrollo, aportan una visión y una meta común que sirve como punto de referencia a los promotores de toda la región y que pueden utilizar para dar a conocer su labor a nivel nacional.
 - Las reuniones, los foros y las publicaciones de la SADC, incluso la información relativa al avance logrado en materia de igualdad de género, brindan la oportunidad de ejercer “presión conjunta” entre los Estados miembros.



3. Asociaciones de UNIFEM con organizaciones regionales de América Latina y el Caribe

3.1 Asociación de UNIFEM con la CARICOM

Fechas de la misión: : 19 al 21 de enero de 2009

Equipo de la misión: Katrina Rojas (Universalía), Alexa Khan (Universalía)

Antecedentes institucionales

La Comunidad del Caribe (CARICOM) es una organización intergubernamental que comprende 15 Estados miembros y cinco Estados miembros asociados del Caribe. Fue establecida por el Tratado de Chaguaramas el 4 de julio de 1973, cuando los Jefes de Gobierno de siete países miembros de la ex Asociación de Libre Comercio del Caribe (*Caribbean Free Trade Association, CARIFTA*) firmaron un acuerdo para expandir la zona de libre comercio de la CARIFTA a un mercado más integrado, que incorporaba medidas tales como el libre movimiento de las fuerzas activas y el capital, y la coordinación de las políticas nacionales (como las políticas agrícolas, industriales y exteriores), todo ello con la finalidad de mejorar la competitividad de la región a nivel internacional. Los objetivos de la CARICOM, plasmados en el Artículo 6 del Tratado revisado, son: i) mejorar las condiciones de vida y de trabajo; ii) el empleo pleno de la mano de obra y de los otros factores de la producción; iii) convergencia hacia un desarrollo económico acelerado, coordinado y sostenido; iv) expansión del comercio con terceros países; v) incrementar el nivel de competitividad en el ámbito internacional; vi) organización para incrementar la producción y la productividad; vii) lograr un mayor grado de cohesión económica y eficacia de los Estados miembros en sus negociaciones con terceros estados, grupos de estados y entidades de cualquier tipo; y viii) mayor coordinación de las políticas exteriores y económicas de los Estados miembros e incremento de la cooperación funcional. La Sede de la Secretaría de la CARICOM se encuentra en Georgetown, Guyana.

La Unidad de Género y Desarrollo de la CARICOM

La Unidad de Género de la CARICOM fue precedida por una oficina de asuntos de las mujeres y nutrición que se estableció en 1978 con el apoyo financiero de UNICEF. En 1980, se creó una Oficina de Asuntos de la Mujer independiente financiada por el PNUD, con el objeto de promover e implementar políticas y programas orientados a mejorar las condiciones de vida de las mujeres en la CARICOM a través de reuniones periódicas de los ministros responsables por los asuntos de género y de las mujeres. La actual Unidad de Género se ubica dentro del Programa para el Desarrollo de los Recursos Humanos al interior de la Dirección de Desarrollo Humano y Social. Lo anterior fue el resultado de las recomendaciones emitidas con ocasión de la Reunión de Jefes de la Oficina de Asuntos de la Mujer que se llevó a cabo en septiembre de 2002.

El objetivo del subprograma sobre asuntos de género y desarrollo es promover la aplicación de nuevos enfoques intersectoriales que contribuyan al desarrollo de los recursos humanos, a la reducción de la pobreza, a la igualdad de género y a la protección de los grupos desfavorecidos, con el fin de avanzar hacia el logro de los ODM. Este subprograma gira en torno a los mandatos emitidos en las reuniones de los Jefes de Gobierno y del Consejo de Desarrollo Humano y Social. La última reunión de este Consejo sobre asuntos relativos al género se llevó a cabo en 2005.

La actual dotación de personal de la Unidad de Género incluye un Director Adjunto de Programas, quien actúa como enlace con la Oficina de Asuntos de la Mujer dentro de cada uno de los Estados miembros de la CARICOM. El

presupuesto para el subprograma de esta Unidad parece sustentarse en el financiamiento de donantes externos, así como de la Secretaría de la CARICOM¹⁰⁷, pero el equipo evaluador no pudo confirmar el monto de su presupuesto anual.

Asociación de UNIFEM con la CARICOM

Historia: La colaboración entre UNIFEM y la CARICOM se remonta a la época del establecimiento de la Oficina de Asuntos de la Mujer y Nutrición a finales de los años setenta y principios de los ochenta. La información proporcionada por las partes interesadas indica que el primer Director de Programas de la Oficina de UNIFEM para el Caribe, desempeñó un papel fundamental en lo que se refiere a facilitar los proyectos sobre violencia doméstica emprendidos en la década de los ochenta. También mencionaron que el personal de dicha Oficina era originario de la región, por lo que su enfoque siempre reflejaba una profunda comprensión de las debilidades de los mecanismos nacionales, e incluso, de las limitantes que enfrentaba la Oficina de Asuntos de la Mujer de la CARICOM. Gracias a ello, la oficina de UNIFEM ha explorado consistentemente aquellas oportunidades de colaboración y de asociación que le permitan cumplir con su mandato de promover la igualdad de género.

Memorando de Entendimiento: No existe un Memorando de Entendimiento formal que detalle los acuerdos de colaboración entre UNIFEM y la CARICOM, aunque se han firmado acuerdos relativos a la financiación de iniciativas específicas auspiciadas por el Fondo. Asimismo, la estrecha relación forjada entre el personal clave de UNIFEM y la Unidad de Género ha permitido que se atienda con rapidez cualquier solicitud informal de asistencia técnica, revisión de políticas o asesoramiento general.

Contrapartes y estrategias clave Actualmente, la contraparte principal de UNIFEM en la CARICOM es la Unidad de Género¹⁰⁸, la cual recibe apoyo tanto financiero como técnico del Fondo. Otros beneficiarios de este apoyo incluyen la División de Estadísticas y la Asociación Pancaribeña contra VIH/SIDA (*Pan Caribbean Partnership Against HIV/AIDS*, PANCAP). Asimismo, UNIFEM respalda la participación de la Oficina de Asuntos de la Mujer en las reuniones regionales e internacionales, financia programas orientados a fomentar la concienciación sobre asuntos de género, así como iniciativas de prevención de la violencia de género y de promoción de la igualdad de género. Entre otras contrapartes clave se incluye también las redes de ONG de la región que abordan asuntos relativos a la igualdad de género. UNIFEM trabaja estrechamente con los organismos de las Naciones Unidas pertinentes de la región (PNUD y UNICEF¹⁰⁹), así como con otros organismos donantes tales como el CIDA y el Departamento de Desarrollo Internacional.

Actividades y/o iniciativas específicas:

- **Relacionadas con la CARICOM:** UNIFEM ha brindado apoyo técnico y financiero a los Mecanismos Nacionales para la Mujer, facilita su participación en las reuniones regionales e internacionales y les brinda asesoramiento técnico en materia de políticas según sea necesario. Asimismo, el Fondo ha desempeñado una función fundamental al financiar programas de concienciación y sensibilización en los Estados caribeños. Su contribución a la PANCAP incluye la revisión y el desarrollo del nuevo Marco Estratégico Regional que integra la perspectiva de género, así como asesoramiento durante la implementación del componente contra el estigma y la discriminación, entre otros. Su apoyo financiero se ha extendido también al programa de la CARICOM para el fortalecimiento de las capacidades en la compilación de estadísticas sociales, ambientales y de género.

107 El análisis del marco lógico 2007-2009 refleja ambas fuentes de financiamiento, pero no detalla las actividades específicas y los productos a ser financiados por los donantes externos.

108 El Director Adjunto de Programas de la Unidad de Género, copreside con UNIFEM el Grupo Consultivo Regional sobre género y desarrollo. El Fondo también ha dado apoyo a la auditoría de género de la Secretaría de la CARICOM.

109 El FNUAP participa en la programación relativa a los asuntos de igualdad de género, sin embargo, su colaboración con UNIFEM es limitada.

- **Relacionadas con la Unidad de Género:** Entre los años 2005 y 2008, UNIFEM brindó apoyo financiero¹¹⁰ y técnico a iniciativas tales como: el avance de la integración de la perspectiva de género al interior de la Secretaría de la CARICOM (2006); la Auditoría de Género de la CARICOM (2008); el patrocinio del Grupo Consultivo Regional sobre Género y Desarrollo (2005 hasta la fecha); y la revisión del modelo de legislación de la CARICOM en materia de violencia doméstica. Asimismo, UNIFEM ha comenzado a promover el establecimiento de un Relator Especial sobre la violencia contra la mujer, un cargo de alto nivel que apunta a fomentar el compromiso y la voluntad políticas hacia un accionar más decidido en la lucha contra la violencia por razón de género. A la fecha, continúa el diálogo sobre los Términos de Referencia aplicables a este cargo¹¹¹.

Contexto de la Organización Regional

Las partes interesadas que fueron consultadas concuerdan en que la CARICOM sigue siendo la organización intergubernamental con mayor credibilidad y legitimidad en la región (a pesar de algunas opiniones encontradas sobre su eficacia) y, por consiguiente, es el mecanismo más apropiado para facilitar el establecimiento de un enfoque regional para la formulación e implementación de las políticas.

También sigue siendo la opción de asociación preferida de los donantes que trabajan en la región, como de entidades del sistema de las Naciones Unidas, el CIDA, el Departamento de Desarrollo Internacional y entidades regionales como el Banco de Desarrollo del Caribe, la OECO y el BID.

Aun cuando durante los últimos cinco años, Guyana, Trinidad y Tabago, Granada y Suriname han logrado avances significativos en cuanto al número de mujeres representantes en el Parlamento y el Gabinete, otros Estados de la CARICOM continúan rezagados. Es de destacar el cambio en la tendencia a nombrar a las mujeres únicamente para carteras “menores” como salud, educación y servicios sociales, mientras que ahora ocupan cargos como Ministras responsables de las carteras de Asuntos Exteriores, Finanzas, Asuntos Jurídicos o de

la Oficina del Procurador General y, por primera vez en la región, se eligió a una mujer para ocupar el cargo de Primera Ministra de Jamaica en 2006/2007.

Las partes interesadas entrevistadas están de acuerdo en que la CARICOM se centra prioritariamente en los asuntos económicos y de seguridad, y que la necesidad de analizar estos asuntos a través de la perspectiva de género no se comprende por igual dentro de la organización. Este factor es preocupante, particularmente en vista de que tanto el Mercado y Economía Únicos de la CARICOM como el Acuerdo de Asociación Económica, tienen repercusiones significativas para los hombres y las mujeres de la región. El hecho de que en el año 2005 se efectuase la última reunión del Consejo de Desarrollo Humano y Social específicamente orientada a abordar la problemática de género, refleja la baja prioridad que se le da a estos asuntos.

A pesar de que la creciente promulgación de legislación en materia de violencia doméstica es alentadora, la incidencia de ese flagelo sigue en aumento. Un reconocido fenómeno conexo es la intersección de la violencia de género y el VIH/SIDA, al cual se le ha dado una alta prioridad. Debe destacarse que la región del Caribe ocupa el segundo lugar (después de la región del África subsahariana) en el mundo en prevalencia del VIH/SIDA y por consiguiente, es más vulnerable a sus repercusiones sociales y económicas.

En general, las partes interesadas convienen en que es necesario revitalizar el movimiento de mujeres en la región. A finales de los setenta y principios de los noventa, los asuntos relativos a las mujeres adquirieron visibilidad y “voz” gracias al vibrante movimiento de mujeres. Sin embargo, a partir de su disolución y el cambio de enfoque de “Mujeres en el Desarrollo” a “Género en el Desarrollo”, sumado al desgaste del que una vez fuera un movimiento activo, se produjo la disminución en la promoción tanto de las cuestiones relativas a las mujeres como de las relativas al género.

110 Se ha destinado una suma estimada en 40.000,00 USD a las iniciativas de fortalecimiento institucional.

111 Aunque UNIFEM proporciona asesoramiento técnico en lo que respecta a estos Términos de Referencia, el cargo de Relator Especial sobre la violencia contra las mujeres será financiado a través del acuerdo de cooperación entre la CARICOM y España.

La tesis de la “marginación masculina” que apareció en el período después de Beijing, en torno al bajo rendimiento académico de los niños de sexo masculino en el sistema escolar, ha hecho mucho por alejar la atención de los asuntos relativos a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Importancia que se da en la CARICOM a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres

La mayoría de las personas entrevistadas están de acuerdo en que los Estados miembros de la CARICOM han logrado avances cada vez mayores en materia de igualdad de género, pero señalan que persisten grandes desafíos. Por ejemplo, todos los Estados han ratificado la CEDAW, casi todos ellos han firmado y ratificado la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Convención de Belém do Pará), y varios Estados han promulgado legislación en materia de violencia doméstica. Pese a ello, la violencia doméstica sigue siendo un problema significativo en todos los países miembros. Es más, la participación femenina en los procesos de toma de decisiones a los más altos niveles sigue siendo escasa, a pesar de que un número creciente de mujeres ha asumido cargos en el Parlamento y el Gabinete de al menos cuatro Estados miembros. Asimismo, el consenso entre las partes interesadas es que los asuntos relativos a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres no son prioritarios ni a nivel de los Estados miembros ni a nivel de la CARICOM.

No obstante, la CARICOM ha implementado una serie de iniciativas clave, entre ellas:

- 1978 – Se estableció la Oficina de Asuntos de la Mujer y Nutrición.

- 1980 – Se estableció la Oficina de Asuntos de la Mujer, con el financiamiento del PNUD.

- 1989 a 1991 – La CARICOM facilitó la elaboración de un modelo de legislación para abordar la desigualdad de género en materia de ciudadanía, violencia doméstica, igualdad de remuneración, herencia, acoso sexual y delitos sexuales. El proceso se benefició con los comentarios de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, la Asociación Caribeña para la Investigación y Acción Feministas y la Asociación de Mujeres del Caribe. Los Ministros de la CARICOM responsables por la integración de las mujeres en los procesos de desarrollo, adoptaron el modelo de legislación en 1991 y confirieron a la Secretaría el

mandato de trabajar un modelo de legislación en otros dos frentes: igualdad de oportunidades y trato en el empleo, y manutención del menor.

- 1996 – Igualdad de género, justicia social y desarrollo. El Plan de Acción Regional de la CARICOM (pos Beijing) para el año 2000 fue formulado con el objeto de asegurar que todos los Estados miembros se centraran, entre otras cosas, en temas como: (i) la socialización del género y su impacto sobre las opciones educativas y sobre el rendimiento de hombres y mujeres; (ii) la relación entre la salud reproductiva y sexual de los jóvenes y las jóvenes y el persistente incremento de la violencia sexual y doméstica; (iii) las actitudes y normas culturales que ejercen un impacto negativo en la participación plena de las mujeres en todos los niveles de la sociedad y iv) el descubrimiento de medios eficaces para integrar la perspectiva de género en los procesos de adopción de decisiones y planificación de los gobiernos.

- 1996 – La iniciativa de la Secretaría de la CARICOM, “Hacia una política regional en materia de igualdad de género y justicia social” fue adoptada por los Ministros responsables de los asuntos de las mujeres en 1996.

- 2003 – El Plan de Acción 2005, “Marco para la integración de la perspectiva de género en los programas clave de la CARICOM” proporcionó un marco para el desarrollo de un enfoque más constructivo para dicha integración, para el avance de la investigación, y para el diseño e implementación de políticas y programas por parte de las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales que comparten la responsabilidad de promover la igualdad de género en la CARICOM.

- 2005 – Se restablece el Grupo Consultivo Regional sobre Género y Desarrollo en colaboración con UNIFEM, en el cual están representadas las Jefas de las Oficinas de asuntos para las mujeres y de las Divisiones de asuntos de género, así como donantes clave de toda la región.

Influencia de la CARICOM sobre los programas y las capacidades regionales, nacionales y de las OSC

Las personas entrevistadas destacaron los siguientes aspectos:

- La influencia real y potencial de la CARICOM a los niveles regional y nacional se considera de débil a moderada. La implementación de las decisiones adoptadas a nivel nacional parece ser limitada. Asimismo, la inclusión de asuntos relativos a la juventud y la infancia en las funciones de la Unidad de Género ha provocado que un recurso que era especializado ya no esté disponible para facilitar la labor de promoción de las políticas relativas al género a nivel de país, o para evaluar el progreso alcanzado a nivel nacional en la implementación de las decisiones sobre género de la CARICOM.

- El Grupo Consultivo Regional sobre Género y Desarrollo desempeña un papel importante como facilitador del

diálogo sobre género entre los Estados miembros de la CARICOM y del intercambio de información entre las oficinas de asuntos para las mujeres y las divisiones de asuntos de género.

- El modelo de legislación también se considera un aporte significativo al avance logrado en la región en torno a la promulgación de legislación sobre la violencia de género y sobre otras materias.
- La CARICOM también ha desempeñado un papel fundamental como facilitador de las reuniones de las Ministras y los Ministros responsables por los asuntos de las mujeres y, por ende, del consenso alcanzado en temas clave relativos a la igualdad de las mujeres.

Obstáculos para el compromiso y/o la influencia de la CARICOM en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres

Muchas de las partes interesadas que fueron consultadas convienen en que la CARICOM fue una creación de los Estados miembros y, por consiguiente, los asuntos que los Estados miembros consideren prioritarios también lo serán para la CARICOM. Es más, el programa de la CARICOM fue determinado por las directivas de los Estados miembros y no a la inversa. Por ende, su posición en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres refleja, en esencia, la posición de los Estados miembros.

La capacidad de la Unidad de Género es limitada, tanto en términos de recursos financieros como en lo relativo a su posicionamiento. En 1978, cuando se estableció la precursora de esta Unidad, la Oficina de Asuntos de la Mujer y Nutrición, su dotación de personal se reducía a una sola persona. Actualidad, poco más de treinta años más tarde, la Unidad sigue dotada únicamente de una persona, cuyo mandato se ha expandido para incluir asuntos relativos a la juventud y la infancia. Una de las partes interesadas consultadas señaló que la Secretaría de la CARICOM no había hecho lo suficiente para promover el trabajo de la Unidad de Género a nivel de la Secretaría ni a nivel regional. Al parecer, es muy poco lo que se conoce sobre la labor de esta Unidad.

A pesar de haberse formulado una estrategia de integración de la perspectiva de género en la Secretaría, la percepción generalizada entre el personal de las divisiones de la CARICOM es que el “género” es trabajo

de la Unidad de Género. Como punto positivo, también reconocen que las cuestiones de género son importantes y opinan que es necesario promover una mayor sensibilización hacia estos asuntos entre el personal de todos los niveles.

Existe una necesidad perentoria de construir capacidades en torno al análisis y a la integración de las cuestiones de género. Las partes interesadas que fueron consultadas concuerdan en que la comprensión de los conceptos y las definiciones relativas al género y a la integración de la perspectiva de género, continúa siendo deficiente, y esto es así tanto al interior de la Secretaría como en los Estados miembros. Por consiguiente, los asuntos relativos a las mujeres se perciben como sinónimo de los asuntos de género. Todo ello puede ser un factor que explique la persistente negativa a integrar la perspectiva de género.

Aunque la CARICOM ha adoptado una Carta de la Sociedad Civil, las OSC que fueron consultadas no desconocen hasta qué punto ha sido implementada, ni de los mecanismos que existen para que la sociedad civil pueda defender o promover sus intereses ante la CARICOM. Cuando esto se suma a la debilidad de las expresiones de la sociedad civil en la región (que se comentó anteriormente en relación al movimiento de mujeres, pero que quizás es pertinente a un nivel más amplio), pareciera limitarse el espacio para que los “titulares de derechos” dialoguen con los “detentores de obligaciones” sobre asuntos de integración regional y compromisos con la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres.

Otros donantes y/o socios para el desarrollo claves que trabajan con la CARICOM

CIDA – La CARICOM es una de sus principales contrapartes en la región. El CIDA está representado en varios de los Grupos de Trabajo establecidos por la CARICOM, y también ha brindado su asistencia a iniciativas de fortalecimiento institucional al interior de la Secretaría.

Secretaría de la Commonwealth – Apoyo financiero para la integración de los asuntos relativos al VIH/SIDA en el Programa de Apoyo a la Colaboración en Materia de Investigación (*Collaborative Research Support Program*, CRSP), así como para la revisión de la legislación.

Otras agencias de las Naciones Unidas – UNICEF ha trabajado conjuntamente con la CARICOM para establecer los estándares mínimos para los proveedores de servicios para la primera infancia. Participa en el Grupo Consultivo Regional sobre Género y Desarrollo, y ha colaborado con la CARICOM y UNIFEM en apoyo de la investigación científica que realiza la Universidad de las

Indias Occidentales, la cual se concentra en los niños de sexo masculino y sus progresos dentro del sistema educativo del Caribe. Asimismo, brinda apoyo a la organización del COHSOD en materia de desarrollo del niño y de la niña en la primera infancia y otros asuntos relacionados con la educación.

Resultados

Tabla 3.1 Algunos resultados clave de la asociación de UNIFEM con la CARICOM

Naturaleza del cambio	Ejemplos	Comentarios	Más pertinente para
Cambios en las políticas y prácticas relativas a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres	Revisión del modelo de legislación de la CARICOM.	UNIFEM proporcionó apoyo financiero, en colaboración con la Secretaría de la Commonwealth y la CEPAL, destinado a efectuar una auditoría jurídica del modelo de legislación de la CARICOM sobre asuntos que afectan a las mujeres adoptadas en 1991. Las partes interesadas en Guyana indican que para formular la legislación de ese país, se ha consultado el modelo de legislación en materia de violencia contra las mujeres, así como la legislación de los países miembros de la CARICOM.	CARICOM Estados miembros
Nuevos conocimientos en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres	Auditoría de género de la Secretaría de la CARICOM.	Luego de la firma de un acuerdo de subvención con la CARICOM, UNIFEM proporcionó recursos financieros para efectuar una auditoría de género, la cual fue publicada en octubre de 2008. Los hallazgos de esta auditoría revelan que, en general, el personal de la Secretaría desconocía las políticas y el Plan de Acción de la Unidad de Género orientadas a la integración de la perspectiva de género, y que no necesariamente utilizaban esas publicaciones o guías en sus programas de trabajo.	CARICOM Estados miembros
	Manual de estadísticas de la CARICOM.	UNIFEM proveyó recursos financieros para completar el manual de estadísticas de la CARICOM (próxima publicación) del proyecto Fortalecimiento de la capacidad de compilación de estadísticas sociales, de género y ambientales: Preparación de un Manual de Usuario (<i>Strengthening Capacity in the Compilation of Social, Gender and Environmental Statistics: Preparation of a User Manual</i>).	
Mayores capacidades en torno a los asuntos de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres	Fortalecimiento institucional: una mejor integración de la perspectiva de género en la Secretaría de la CARICOM.	Se ha brindado apoyo con el fin de sensibilizar al personal de la Secretaría respecto a los conceptos de género e integración de la perspectiva de género.	CARICOM
Mayores capacidades	Análisis de los marcos de resultados de los programas con el fin de mejorar las capacidades en materia de género	Como una de las contrapartes en esta iniciativa, UNIFEM trabajó activamente con la PANCAP, patrocinada por la CARICOM, para revisar el marco regional del Caribe sobre el VIH/SIDA para el período 2008-2012, a partir de indicadores sensibles al género.	CARICOM Estados miembros
Cambios en las estructuras y/o prácticas de las organizaciones regionales	Nueva convocatoria al Grupo Consultivo Regional sobre Género y Desarrollo de la CARICOM.	El Grupo Consultivo es considerado un foro valioso en donde los asociados para el desarrollo y la CARICOM pueden dialogar sobre los enfoques comunes. Aunque este foro ya existía, UNIFEM ha facilitado esta nueva convocatoria y respalda su continuidad. La CARICOM organiza foros similares en torno a otros temas.	CARICOM Estados miembros

Sostenibilidad

La asociación entre UNIFEM y la CARICOM ha existido por casi treinta años sin contar con un Memorando de Entendimiento formal que oriente su colaboración. Una de las razones que se han dado para explicar la longevidad y calidad de esta asociación es que en sus etapas iniciales, el personal tanto de UNIFEM como de la Unidad de Género, emergió del movimiento de mujeres de la región. Además, su asociación se ha fortalecido gracias a la relación personal y positiva que existe entre los representantes de ambas organizaciones.

Gestión de la asociación

Un principio central de las operaciones de UNIFEM en el cumplimiento de su mandato es establecer asociaciones con organismos clave en la región. La asociación con la CARICOM, aunque imperfecta, se considera fundamental para abordar e implementar los programas de trabajo de UNIFEM. Otros organismos de las Naciones Unidas que fueron entrevistados también destacan la necesidad de asociarse con las organizaciones regionales y, tal como lo señala una de las partes interesadas, forma parte integral de sus labores. Se reconoce la necesidad de ser muy pacientes en cuanto al apoyo que se brinda a los procesos regionales, puestos que el cambio de los comportamientos es un proceso lento. Estos mismos organismos, como UNICEF y el FNUAP, también destacan la necesidad de trabajar al unísono tanto a nivel regional como de país.

No contamos con información sobre el tipo de costos (en especie u otros) en los que incurre UNIFEM y la CARICOM para fomentar y mantener la asociación.

Desafíos

La percepción prevalente en la región es que el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género no son cuestiones de alta prioridad para las entidades gubernamentales y no gubernamentales, salvo para las ONG de mujeres. Con frecuencia se menciona el rendimiento académico superior de las niñas en comparación con el de los niños dentro del sistema educativo, con

el afán de sugerir que las mujeres han logrado mayores avances que el hombre. Al mismo tiempo, no se presta demasiada atención al hecho de que los logros alcanzados en materia de educación no se traducen en avances en el mercado laboral o en el campo político. Hasta que la Dirección política a los niveles nacional y regional no comprenda que la igualdad de género es vital para el desarrollo económico y social de la región, este tema no será considerado con seriedad.

Las capacidades de los Mecanismos Nacionales para la Mujer de toda la región continúan siendo limitadas, y se sitúan al interior de los ministerios de asuntos sociales. Estos dos factores con frecuencia merman el potencial de participación de estos Mecanismos en los procesos de formulación de políticas. Es necesario dotar a la Unidad de Género con recursos adecuados que le permitan abordar con eficacia el proceso de integración de la perspectiva de género y la problemática de la violencia de género en toda la región. Un solo oficial, con un mandato que se ha ampliado para incorporar otros asuntos críticos, resulta insuficiente como para impulsar el avance del programa de género.

Es evidente que la integración en el Caribe es aún una labor en curso. Es más, las decisiones adoptadas por la CARICOM no son vinculantes para los Estados miembros y, por ende, la implementación progresiva de políticas que promuevan la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, requiere de cierto grado de voluntad política por parte de los países. En vista de la limitación de los recursos de UNIFEM, la estrategia tendiente a trabajar a través de organizaciones regionales parece la más adecuada, sin embargo, el Fondo también debería considerar metodologías y organizaciones alternativas en la región si quiere impulsar sus contribuciones hasta el ámbito político a nivel nacional.

La igualdad de género es ahora un tema intersectorial en todos los programas de las Naciones Unidas y, como tal, sería ventajoso lograr una mayor definición en cuanto a la función o el nicho de UNIFEM frente a organismos tales como el FNUAP¹¹².

112 Mientras que la función que desempeña UNIFEM en lo que respecta al apoyo que brinda a la Unidad de Género es evidente, es menos evidente en el caso de los Mecanismos Nacionales para la Mujer.

Oportunidades

UNIFEM ha forjado un capital social considerable con sus contrapartes en la región y, en general, se le tiene en alta estima en términos de los conocimientos técnicos especializados en materia de género que puede aportar a los asuntos más críticos, así como en términos del enfoque de colaboración que aplica al trabajar con otras organizaciones donantes, la CARICOM y los mecanismos nacionales. Su red de organizaciones de mujeres y de OSC es un recurso que otros organismos de las Naciones Unidas, como UNICEF, pueden aprovechar. El consenso entre las partes interesadas consultadas es que los logros alcanzados por UNIFEM son fenomenales si se toma en consideración sus muy limitados recursos. Ahora, debe formular estrategias para apalancar esa imagen positiva a fin de forjar relaciones más eficaces al nivel político de la CARICOM.

La labor reciente de UNIFEM en materia de comercio y economía (estudio sobre género y acuerdos de asociación económica) podría ayudar significativamente a sensibilizar a la Secretaría de la CARICOM sobre la pertinencia de aplicar un enfoque de género al estudio de estos temas. A este respecto, el intercambio de información sobre otras experiencias regionales (MERCOSUR) en materia de integración de los derechos humanos de las mujeres en los programas comerciales y económicos, podría beneficiar a la Unidad de Género en sus intentos por integrar la perspectiva de género en la Secretaría.

Las partes interesadas que fueron consultadas concuerdan en que podría darse una mayor colaboración con UNIFEM a través de debates, foros y carteleras electrónicos, en forma similar a lo que ha hecho la CEPAL durante el proceso de organización de las reuniones regionales.

Tanto el CARIBANK como el BID han adoptado políticas de integración de la perspectiva de género vinculadas con sus respectivos programas en la región. La asociación con estos organismos podría ser un factor que contribuya más eficazmente al cumplimiento del mandato de UNIFEM a nivel nacional.

Es necesario que el Fondo fortalezca su influencia a nivel político y, en el corto plazo, esto podría ser más viable

si se enfoca en temas específicos (violencia contra las mujeres, desarrollo del niño y de la niña en la primera infancia, y VIH/SIDA). La función que desempeñe el Relator Especial sobre violencia contra las mujeres, proporcionará un modelo interesante que apunta hacia los niveles superiores de la Secretaría y hacia los Jefes de Gobierno. Iniciativas como éstas, cuya mira es ejercer influencia sobre los programas de los Jefes de Gobierno, podrían abrirse paso exitosamente hacia dichos niveles.

El actual proceso de planificación estratégica emprendido por la CARICOM representa una oportunidad potencial en este sentido y quizás el proceso podría beneficiarse de los hallazgos tanto de la auditoría de género como de la Unidad de Género. Se podría retomar y examinar el Plan de Acción para la integración de la perspectiva de género dentro del contexto de su pertinencia y viabilidad frente a las actuales prioridades de la región y frente al Plan Estratégico. A medida que la CARICOM tiende a orientarse en los resultados (con el apoyo de la División de Planificación Estratégica y Evaluación), se vuelve más importante que el Plan de Acción esté claramente vinculado con los objetivos y los resultados generales de la CARICOM, a fin de que cuente con mayor aceptación al interior de la Secretaría.

Cabe desatar la importancia que reviste el apoyo que UNIFEM ha brindado al fortalecimiento de los actores regionales de la sociedad civil que pueden promover los derechos humanos de las mujeres frente a la CARICOM, que también es una de las funciones que ha desempeñado en el pasado. Otros organismos en el sistema de las Naciones Unidas también aprovechan el éxito de UNIFEM en esta área. Por otro lado, podría ser necesario que trabaje con la CARICOM para definir cuáles son los foros que los promotores de los derechos humanos de las mujeres y de la igualdad de género pueden utilizar para expresar sus opiniones sobre estos asuntos.

La actual crisis económica mundial puede abrir oportunidades para armonizar los enfoques y programas de los distintos donantes en la región. En teoría, una reducción en las asignaciones presupuestarias podría generar una mayor colaboración, especialmente entre los organismos de las Naciones Unidas.

UNIFEM podría considerar la elaboración de un acuerdo marco multianual o un “acuerdo de relación” que detalle claramente los beneficios de la asociación para ambas partes, la razón de ser de la relación y las funciones y responsabilidades de cada una de las contrapartes. Un acuerdo también representa un buen medio de establecer prioridades conjuntas y podría especificar cómo percibe la CARICOM el papel que desempeña en la región, por

ejemplo, en lo que se refiere a la convocatoria y al fortalecimiento de los Mecanismos Nacionales para la Mujer. Tras muchos años de colaboración, es probablemente oportuno examinar la asociación entre UNIFEM y la CARICOM, así como utilizar el acuerdo marco para moldear una visión sobre la forma en que ambas organizaciones quisieran trabajar juntas en la región.

3.2 Asociación de UNIFEM con el SICA-COMMCA¹¹³

Realizado mediante entrevistas telefónicas: marzo y abril de 2009
Equipo: Katrina Rojas, Elisabetta Micaro y Emilie Peter (Universalía)

Antecedentes institucionales

La creación del Sistema de la Integración Centroamericana (SICA) en 1991, revitalizó un largo proceso de integración regional que se remontaba a 1951, con la firma del documento conocido como la Carta de San Salvador, el cual dio origen a la Organización de Estados Centroamericanos (ODECA). El objetivo primario del SICA es “la realización de la integración de Centro América, para constituir la como región de Paz, Libertad, Democracia y Desarrollo”¹¹⁴. Siete países centroamericanos integran el SICA: Belice, Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua, Panamá y El Salvador. El SICA está conformado por entidades económicas y sociales, ya sean “órganos” o “instituciones”, y las últimas incluyen secretarías técnicas e instituciones especializadas. Los órganos representan a los principales foros políticos de adopción de decisiones y/o acuerdos regionales, y las instituciones proveen los mecanismos para la implementación de dichos acuerdos. El Apéndice I comprende una tabla de los órganos e instituciones del SICA.

En 2002, bajo el liderazgo de los Mecanismos Nacionales para la Mujer de Guatemala (Secretaría Presidencial de la Mujer, SEPREM), se estableció el Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica, conocido como COMMCA, el cual reúne a los Mecanismos Nacionales de Costa Rica, Belice, Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua y Panamá, y viene a reemplazar al organismo que fue conocido como Red de Oficinas de la Mujer de Centroamérica. En 2005, se emite la declaración oficial que incorpora al COMMCA a la estructura del SICA.¹¹⁵ El proceso fue subsecuentemente ratificado en 2007 mediante un Acuerdo Marco de Cooperación Funcional. Poco después, el Consejo estableció su primera Secretaría en la oficina del Secretario General de la SICA.

Durante los últimos años, los gobiernos miembros del COMMCA y la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) han aportado los fondos para el presupuesto operativo del COMMCA. El FNUAP y

¹¹³ Este estudio detallado se realizó mediante entrevistas telefónicas, a diferencia de los demás que incluyeron visitas de campo. Debido a que la metodología de compilación de datos es distinta, los mismos son, hasta cierto punto, diferentes a los de los otros estudios y, en algunos casos, no fue posible hacer análisis u observaciones tan detallados. Estas diferencias se reflejan en la estructura de este estudio.

¹¹⁴ Portal Web del SICA.

¹¹⁵ Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica, Plan Estratégico 2006-2009, octubre de 2005, p. 2.

UNIFEM han contribuido con asistencia técnica y apoyo financiero para las reuniones. La presidencia interina pasa cada seis meses a un Mecanismo Nacional para la Mujer de un país miembro distinto, paralelamente a la rotación del Presidente del SICA.

El mandato del COMMCA es analizar y plantear recomendaciones sobre asuntos políticos, económicos, sociales, ambientales y culturales de interés común a los países miembros del SICA, con el fin de apoyar la formulación de políticas orientadas a transformar la situación, la posición y la condición de las mujeres en el ámbito regional. En su Plan Estratégico 2006-2009, el COMMCA ha definido tres temas prioritarios: (i) la autonomía económica de las mujeres; (ii) la participación política de las mujeres; y (iii) la salud de las mujeres. En estas áreas, el Consejo integró, como parte de su programa de trabajo, *la violencia contra las mujeres y la trata de mujeres*.

Asociación de UNIFEM con la Organización Regional

Historia: La relación de UNIFEM con el COMMCA se ha desarrollado en gran parte dentro del contexto de un programa regional sobre el empoderamiento económico de las mujeres conocido como la Agenda Económica de las Mujeres (AGEM)¹¹⁶. El objetivo de este programa es reducir la pobreza y las desigualdades de género mediante el desarrollo de un nuevo enfoque sobre el empoderamiento económico de las mujeres y el papel de las líderes femeninas en la conducción del desarrollo económico. La AGEM (que se implementa en colaboración con el PNUD), inició su primera etapa en 2003 y actualmente se encuentra en proceso de completar la segunda. La AGEM cuenta con coordinadores de proyectos en cada uno de los países miembros del COMMCA y la Presidenta Interina del COMMCA es miembro del Comité Ejecutivo Regional de la AGEM. La eficacia de la labor regional que realiza la AGEM está estrechamente vinculada al COMMCA. La AGEM brindó su apoyo a una de las áreas temáticas prioritarias descritas en el Plan Estratégico del COMMCA, es decir, el énfasis en la autonomía económica de las mujeres.

Memorando de Entendimiento: Al inicio de la segunda etapa de la AGEM, UNIFEM y la COMMCA firmaron una carta de entendimiento cuyo propósito era definir las responsabilidades de las distintas partes. No existe un acuerdo formal que enmarque la cooperación general del Fondo con el COMMCA, salvo para iniciativas específicas de la AGEM.

Estrategias clave: En su apoyo al COMMCA, UNIFEM ha aplicado las siguientes estrategias:

- Contribuciones técnicas al COMMCA a través de su investigación (AGEM);
- Asesoramiento en asuntos políticos y técnicos a las Ministras, según lo soliciten;
- Provee "memoria institucional" y otros tipos de apoyo a la presidencia interina del COMMCA; y
- A nivel nacional, la AGEM está encaminada a fortalecer los Mecanismos Nacionales para las mujeres en sus propios países y desarrollar vínculos con otros sectores de la sociedad (sector académico, las ONG, el sector privado, etc.).

UNIFEM no ha proporcionado financiamiento directo al COMMCA.

Contexto de la Organización Regional

Contexto externo: proceso de integración e igualdad de género

Los asuntos clave dentro del contexto del COMMCA (y de la asociación de UNIFEM con este Consejo) son, entre otros: el marco institucional fluctuante y con frecuencia débil de promoción de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres a nivel nacional; un proceso de integración que avanza con lentitud y en áreas limitadas, con poca participación de las mujeres; y un movimiento de mujeres que no siempre es aliado de los Mecanismos Nacionales para la Mujer y cuyas formas de expresión y/o articulación a nivel regional son limitadas. Estos temas se amplían brevemente a continuación:

- Durante la década de los noventa, los países centroamericanos comenzaron a formular su legislación en materia de

¹¹⁶ El proyecto se denomina "Creando capacidades para el análisis de género de las economías de la región y condiciones para el posicionamiento de la agenda de las mujeres en la nueva etapa de la apertura comercial".

igualdad de género y otras políticas, así como a establecer los Mecanismos Nacionales para la Mujer. Aunque estos Mecanismos se han comprometido formalmente a integrar los asuntos relativos a la igualdad de género, su poder en el gobierno difiere según el país y, por lo general, los institutos y/o los ministerios de las mujeres no son considerados actores clave dentro de los gobiernos. En algunas ocasiones, corren el riesgo de desaparecer cuando cambian los gobiernos. En este contexto, la influencia efectiva de los Mecanismos Nacionales para la Mujer sobre los órganos intergubernamentales regionales, fluctúa considerablemente de una administración a otra y de un país a otro.

- En las décadas de los cincuenta y los sesenta, las mujeres no tenía una participación destacada en los procesos de integración. Sin embargo, con la creación del SICA y sus reformas al marco institucional centroamericano, se inició la incorporación un lenguaje normativo sobre la igualdad de género desde la perspectiva de un órgano intergubernamental regional. El Tratado de San Salvador, que establece el marco institucional para la integración social en la región (1995), articula la necesidad de desarrollar el potencial de los hombres y las mujeres, e introduce principios de no exclusión, no violencia y no discriminación por razones de género. Pese a que este lenguaje ha existido desde los inicios del SICA, los cambios en políticas, programas y asignación de recursos para cambiar en la práctica se han ido materializado muy lentamente. Además, la participación femenina en los procesos regionales de toma de decisiones más importantes, sigue siendo limitada¹¹⁷.
- Los avances logrados por el SICA en materia de integración se han dado en el área de los asuntos económicos y aduaneros, mientras que las áreas sociales continúan rezagadas. Sin embargo, los Jefes de Estado aprobaron recientemente la Agenda Estratégica Social (diciembre de 2008) la cual, cuando cuente con todos los recursos necesarios, podría abrir oportunidades para impulsar un programa social que incluya la igualdad de género. Un avance importante que mencionaron las partes interesadas entrevistadas está relacionado con las iniciativas recientes para fortalecer el subsistema de asuntos sociales conocido como la Secretaría de la Integración Social Centroamericana (SISCA), que ahora cuenta con tres divisiones, una mayor dotación de personal, y el potencial de generar interés y recursos en apoyo de una programación que puede incluir la dimensión del género.
- Hay ciertas características de la sociedad civil y de su relación con los Mecanismos Nacionales para la Mujer que también forman parte del entorno en Centro América:
 - A nivel nacional, la relación entre los Mecanismos Nacionales para la Mujer y las OSC (especialmente

del movimiento de mujeres), fluctúa según el país. También puede variar dentro de un país en particular, dependiendo del gobierno en turno. No es raro, sin embargo, descubrir tensiones en esta relación. En los países de la región, con frecuencia es necesario facilitar un foro para el diálogo a nivel nacional, función que en distintas épocas ha sido desempeñada por los organismos de las Naciones Unidas.

- A nivel regional, la reforma de las instituciones ha brindado a la sociedad civil ciertas oportunidades de participar, principalmente a través de organizaciones reconocidas como miembros del Consejo Consultivo, que es el órgano oficial dentro del marco de la SICA para estos efectos. El Foro de Mujeres para la Integración Centroamericana (FMIC) representa a las organizaciones de mujeres en el Consejo Consultivo. El FMIC ha tomado medidas, con el apoyo de la AGEM, para fortalecer su influencia sobre las negociaciones comerciales, y más recientemente, ha puesto énfasis en el acuerdo de asociación económica con la UE. Pese a que el FMIC es el interlocutor reconocido, no representa a toda la gama de organizaciones de mujeres.

Contexto del COMMCA

Para comprender la evolución del COMMCA es importante destacar sus siguientes características:

- Es una entidad relativamente joven, pero reconocida formalmente en cada uno de los países miembros. Su Secretaría Técnica fue establecida hace apenas dos años.
- Al igual que otros órganos ministeriales del SICA, la eficacia del COMMCA se ve afectada por la rotación de la presidencia interina, que provee liderazgo al Consejo. Esta rotación se lleva a cabo cada seis meses, paralelamente al cambio en la presidencia interina del SICA.
- Además de sus Estados miembros, el COMMCA incluye observadores (México y la República Dominicana) que facilitan la cooperación entre los Estados de la región.
- Según se mencionó anteriormente, existe un diferencial de capacidades institucionales entre los Mecanismos Nacionales para la Mujer miembros del COMMCA, que puede deberse en gran parte a las diferencias en cuanto a su posicionamiento en el gobierno y los recursos a su disposición. Los ministerios de educación no corren el riesgo de desaparecer a causa de un cambio en las prioridades del gobierno, mientras que estos Mecanismos sí enfrentan ese

117 Amariles Erazo, Fabiola, Carolina Escobar Sarti, Fabrizio Feliciani, "Evaluación Externa Intermedia de la Segunda Fase del Programa Regional. Creando capacidades para el análisis de género de las economías de la región y condiciones para el posicionamiento de la agenda de las mujeres en la nueva etapa de la apertura comercial," Informe Preliminar, Diciembre 2008..

riesgo. Las diferencias en arreglos institucionales sobre la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres también reflejan distintos niveles de compromiso por parte de los Estados miembros.

- Los cambios en los gobiernos de los Estados miembros y en el liderazgo de los Mecanismos Nacionales para la Mujer, afectan también a los miembros y al liderazgo del COMMCA.
- El COMMCA tiene tres contrapartes principales: la AECID le ha proporcionado un financiamiento multianual a través de un proyecto regional; el FNUAP contribuye principalmente mediante el apoyo que brinda a su Presidenta Interina; y UNIFEM presta apoyo a través de la AGEM y de su constante participación como asesor técnico.

Contexto de UNIFEM

El contexto de la relación de UNIFEM con el COMMCA lo provee la AGEM y el anhelo de fortalecer el marco institucional centroamericano que impulsa a los Mecanismos Nacionales para la Mujer. La AGEM facilitó que el Fondo pudiese establecer coordinadores en cada uno de los países miembros del COMMCA. La relación entre ambos transcurre al interior de la Oficina Subregional para México, Centro América y la República Dominicana.

Los miembros del COMMCA, del SICA y otras contrapartes, consideran que UNIFEM aporta valor agregado gracias a lo siguiente:

- contribuciones en el campo de la investigación que orientan la labor de promoción del COMMCA;
- especialización técnica en asuntos de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres;
- experiencia y capacidad en materia de metodologías que facilitan el intercambio de información y conocimientos con otros organismos.

Resultados

Como se mencionó anteriormente, el COMMCA se encuentra en las etapas iniciales de su desarrollo, por lo que aún es pronto como para percibir su efecto sobre el SICA y a nivel nacional. El propósito de esta sección es destacar algunas de sus contribuciones a nivel regional y algunos ejemplos puntuales y específicos de colaboración con UNIFEM. Sin embargo, muchos de los cambios que se mencionan son el resultado de la colaboración y de la contribución de una serie de actores y, en este sentido, la AECID merece particular reconocimiento.

Tabla 3.2 Algunos resultados clave de la asociación de UNIFEM con el COMMCA

Naturaleza del cambio	Ejemplos	Comentarios
Cambios en las políticas y las prácticas relativas a la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres	<p>Nivel regional: La existencia del COMMCA como órgano político dentro del marco institucional del SICA, es un logro importante de sus Ministras. Presta credibilidad y apoyo a los Mecanismos Nacionales para la Mujer y a sus propuestas en materia de políticas a nivel nacional.</p> <p>El Protocolo de Tegucigalpa representa un vehículo a través del cual las Ministras del COMMCA pueden presentar temas a ser debatidos por los Presidentes de los países centroamericanos. Las Ministras han solicitado la realización de una Cumbre Presidencial 2009 sobre “<i>Género, Integración y Desarrollo</i>”.</p> <p>Según informes, el COMMCA y su Secretaría han contribuido a la integración de la perspectiva de género y los derechos humanos de las mujeres en los documentos de política del SICA, como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La estrategia sobre el cambio climático. 	<p>El liderazgo lo proveen las Ministras, con la contribución de UNIFEM y otros asociados para el desarrollo, como la AECID.</p> <p>La Secretaría del COMMCA tiene su sede al interior de la Secretaría General. Desde un punto de vista estratégico, este es un factor positivo que permite a la Secretaría posicionar al COMMCA dentro del SICA.</p>

Naturaleza del cambio	Ejemplos	Comentarios
	<p>2. La estrategia regional de salud para Centro América y la República Dominicana.</p> <p>3. Estrategia de seguridad democrática en Centro América y México, especialmente el Componente 4 sobre violencia contra las mujeres.</p> <p><u>Nivel nacional:</u> El estudio sobre trabajadoras domésticas fue utilizado por la Asociación de Trabajadoras Domésticas (ASTRADOMES) y por las parlamentarias de Costa Rica para presionar a favor de una legislación en esta materia (cuya aprobación se estima para abril de 2009). Se aprobó una ley que restringe sus horas de trabajo a ocho horas diarias.</p>	
<p>Nuevos conocimientos en materia de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres</p>	<p>La generación de conocimientos provee información a los Mecanismos Nacionales para la Mujer sobre los asuntos de género y les permite contar con una perspectiva regional. Es más, los obliga a comparar los resultados de los distintos países y podría culminar en la formulación de soluciones integrales a nivel regional.</p> <p>Los estudios de la AGEM se presentaron ante el COMMCA y proporcionaron retroalimentación valiosa para las labores de promoción. Cabe destacar la investigación realizada por la AGEM en torno al tema de las trabajadoras domésticas, que permitió que los procesos de promoción en Costa Rica se sustentaran sobre una base probatoria.</p> <p>El COMMCA también realizó estudios sobre la trata de mujeres y un mapeo de la situación de la igualdad de género.</p>	
<p>Mayores capacidades en torno a los asuntos de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres</p>	<p>El COMMCA desarrolló un Plan Estratégico 2006-2009 que articula sus prioridades.</p> <p>Establecimiento de una pequeña Secretaría Técnica del COMMCA en 2007 al interior de la Secretaría General del SICA.</p> <p>El COMMCA presentó un documento de posición conjunta en las reuniones preparatorias de la X Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe (UNIFEM aportó información técnica para la elaboración de este documento).</p> <p>Capacidades de comunicación para el mantenimiento del portal Web y del boletín electrónico de AGEM/COMMCA, con el apoyo de UNIFEM (un pasante ayudó con esta labor).</p> <p>Aunque no existe una participación sistemática, el COMMCA ha tenido sus primeras reuniones/diálogos con las OSC, contando con el apoyo de la AECID y UNIFEM.</p>	<p>La AECID también apoyó la construcción de estas capacidades.</p> <p>El establecimiento de la Secretaría no solo ha facilitado el avance de la labor del Consejo, sino que también reviste una importancia simbólica debido a que el COMMCA se incorpora oficialmente al SICA y, como se mencionó anteriormente, se integra a un nivel estratégico.</p>

Sostenibilidad

La sostenibilidad de las iniciativas para promover la igualdad de género en el SICA depende, en parte, de la continuidad y consistencia de los enfoques que pueda generar el COMMCA. Los retos que enfrenta dicha sostenibilidad son significativos cuando se toma en cuenta el nivel de rotación de miembros y presidentas que se suscita al interior del COMMCA. Esta frecuente rotación ha impulsado a UNIFEM a asumir, entre otros, el papel de facilitador de la transición de una presidencia a otra, así como a servir como “memoria institucional” del COMMCA.

La función que la Secretaría pueda desempeñar para fortalecer estos procesos será fundamental para la sostenibilidad de los mismos. La Secretaría tiene la difícil responsabilidad de servir como administrador de los procesos y las relaciones con la SICA, así como de las dinámicas políticas inherentes a cualquier órgano similar.

El programa de la AGEM (canal principal de la cooperación entre UNIFEM y el COMMCA), ha desempeñado un papel clave como proveedor de apoyo técnico a la Secretaría del COMMCA, al mismo tiempo que ha proporcionado la investigación y la base probatoria para sustentar los procesos de adopción de políticas. Asimismo, la AGEM brinda apoyo a la organización de reuniones y conferencias regionales del COMMCA. La vinculación con la AGEM ha aportado una serie de beneficios a la asociación, aunque también genera interrogantes en cuanto a la sostenibilidad de la misma. Ahora que la AGEM está llegando a su fin, UNIFEM deberá reconsiderar la mejor forma de dar continuidad a la relación fuera del financiamiento para proyectos específicos.

Conclusiones

El fundamento lógico del apoyo de UNIFEM al COMMCA es que la existencia de un Consejo tal fortalece el marco institucional centroamericano para los Mecanismos Nacionales para la Mujer. En otras palabras, a nivel nacional un órgano político regional como este produce beneficios intangibles y simbólicos que acrecientan la credibilidad de estos Mecanismos. Todas las personas entrevistadas confirman la importancia regional del COMMCA como

espacio político para el diálogo, que requiere aún mayor fortalecimiento.

El COMMCA se encuentra en las etapas iniciales de su desarrollo, por lo que es prematuro esperar resultados significativos a nivel nacional en términos de un contexto de políticas más favorable a la igualdad de género y a los derechos humanos de las mujeres. El COMMCA todavía no ha tenido oportunidad de ejercer una amplia influencia sobre los órganos y las instituciones del SICA. La construcción de sus capacidades ha sido el factor primordial durante estas etapas iniciales, por lo que la formulación de su Plan Estratégico y el establecimiento de su Secretaría representan pasos importantes en esa dirección.

El canal principal para el desarrollo de la relación entre UNIFEM y el COMMCA ha sido la AGEM, entidad que, por lo general, es conocida y apreciada en la región por su aporte al programa económico a favor de las mujeres. La relación entre ambos se ha beneficiado gracias a su estrecho vínculo con la implementación de la AGEM. El hecho de que el Fondo estuviera implementado un programa sobre la agenda económica de las mujeres le permitió contar con personal en cada uno de los países, reforzar las capacidades de su red tanto a nivel nacional como regional y acrecentar las capacidades de investigación y/o técnicas a fin de responder a las solicitudes de asistencia técnica de las ministras del COMMCA. Asimismo, el programa abrió oportunidades de vincular las iniciativas nacionales con la plataforma regional del SICA.

Las ministras entrevistadas han señalado que UNIFEM es el aliado lógico a escoger, por su capacidad de brindar apoyo a las instituciones gubernamentales en los asuntos relativos al género en Centro América, tanto a los niveles nacional como regional. Con esto ellas sugieren que la participación del Fondo con el gobierno – *la institucionalidad*— es fundamental para la promoción de la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres.

Próximos pasos

Esta sección presenta un breve resumen de las oportunidades de cooperación y reflexión con respecto a la asociación futura de UNIFEM y el COMMCA.

- **Capacidades del COMMCA:** La participación de UNIFEM durante el próximo año puede ayudar a impulsar la revitalización del COMMCA. Parte de este respaldo a su revitalización podría incluir apoyo técnico y/o financiero orientado a actualizar su Plan Estratégico. Asimismo, existe la necesidad de que UNIFEM u otras contrapartes, continúen fortaleciendo a la Secretaría con el objeto de que ésta pueda implementar y dar seguimiento a la estrategia y gestionar los procesos políticos del COMMCA. Una sugerencia que emana del estudio es que un Coordinador del Fondo al interior de la Secretaría de la COMMCA podría ser el medio que le facilite a UNIFEM dar un mayor apoyo técnico al Consejo, y convertirse en una voz neutral que dé agilidad a los procesos. Lo anterior tendría implicaciones de recursos para UNIFEM.
-
- **Acuerdo de cooperación entre UNIFEM y el COMMCA:** A medida que el COMMCA se desarrolla y avanza, podría ser de beneficio contar con un acuerdo marco que esboce en líneas generales la colaboración entre UNIFEM y el COMMCA (aparte de cualquier proyecto o programa en particular). Con ello se confirmaría la continuidad del compromiso del Fondo con el Consejo, independientemente del financiamiento de proyectos (como el que ahora tiene con la AGEM), lo que a su vez conlleva potenciales implicaciones de recursos para UNIFEM, que deben tomarse en cuenta en el contexto de la estrategia subregional.
-
- **Articulación de la estrategia del COMMCA con los proyectos implementados a nivel nacional:** Es posible que los países miembros del COMMCA no siempre cuenten con los recursos o las capacidades requeridas para poner en marcha las iniciativas designadas como prioritarias en el Plan Estratégico regional o en el Plan de Acción a nivel nacional. El Consejo (con el apoyo de UNIFEM y otras contrapartes) puede facilitar una mayor vinculación entre los proyectos que se implementan a nivel nacional en toda la región (por el FNUAP y otros) y la labor del COMMCA. Al igual que la AGEM ayudó a respaldar al Consejo, otros proyectos que se implementan a nivel nacional podrían ser presentados y articulados regionalmente a través del COMMCA.
-
- **Participación del COMMCA con la sociedad civil:** UNIFEM ha facilitado el diálogo entre el Consejo y las organizaciones de mujeres. En vista de los desafíos que supone la relación entre los gobiernos y la sociedad civil en la mayoría de los países de la región, se dificulta la labor de crear espacios regionales para la sociedad civil que pudiesen ser el contrapeso del SICA. Por tanto, UNIFEM puede construir sobre la base de su relación histórica con los movimientos de mujeres para dar continuidad a su papel de “facilitador” del diálogo entre el COMMCA y la sociedad civil.
-
- **Oportunidades para el SICA en 2009/2010:** El plan multianual del SICA se encuentra ahora en su fase de desarrollo y para finales de 2009, se programa una reunión especial de los Presidentes en torno al tema de Género, Integración y Desarrollo. El apoyo de UNIFEM a este proceso será relevante y la reunión en sí puede proporcionar un foro importante para las labores de promoción. De forma similar, la Agenda Estratégica Social, recientemente aprobada, abre otra oportunidad para que UNIFEM y el COMMCA apoyen la integración de los asuntos de igualdad de género y derechos humanos de las mujeres en el programa de integración social.
-
- **Ampliar la estrategia de UNIFEM más allá del COMMCA con la finalidad de influir sobre el SICA:** El COMMCA ha sido el pilar de la estrategia de UNIFEM a nivel regional por medio del SICA. Sin embargo, si UNIFEM desea trabajar a través de la plataforma regional a fin de apoyar el cambio a nivel de país, debería considerar una estrategia más diversificada. Si la atención se centra exclusivamente en el COMMCA, los cambios ocurrirán con demasiada lentitud. La asociación con el COMMCA debe continuar, puesto que el Consejo debe fortalecerse como tal y debe incrementar su capacidad de negociar e influir sobre el sistema de la integración regional. Al mismo tiempo, UNIFEM podría apuntar a forjar relaciones con otras instancias al interior del SICA (SISCA, SIECA y otras). Varias de las personas entrevistadas señalan que si UNIFEM desea influir sobre el programa de integración en términos de promover la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres, tendrá que participar no sólo a través del COMMCA, sino también a través de otros órganos e instituciones del SICA. El programa social estratégico que se implementa actualmente a través de la SISCA, podría representar un punto de entrada clave. Nuevamente, una estrategia más diversificada a nivel regional podría tener implicaciones de recursos.
-
- **Intercambio de experiencias de UNIFEM con COMMCA/REM/REMMA:** UNIFEM ha venido trabajando con el COMMCA en Centro América, la REM (MERCOSUR) y la REMMA (Comunidad Andina de Naciones), todos ellos órganos ministeriales vinculados de distintas maneras con las organizaciones intergubernamentales de integración regional. El enfoque para el fortalecimiento de espacios “políticos” como estos, ciertamente revestirá características diferentes que el necesario para fortalecer una Unidad de Género al interior de una organización regional, que ha sido la metodología aplicada con otras organizaciones regionales y en otras regiones. Por ejemplo, pareciera que un enfoque tal requiere que UNIFEM mantenga una sólida relación de trabajo con cada uno de los Mecanismos Nacionales para la Mujer. El Fondo desempeña el papel de asesor de las ministras, tanto en asuntos técnicos como políticos. En algunas ocasiones, también debe ser capaz de mediar o proveer puntos de vista conciliatorios cuando

surgen desacuerdos entre ellas o cuando el contexto político regional comienza a limitar la interacción entre los Mecanismos Nacionales para las Mujeres. Se puede aprovechar la experiencia que UNIFEM ha adquirido en la región de América Latina y el Caribe con el transcurso del tiempo gracias a su relación con el COMMCA, la REM, etc. Sugerimos que UNIFEM continúe con el seguimiento, la documentación y el aprendizaje a partir de estas experiencias.

-
- **Relaciones más estrechas entre UNIFEM y cada uno de los Mecanismos Nacionales para la Mujer.** UNIFEM está llamado a fortalecer el marco institucional orientado a promover la igualdad de género a nivel nacional. Todas las personas entrevistadas en los ministerios o instituciones sugieren que existe un amplio espacio para fortalecer las relaciones del Fondo con estos Mecanismos y para una mayor participación que trascienda el apoyo dado a proyectos específicos. Como ya se mencionó, la relación individual de UNIFEM con cada uno de los Mecanismos Nacionales para la Mujer es un factor determinante de su capacidad de desempeñar una función eficaz con la COMMCA a nivel regional.



Apéndice I

Órganos e instituciones del SICA

Órganos	
Órganos principales	Reunión de Presidentes
	Consejo de Ministros
	Comité Ejecutivo (CE-SICA)
	Secretaría General (SG-SICA)
Otros órganos	Reunión de Vicepresidentes
	Parlamento Centroamericano (PARLACEN)
	Corte Centroamericana de Justicia (CCJ)
	Comité Consultivo (CC-SICA)
Instituciones	
Secretarías (directamente relacionadas con la Secretaría General del SICA)	Secretaría General de la Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (SG-CECC)
	Secretaría de Integración Económica Centroamericana (SIECA)
	Secretaría Ejecutiva del Consejo Monetario Centroamericano (SE-CMCA)
	Secretaría de Integración Turística Centroamericana (SITCA)
	Secretaría de la Integración Social Centroamericana (SISCA)
	Secretaría Ejecutiva del Consejo de Ministros de Salud de Centroamérica (SE-COMISCA)
	Secretaría Técnica del Consejo de Ministras de la Mujer de Centroamérica (ST-COMMCA)
	Secretaría Ejecutiva de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (SE-CCAD)
	Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano (SE-CAC)
Instituciones especializadas	Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE)
	Consejo Fiscalizador Regional del SICA (CFR-SICA)
	Instituto Centroamericano de Administración Pública (ICAP)
	Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica (CENPROMYPE)
	Consejo Registral Inmobiliario de Centroamérica y Panamá (CRICAP)
	Consejo Centroamericano de Protección al Consumidor (CONCADECO)
	Consejo Superior Universitario Centroamericano (CSUCA)
	Comisión para el Desarrollo Científico y Tecnológico de Centroamérica, Panamá y República Dominicana (CTCAP)
	Comité de Cooperación de Hidrocarburos de América Central (CCHAC)
	Consejo de Electrificación de América Central (CEAC)
	Comisión Regional de Interconexión Eléctrica (CRIE)

Órganos	
	Ente Operador Regional (EOR)
Instituciones especializadas (Cont.)	Comisión Técnica Regional de Telecomunicaciones de Centroamérica (COMTELCA)
	Corporación Centroamericana de Servicios de Navegación Aérea (COCESNA)
	Comisión Centroamericana de Transporte Marítimo (COCATRAM)
	Centro de Coordinación para la Prevención de Desastres Naturales en América Central (CEPREDENAC)
	Comité Regional de Recursos Hidráulicos (CRRH)
	Foro Centroamericano y República Dominicana de Agua Potable y Saneamiento (FOCARD-APS)
	Consejo de Institutos de Seguridad Social de Centroamérica y República Dominicana (CISSCAD)
	Instituto de Nutrición de Centroamérica y Panamá (INCAP)
	Organización del Sector Pesquero y Acuícola del Istmo Centroamericano (OSPESCA)
	Consejo del Istmo Centroamericano de Deportes y Recreación (CODICADER)
	Comisión Centroamericana Permanente para la Erradicación de la Producción, Tráfico, Consumo y Uso Ilícito de Estupefacientes y Sustancias Psicotrópicas y Delitos Conexos (CCP)
	Comisión Trinacional del Plan Trifinio (CTPT)

Fuente: Portal Web del SICA.

