



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

Primer período ordinario de sesiones de 2014

20 de enero de 2014

Tema del programa provisional

Evaluación

Evaluación temática de la contribución de ONU-Mujeres para aumentar el liderazgo y la participación de las mujeres en la paz y la seguridad y la respuesta humanitaria

Resumen

En 2013, la Oficina de Evaluación de ONU-Mujeres realizó una evaluación temática corporativa de la contribución de ONU-Mujeres para aumentar el liderazgo y la participación de las mujeres en los ámbitos de la paz y la seguridad y la respuesta humanitaria. Los objetivos de la evaluación eran recopilar las principales contribuciones a los resultados y las lecciones aprendidas de ONU-Mujeres y de las cuatro entidades que la precedieron y que podrían aportar información al trabajo actual y futuro de ONU-Mujeres. La evaluación analizó la contribución de ONU-Mujeres al trabajo normativo y de políticas en el área de paz y seguridad, además de procesos y resultados de la programación y limitaciones y puntos fuertes organizacionales de ONU-Mujeres a la hora de desempeñar su mandato.

Esta evaluación cubrió todas las dimensiones del trabajo de ONU-Mujeres y sus entidades predecesoras sobre mujeres, paz y seguridad, de 2008 a 2012, y formuló cinco recomendaciones para ONU-Mujeres centradas en la acción y destinadas a fortalecer su trabajo en esta área temática. Los resultados de la evaluación están destinados principalmente a la Junta Ejecutiva y al equipo de gestión de ONU-Mujeres, además de al personal de la Sede y de las oficinas regionales y nacionales, para que sirvan de ayuda al orientar las futuras decisiones de programación y gestión.

Contexto y objeto de la evaluación

La Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) se creó en julio de 2010 y empezó a funcionar en enero de 2011. La nueva entidad consolida los mandatos de las cuatro entidades de las Naciones Unidas que anteriormente se centraban exclusivamente en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, es decir: la División para el Adelanto de la Mujer, la Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer, el Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer (INSTRAW) y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM). Además de prestar apoyo normativo y de sus funciones operacionales, ONU-Mujeres dirige, coordina y fomenta la rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas con relación a su trabajo sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

El objetivo de la evaluación era: i) documentar y evaluar la contribución de ONU-Mujeres y sus entidades predecesoras al liderazgo y la participación de las mujeres en el ámbito de la paz y la seguridad entre 2008 y 2012; e ii) identificar las lecciones aprendidas y las recomendaciones actuales de cara al futuro. Un equipo independiente externo se encargó de la evaluación, que se realizó entre septiembre de 2012 y septiembre de 2013 y constó de dos fases principales de recopilación y análisis de datos.

Metodología

Para abordar los objetivos y las cuestiones de la evaluación se elaboró un marco analítico que giraba en torno a tres dimensiones, a saber: influencia normativa/de políticas, impacto operativo y capacidad organizacional. Estas tres dimensiones sirvieron para estructurar y guiar la recopilación y el análisis de datos primarios y secundarios en todas las fases de la evaluación. El marco analítico de esta evaluación teórica evaluó si ONU-Mujeres y sus entidades predecesoras habían alcanzado los resultados previstos de políticas y programas, además de la solidez de los supuestos explícitos o implícitos sobre cómo las actividades o aportaciones de ONU-Mujeres podrían generar el cambio. El marco contenía criterios de evaluación fundamentales de efectividad y alcance, asociación y coordinación, relevancia, coherencia, impacto y sostenibilidad.

Se utilizó un enfoque de diversos métodos, especialmente aquellos cualitativos, y se comparó información de diferentes fuentes para garantizar la triangulación de los resultados. El equipo consultó más de 250 documentos y mantuvo 218 entrevistas (39 con personal de ONU-Mujeres y 178 con otras partes interesadas).

Durante la fase de documentación, el equipo identificó, codificó y analizó de forma cuantitativa las actividades de paz y seguridad y respuesta humanitaria de ONU-Mujeres y sus entidades predecesoras entre 2008 y 2012. Asimismo, realizó un profundo análisis de la lógica de los resultados y los logros de 12 programas de ONU-Mujeres y el UNIFEM y revisó los documentos estratégicos pertinentes.

Durante la fase de trabajo de campo se llevaron a cabo seis estudios de caso, incluidos cinco estudios de países (Afganistán, Colombia, Haití, Kosovo y Liberia) y un estudio de políticas en la Sede y a escala mundial. En las visitas de campo se recopilaron datos a partir de documentos primarios, grupos de discusión y entrevistas semiestructuradas a informadores clave entre diversas partes interesadas.

Limitaciones

Durante las fases inicial y de trabajo de campo se observaron diversas limitaciones. Aquellas identificadas durante la fase inicial se trataron en la metodología. Por ejemplo, el período de evaluación coincidió con la creación de ONU-Mujeres y, mientras terminaba el período de transición, aún se estaban consolidando nuevos procesos organizacionales. Con la evaluación se tomó nota de los retos organizacionales relacionados con el inicio de dicho proceso de consolidación. El período de evaluación abarcó además dos períodos de planificación estratégicos. Las entidades predecesoras de ONU-Mujeres sólo se pudieron evaluar con respecto a sus planes estratégicos pertinentes (y no con respecto al Plan Estratégico 2011-2013 de ONU-Mujeres). Por tanto, la evaluación se utilizó para extraer lecciones de la experiencia obtenida de las entidades predecesoras sobre el trabajo pertinente en el ámbito de paz y seguridad como base para las prácticas actuales y futuras. Además, no fue posible evaluar por completo la capacidad de respuesta humanitaria (RH) de ONU-Mujeres ya que acaba de comenzar a trabajar en esta área, como se indicó en la fase inicial. También se consideró importante garantizar un equilibrio adecuado en la evaluación de las operaciones y los programas en comparación con el trabajo de políticas a nivel global. Por tanto, se realizó un estudio de caso de actividades en la Sede, junto con estudios documentales y trabajos de campo sobre los programas y las operaciones a escala nacional. Aunque los documentos primarios (los creados por ONU-Mujeres y sus entidades predecesoras) fueron una importante fuente de datos para la evaluación, varió la disponibilidad y calidad de los documentos en la Sede y a nivel de país. Por último, la naturaleza compleja y sensible de la agenda sobre paz y seguridad y respuesta humanitaria implica que gran parte del trabajo vital no se documenta mediante marcos convencionales basados en resultados. En consecuencia, los métodos cualitativos usados en el trabajo de campo fueron los adecuados para recopilar los logros y las lecciones de estos ámbitos.

El Plan Estratégico 2014-2017, aprobado recientemente, aborda algunas de las cuestiones identificadas en esta evaluación, como son la planificación de programas a medio plazo y los procesos anuales de planificación de trabajo.

Objetivos estratégicos de ONU-Mujeres y de sus entidades predecesoras en materia de mujeres, paz y seguridad

El mandato de las Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres se rige por varios acuerdos y compromisos internacionales, incluidos la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW), la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995) y las conclusiones convenidas del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (1997/2). La resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas insta a que las mujeres “participen en pie de igualdad e intervengan plenamente en todas las iniciativas encaminadas al mantenimiento y el fomento de la paz y la seguridad”. Esta y las posteriores resoluciones del Consejo de Seguridad (1820, 1888, 1889, 1960 y 2106) establecen el mandato normativo de las actividades de las Naciones Unidas sobre mujeres, paz y seguridad.

Entre 2008 y 2012, las mujeres, la paz y la seguridad adoptaron un papel prioritario entre los objetivos estratégicos de ONU-Mujeres y de sus entidades predecesoras. En el plan de trabajo para 2010-2011 de la Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer y de la División para el Adelanto de la Mujer aparecen referencias a la paz, la seguridad y la resolución 1325, así como en el Plan Estratégico 2008-2011 del UNIFEM. En el Plan Estratégico de ONU-Mujeres 2011-2013, “el liderazgo de las mujeres en las actividades relacionadas con la paz y la seguridad y la asistencia humanitaria” es un objetivo estratégico y un área temática/prioritaria de trabajo de pleno derecho.

Actividades relacionadas con la paz y la seguridad de ONU-Mujeres y sus entidades predecesoras

Se realizó un análisis de los anteriores documentos sobre programas del UNIFEM y ONU-Mujeres sobre actividades de paz y seguridad realizadas entre 2008 y 2012. Este destacó la necesidad de hacer hincapié en las siguientes áreas (por orden de importancia): violencia contra mujeres y niñas (en especial, violencia sexual y de género relacionada con conflictos), (18,8 por ciento); acceso a la justicia (16,2 por ciento); reforma del sector de la seguridad (12 por ciento); elaboración de planes de acción nacional (seguimiento, implementación y desarrollo) según lo estipulado en la resolución 1325 (10,3 por ciento); justicia transicional (8,5 por ciento); mediación en conflictos y su prevención a escala comunitaria (7,7 por ciento) y gobernanza democrática general posterior al conflicto (6,8 por ciento). En el mismo período se realizaron pocas actividades de programación relacionadas con negociaciones sobre paz, redacción de una constitución posterior al conflicto, elecciones transicionales, recuperación posterior al conflicto, desarme, desmovilización y reintegración o trata de seres humanos.

La Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer y la División para el Adelanto de la Mujer dirigieron el apoyo intergubernamental y la coordinación sobre cuestiones de igualdad de género e incorporación de la perspectiva de género en las Naciones Unidas, aunque esta última entidad no se centró en las mujeres, la paz y la seguridad. A escala mundial, la División de Apoyo Intergubernamental de ONU-Mujeres y la División de Coordinación del Sistema de las Naciones Unidas de ONU-Mujeres ahora dirigen la labor de apoyo intergubernamental y las actividades de coordinación, respectivamente. Con respecto a las mujeres, la paz y la seguridad, la Sección de Paz y Seguridad de la División de Políticas de ONU-Mujeres participa de forma activa tanto en las funciones de apoyo normativo como en la coordinación interinstitucional.

El área de trabajo de paz y seguridad es cada vez mayor en ONU-Mujeres. Aunque la inversión en programas de paz y seguridad ha ocupado el cuarto lugar entre las cinco áreas prioritarias en los últimos tres años, también ha aumentado a un ritmo estable de 15 millones de dólares en 2010 a 25 millones de dólares en 2012.¹

Resultados

Contribución de ONU-Mujeres al liderazgo y la participación de las mujeres en el ámbito de la paz y la seguridad

Las actividades y los programas de ONU-Mujeres y sus entidades predecesoras entre 2008 y 2012 han contribuido a impulsar el liderazgo y la participación de las mujeres en el ámbito de la paz y la seguridad, tanto en términos de apoyo a la elaboración de normas y políticas mundiales y nacionales como de implementación por parte de los Estados Miembros.

Entre 2008 y 2012, ONU-Mujeres y sus entidades predecesoras han logrado influir en las políticas y normas mundiales con el fin de promover el liderazgo y la participación de las mujeres en las actividades relacionadas con la paz y la seguridad. El período de evaluación fue una de las actividades intergubernamentales intensas que promovieron la agenda de mujeres, paz y seguridad. En especial, entre 2008 y 2010, la Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer, la División para el Adelanto de la Mujer y el UNIFEM apoyaron la aprobación de tres resoluciones sobre mujeres, paz y seguridad (1820, 1888 y 1889) y, desde la creación de ONU-Mujeres, se han convenido otras dos (1960 y 2106).

ONU-Mujeres y sus entidades predecesoras también han apoyado la creación de marcos en todo el sistema de las Naciones Unidas para supervisar y apoyar la implementación de compromisos

¹ A menos que se indique lo contrario, se refiere a dólares de los EE. UU.

de los Estados Miembros y las Naciones Unidas con respecto a la resolución 1325. Estos incluyen el plan de acción para todo el sistema (SWAP) (2008-2009) y, más importante dadas sus limitaciones, el marco de resultados estratégicos (2010-2020). En 2010 se creó un conjunto de 26 indicadores relevantes a escala mundial, a petición del Consejo de Seguridad, para supervisar la implementación por parte de las Naciones Unidas de las resoluciones sobre mujeres, paz y seguridad y para que los Estados Miembros pudiesen presentar informes de manera voluntaria. Se diseñaron marcos a medida para abordar las actividades específicas de paz y seguridad llevadas a cabo por subgrupos de entidades de las Naciones Unidas y se integraron en el marco de resultados estratégicos —como el Plan de Acción de siete compromisos del Secretario General sobre la consolidación de la paz con una perspectiva de género y el Marco Estratégico de la Campaña de las Naciones Unidas contra la Violencia Sexual en los Conflictos—. Además, ONU-Mujeres y sus entidades predecesoras apoyaron a los órganos intergubernamentales a la hora de implementar las resoluciones sobre mujeres, paz y seguridad por medio de trabajos analíticos y de generación de conocimiento.

Aunque estos logros en el apoyo normativo e intergubernamental son anteriores a su creación, la constitución de una Sección especial de Paz y Seguridad dentro de ONU-Mujeres es un factor importante para mantener el impulso del trabajo sobre mujeres, paz y seguridad.

En los cinco países implicados en los estudios de caso, y durante el período de evaluación, ONU-Mujeres y el UNIFEM contribuyeron en gran medida a la elaboración de leyes y políticas nacionales para promover el trabajo sobre mujeres, paz y seguridad. Esto incluye planes de acción nacional sobre la resolución 1325, leyes relativas a la justicia transicional y la violencia contra las mujeres y planes de acción y políticas sobre la igualdad de género. Las actividades de ONU-Mujeres y el UNIFEM ayudaron a garantizar que se escuchasen los puntos de vista de las mujeres en los procesos legislativos, proporcionaron asistencia técnica a los órganos legislativos y desarrollaron la capacidad de implementación de órganos estatales.

Las actividades nacionales de ONU-Mujeres y el UNIFEM también ayudaron a que más mujeres ejerciesen su liderazgo y participasen de forma activa en procesos relacionados con la paz y la seguridad por medio del apoyo directo e indirecto de las oficinas en los países y oficinas de proyectos. El *apoyo directo* está relacionado con actividades que conducen directamente a un aumento del liderazgo y la participación de las mujeres en el ámbito de la paz y la seguridad. Estas incluyen: la facilitación del acceso a procesos nacionales políticos, legislativos y de formulación de políticas, incluidas conversaciones nacionales sobre paz y conferencias internacionales; el establecimiento de foros que permitan a las mujeres participar en los procesos comunitarios de consolidación de la paz y seguridad; y, el aumento del número de mujeres líderes, empleadas públicas y proveedoras de servicios.

Las actividades de *apoyo indirecto* ayudan a crear condiciones que favorecen el liderazgo y la participación de las mujeres e incluyen: aportes técnicos a los marcos jurídicos y de políticas sensibles al género; el desarrollo de capacidades y el apoyo institucional a los órganos públicos, como el apoyo para integrar la perspectiva de género en los organismos de seguridad (p. ej., el cuerpo de policía) o la mejora de su respuesta ante la violencia sexual y de género, o a las redes y organizaciones de mujeres; actividades de concienciación y sensibilización sobre los derechos y las perspectivas de las mujeres y servicios sensibles al género; y, la (co)producción de productos de conocimiento que apoyen las iniciativas de promoción y la formulación y aplicación de políticas como bases de datos, manuales y conjuntos de herramientas.

Los estudios de caso y el estudio de documentación complementario concluyeron que la mayor parte de los resultados de programas se presentan a nivel de productos y, en menor medida, de logros de los marcos de resultados estratégicos y de proyectos. Existen ejemplos de impactos de mayor nivel (como el aumento de juicios exitosos contra delitos de violencia sexual y de género),

pero las oficinas en los países y las oficinas de proyectos no evalúan ni informan de forma sistemática sobre su contribución a estos mayores niveles de marcos de resultados ni expresan cómo los productos y resultados llevarán a ellos en la práctica.

Los estudios de caso identificaron características organizacionales que limitan la efectividad normativa y operacional en las cinco oficinas en los países y oficinas de proyectos. En especial, una planificación estratégica a medio y largo plazo inadecuada; fallos en el diseño de programas; deficiencias en la gestión del seguimiento y la evaluación (SyE) y de riesgos; y la falta de recursos humanos y económicos.

También se observó que el contexto nacional influye en la capacidad de las oficinas en los países y oficinas de proyectos para avanzar en sus objetivos normativos y operacionales (como la apropiación del gobierno de la resolución 1325, la importancia geopolítica del país y la presencia de otros actores internacionales). No obstante, los estudios de caso reflejaron que las aptitudes, los conocimientos y la experiencia del personal son factores igualmente importantes a la hora de determinar el grado en que los países y proyectos pueden maximizar las oportunidades y limitar las restricciones que plantean los factores organizacionales y el contexto del país. Por ejemplo, la oficina de proyectos de Kosovo pudo aprovechar el compromiso, las aptitudes para la promoción y la credibilidad de su personal experimentado. De modo similar, la experiencia en justicia transicional de la oficina de Colombia fue fundamental para alcanzar los logros en esta área. Los resultados se ven especialmente fortalecidos por la capacidad del personal de las oficinas en los países para combinar la experiencia temática, la comprensión del contexto, la promoción estratégica y las aptitudes analíticas con el acceso a redes cruciales y la identificación de oportunidades clave para colaborar efectivamente con partes interesadas a nivel nacional y subnacional entre actores de la sociedad civil y del gobierno o estado.

En los estudios de caso también se observó que el modo de ONU-Mujeres de trabajar y colaborar con partes interesadas nacionales influye en gran medida en la eficacia de sus actividades. Por ejemplo, las interacciones y el establecimiento de contactos diarios con actores estratégicos para crear alianzas y negociar el diálogo (como en Kosovo) y el “acompañamiento” de organizaciones de mujeres en sus actividades de promoción y participación (como en Colombia) se basaron en una profunda comprensión práctica del contexto político y económico.

Los elementos de estos procesos forman una parte importante de la teoría implícita del cambio, de cómo algunas oficinas en los países y oficinas de proyectos han contribuido al liderazgo y la participación de las mujeres y mejorado los resultados de paz y seguridad para las mujeres más en general. En otras palabras, algunas oficinas en los países y oficinas de proyectos comprenden que, para actuar como catalizadores de cambios profundos y sostenibles en las políticas y en la práctica, su modo de trabajar es tan importante como el tipo específico de aportaciones. Estos logros del proceso no figuran en los actuales documentos ni en las herramientas de planificación y seguimiento.

Por último, aunque los actores del ámbito humanitario de las Naciones Unidas y las organizaciones beneficiarias reclaman enfoques sensibles al género en la acción humanitaria, las capacidades y actividades de respuesta humanitaria de ONU-Mujeres siguen siendo limitadas. No obstante, el estudio de caso de Haití muestra algunos ejemplos prometedores del nicho potencial de ONU-Mujeres en esta nueva área de trabajo.

Coherencia estratégica de ONU-Mujeres

Las intenciones de la resolución 1325 están claramente plasmadas en el Cuarto objetivo del Plan Estratégico de ONU-Mujeres, que aporta coherencia al trabajo de la entidad sobre el liderazgo y la participación de las mujeres en materia de paz y seguridad. Aunque hay divergencias sobre la

claridad con que los objetivos nacionales se incluyen en los objetivos mundiales, los cinco estudios de caso de países demostraron un sólido esfuerzo por avanzar en los objetivos de la resolución 1325 y otros objetivos de paz y seguridad anteriores a la creación de ONU-Mujeres.

Los estudios de caso de países también demostraron que las oficinas en los países y oficinas de proyectos de ONU-Mujeres son, en la mayoría de los casos, hábiles a la hora de convertir los objetivos estratégicos corporativos en objetivos y programas nacionales. No obstante, varía la capacidad del personal nacional para adaptar sus actividades a las condiciones cambiantes del país a fin de mejorar las probabilidades de alcanzar los objetivos de mayor nivel. La planificación estratégica deficiente y la dependencia continua de financiación ad hoc para proyectos específicos en lugar de para programas a largo plazo minan la coherencia de programas a escala nacional.

La producción de conocimientos es cuantiosa y fidedigna, especialmente a escala mundial, donde la Sección de Paz y Seguridad se considera una fuente mundialmente reconocida de información sobre mujeres, paz y seguridad. No obstante, los sistemas inadecuados de gestión del conocimiento institucional y la comunicación entre la Sede y las oficinas en los países representan un obstáculo para mejorar la coherencia entre políticas y programas.

Posicionamiento estratégico de ONU-Mujeres

En el **plano mundial**, ONU-Mujeres se considera el principal organismo de las Naciones Unidas en materia de mujeres, paz y seguridad. Durante el período de evaluación, hubo un claro cambio en la visibilidad y la reputación de ONU-Mujeres y sus entidades predecesoras respecto de estas cuestiones. Dichos cambios son anteriores a la creación de ONU-Mujeres pero la nueva condición de la entidad, por la que la Directora Ejecutiva ejerce de Secretaria General Adjunta, su inclusión en el sistema de coordinadores residentes a nivel de país y la creación de una Sección especial de Paz y Seguridad, han aumentado su capacidad de liderazgo e influencia sobre estas cuestiones dentro del sistema de las Naciones Unidas.

En el **plano nacional**, la presencia y el posicionamiento estratégicos de ONU-Mujeres varían de un país a otro como resultado de diversos factores organizacionales y específicos del país en cuestión. Estas limitaciones y oportunidades se gestionan a través de las aptitudes, la experiencia y la intuición del personal asignado.

En principio, la nueva condición de ONU-Mujeres dentro del sistema de las Naciones Unidas proporciona oportunidades para colaborar con las partes interesadas de más alto nivel e influir en sus decisiones (como el gobierno, las entidades de las Naciones Unidas y organizaciones internacionales). No obstante, desde la creación de ONU-Mujeres, hay pocas pruebas de un aumento de la visibilidad e influencia de las oficinas en los países. Muchas personas encuestadas creyeron que esto sucedería en cuanto las directoras y los directores para el país asumiesen sus cargos, pero los estudios de caso destacaron la falta de claridad, incluso entre parte del personal de ONU-Mujeres, sobre cómo el papel operacional de ONU-Mujeres diferiría del trabajo basado en proyectos de su predecesora, el UNIFEM.

Asociaciones estratégicas de ONU-Mujeres y coordinación interinstitucional

En el **plano mundial**, ONU-Mujeres y sus entidades predecesoras demostraron una mayor capacidad para crear relaciones estratégicas dentro del sistema de las Naciones Unidas y para mediar en el diálogo entre partes interesadas con respecto a las mujeres, la paz y la seguridad. La Sección de Paz y Seguridad demostró su capacidad para comprometerse, colaborar e influir en los importantes actores relacionados con la consolidación y el mantenimiento de la paz, en

especial a través de sus relaciones con el Departamento de Asuntos Políticos (DAP), la Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz, la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (ACNUDH) y el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (DOMP). También hay ejemplos de participación proactiva y estratégica con los Estados Miembros, que luchan en favor de las cuestiones relacionadas con las mujeres, la paz y la seguridad.

Las personas entrevistadas también apuntaron una mejora en la coordinación interinstitucional a escala mundial. Por ejemplo, actualmente, la Directora Ejecutiva de ONU-Mujeres preside foros interinstitucionales como la Red interinstitucional sobre la mujer y la igualdad de género (IANGWE). La nueva condición de ONU-Mujeres dentro del sistema de las Naciones Unidas y la creación de una Sección especial de Paz y Seguridad con experiencia temática, respaldada por la División de Apoyo Intergubernamental y la División de Coordinación del Sistema de las Naciones Unidas, entre otros, con su experiencia complementaria, son factores importantes para consolidar el papel y la influencia de ONU-Mujeres en aspectos relevantes para las mujeres, la paz y la seguridad que abarcan todo el sistema de las Naciones Unidas. Esto se lleva a cabo aprovechando el trabajo y los logros de las entidades predecesoras.

En el **plano nacional**, las pruebas de los cinco estudios de caso mostraron que ONU-Mujeres y el UNIFEM han creado e impulsado relaciones con otras partes interesadas para promover normas sobre mujeres, paz y seguridad, así como su aplicación. No obstante, varían los tipos de asociaciones y con quién se crean, al igual que su relevancia, calidad y efectividad a la hora de apoyar el liderazgo y la participación de las mujeres.

El apoyo a las organizaciones no gubernamentales (ONG) de mujeres y a las organizaciones comunitarias suponían la piedra angular del trabajo operacional del UNIFEM, lo que quedó patente durante todo el período de evaluación. Las cinco oficinas en los países y oficinas de proyectos trabajaron con organizaciones y grupos comunitarios de mujeres, ofrecieron foros para participar en temas de paz y seguridad y facilitaron el acceso a procesos de toma de decisiones. Sin embargo, hubo diferencias entre países con respecto al nivel al que las oficinas aprovecharon las asociaciones (como en el nivel nacional, subnacional y/o comunitario), el tipo de partes interesadas con las que participaron y el grado en el que las oficinas trabajaron a través de organizaciones, facilitaron redes entre ellas y/o negociaron relaciones entre organizaciones de mujeres y otras partes interesadas (en especial el gobierno).

Estas variaciones se pueden explicar, en parte, por las diferencias políticas y sociales existentes entre países. No obstante, también influye la capacidad del personal de ONU-Mujeres para interpretar y responder a las condiciones políticas y económicas locales y las necesidades y expectativas de las partes interesadas. Por ejemplo, mientras las organizaciones de mujeres del Afganistán mencionaron que necesitaban que ONU-Mujeres se hiciese oír más de forma pública sobre los derechos de las mujeres, las de Colombia afirmaron que necesitaban que la entidad les permitiese expresarse en lugar de hablar por ellas.

Las organizaciones de mujeres de la sociedad civil, tanto a escala mundial como nacional, expresaron su preocupación ante el hecho de que ONU-Mujeres trabajase con mayor intensidad con órganos intergubernamentales y gobiernos nacionales que sus entidades predecesoras, ya que lo interpretan como un menor compromiso con las organizaciones de mujeres.

Las cinco oficinas en los países y oficinas de proyectos también participaron con el gobierno a través de su programación de paz y seguridad entre 2008 y 2011, aunque algunas oficinas demostraron una mayor capacidad para localizar y fomentar asociaciones estratégicas con defensores influyentes a favor de la reforma en el seno del gobierno para promover la apropiación y los cambios sostenibles en políticas y en la práctica.

Existen diversos ejemplos de colaboración de ONU-Mujeres con otras entidades de las Naciones Unidas a nivel de país, como grupos de trabajo, intercambio de información y programación conjunta. Sin embargo, hay pocas pruebas de que ONU-Mujeres haya empezado a desempeñar un papel de coordinación interinstitucional más proactivo o sustancial. De nuevo, se espera que las directoras y los directores para el país introduzcan cambios en la práctica pero muchas partes interesadas nacionales, incluido el personal de ONU-Mujeres, siguen sin tener claro qué conllevará el nuevo mandato de coordinación de ONU-Mujeres.

Conclusiones

Los resultados ofrecen lecciones sobre las prácticas innovadoras y estrategias eficaces de ONU-Mujeres y sus entidades predecesoras, y brindan información acerca de las medidas que debe adoptar ONU-Mujeres para poder avanzar y alcanzar objetivos estratégicos en esta área temática. Contemplados desde la perspectiva del contexto de la ventaja comparativa de ONU-Mujeres y de las limitaciones, tanto internas como externas, sirven de base para obtener conclusiones generales y recomendaciones viables que ayuden a ONU-Mujeres a cumplir su mandato y a lograr sus objetivos estratégicos en materia de paz y seguridad y respuesta humanitaria, prestando especial atención al liderazgo y a la participación de las mujeres.

A. Función de apoyo normativo y de políticas en materia de mujeres, paz y seguridad

Conclusión 1: Gracias a los logros de sus entidades predecesoras, ONU-Mujeres se encuentra en una posición estratégica para influir sobre las políticas y los debates mundiales relativos al liderazgo y a la participación de las mujeres en temas de paz y seguridad.

Desde 2008, ONU-Mujeres y sus entidades predecesoras han hecho un uso estratégico de las oportunidades, tales como la campaña preparatoria de la conmemoración del décimo aniversario de la resolución 1325 y la creación de la propia entidad, para redoblar su compromiso y aumentar la importancia de la agenda sobre mujeres, paz y seguridad en las políticas y los foros mundiales sobre paz y seguridad. Concretamente, esto ha supuesto contribuir a la creación de una red más amplia de compromisos normativos, entre los que se incluyen las resoluciones 1820, 1888, 1889, 1960 y 2106 del Consejo de Seguridad, así como sus marcos de supervisión y rendición de cuentas correspondientes.

Conclusión 2: ONU-Mujeres ha recibido un mandato inequívoco de apoyo normativo con respecto a la resolución 1325, para implementar la agenda sobre paz y seguridad y respuesta humanitaria.

La resolución 1325 del Consejo de Seguridad y el Cuarto objetivo del Plan Estratégico 2011-2013 de ONU-Mujeres proponen una teoría global del cambio relacionada con la labor de ONU-Mujeres, en la que se considera fundamental poner el acento en el liderazgo y la participación de las mujeres para promover los objetivos de paz y seguridad e igualdad de género. Existe, sin embargo, divergencia de opiniones en cuanto al grado de dinamismo que puede mostrar ONU-Mujeres al impulsar medidas que permitan acelerar el ritmo de aplicación de estándares y normas acordados internacionalmente para las mujeres, la paz y la seguridad, o respecto de si debe ser más reactiva y adaptarse a las necesidades de los Estados Miembros. Los logros alcanzados durante el período de evaluación parecen haberse beneficiado de enfoques más proactivos, pero las acciones sostenibles requieren de la aceptación de los Estados Miembros.

Conclusión 3: La transición hacia ONU-Mujeres ha aumentado la presencia estratégica, el liderazgo y la influencia de la entidad a escala mundial, aunque no necesariamente (o no siempre) a escala nacional.

La creación de ONU-Mujeres, y su nueva estructura temática, ha permitido aumentar la participación intergubernamental y las actividades de coordinación encaminadas a apoyar y supervisar la aplicación, a nivel mundial y en todo el sistema de las Naciones Unidas, de los compromisos en materia de mujeres, paz y seguridad relativos al liderazgo y la participación de las mujeres. La entidad está ahora en mejores condiciones de implicarse en los procesos del sistema de las Naciones Unidas para apoyar la paz y la seguridad a escala mundial. No obstante, su capacidad para asumir el liderazgo en cuestiones de mujeres, paz y seguridad a nivel de país necesita evolucionar más.

Conclusión 4: Las lecciones extraídas de las experiencias programáticas nacionales y de la participación en materia de políticas, tanto a escala nacional como regional, no permiten orientar adecuadamente la labor normativa de ONU-Mujeres ni su implicación en el plano mundial.

Las oportunidades de enriquecimiento mutuo entre los programas nacionales y la labor mundial en cuanto a políticas son limitadas, lo que restringe la capacidad de ONU-Mujeres de aprovechar las prácticas más creativas e innovadoras derivadas de su labor en los países. En la práctica, esto también limita la capacidad de ONU-Mujeres de proporcionar apoyo oportuno a los procesos normativos nacionales y regionales.

B. Programas a escala nacional y regional

Conclusión 5: En determinados países y áreas temáticas, ONU-Mujeres está contribuyendo de forma efectiva a aumentar el liderazgo y la participación de las mujeres en temas de paz y seguridad.

La contribución de ONU-Mujeres al liderazgo y a la participación de las mujeres en materia de paz y seguridad incluye: permitir a las mujeres participar en la consolidación de la paz y la reconstrucción después de los conflictos mediante un mayor acceso a los mecanismos o las instituciones; facilitar el acceso de las mujeres y organizaciones de mujeres a los procesos políticos, legislativos, de formulación de políticas y de planificación; mejorar el acceso de las mujeres a servicios básicos, como la justicia y la seguridad, en contextos de conflicto; aumentar el número de mujeres líderes, empleadas públicas y proveedoras de servicios; y, contar con la opinión de las mujeres en los procesos de justicia transicional.

Conclusión 6: Para lograr el cambio, los procesos y los métodos de trabajo son igual de importantes, si no más, que los productos de los programas, a pesar de no ser reconocidos como tal ni estar documentados en los marcos de presentación de informes actuales. Por tanto, se desaprovechan los conocimientos que permiten lograr el cambio.

Los factores que contribuyen a una labor más efectiva y operacional incluyen: una colaboración estratégica con los actores pertinentes intergubernamentales y del sistema de las Naciones Unidas y con las organizaciones de mujeres de la sociedad civil, tanto a nivel mundial, regional, nacional como de base; una acción catalizadora basada en facilitar un espacio para la formulación de políticas y la reforma y negociar relaciones entre las distintas partes interesadas, en todos los niveles; y la flexibilidad para aprovechar al máximo las oportunidades, teniendo en cuenta la inestabilidad de las situaciones frágiles y de conflicto. Estas experiencias y estos métodos de trabajo no están suficientemente documentados y los actuales marcos de resultados y presentación de informes no permiten mejorar la situación.

Conclusión 7: ONU-Mujeres ha formalizado asociaciones significativas y estratégicas con una serie de actores nacionales de determinados países, en particular, con organizaciones de mujeres y con cada vez más actores gubernamentales y estatales.

La capacidad de ONU-Mujeres para establecer asociaciones efectivas varía de un país a otro. Su éxito depende, en parte, de la existencia de un entorno propicio al desarrollo de asociaciones productivas y de si los equipos en el país disponen de las aptitudes de promoción necesarias, del acceso a las redes pertinentes y de la visión estratégica que les permite identificar socios clave. Se teme que las nuevas posibilidades de las que goza ONU-Mujeres para colaborar con los gobiernos con arreglo a su nuevo mandato desvirtúen el enfoque del UNIFEM, que ponía el acento en colaborar con las organizaciones de mujeres.

Conclusión 8: Los avances hacia una coordinación interinstitucional más importante y efectiva dentro del sistema de las Naciones Unidas a escala de país son lentos.

La colaboración en los países con y por medio de otras entidades de las Naciones Unidas se considera imprescindible, ya que la presencia operacional de ONU-Mujeres probablemente continuará siendo limitada en el contexto actual de financiación. Por lo tanto, el alcance a nivel nacional y el ámbito de influencia dependerán de la identificación y del aprovechamiento de oportunidades estratégicas para apoyar a otras entidades de las Naciones Unidas o colaborar con ellas. No obstante, la función de coordinación interinstitucional de ONU-Mujeres sigue estando generalmente muy infrautilizada a nivel de país y sigue siendo poco comprensible, tanto para el personal de ONU-Mujeres como para el de otras entidades de las Naciones Unidas.

C. Estructura y capacidad organizacionales

Conclusión 9: La resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas refleja una teoría del cambio de alto nivel relacionada con la importancia de la participación de las mujeres en temas de paz y seguridad. Las cadenas de resultados y las teorías del cambio que respaldan las actividades de ONU-Mujeres son, en su mayoría, implícitas y no están raramente documentadas.

No suele haber una clara relación de causalidad entre las actividades y los resultados esperados que respalde las cadenas de resultados de los proyectos y programas de ONU-Mujeres. Existen más pruebas para los resultados “menores” que para los de más alto nivel. Esto se debe a las deficiencias en el diseño de los programas y a la ausencia de teorías del cambio que se basen en objetivos realistas, actividades adecuadas y vínculos plausibles. Una planificación estratégica inadecuada a nivel de país limita las posibilidades que tienen los programas conjuntos (dentro y fuera de la sección de paz y seguridad de un país) y ONU-Mujeres de concentrar los recursos en sus áreas de ventaja comparativa. La insuficiente definición de prioridades estratégicas en el diseño de programas ha mermado la capacidad de ONU-Mujeres para contribuir de forma significativa a objetivos de nivel superior.

Conclusión 10: ONU-Mujeres aún no ha logrado institucionalizar una cultura de la evaluación y los sistemas y procesos de SyE siguen estando poco desarrollados.

Si bien existen procesos actualmente en curso para formar sistemas de evaluación, la evaluación ha demostrado que no existe una fuerte cultura de la evaluación dentro de ONU-Mujeres. Durante el período de evaluación, el seguimiento, la presentación de informes y la evaluación han hecho hincapié principalmente en el cumplimiento y la rendición de cuentas, sobre todo a los donantes, más que en la experiencia adquirida en todas las áreas de trabajo, dentro de los ciclos de programas y entre estos. Si sumamos a esto unos sistemas de gestión del conocimiento poco avanzados, la base de pruebas y la experiencia de ONU-Mujeres sobre lo que funciona (o no), por qué y en qué condiciones, seguirán siendo limitadas. Para mejorar la programación, incluido el desarrollo y el ensayo de teorías del cambio sólidas, es fundamental disponer de una base de conocimientos. Poner el énfasis en la transparencia burocrática en lugar de en las enseñanzas obtenidas de la evaluación también limita la capacidad de la entidad para evaluar la relevancia de los programas y

adaptarlos a medida que cambian las condiciones —un requisito casi imprescindible en situaciones frágiles y de conflicto—, a fin de poder alcanzar los objetivos estratégicos (y no productos que han quedado caducos).

Conclusión 11: Existe un desajuste entre las políticas y prioridades/compromisos normativos mundiales y los programas y operaciones nacionales. Los problemas de comunicación entre las diversas partes de la entidad y la ausencia de sistemas y procesos de gestión de los conocimientos son los principales obstáculos en este sentido.

El desarrollo de investigaciones basadas en evidencia y de una base de conocimientos se considera un capital fundamental de la sección temática. Constituye un importante recurso, tanto para respaldar las políticas nacionales y necesidades de programación como para orientar la labor intergubernamental y los esfuerzos de coordinación a escala mundial. Asimismo, es una característica obligatoria de la capacidad técnica de ONU-Mujeres y de su potencial catalizador. Sin embargo, las deficiencias en la gestión del conocimiento no permiten aprovechar al máximo este recurso. La insuficiente planificación y documentación de enseñanzas y experiencias nacionales no apoyan esta tesis.

Conclusión 12: Los recursos (humanos y económicos) no permiten cumplir con las altas expectativas de ONU-Mujeres. Sin embargo, los recursos existentes podrían utilizarse de forma más estratégica y efectiva.

Existe un desequilibrio entre los recursos y las expectativas respecto de lo que ONU-Mujeres puede o debe hacer. A esto se suman las limitaciones que supone confiar principalmente en los proyectos más que en la financiación básica. La Sección de Paz y Seguridad tiene motivos suficientes para centrarse en la labor intergubernamental y de coordinación a nivel mundial y de la Sede, y así lo ha hecho. No obstante, las oficinas en los países ahora precisan de un mayor apoyo para poder cumplir a su vez con el mandato operacional de ONU-Mujeres, que incluye fomentar las capacidades nacionales en materia de promoción, aptitudes analíticas y los conocimientos temáticos, así como elaborar sistemas para aprovechar más eficazmente el papel coordinador y el potencial catalizador de ONU-Mujeres.

Conclusión 13: La limitada institucionalización de las capacidades y de los conocimientos así como la confianza excesiva, en ciertos casos, en la motivación, las aptitudes y el conocimiento tácito individuales merma la capacidad de ONU-Mujeres para cumplir su mandato.

ONU-Mujeres posee buenas aptitudes y capacidades en todos los ámbitos de las áreas clave. Tiene las capacidades necesarias para analizar las condiciones políticas y económicas de conflictos y situaciones de fragilidad; reúne las aptitudes de promoción que le permiten a la vez involucrarse estratégicamente y forjar relaciones, asociaciones y redes duraderas con todos los actores relevantes; y posee los conocimientos temáticos y técnicos pertinentes. Sin embargo, estas no suelen estar institucionalizadas ni integradas en los procesos organizacionales, sino que dependen muy a menudo de las competencias individuales. De modo que no todos los equipos disponen de las capacidades esenciales.

Recomendaciones

Recomendación 1: Continuar ampliando la participación intergubernamental y la coordinación interinstitucional proactivas a través de un enfoque de doble vía: i) continuar la implementación proactiva en materia de mujeres, paz y seguridad y ii) fomentar la aceptación por parte de las

principales —y en ocasiones renuentes— partes interesadas, incluidos los Estados Miembros seleccionados y los organismos clave de las Naciones Unidas.

A nivel mundial, ONU-Mujeres debe:

- Asegurar la presencia de personal de alto nivel en foros interinstitucionales y actividades de coordinación, incluidas, sin limitación, las presididas por ONU-Mujeres en los planos mundial, regional y nacional.
- Desarrollar nuevas relaciones estratégicas a nivel mundial, incluyendo asociaciones y alianzas con partes interesadas y grupos internacionales clave que están liderando debates en materia de paz y seguridad más allá del sistema de las Naciones Unidas. En concreto, ONU-Mujeres debe establecer vínculos más sólidos con el Banco Mundial (en especial con el Fragility Hub, centro de ayuda a países frágiles con sede en Nairobi) y grupos como el Diálogo Internacional para la Consolidación de la Paz y del Estado, además de con entidades humanitarias intergubernamentales, entre otros.
- Apoyar la creación de grupos temáticos/comunidades de práctica en áreas de política clave relacionadas con el ámbito de mujeres, paz y seguridad que estén formados por personal clave de oficinas en los países y oficinas de proyectos y la Sede para mejorar el aprendizaje y el enriquecimiento mutuos entre la participación mundial en materia de políticas y la experiencia de país.

A nivel regional y nacional, ONU-Mujeres debe:

- Aumentar la capacidad del personal de las oficinas regionales para que puedan desempeñar un papel intergubernamental y de coordinación más proactivo y estratégico con actores regionales y procesos de políticas/políticos regionales pertinentes para las agendas de consolidación de la paz y del Estado. Estos actores incluyen la Unión Africana, la Comunidad Económica de los Estados de África Occidental (CEDEAO) y la Unión Económica y Monetaria de África Occidental (UEMOA), la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), la Organización de los Estados Americanos (OEA) y el Sistema Interamericano de Derechos Humanos.
- Aumentar las oportunidades para el personal de la Sede y de las oficinas en los países para que colaboren entre ellas, a fin de prestar apoyo a la participación en materia de políticas a nivel de país y, a su vez, aprender lecciones sobre el trabajo programático, también mediante el intercambio de personal.

Recomendación 2: ONU-Mujeres debería fortalecer las capacidades de programación para seguir siendo flexible y poder adaptarse, al tiempo que mejora la planificación estratégica, la priorización estratégica de las intervenciones y la implicación catalizadora en programas sobre mujeres, paz y seguridad.

A nivel mundial, ONU-Mujeres debe:

- Elaborar nuevos productos de conocimiento para documentar la innovación y los logros de los métodos de trabajo y la participación política en las diferentes áreas temáticas de los programas sobre mujeres, paz y seguridad. Dicha inversión debe dar lugar a orientación práctica para el diseño de la programación, en particular las teorías del cambio.

- Diseñar orientación clara y práctica para todos los niveles de su participación interinstitucional, en cuanto se haya finalizado la estrategia de coordinación interinstitucional, a fin de esclarecer la función catalizadora de la entidad y la presencia operacional, incluido el caso de los organismos de las Naciones Unidas, otros socios y partes interesadas.

A nivel nacional, ONU-Mujeres debe:

- Mejorar la planificación estratégica y la capacidad de priorización a largo plazo conforme a un análisis mejorado del contexto y el conflicto y un análisis de la economía política que aporte información a la hora de seleccionar las intervenciones y las mejores áreas a las que dirigir los esfuerzos.
- Aumentar la programación conjunta y la colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas en materia de paz y seguridad y respuesta humanitaria. En algunos casos, esto puede exigir la elaboración de memorandos de entendimiento sobre la manera de trabajar conjuntamente, a fin de facilitar las relaciones interinstitucionales a nivel de país. Esta iniciativa se revela especialmente apropiada para facilitar las relaciones dentro del país entre ONU-Mujeres y el DOMP.

Recomendación 3: ONU-Mujeres debería documentar mejor las teorías implícitas de cambio que se aplican en la práctica en la mayor parte del trabajo de ONU-Mujeres, tanto a nivel de Sede como de oficinas en los países.

A nivel mundial, ONU-Mujeres debe:

- Fomentar el planteamiento de hipótesis explícitas sobre *cómo* el apoyo de ONU-Mujeres dará lugar a los resultados deseados en todos los programas de paz y seguridad.
- Elaborar e implementar una estrategia y sistemas de seguimiento y evaluación (SyE) que abarquen toda la organización para captar e incorporar lecciones a ciclos de estrategias y programas, teniendo en cuenta las dificultades que existen al capturar los resultados del proceso relacionados con la influencia de las políticas, especialmente en contextos políticamente sensibles.
- Invertir recursos humanos y económicos para fomentar el seguimiento estratégico, la producción y gestión del conocimiento a fin de propiciar el intercambio de opiniones y la documentación de las lecciones aprendidas.

Recomendación 4: ONU-Mujeres debería invertir en capacidades organizacionales y recursos económicos y humanos, específicamente en el ámbito de mujeres, paz y seguridad.

ONU-Mujeres debe:

- Llevar a cabo una evaluación de las capacidades del personal de las oficinas en los países respecto a la paz y la seguridad a fin de identificar brechas y prioridades. Sobre esta base, elaborar una estrategia de fomento de la capacidad que incluya capacitación y “aprendizaje en el lugar de trabajo”.

- Llevar a cabo una consulta que abarque todo el sistema de las Naciones Unidas y una evaluación de la capacidad y las necesidades de ONU-Mujeres en relación con la futura labor de ONU-Mujeres sobre acción humanitaria.
- Utilizar las oficinas regionales de forma más estratégica como espacios para el desarrollo de capacidades utilizando los recursos de manera efectiva, con la ayuda de expertas y expertos temáticos que dirijan talleres para diversos miembros del personal de oficinas en los países en los que se consideren especialmente relevantes los temas de mujeres, paz y seguridad.

Recomendación 5: Introducir y apoyar más evaluaciones del riesgo sistemáticas, que se incorporarán a la planificación y el SyE a nivel de país.

ONU-Mujeres debe:

- Desarrollar, probar y aplicar herramientas para hacer el seguimiento y gestionar los riesgos políticos en los procesos de SyE existentes.
- Implementar y supervisar de cerca el principio de “no hacer daño” a través de la cartera de paz y seguridad a fin de mitigar las consecuencias no deseadas para los grupos beneficiarios, teniendo en cuenta la mayor vulnerabilidad de las mujeres, las niñas y los niños en situaciones frágiles y de conflicto.

Lista de resultados

Resultado 1: ONU-Mujeres y sus entidades predecesoras han logrado influir en las políticas y normas mundiales con el fin de promover el liderazgo y la participación de las mujeres en el ámbito de la paz y la seguridad.

Resultado 2: Los programas de ONU-Mujeres y del UNIFEM han introducido cambios en algunas leyes y políticas de los Estados Miembros que promueven el liderazgo y la participación de las mujeres en el ámbito de la paz y la seguridad.

Resultado 3: Las actividades desarrolladas por las oficinas en los países y oficinas de proyectos de ONU-Mujeres y del UNIFEM han sido la causa directa del aumento del liderazgo y la participación de las mujeres en distintas áreas temáticas de la paz y la seguridad.

Resultado 4: Las actividades desarrolladas a escala mundial y nacional por ONU-Mujeres y el UNIFEM en países que sufren conflictos han contribuido a crear condiciones propicias para el liderazgo y la participación de las mujeres en el ámbito de la paz y la seguridad.

Resultado 5: La planificación estratégica de las oficinas en los países y oficinas de proyectos de ONU-Mujeres es insuficiente.

Resultado 6: La mayoría de programas sobre paz y seguridad de ONU-Mujeres carecen de una teoría explícita del cambio o de lógica programática.

Resultado 7: El modo en que ONU-Mujeres colabora con las partes interesadas a nivel de país influye de forma significativa en la efectividad de sus actividades en la práctica.

Resultado 8: Los recursos económicos asignados a la paz y la seguridad no bastan para satisfacer las expectativas generadas por la creación de ONU-Mujeres, sobre todo a nivel de país.

Resultado 9: Los conocimientos y la experiencia de los grupos de funcionarias y funcionarios de ONU-Mujeres para la paz y la seguridad y la respuesta humanitaria varían entre los diferentes equipos y oficinas y dentro de cada uno de ellos.

Resultado 10: Se observan deficiencias en los sistemas de SyE de los programas desarrollados por ONU-Mujeres en los países, lo que limita su capacidad para lograr resultados y obtener enseñanzas de su experiencia.

Resultado 11: Los actores del ámbito humanitario tanto de las Naciones Unidas como de las organizaciones beneficiarias reclaman enfoques sensibles al género en la acción humanitaria. Sin embargo, las capacidades y actividades de respuesta humanitaria de ONU-Mujeres siguen siendo limitadas.

Resultado 12: Las intenciones de la resolución 1325 están claramente plasmadas en el Cuarto objetivo del Plan Estratégico de ONU-Mujeres, que aporta coherencia general al trabajo de la entidad sobre el liderazgo y la participación de las mujeres en materia de paz y seguridad y respuesta humanitaria.

Resultado 13: En el plano mundial, ONU-Mujeres es visto como el principal organismo del sistema de las Naciones Unidas en materia de mujeres, paz y seguridad.

Resultado 14: Se observa cierta falta de claridad y de consenso en cuanto al alcance de las funciones de apoyo normativo de ONU-Mujeres y sobre cuán proactiva debe ser ONU-Mujeres en su apoyo a la implementación de los objetivos relacionados con las mujeres, la paz y la seguridad.

Resultado 15: A nivel de país, los objetivos operacionales y estratégicos de ONU-Mujeres son coherentes con los objetivos y las prioridades mundiales definidos en la resolución 1325 y el Cuarto objetivo del Plan Estratégico de ONU-Mujeres.

Resultado 16: La presencia estratégica y el posicionamiento de ONU-Mujeres respecto de la paz y la seguridad varían de un país a otro. La capacidad que tiene ONU-Mujeres de influir en las partes interesadas, las políticas y los procesos nacionales ha permanecido limitada hasta la fecha.

Resultado 17: La nueva organización temática de ONU-Mujeres permite adoptar un enfoque más centrado en las labores de paz y seguridad y respuesta humanitaria, tanto a nivel mundial como de país.

Resultado 18: La producción de conocimientos en cuestiones de paz y seguridad es cuantiosa y fidedigna, especialmente a escala mundial.

Resultado 19: La gestión del conocimiento y la comunicación entre la Sede y las oficinas en los países es deficiente y constituye un gran obstáculo que dificulta la mejora de la coherencia entre las políticas y los programas.

Resultado 20: Tanto el contexto nacional como las aptitudes y experiencias de los equipos de país de ONU-Mujeres permiten explicar las variaciones en cuanto a coherencia estratégica y posicionamiento.

Resultado 21: A escala mundial, ONU-Mujeres ha demostrado una mayor capacidad para forjar asociaciones estratégicas con las principales partes interesadas, en particular dentro del sistema de las Naciones Unidas.

Resultado 22: Desde la creación de ONU-Mujeres, ha habido una notable mejora de la coordinación interinstitucional de las labores de paz y seguridad.

Resultado 23: El tipo y la calidad de las asociaciones formalizadas por ONU-Mujeres con organizaciones de mujeres y gobiernos en cuestiones de paz y seguridad varían en función de los países.

Resultado 24: A nivel de país, no parece que ONU-Mujeres esté desempeñando un papel de coordinación proactivo o sustancial.

Resultado 25: Tanto el contexto nacional como las aptitudes y experiencias de los equipos de país de ONU-Mujeres permiten explicar las diferencias que existen entre países en cuanto al tipo y la calidad de las asociaciones estratégicas de ONU-Mujeres.