



# EVALUACIÓN DEL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD CIVIL EN LAS AMÉRICAS Y EL CARIBE



# AGRADECIMIENTOS

Esta evaluación se llevó a cabo gracias al compromiso sostenido de más de 500 contrapartes de ONU Mujeres, organizaciones de la sociedad civil y contribuyentes individuales. Se agradece a las organizaciones feministas y de mujeres que aportaron comentarios a través de diversos canales y métodos participativos. Sus voces expertas y comprometidas con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en la región de las Américas y el Caribe han sido un aporte invaluable para alcanzar este resultado.

Asimismo, sincera gratitud por el compromiso de la Oficina Regional de ONU Mujeres para las Américas y el Caribe por guiar este proceso de evaluación, en particular a: María Noel Vaeza (directora regional); Cecilia Alemany (directora regional adjunta); Bárbara Ortiz (asesora regional, Marcos Normativos, Intergubernamentales y Sociedad Civil); y Alejandra Scampini (especialista técnica, Oficina País de Argentina).

La sociedad civil hizo numerosas contribuciones y comentarios, tanto en el diseño de la evaluación, como también de las fases de elaboración del informe, desde el Grupo de Referencia Externo que incluyó a: Alessandra Nilo (coordinadora general Gestos-VIH, Comunicación y Género Brasil); Ayesha Constable (co-fundadora de GirlsCare y Fundadora de Jóvenes por la Acción contra el Cambio Climático); Daphne Cuevas Ortiz (Articulación Feminista Marcosur, México); Florencia Partenio (Mujeres por un Desarrollo Alternativo para una Nueva Era); Florida López Atz (activista juvenil de género, Guatemala, Plataforma de Mujeres Indígenas); Lucy Garrido (Articulación Feminista Marcosur; Junta Directiva del Fondo Regional para el Apoyo a las Organizaciones y los Movimientos de Mujeres y Feministas; consejera, Global Fund for Women); Nicolette Bryan (directora ejecutiva, WE-Change); Pablo Vommaro (responsable académico, Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales-CLACSO); Paola Yáñez (coordinadora regional, Red de Mujeres Afrolatinoamericanas y Afrocaribeñas y de la Diáspora-RMAAD); Sabrina Mowlah-Baksh (directora general, Coalición Contra la Violencia Doméstica); Verónica González (Red por los Derechos de las Personas con Discapacidad -REDI y Red de Periodistas con Visión de Género en Argentina); Virginia Vargas Valente (cofundadora, Centro de la Mujer

Peruana Flora Tristán); Waldistrudis Hurtado De Mendoza (Movimiento Nacional Social y Político de las Mujeres Negras Afrocolombianas Palenquera y Raizales, Colombia). Especial agradecimiento por su generosidad y contribución excepcional para dar forma al proceso de evaluación e interpretación de los resultados.

El Grupo de Referencia Interno, integrado por personal de ONU Mujeres, realizó valiosos aportes durante todo el proceso: Sharon Carter-Burke (analista de Comunicación e Incidencia, Oficina Multi-País del Caribe); Patricia Cortes (coordinadora Alianza Global, División de Política, Programas e Intergubernamental); Lina Díaz (asistencia programática, Mujeres, Paz y Seguridad y Acción Humanitaria, Oficina Regional para las Américas y el Caribe); Victoria Díaz-García (especialista de Programa, División de Sociedad Civil); Akilah Dorris (especialista de Planificación y Coordinación, Oficina Multi-País del Caribe); Nidya Pesantez (representante, Oficina País de Bolivia); y Ana Carolina Querino (representante adjunta, Oficina País de Brasil).

Se reconoce a UN Global Pulse por su contribución al análisis de macrodatos o big data de las campañas en línea, lo que incluye a Katherine Hoffman Pham, René Clausen Nielsen, Maritere Vargas y Margaret Yee Man Ng.

Por último, el agradecimiento a los y las colegas de los Servicios Independientes de Evaluación y Auditoría (IEAS) de ONU Mujeres que brindaron sus comentarios sobre los resultados más relevantes, en particular a Lisa Sutton (directora de IEAS), Inga Sniukaite (jefa del Servicio de Evaluación) y Ross Tanner (especialista de Evaluación).

Esta evaluación fue dirigida por el IEAS de ONU Mujeres, destacando a Michael Francis Craft (especialista regional de Evaluación), quien actuó como jefe del equipo de trabajo; a Caio Csermak (consultor regional de Evaluación), quien apoyó todas las fases del trabajo desde el inicio hasta el final, y a Lina González (consultora regional de Evaluación), quien participó en las fases de recopilación de datos y redacción.

## EQUIPO EVALUADOR:

**Michael Francis Craft** – Especialista regional de Evaluación / Jefe de Equipo

**Caio Csermak** – Consultor regional de Evaluación

**Lina Marcela Gonzalez** – Consultora regional de Evaluación

## GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN

Servicios Independientes de Evaluación y Auditoría (IEAS) de ONU Mujeres

**Inga Sniukaite**, Jefa del Servicio de Evaluación Independiente (IES)

**Lisa Sutton**, Directora de Servicios Independientes de Evaluación y Auditoría (IEAS)

Editoras: **Catherine Simes** y **Constanza Narancio**

Design and layout: **Yamrote A. Haileselassie**

© 2023 ONU Mujeres. Todos los derechos reservados.

Foto de portada: ONU Mujeres/Lina Etchesuri

*Descargo de responsabilidad:* El análisis y las recomendaciones de la evaluación son responsabilidad de los Servicios Independientes de Evaluación y Auditoría (IEAS) y no reflejan necesariamente las opiniones de ONU Mujeres. Esta es una publicación independiente de los Servicios Independientes de Evaluación y Auditoría de ONU Mujeres.

# EVALUACIÓN DEL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD CIVIL EN LAS AMÉRICAS Y EL CARIBE



## SERVICIOS INDEPENDIENTES DE EVALUACIÓN Y AUDITORÍA (IEAS)

Servicio Independiente De Evaluación (IES)

ONU MUJERES

*Panamá, 2023*

# ÍNDICE

<b>SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b>	<b>V</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b>	<b>VI</b>
<b>1. ANTECEDENTES</b>	<b>1</b>
1.1. Propósito, objetivos y alcance	2
1.2. Enfoque y metodología	2
1.3. Ética	5
1.4. Limitaciones	5
1.5. Gobernanza y garantía de calidad	5
<b>2. CONTEXTO REGIONAL</b>	<b>6</b>
2.1. La sociedad civil en la región de las Américas y el Caribe	6
2.2. El rol de la sociedad civil en el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género	6
<b>3. ANÁLISIS DE CARTERA</b>	<b>8</b>
3.1. Modalidades de participación y teoría del cambio	8
3.2. Análisis financiero	9
3.3. Socios clave	10
<b>4. HALLAZGOS</b>	<b>11</b>
4.1. ¿En qué medida el trabajo programático de ONU Mujeres ha aprovechado eficazmente las alianzas de la sociedad civil para que las organizaciones puedan apoyar el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género?	12
4.2. ¿En qué medida los sistemas internos de ONU Mujeres han contribuido a la eficacia y eficiencia organizativas en cuanto a la participación de la sociedad civil?	27
4.3. ¿Hasta qué punto ONU Mujeres ha permitido la eficaz inclusión de la sociedad civil en su trabajo a los fines de incidir en las prioridades y políticas de género, incluidos aquellos que representan a grupos prioritarios?	33
<b>5. APRENDIZAJES</b>	<b>41</b>
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>44</b>
<b>7. RECOMENDACIONES</b>	<b>48</b>

# SIGLAS Y ACRÓNIMOS

<b>ACRO</b>	Oficina Regional para las Américas y el Caribe (por sus siglas en inglés)
<b>COP</b>	Conferencia de las Partes (por sus siglas en inglés)
<b>COVID-19</b>	Enfermedad por Coronavirus 2019
<b>GASC</b>	Grupo Asesor de la Sociedad Civil
<b>OSC</b>	Organizaciones de la Sociedad Civil
<b>CSW</b>	Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (por sus siglas en inglés)
<b>DRF</b>	Marco de Resultados de Desarrollo (por sus siglas en inglés)
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
<b>FfD</b>	Foro sobre la Financiación para el Desarrollo
<b>VIH/SIDA</b>	Virus de inmunodeficiencia humana/síndrome de inmunodeficiencia adquirida
<b>IEAS</b>	Servicios de Evaluación Independiente y Auditoría (por sus siglas en inglés)
<b>IES</b>	Servicio de Evaluación Independiente (por sus siglas en inglés)
<b>LGBTIQ+ *</b>	Personas lesbianas, gays, transgénero, intersexuales, queer y otras
<b>OEEF</b>	Marco de Eficacia y Eficiencia Organizacional (por sus siglas en inglés)
<b>PEID</b>	Pequeños Estados Insulares en Desarrollo
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>SOGIESC</b>	Orientaciones sexuales, identidades de género, expresiones de género y características sexuales (por sus siglas en inglés)
<b>SPRED</b>	División de Estrategia, Planificación, Recursos y Efectividad
<b>ONU Mujeres</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres

\* El signo más (+) representa a quienes se identifican con otros términos para describir su orientación sexual, identidad de género, expresión de género y/o características sexuales.

RESUMEN EJECUTIVO

# EVALUACIÓN DEL COMPROMISO CON LA SOCIEDAD CIVIL EN LAS AMÉRICAS Y EL CARIBE

Foto: ONU Mujeres/Lina Etchesuri

Este informe resume la evaluación temática independiente del compromiso de ONU Mujeres con la sociedad civil en la región de las Américas y el Caribe durante el período que se extiende entre 2018 y 2023. Como grupo de interés fundamental para el cumplimiento de la misión de ONU Mujeres, el objetivo de este estudio fue evaluar en forma holística el trabajo de la Entidad con la sociedad civil en todas las modalidades de asociación: programática, consultiva y estratégica.

## CONTEXTO

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) han desempeñado un papel fundamental en la defensa de los derechos de las mujeres en las Américas y el Caribe. Los movimientos de mujeres han liderado iniciativas para abordar problemas sistémicos, tales como la violencia contra las mujeres, y han configurado agendas regionales y mundiales de referencia, especialmente desde la primera conferencia mundial sobre la condición de la mujer, celebrada en México en 1975. Las OSC feministas y de mujeres llevan a cabo una serie de acciones impulsadas por su misión, como el seguimiento de políticas, el fomento de la participación política, la prestación de servicios y la incidencia para lograr un cambio social transformador. A pesar de su fundamental papel, a la hora de abordar las desigualdades sociales, la participación real de la sociedad civil en la defensa de los derechos de la mujer en la región se ha visto limitada por retrocesos en materia de derechos humanos.

El Plan Estratégico 2022-2025 de ONU Mujeres destaca el imperativo de profundizar sus alianzas con la sociedad civil, la que ha sido el principal grupo de contrapartes en los acuerdos de asociación de ONU Mujeres en las Américas y el Caribe: el 88% de todas las asociaciones formales fueron con una OSC. ONU Mujeres aspira a que cada vez más mujeres y niñas ejerzan su voz, su capacidad de acción y liderazgo en un entorno favorable a las organizaciones de mujeres y jóvenes. En la práctica, la colaboración con la sociedad civil se realiza a través de diferentes modalidades, como se indica a continuación.

## OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

El objetivo de la evaluación fue mejorar la rendición de cuentas, apoyar el aprendizaje y orientar la toma de decisiones organizativas. En consecuencia, el estudio pretendía evaluar las modalidades de aplicación, identificar los retos, trazar un mapa de las iniciativas de la sociedad civil y recomendar mejoras para aumentar el impacto de las asociaciones. Entre los destinatarios del informe se incluye a directivos y personal de ONU Mujeres, socios de la sociedad civil y demás entidades de las Naciones Unidas en la región.

El alcance se extendió a la cartera de ONU Mujeres en las Américas y el Caribe para el período 2018-2023, que abarca el triple mandato de la Entidad. La evaluación adoptó métodos mixtos desde una perspectiva teórica y participativa, como se indica en la figura a continuación, y se centró en la evaluación de eficiencia, coherencia, efectividad y sostenibilidad de ONU Mujeres. Asimismo, se consideró la perspectiva de género y de los derechos humanos, sobre la base del principio de “No dejar a nadie atrás”, para comprender el compromiso con diversos grupos prioritarios, incluidas las personas con discapacidad.

### MODALIDADES DEL COMPROMISO DE ONU MUJERES CON LA SOCIEDAD CIVIL



Implementación directa a través de proyectos y programas.



Fortalecimiento institucional y desarrollo de capacidades de las OSC mediante subvenciones y asociaciones.



Alianzas de conocimiento para colaborar en la investigación, análisis e incidencia basadas en pruebas.



Diálogo entre múltiples contrapartes para fomentar vínculos entre las OSC, los gobiernos y otras instancias.



Grupos Asesores de la Sociedad Civil (GASC) y otros espacios participativos o consultivos.

## CONCLUSIONES

1

**La solidez de la asociación de ONU Mujeres con organizaciones feministas y de mujeres en la región de las Américas y el Caribe ha sido y seguirá siendo la base para el logro efectivo de su misión de igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. La priorización estratégica ha ayudado a la Entidad a consolidar su compromiso con las OSC, aunque los cambios contextuales han planteado importantes desafíos a la eficacia y sostenibilidad de dichas asociaciones.**

La extensa colaboración de ONU Mujeres con grupos de la sociedad civil de la región ha sido decisiva para el éxito de su trabajo. La opinión casi unánime de las contrapartes confirmó el valor de la Entidad para las organizaciones feministas y de mujeres. Durante el periodo de evaluación, la prioridad recayó sobre la participación de la sociedad civil a través del diálogo regional y los marcos estratégicos de las organizaciones, lo que evidenció una profundización en su enfoque. No obstante, los retos planteados por los importantes cambios en los contextos han puesto a prueba la resiliencia de estas asociaciones y en relieve las áreas con capacidad para introducir una mejora sistemática. Conscientes de las crecientes amenazas a la financiación, la condición y la seguridad de las organizaciones asociadas, las contrapartes hicieron hincapié en la urgencia de implementar un enfoque más estructurado y deliberativo, a fin de sostener a aquellas organizaciones que enfrentan desafíos en términos de grupos anti derechos o antifeministas.

2

**ONU Mujeres utilizó modalidades complementarias para su asociación con organizaciones de la sociedad civil en su triple mandato integrado, con el fin de incidir en las políticas, establecer agendas y crear redes.**

El abanico de modalidades complementarias de asociación con las OSC contribuyó al logro de resultados. En primer lugar, el trabajo programático favoreció los avances normativos, mientras que el apoyo técnico y financiero en catástrofes y crisis humanitarias respondió a las necesidades urgentes de las sobrevivientes de la violencia de género y de las defensoras de los derechos humanos. En segundo lugar, la facilitación de espacios participativos ayudó también a amplificar las voces de las mujeres en lo relativo a los derechos de las mujeres indígenas y la democracia paritaria. Esta estrategia intensificó la función de las OSC en los espacios de toma de decisiones. Además, ONU Mujeres expandió su alcance a la sociedad civil en línea mediante campañas coordinadas. El manejo y uso de los contenidos desarrollados por las OSC podría impulsar aún más el compromiso con los socios correspondientes.

3

**ONU Mujeres llegó eficazmente a representantes de la OSC de grupos prioritarios sujetos a una mayor discriminación y vulnerabilidad, a través de acuerdos y otras formas de compromiso. Se presentó una evidente oportunidad en toda la cartera regional para ampliar el apoyo a otros grupos que tenían un apoyo comparativamente limitado. Las iniciativas de desarrollo de capacidades mostraron problemas sistémicos en términos de su eficacia.**

Se prestó especial atención a las asociaciones de ONU Mujeres con la sociedad civil en la región, en particular con los grupos prioritarios, en consonancia con el principio de las Naciones Unidas de “No dejar a nadie atrás”. La mayoría de los acuerdos con las OSC se dirigieron a grupos que sufren una mayor vulnerabilidad y discriminación, a menudo centrándose en los sobrevivientes de violencia de género. Sin embargo, se presentaron desafíos institucionales en cuanto a extender el alcance para incluir a ciertas poblaciones que enfrentan múltiples vulnerabilidades, desde una perspectiva interseccional, lo que representa una oportunidad para que ONU Mujeres mejore más aún en las áreas de conceptualización y atención a ciertos grupos. Además, como modalidad clave de apoyo a la sociedad civil, el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento institucional revelaron importantes deficiencias que requerían de una mejor calidad de la gestión institucional y de las herramientas de conocimiento.

4

**La política y los procedimientos de gestión de las asociaciones formales de ONU Mujeres con las OSC obstaculizaron la eficiencia y la extensión del alcance a la sociedad civil de la Entidad. En consecuencia, la disposición para lograr un impacto a escala con la sociedad civil se mantuvo baja.**

Las modalidades formales de asociación permitieron a ONU Mujeres llegar a organizaciones feministas y de mujeres. La introducción de la modalidad de pequeñas subvenciones fue reconocida por proporcionar una mayor flexibilidad a ONU Mujeres en la creación de asociaciones con organizaciones más pequeñas, mérito atribuido a la mejora en la capacidad de respuesta a las demandas de las OSC en el contexto de la pandemia del COVID-19. A pesar de seguir un enfoque de gestión de riesgos a través de los marcos de asociación de ONU Mujeres, los comentarios internos y externos pusieron de manifiesto la ineficacia de procesos y procedimientos. Se consideró esto como un obstáculo para la oportuna ejecución de asociaciones con las OSC, y se indicó también la necesidad de que la Entidad simplifique todavía más sus procesos relacionados, para evolucionar hacia una organización más receptiva, ágil y eficiente.

5

**La función de ONU Mujeres en la convocatoria de la sociedad civil con otros actores produjo importantes logros a través de conferencias, movimientos y procesos normativos vinculados a la agenda regional de género en las Américas y el Caribe. Si bien se valoró el apoyo a la creación de movimientos y la función específica de los GASC, se consideró también que estos recursos no fueron plenamente aprovechados.**

ONU Mujeres gestionó eficazmente actos emblemáticos con múltiples contrapartes, que develaron la capacidad de la Entidad para convocar a la sociedad civil, representantes gubernamentales y otros actores relevantes. La Conferencia Regional sobre la Mujer (2022) fue un ejemplo de logros clave en el establecimiento de la agenda y en la incidencia política, especialmente en lo que se refiere a la agenda de cuidados. En este sentido, ONU Mujeres fue reconocida por su distintiva capacidad de participación con incidencia política, haciendo honor a su triple mandato integrado. Además, la participación de la sociedad civil en los foros normativos intergubernamentales, en particular en la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, quedó firmemente establecida gracias a los esfuerzos de facilitación de ONU Mujeres. Los mecanismos participativos y consultivos, como por ejemplo los GASC, fueron considerados útiles para facilitar el diálogo, aunque las contrapartes indicaron que había margen para establecer vínculos más estrechos con las iniciativas de ONU Mujeres, con el fin de potenciar su incidencia y mejorar su gestión.

ONU Mujeres se esforzó por formar coaliciones y fomentar la creación de movimientos. Siguen existiendo dificultades en cuanto a fomentar la apropiación de iniciativas de múltiples contrapartes, como el Foro Generación Igualdad, y ONU Mujeres ha tomado medidas para reforzar los canales de diálogo a través de reuniones abiertas, eventos y el refuerzo de los vínculos con las Coaliciones para la Acción. Los socios de las OSC confirmaron clara y enérgicamente la sostenida necesidad de que ONU Mujeres continúe mejorando y reforzando su apoyo, haciendo hincapié en el papel de ONU Mujeres como socio estratégico valioso.

## RECOMENDACIONES<sup>1</sup>



**1.** ONU Mujeres debería elaborar un conjunto de directrices y herramientas internas para que las oficinas de ONU Mujeres apoyen la participación de la sociedad civil en áreas comunes de desafíos y oportunidades.



**2.** ONU Mujeres debería consolidar la asistencia técnica proporcionada para su uso por parte de la sociedad civil en áreas de defensa conjunta, definición de agendas, investigación y comunicaciones.



**3.** ONU Mujeres debería profundizar su foco en los grupos prioritarios más discriminados y vulnerables, a través de todas las modalidades de compromiso con la sociedad civil, reforzando su enfoque interseccional.



**4.** ONU Mujeres debe mejorar el marco de la política institucional y los sistemas de asociación con la sociedad civil para mejorar la eficacia, la accesibilidad y el alcance de sus actividades.



**5.** ONU Mujeres debería revitalizar la creación de movimientos, espacios participativos y alianzas para forjar mayores vínculos entre las redes de organizaciones feministas y organizaciones dirigidas por mujeres a nivel nacional y regional, entre otras cosas, el aprovechamiento de las directrices de los GASC.

## RESUMEN DE LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN



### REVISIÓN DOCUMENTAL

Análisis y resumen de la documentación clave de ONU Mujeres  
Análisis de la cartera desde una perspectiva feminista sobre una muestra compuesta por ocho oficinas.



### DATOS PRIMARIOS

Entrevistas a 66 personas  
Encuesta a 376 contrapartes y 16 grupos de discusión  
Observación de la Conferencia Regional de la Mujer de 2022.



### ESTUDIOS DE CASOS

Estudios de caso de Grupos Asesores de la Sociedad Civil en la región y campañas en línea a través del análisis de *big data*, en conjunto con UN Global Pulse.

518

contrapartes consultadas

66

entrevistas

16

grupos focales

1

encuesta online a sociedad civil

376

respuestas a la encuesta

2

casos de estudio

570

documentos revisados

<sup>1</sup> En la sección 7 se sugieren calendarios, prioridades y pasos para la aplicación de las recomendaciones.



Foto: ONU Mujeres/Lina Etchesuri

# 1

## ANTECEDENTES

La presente sección contiene una descripción general de la finalidad, los objetivos, el diseño y la realización de la evaluación.

## 1.1. Propósito, objetivos y alcance

El objetivo buscado con la evaluación independiente y formativa del compromiso de ONU Mujeres con la sociedad civil en la región de las Américas y el Caribe consideró tres aspectos clave: mejorar la rendición de cuentas a los socios; apoyar el aprendizaje mediante la identificación de buenas prácticas y lecciones aprendidas; y facilitar la toma de decisiones organizativas, a nivel regional y global. En consecuencia, la evaluación apuntaba a los siguientes objetivos principales:

- Evaluar si las modalidades de ejecución de ONU Mujeres son adecuadas para fomentar el logro efectivo de resultados programáticos con las organizaciones de la sociedad civil (OSC).
- Identificar los principales problemas, desafíos y las soluciones necesarias para colaborar eficazmente con las OSC, a través de las principales modalidades de ONU Mujeres.
- Trazar un mapa de las principales iniciativas de la sociedad civil en la región y extraer enseñanzas para los altos cargos de la gerencia y el personal de programas de ONU Mujeres sobre la base de lo que se ha logrado y lo que no.
- Recomendar mejoras para impulsar el impacto de las asociaciones con las OSC en la región, incluidas las que representan a grupos prioritarios.

Entre los principales destinatarios de la evaluación se incluye al personal directivo y administrativo, a nivel nacional y regional, de ONU Mujeres, a la Junta Ejecutiva de ONU Mujeres, a los gobiernos nacionales y a las OSC. Los destinatarios secundarios contemplados serían los representantes de los titulares de derechos, los socios para el desarrollo, los socios implementadores, las divisiones de la sede de ONU Mujeres y otras entidades de las Naciones Unidas dedicadas a la igualdad de género.

El estudio evaluó el trabajo de ONU Mujeres en la región de las Américas y el Caribe durante el período comprendido entre 2018 y 2023,<sup>2</sup> incluido el trabajo de la Oficina Regional de las Américas y el Caribe, las oficinas en los países y las oficinas

multi-país, así como también la presencia de programas relacionados con el triple mandato de coordinación y sus dimensiones programáticas y operativas. Asimismo, se evaluaron dentro del marco corporativo la política, los procedimientos y la gobernanza, en la medida en que proporcionaban el marco adecuado para el compromiso de la Entidad con la sociedad civil. Por lo tanto, el ámbito geográfico abarcó el trabajo de ONU Mujeres en 19 países de las Américas y el Caribe con oficinas y programas activos durante el período de evaluación.<sup>3</sup>

## 1.2. Enfoque y metodología

### Criterios de evaluación y preguntas

- La evaluación valoró la participación de ONU Mujeres en la sociedad civil, dentro del marco de tres preguntas generales, basadas en los criterios clave de eficiencia, coherencia, efectividad y sostenibilidad, e integrando transversalmente los principios de derechos humanos y de género.<sup>4</sup> El estudio trató de identificar las lecciones aprendidas en el triple mandato de ONU Mujeres en cuanto a coordinación, programación y reglamentación para su posible aplicación en futuros programas en la región. Las preguntas clave de la evaluación se basan en diversos criterios:<sup>5</sup>
- ¿En qué medida el trabajo programático de ONU Mujeres aprovechó eficazmente las asociaciones con las OSC para que estas organizaciones pudieran apoyar el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género?
- ¿En qué medida los sistemas internos de ONU Mujeres posibilitaron la efectividad y eficiencia organizativas para lograr la participación de las OSC?
- ¿En qué medida ONU Mujeres permitió la inclusión efectiva de la sociedad civil en su trabajo para influir en las prioridades y políticas de género, incluidas las que representan a los grupos prioritarios?<sup>6</sup>

<sup>2</sup> El proceso abarca, por tanto, dos ciclos de programación consecutivos de ONU Mujeres a nivel institucional: el Plan Estratégico 2018-2021 y el Plan Estratégico 2022-2025 en curso.

<sup>3</sup> La evaluación cubre 10 oficinas de país (Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití y México), 4 presencias de programas (Costa Rica, Paraguay, Uruguay y Honduras) y 5 países cubiertos por la Oficina Multi-país del Caribe (Antigua y Barbuda, Barbados, Granada, Guyana y Jamaica).

<sup>4</sup> En la evaluación se utilizaron las definiciones estándar del Comité de Ayuda al Desarrollo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Fuente: OCDE, 'Mejores Criterios para una Mejor Evaluación: Definiciones Revisadas de los Criterios de Evaluación y Principios para su Utilización', OCDE/CAD Red de Evaluación del Desarrollo, Dic 2019.

<sup>5</sup> Ver Anexo 8.6 sobre la metodología para la alineación con los criterios de evaluación.

<sup>6</sup> De acuerdo con el principio de no dejar a nadie atrás (LNOB), el Informe Inicial de la evaluación definió que los siguientes grupos enfrentan mayor vulnerabilidad y discriminación: mujeres afrodescendientes; sobrevivientes de violencia de género; defensores de los derechos humanos; mujeres indígenas; LGBTIQ+; mujeres migrantes y refugiadas; mujeres rurales; mujeres con discapacidad; y juventud. Durante el análisis documental, se identificaron como pertinentes otras poblaciones objetivo, incluidas las mujeres en situaciones de posconflicto; mujeres afectadas por desastres naturales; y mujeres desplazadas.

## Diseño, métodos y enfoques

En la evaluación se empleó un enfoque no experimental con base teórica. Así se desarrolló una teoría del cambio para enmarcar el trabajo de ONU Mujeres en el área,<sup>7</sup> y se probaron los supuestos a través del análisis de contribución. La evaluación se llevó a cabo de acuerdo con las normas y los estándares de ONU Mujeres y del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG),<sup>8</sup> con énfasis explícito en la integración de los principios de igualdad de género y derechos humanos en el proceso evaluado. En este estudio se empleó una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, entre los que se incluyeron revisiones de documentos, entrevistas semiestructuradas, estudios de casos, grupos de discusión, observación y una encuesta a los socios.

Para fomentar la apropiación y el intercambio de información de calidad, la evaluación adoptó un enfoque ascendente, alineado con las necesidades de las contrapartes de incorporar el aprendizaje y la adaptación en la programación regional de ONU Mujeres durante el periodo 2023-2025. Esto comprendió un proceso participativo de compromiso entre las contrapartes y los socios principales de ONU Mujeres. El enfoque se diseñó para garantizar la integración de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, tanto en los criterios como en las preguntas, los enfoques y el análisis de la evaluación. Para ello, se consideró: un análisis de evaluabilidad, realizado desde una perspectiva de género; datos desglosados por género, siempre que estuvieron disponibles; marcos analíticos feministas para evaluar los resultados, a saber, Gender@Work y Escala de Eficacia de los Resultados en Materia de Género; y la participación de representantes tanto de las mujeres como de otros grupos, sobre la base de los datos recopilados.<sup>9</sup>

El principio de “No dejar a nadie atrás” se incluyó en la evaluación mediante la integración de preguntas y el análisis de evaluación específico, a los fines de comprender el trabajo de ONU Mujeres con la sociedad civil al abordar las diferentes formas de discriminación. Se aplicó la perspectiva de la discapacidad siguiendo las directrices del UNEG.<sup>10</sup> Además, el mayor enfoque en los grupos prioritarios fue clave al momento de conformar el grupo de entrevistados y grupos de discusión y orientar los procesos de recopilación y análisis de datos. Esto incluyó una evaluación exhaustiva de todos los acuerdos con las OSC con una perspectiva de no dejar a nadie atrás utilizando los grupos prioritarios definidos en los acuerdos y el grado en que se abordaban las causas profundas de la desigualdad.<sup>11</sup>

En el estudio se observó una estrategia intencional en cuanto al grupo de muestra por parte de las oficinas de ONU Mujeres con el objeto de llevar a cabo un análisis más profundo en toda la región (véase Cuadro 1). El grupo muestra se diagramó para incluir oficinas en tres niveles según sus respectivas actividades programáticas con la sociedad civil, y utilizó otros datos clave para proporcionar una muestra diversa y representativa de las modalidades de participación de ONU Mujeres con la sociedad civil y los contextos en los que opera la organización. Otros criterios de selección fueron: la presencia de Grupos Asesores de la Sociedad Civil (GASC) para indicar el uso de canales formales de diálogo con grupos de la sociedad civil en cada país; el nivel del Índice de Desarrollo Humano para indicar la diversidad del desarrollo político, social y económico en el contexto de cada país y, por último, la subregión.

**CUADRO 1- Estrategia de grupo de muestra para el análisis en profundidad de las oficinas de ONU Mujeres en la región**

OFICINAS INCLUIDAS EN LA MUESTRA	NIVEL	Nº DE ACUERDOS DE ASOCIACIÓN	CANTIDAD DE PEQUEÑAS SUBVENCIONES	GASC	SUBREGIÓN	IDH
Argentina	2	7	27	Si	América del Sur	Muy Alto
Bolivia	1	5	3	No	América del Sur	Medio
Brasil	2	6	29	Si	América del Sur	Alto
Caribe	3	14	35	Si	Caribe	Alto <sup>12</sup>
Guatemala	1	7	0	Si	América Central	Medio
Oficina Regional	2	8	23	Si	Regional	N/A
Colombia	3	73	27	Si	América del Sur	Alto
Haití	3	60	0	No	Caribe	Bajo

Fuentes: Equipo de Evaluación basado en PGAMS (a septiembre de 2022); Informe sobre Desarrollo Humano del PNUD (2022); y estudio de documentos.

<sup>7</sup> Véase la Sección 3 del informe para conocer la teoría del cambio.

<sup>8</sup> Esto incluye internamente la Política y directrices de Evaluación de ONU Mujeres; y, externamente, las Normas y estándares del UNEG, Código de conducta ética y Orientación sobre la integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación.

<sup>9</sup> Para realizar un mapeo de los resultados logrados por ONU Mujeres se utilizó la herramienta *Gender@Work* basada en fuentes de datos primarias y secundarias. NVivo se utilizó para codificar los resultados identificados durante la revisión en una de las cuatro categorías de esta herramienta: 1) Acceso a recursos y oportunidades; 2) Conciencia y conocimiento; 3) Políticas formales, leyes y acuerdos institucionales; y 4) normas culturales informales y estructura profunda.

<sup>10</sup> Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, ‘Orientación sobre la integración de la inclusión de la discapacidad en las evaluaciones y la presentación de informes sobre el indicador de evaluación del marco de rendición de cuentas de las entidades de la Estrategia de integración de la discapacidad de las Naciones Unidas’, marzo de 2022.

<sup>11</sup> El término “grupo prioritario” se utiliza en todo el informe en lugar de no dejar a nadie atrás (LNOB) para mayor claridad, dado que la definición y el significado de no dejar a nadie atrás no se comprenden ampliamente fuera del sistema de las Naciones Unidas.

<sup>12</sup> Nivel aproximado del IDH en una muestra de países del Caribe.

## Recopilación y análisis de datos

La recopilación y el análisis de los datos de la evaluación se llevaron a cabo principalmente en forma remota, entre marzo y agosto de 2023, a continuación de la fase inicial.<sup>13</sup> El proceso de evaluación incluyó la consulta de 518 contrapartes mediante métodos primarios, además de técnicas secundarias de recopilación de datos.<sup>14</sup> Entre los marcos analíticos utilizados para estructurar y comunicar el análisis de los datos se incluyen los siguientes: indagación apreciativa para identificar las mejores prácticas; marco de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas; mapeo de procesos para identificar posibles trabas y así agilizar los sistemas relacionados con la participación de las OSC y análisis desglosado de los tipos de grupos de OSC para comprender la representación a través de una perspectiva centrada en los grupos prioritarios. El informe incluye citas ilustrativas de las voces de las OSC en entrevistas y grupos de discusión.<sup>15</sup>

Para el análisis de los datos se empleó la codificación cualitativa de los datos primarios y secundarios, recopilados por el software de codificación NVivo, además de las correspondientes estadísticas descriptivas.<sup>16</sup> El análisis extrajo los temas principales detectados en las consultas e identificó tendencias clave basadas en la preponderancia de las pruebas disponibles. Se realizó un análisis estadístico descriptivo, que utilizó los datos de la encuesta teniendo en cuenta la frecuencia, proporción e importancia de las respuestas, así como también otros datos entregados por los sistemas de gestión de ONU Mujeres, como por ejemplo el Sistema de Gestión de Acuerdos de Asociados y Subvenciones (PGAMS) y el Sistema de Gestión de Resultados. La triangulación develó tendencias arrojadas por diferentes fuentes de datos (por ejemplo, entrevistas, grupos de discusión, observación e información secundaria) y entre diferentes grupos de contrapartes (por ejemplo, sujetos de obligaciones y titulares de derechos). El uso de NVivo también permitió realizar un análisis cualitativo basado en el texto de un total de 187 documentos.<sup>17</sup>

**FIGURA 1- Resumen de la recopilación de datos**



Fuente: Equipo de evaluación

<sup>13</sup> Consulte el Anexo 8.5 para obtener una descripción detallada de los métodos e instrumentos de recopilación de datos.

<sup>14</sup> El desglose por identidad de género de las 518 personas consultadas es el siguiente: mujeres (458 o 88,4 % del total); hombres (44 o 8,5 %); y otros que se identifican como no binarios (7), trans (4) o no especificados (5).

<sup>15</sup> El anexo 8.10 contiene estudios de casos.

<sup>16</sup> El anexo 8.5 detalla la estructura de codificación de NVivo.

<sup>17</sup> Incluyendo: 88 informes anuales; 25 evaluaciones; 16 notas de grupos focales; y 58 notas de entrevistas.

### 1.3. Ética

La evaluación se realizó conforme a los principios éticos rectores de ONU Mujeres y del UNEG<sup>18</sup>. Los miembros del equipo de evaluación se ciñeron al Acuerdo para Consultores de Evaluación de ONU Mujeres y a las Normas Éticas y Código de Conducta del UNEG. Para poner en práctica estos principios, el Plan de Gestión de Datos incorporó protocolos y directrices sobre consentimiento informado, confidencialidad y almacenamiento de datos, el principio de no dañar y demás consideraciones éticas.<sup>19</sup>

### 1.4. Limitaciones

Una de las principales limitaciones que encontró la evaluación fue la restricción de las consultas en persona con las contrapartes. Por ello, la recopilación de datos se llevó a cabo de forma remota.<sup>20</sup> Las estrategias de mitigación consistieron en: un exhaustivo proceso de revisión que incluyó los documentos de planificación, elaboración de informes y evaluación de todas las oficinas de ONU Mujeres en la región; una exhaustiva recopilación de datos primarios con un grupo diverso de personal de ONU Mujeres y contrapartes; diversas de opciones para la conexión con los entrevistados (por ejemplo, videoconferencia, teléfono, WhatsApp y correo electrónico); y una consulta más amplia de las contrapartes de la sociedad civil a través de una encuesta en línea.

Se abordaron y mitigaron otros riesgos identificados durante la fase inicial a lo largo del proceso de evaluación (véase Cuadro 2). A modo de limitación adicional se citó la falta de un análisis en profundidad, durante esta evaluación, de los sistemas de información independientes que gestionan los fondos fiduciarios administrados por ONU Mujeres — Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer (Fondo Fiduciario de la ONU) y el Fondo para la Mujer, la Paz y la Acción Humanitaria.

### 1.5. Gobernanza y garantía de calidad

Con el fin de garantizar un proceso y un producto de evaluación de alta calidad,<sup>21</sup> los principales resultados fueron revisados por un Grupo de Referencia Interno, formado por personal de ONU Mujeres y un Grupo de Referencia Externo de socios de la sociedad civil.<sup>22</sup> Los dos grupos de referencia contribuyeron a la revisión del informe inicial, los resultados preliminares y el borrador del informe de evaluación. Sus comentarios fueron fundamentales para garantizar que se tuvieran plenamente en cuenta los factores de contexto clave, la exactitud de los datos, las deficiencias del análisis y las posibilidades de utilización y difusión de los resultados. A los fines de transparencia, se realizó un seguimiento de los comentarios obtenidos. El personal del IES también aportó ideas a través de la revisión entre pares.

**CUADRO 2- Principales limitaciones de la evaluación y estrategias de mitigación empleadas**

RIESGO	NIVEL	IMPACTO POTENCIAL	MEDIDAS DE MITIGACIÓN
<b>Falta de documentación sobre proyectos y acuerdos</b>	Alto	Menor evidencia de participación de las oficinas con las OSC	Los puntos focales para esta evaluación se definieron en las oficinas de ONU Mujeres y los documentos se solicitaron mediante un seguimiento regular.
<b>Análisis limitado de los resultados de las actividades de desarrollo de capacidades debido a la falta de datos de seguimiento de calidad</b>	Medio	Menor comprensión de la contribución del desarrollo de capacidades	Revisión de informes anuales, evaluaciones y otros documentos; enfoque de la recopilación de datos primarios en el desarrollo de capacidades de las OSC, incluso mediante preguntas específicas de la encuesta a los socios.
<b>Falta de respuesta de las contrapartes del proyecto</b>	Medio	Sesgo en los datos sobre iniciativas clave	Seguimiento personalizado con las contrapartes <sup>23</sup> del proyecto y consulta de otras fuentes de datos, por ejemplo, las evaluaciones finales.
<b>Análisis limitado de la incidencia debido a la falta de informes sobre algunas actividades clave</b>	Bajo	Brechas en el informe de evaluación por falta de datos	Información solicitada a los equipos de comunicación y recopilada de los documentos de resultados; análisis de los datos de UN Global Pulse sobre la actividad en las redes sociales.

Fuente: Equipo de evaluación

<sup>18</sup> Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, 'Directrices éticas para la evaluación', 2020.

<sup>19</sup> El anexo 8.9 incluye una descripción más detallada de los enfoques éticos.

<sup>20</sup> La observación se realizó en persona.

<sup>21</sup> Política de Evaluación de ONU Mujeres (2020); Manual de Evaluación de ONU Mujeres (2022); Normas y Estándares UNEG (2016); Criterios globales de evaluación y análisis de los informes de evaluación de ONU Mujeres (2021).

<sup>22</sup> En el anexo 8.2 se proporciona una lista de roles y miembros de los grupos de referencia.

<sup>23</sup> Para los proyectos seleccionados se solicitó información de contacto por correo electrónico, teléfono y/o redes sociales.

## 2. CONTEXTO REGIONAL

### 2.1. La sociedad civil en la región de las Américas y el Caribe

En la región de las Américas y el Caribe, los movimientos feministas y de mujeres y las OSC han representado un socio fundamental para las Naciones Unidas en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, precediendo a la creación de ONU Mujeres. Efectivamente, la labor de incidencia de las OSC fue fundamental para el establecimiento de ONU Mujeres en 2011. A nivel corporativo, la asociación con la sociedad civil ha tenido como objetivo reforzar “la solidaridad política y la construcción de movimientos feministas”.<sup>24</sup> Este enfoque se basa en el principio “de no dejar a nadie atrás”, según el cual la interseccionalidad de diversas variables -como género, raza, etnia, renta región y edad, entre otras- debe considerarse tanto en términos de identidad como en dimensiones de desigualdad.

En esta evaluación, las OSC se entienden como actores colectivos que constituyen una organización al margen del Estado y del mercado, tales como: asociaciones, sindicatos, organizaciones sin fines de lucro, organizaciones no gubernamentales, colectivos, organizaciones comunitarias, redes y movimientos sociales. En la región de las Américas y el Caribe, estas acciones colectivas y organizadas suelen representar a grupos prioritarios en el proceso de desarrollo social equitativo, entre ellos: feministas, activistas afrodescendientes, pueblos indígenas, pobres rurales y urbanos, LGBTIQ+, ambientalistas, defensores de los derechos humanos, personas con discapacidad, personas que viven con el VIH/SIDA, y otros.<sup>25</sup> Las OSC pueden asumir una orientación basada en una misión que monitoree las políticas públicas, promueva la participación política, preste servicios y defienda el cambio social.<sup>26</sup>

### 2.2. El rol de la sociedad civil en el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género

La voz de la sociedad civil ha actuado históricamente como una fuerza crítica en la defensa de los derechos humanos para una mayor igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en las Américas y el Caribe. Los movimientos feministas y de mujeres representados por las OSC han dado forma al cambio sistémico ocurrido en la región durante las últimas décadas, organizándose en movimientos sociales que han buscado la plena realización de los derechos humanos, incluido “un mejor acceso a la educación, la salud y los servicios urbanos”.<sup>27</sup> Los movimientos feministas han influido en la concientización y la acción contra problemas estructurales clave como la violencia contra las mujeres y las niñas, han cuestionado los paradigmas políticos tradicionales y han promovido la participación igualitaria en las instituciones democráticas.<sup>28</sup>

El papel de los movimientos feministas y de mujeres también ha supuesto un impulso clave para alcanzar un consenso sobre la agenda regional propuesta por los gobiernos en las conferencias regionales de las últimas décadas.<sup>29</sup> Las OSC han desempeñado una función importante en las conferencias internacionales a escala regional centradas en la igualdad de género, empezando por la primera conferencia regional sobre la mujer, convocada en La Habana en 1977, luego de la Conferencia Mundial del Año Internacional de la Mujer, celebrada en México en 1975.<sup>30</sup> Los resultados de estos eventos pioneros exigieron que los planes y las estrategias nacionales tuvieran en cuenta las necesidades y los problemas de las diferentes categorías de mujeres y de mujeres de diferentes grupos etarios, reconociendo como principio clave el papel de las organizaciones no gubernamentales (ONG) para “contribuir al avance de la mujer”.<sup>31</sup>

<sup>24</sup> <https://www.unwomen.org/en/partnerships/civil-society>

<sup>25</sup> ONU Mujeres utiliza tanto LGBTIQ+ como las orientaciones sexuales, identidades de género, expresiones de género y características sexuales (SOGIESC) cuando sea apropiado en contextos globales, respetando sus distinciones. Ninguno de los términos es universalmente aplicable ni refleja la diversidad total de formaciones, prácticas e identidades sexuales y de género que existen, los términos y su uso están en constante evolución y SOGIESC se aplica a todas las personas. En la práctica, cuando corresponda, se pueden utilizar diversos términos culturales, lingüísticos y específicos del contexto.

<sup>26</sup> El Anexo 8.5 incluye antecedentes más detallados sobre la sociedad civil.

<sup>27</sup> Stephanie Rivera Berruz, “Latin American Feminism”, *The Stanford Encyclopedia of Philosophy* (Summer 2021 Edition), Edward N. Zalta (ed.): plato.stanford.edu/entries/feminism-latin-america.

<sup>28</sup> Vargas, Virginia, ‘Feminism and Democratic Struggles in Latin America’, in Rawwida Baksh and Wendy Harcourt (eds), *The Oxford Handbook of Transnational Feminist Movements*, 05 de mayo de 2015.

<sup>29</sup> CEPAL, ‘Palabras de Alicia Bárcena, secretaria ejecutiva de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), con ocasión del Foro de las Organizaciones Feministas de América Latina y el Caribe en el marco de la XIV Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, Santiago, Chile, 27 de enero de 2020.

<sup>30</sup> La primera instancia de la conferencia regional se denominó Conferencia Regional sobre la Integración de la Mujer en el Desarrollo Económico y Social de América Latina.

<sup>31</sup> Informe de la Conferencia Mundial del Año Internacional de la Mujer, Ciudad de México, México, 19 de junio – 2 de julio de 1976 (E/CONF.66/34).

En 2016, la Estrategia de Montevideo acordada en la XIII Conferencia Regional sobre la Mujer propuso un marco para la Agenda Regional de Género que posicionó a la autonomía de las mujeres como condición para el cambio en la situación de las mujeres y en la vida social, política, económica y cotidiana de los países de la región. Además de implicar a toda la estructura del Estado en la consecución y consolidación de la Agenda, la estrategia basaba su éxito en la “participación activa de la sociedad civil en toda su diversidad”.<sup>32</sup>

A pesar de este papel histórico central, se ha constatado un retroceso en materia de derechos humanos (legislación restrictiva y discriminación) y, en consecuencia, una reducción del

espacio de la sociedad civil para defender los derechos de las mujeres y niñas. Este retroceso en los derechos de las mujeres preocupa a los representantes de la sociedad civil. Los defensores de los derechos humanos en América Latina actúan en una de las regiones más peligrosas para los activistas.<sup>33</sup> Esta situación pone de manifiesto los continuos desafíos que deben enfrentar las OSC comprometidas con el cambio social, especialmente en cuestiones como la defensa del medio ambiente y la investigación de la corrupción, así como también en términos de violencia de género (VG) sufrida por activistas a modo de amenazas, violencia sexual y acoso.

**CUADRO 3- Los cambios externos en la región durante el periodo de evaluación plantearon desafíos clave para la relación de ONU Mujeres con la sociedad civil.**

ÁREA	PRINCIPALES CAMBIOS DURANTE EL PERIODO DE EVALUACIÓN
<b>Política</b>	Retroceso de los derechos de la mujer y consolidación de una agenda antiderechos en algunos contextos.
<b>Social</b>	Tendencias hacia una división social más amplia y crecimiento de los movimientos contra la ideología de género percibida.
<b>Institucional</b>	Reducción del espacio para que las organizaciones feministas y dirigidas por mujeres obtengan financiación y, en la mayoría de los casos restrictivos, realicen actividades.
<b>Multilateral</b>	Menor atención a la agenda de desarrollo en comparación con la agenda humanitaria y de seguridad; limitaciones en la financiación de fuentes multilaterales para apoyar a las organizaciones feministas y de mujeres.
<b>Crisis</b>	Un período de pandemia causada por el COVID-19 en el que las OSC se vieron sometidas a una mayor presión para satisfacer las necesidades urgentes de sus miembros, y desafíos para defender eficazmente los derechos de las mujeres en espacios clave.

Fuente: Equipo de evaluación

<sup>32</sup> CEPAL, Estrategia de Montevideo para la implementación de la Agenda Regional de Género en el Marco del Desarrollo Sostenible hacia 2030, marzo de 2017 (LC/CRM.13/5).

<sup>33</sup> 138 personas fueron asesinadas en Colombia en 2021, además de otros asesinatos de defensores de la tierra, el medio ambiente y los derechos de los pueblos indígenas en Argentina, Brasil, Chile, Ecuador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Perú. Front Line Defenders, Análisis global 2021: [www.frontlinedefenders.org/sites/default/files/2021\\_global\\_analysis](http://www.frontlinedefenders.org/sites/default/files/2021_global_analysis)

## 3. ANÁLISIS DE CARTERA

### 3.1. Modalidades de participación y teoría del cambio

La sociedad civil representa para ONU Mujeres un grupo constituyente fundamental para la construcción de un mundo mejor, más seguro y sostenible para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Como entidades no estatales sin fines de lucro y voluntarias, formadas por personas del ámbito social, el trabajo de la sociedad civil con las Naciones Unidas se enmarca a través de la participación en el seguimiento y la revisión de la Agenda 2030 y los procesos intergubernamentales. Esto permite a las OSC con estatus consultivo ante el Consejo Económico y Social compartir información, por ejemplo, informes sobre cuestiones clave e inquietudes en materia de derechos humanos, y contribuir a los debates de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW) y de las principales conferencias internacionales. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) también apoya la participación de las OSC a nivel regional a través del mecanismo de participación de la sociedad civil en la Agenda de Desarrollo Sostenible y en el Foro de Países de América Latina y el Caribe sobre Desarrollo Sostenible.

ONU Mujeres reconoce a la sociedad civil como socio principal. Durante la implementación de su Plan Estratégico 2018-2021, la organización reforzó su asociación con las OSC de las Américas y el Caribe a través de reuniones, diálogos y financiación. En 2021, se creó el Fondo Regional de Apoyo a las Organizaciones y Movimientos Feministas y de Mujeres (Fondo Regional) con los gobiernos, las OSC y la CEPAL, respaldado por la Conferencia Regional de la Mujer, y se concedieron subvenciones a dieciocho OSC para apoyar la respuesta a la pandemia del COVID-19. Además, ONU Mujeres ha promovido la participación activa de las organizaciones de las OSC en foros regionales y mundiales a través de diálogos y eventos regionales. El trabajo con las OSC en la región abarca el triple mandato normativo, de coordinación y programático de ONU Mujeres, incluida la colaboración a través de las siguientes modalidades destacadas:<sup>34</sup>

- **Ejecución directa** de proyectos y programas mediante acuerdos con socios.

- **Fortalecimiento institucional** de las OSC mediante la concesión de subvenciones (por ejemplo, pequeños fondos) y programas de asociación para mejorar la gestión, comunicación, el posicionamiento y otras áreas.
- **Fortalecimiento de las capacidades** de los representantes de las OSC para aumentar sus conocimientos en materia de incidencia, seguimiento de las políticas, conocimientos temáticos y otras competencias.
- Asociaciones con las OSC para la **producción de conocimientos, el análisis y la investigación** en apoyo de la incidencia, el diálogo y la acción, basados en evidencia.<sup>35</sup>
- Fomento del **diálogo entre las distintas contrapartes e iniciativas** que ayuden a las OSC a relacionarse entre sí y con otros agentes, como ser los gobiernos y el sector privado.<sup>36</sup>
- Convocatoria de **Grupos Asesores de la Sociedad Civil (GASC)** para facilitar las consultas de las OSC, especialmente las organizaciones feministas y de mujeres, con las oficinas de ONU Mujeres.

En su Plan Estratégico 2022-2025, ONU Mujeres ha destacado la necesidad de profundizar en las alianzas existentes con la sociedad civil y ha articulado, como uno de sus resultados sistémicos, que “más mujeres y niñas ejerzan su voz, capacidad de acción y liderazgo, incluso mediante un entorno propicio que apoye a las organizaciones de mujeres y jóvenes”.<sup>37</sup> En consecuencia, el compromiso con las OSC es, por naturaleza, una prioridad clave para toda la organización que abarca la totalidad de las áreas temáticas de intervención y representa una importante modalidad operativa para la ejecución en el terreno. Dado que la sociedad civil constituye uno de los principales grupos de interés con los que la organización se compromete a través de una serie de iniciativas y modalidades, ONU Mujeres implementa este trabajo sobre la base de una serie de supuestos implícitos para lograr resultados programáticos y organizativos. En líneas generales, el objetivo de este trabajo es apoyar la voz, la capacidad y la contribución de las OSC para lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

<sup>34</sup> ONU Mujeres, Reunión informativa regional de la Junta Ejecutiva: América y el Caribe, 4 de mayo de 2022. Datos sobre acuerdos de socios y pequeñas subvenciones a septiembre de 2022.

<sup>35</sup> El apoyo para preparar aportes para los informes de la CSW y la CEDAW es un componente clave de esta modalidad.

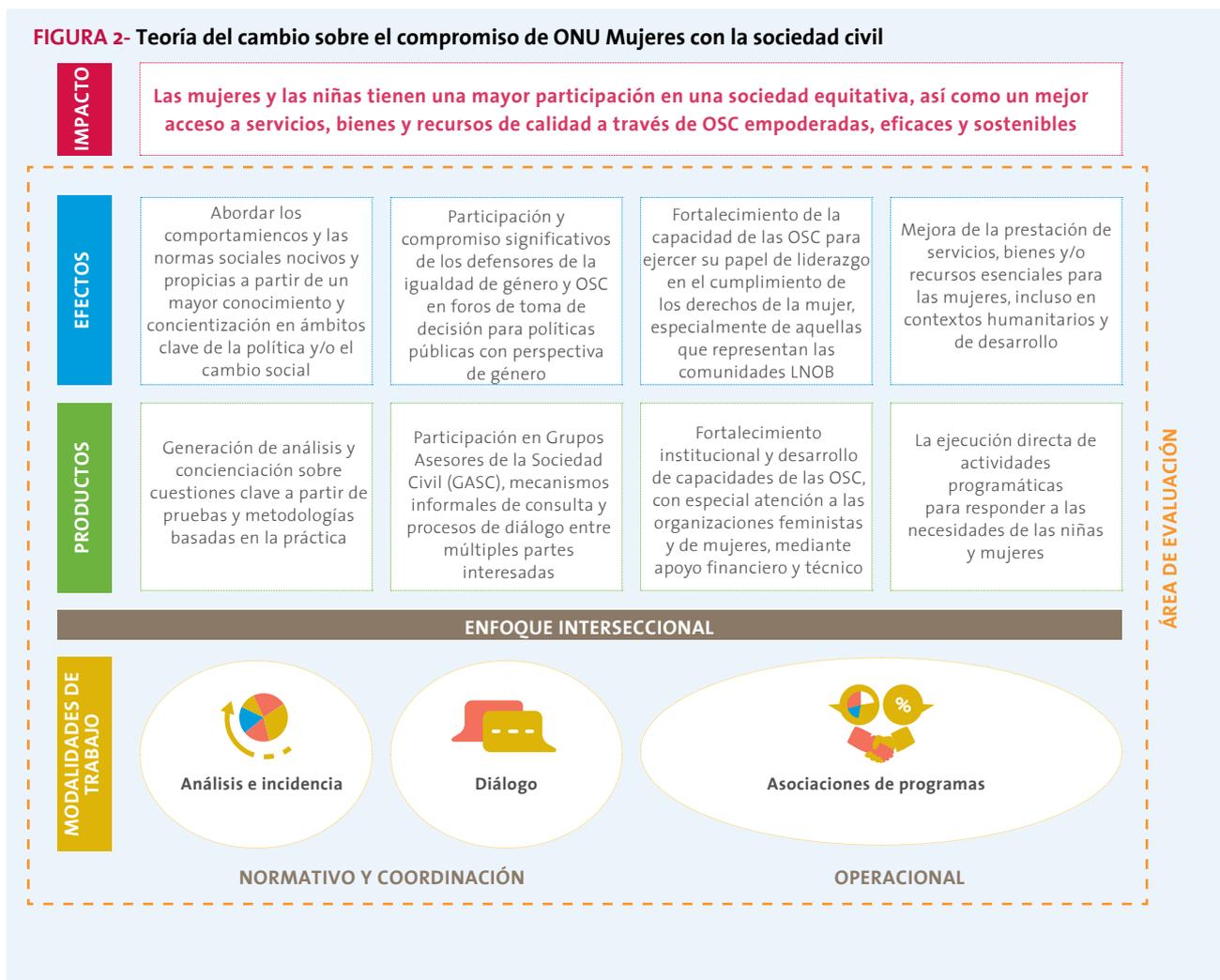
<sup>36</sup> Dichos diálogos e iniciativas incluyen “espacios participativos” definidos como conferencias, foros, eventos y reuniones en los que los representantes de las OSC pueden expresar sus puntos de vista de manera abierta, inclusiva y transparente.

<sup>37</sup> ONU Mujeres, Plan Estratégico 2022-2025 (UNW/2021/6): <https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2021/09/un-women-strategic-plan-2022-2025>

A partir de los Planes Estratégicos corporativos, estos enfoques se reflejan en las Notas Estratégicas de las oficinas de ONU Mujeres en la región, tanto a través de la adopción de indicadores globales para medir el compromiso con la sociedad civil, como a través de la adaptación de modalidades de participación que respondan a las realidades y demandas locales. Los documentos de planificación muestran un claro interés en considerar a las organizaciones de mujeres como socios principales de ONU Mujeres, diseñando los resultados esperados en colaboración con ellas y situando a las OSC no sólo como beneficiarias de las intervenciones de ONU Mujeres, sino también como aliadas a lo

largo de todo el ciclo de programación. Sin embargo, no existe una teoría unificadora del cambio en lo que respecta al trabajo de ONU Mujeres con la sociedad civil. En consecuencia, las principales modalidades de compromiso, los productos, resultados e impactos relacionados con el trabajo con la sociedad civil en la región se plasmaron en una teoría del cambio (véase Figura 2). El modelo es transversal en cuanto a áreas temáticas de trabajo, así como también a las áreas normativas, programáticas y de coordinación del triple mandato de ONU Mujeres. Esta evaluación se centró en los productos y, cuando fue posible, en los resultados.

**FIGURA 2- Teoría del cambio sobre el compromiso de ONU Mujeres con la sociedad civil**



Fuente: Equipo evaluador

### 3.2. Análisis financiero

Las OSC fueron el grupo de socios de programa más importante para la implementación de los proyectos de ONU Mujeres a nivel regional en comparación con otros grupos de socios (específicamente a través de las modalidades de socios y pequeñas subvenciones). La región de las Américas y el Caribe tuvo una

alta proporción de asociaciones con OSC, en comparación con otras carteras regionales de ONU Mujeres. Los acuerdos con estas representaron el 88% del número total de asociaciones formales y el 80% del presupuesto total de los socios. (véase Figura 3).<sup>38</sup>

**FIGURA 3- Los acuerdos con las OSC constituyen la mayor parte de los programas y subvenciones de ONU Mujeres en todas las regiones, tanto en número como en valor.**



Fuente: PGAMS (2018-2022)

### 3.3. Socios clave

Entre 2018 y 2022, ONU Mujeres firmó 439 acuerdos con 377 OSC en toda la región. ONU Mujeres también se asoció con representantes de la sociedad civil a través de los GASC, que funcionaron a nivel regional en ocho países.<sup>39</sup> ONU Mujeres también involucró a las OSC a través de muchos otros espacios participativos, como ser grupos de referencia de la sociedad civil para proyectos/programas ad hoc; mecanismos de consulta de respuesta a emergencias y crisis; plataformas e iniciativas de múltiples contrapartes; reuniones abiertas de la sociedad civil; y comités temáticos. ONU Mujeres también

apoyó la participación de personas líderes de la sociedad civil en foros internacionales y procesos normativos como la CSW y la Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, con especial atención a las mujeres afrodescendientes e indígenas. Por último, los principales socios de la sociedad civil también participaron activamente en iniciativas específicas: campañas de comunicación, alianzas entre múltiples partes interesadas e iniciativas de incidencia en las que ONU Mujeres actuó como puente entre las OSC y otras instituciones y agentes sociales.

<sup>38</sup> El Anexo 8.5 contiene un análisis financiero más detallado.

<sup>39</sup> Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Ecuador, El Salvador, Guatemala y México.



Foto: ONU Mujeres/Dzilam Méndez

# 4

## HALLAZGOS

---

Esta sección sintetiza las pruebas derivadas del análisis de datos secundarios, estudios de casos, revisiones de carteras, entrevistas, debates en grupos de discusión y encuestas con contrapartes internas y externas. Los resultados se agrupan en función de las tres preguntas clave de la evaluación.

---

#### 4.1. ¿En qué medida el trabajo programático de ONU Mujeres ha aprovechado eficazmente las asociaciones de la sociedad civil para que estas puedan apoyar el empoderamiento de las mujeres y la igualdad de género?

### HALLAZGO 1.

## La colaboración con la sociedad civil en las Américas y el Caribe ha sido posible gracias a la asociación de larga data con ONU Mujeres y las redes bien articuladas de organizaciones feministas y de mujeres. Los nuevos desafíos plantean exigencias para responder eficazmente a las OSC en contextos anti derechos.

La naturaleza duradera y consolidada de la relación de ONU Mujeres con las OSC en la región se ha forjado a lo largo de décadas de colaboración, como demuestra el trabajo previo del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM).<sup>40</sup> Además, los movimientos de la sociedad civil de la región, bien articulados y diversos, han sido un pilar fundamental en la construcción de la democracia, la participación política, la movilización social y la producción de conocimientos para promover los derechos de la mujer. En este contexto, la relación de ONU Mujeres con las OSC ha ido cultivándose a través de un diálogo constante, a nivel regional y nacional. Además de los acuerdos formales y los espacios oficiales de participación, ONU Mujeres creó canales a través de reuniones presenciales y en línea, diálogos temáticos y mesas redondas.

Paralelamente a este marco institucional en la región, el personal de ONU Mujeres estableció estrechas alianzas con las OSC a través de una participación personal sostenida. En general, los encuestados valoraron positivamente la función de convocatoria de la organización (definida como la capacidad de reunir a un grupo diverso de actores o instituciones) en las dimensiones clave de construcción de puentes, creación de alianzas y diálogo (véase Figura 5). Varios de los socios entrevistados reconocieron que los altos cargos de la gerencia de ONU Mujeres en la región se habían mostrado abiertos y receptivos a las demandas de las OSC durante el periodo de evaluación.<sup>41</sup> La respuesta de ONU Mujeres contribuyó positivamente a su credibilidad y poder de convocatoria para reunir a una diversidad de OSC. En consecuencia, la Entidad estaba mejor posicionada para facilitar el diálogo entre múltiples contrapartes.

Los socios expresaron su preocupación por los difíciles contextos nacionales que amenazan la existencia de organizaciones feministas y de mujeres. El desafío de apoyar a las OSC en estos escenarios fue más relevante en países donde el espacio para las organizaciones feministas y de mujeres se redujo debido a la disminución de recursos, la criminalización de los movimientos y agendas sociales, entre otros factores. Los socios expresaron cómo el apoyo de ONU Mujeres podría proporcionar espacios seguros para el debate y el desarrollo de estrategias comunes que reconocieran la diversidad de los movimientos conservadores en la región, identificaran dónde era posible el diálogo a través de agendas comunes y, cuando fuera factible, establecieran un enfoque más proactivo para defender los derechos de las mujeres y las organizaciones. En términos generales, los socios instaron a ONU Mujeres a reforzar su apoyo para sostener a las organizaciones de mujeres en su lucha contra los grupos contrarios a sus derechos.

“ ONU Mujeres debe ocuparse de los grupos conservadores que están desmantelando todo lo que conseguimos, especialmente en materia de seguridad y de derechos humanos. ONU Mujeres sigue teniendo un poder de convocatoria e influencia que es importante utilizar para hacer frente a este difícil contexto, por ejemplo, ofreciendo financiación, capacidad y generando redes entre las organizaciones feministas de la sociedad civil. ”

— Representante de una organización de mujeres, Brasil.

<sup>40</sup> UNIFEM fue fundado en 1976 y estuvo activo en la región principalmente desde la década de 2000. Véase, por ejemplo: Naciones Unidas, ‘Las mujeres indígenas y el sistema de las Naciones Unidas: buenas prácticas y lecciones aprendidas’, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 2007.

<sup>41</sup> Estas demandas fueron comunicadas a través de una carta abierta a ONU Mujeres en 2020 por parte de organizaciones feministas y de mujeres que solicitaron mayor transparencia y accesibilidad de la organización en su trabajo con las OSC, tras lo cual se convocó a una reunión informal para identificar acciones concretas.

## HALLAZGO 2.

### La evolución de los marcos estratégicos de ONU Mujeres indica un mayor foco y alcance en la sociedad civil, tal y como se articula a través de los resultados esperados en todas las áreas temáticas de ONU Mujeres, incluidos los relacionados con a la creación de capacidades y la incidencia basada en evidencia.

ONU Mujeres aumentó su participación con la sociedad civil en varios marcos estratégicos a nivel nacional, regional y mundial durante el periodo de evaluación. Entre 2018 y 2021, los resultados esperados para la participación de ONU Mujeres con las OSC no eran generalmente considerados en los informes de las oficinas de la región. Los logros obtenidos en términos de la sociedad civil se incluyeron en el Plan Estratégico 2018-2021, realizado por la Oficina Regional en el Marco de Resultados de Desarrollo (DRF)<sup>42</sup> y varias oficinas en el Marco de Eficacia y Eficiencia Organizacional (OEEF), relacionados con la incidencia de la sociedad civil en determinados procesos.<sup>43</sup>

Desde la formulación y puesta en marcha del actual Plan Estratégico 2022-2025, ONU Mujeres se ha centrado más en su compromiso con la sociedad civil traducido en resultados y

logros. Esto se evidenció, en primer lugar, por el mayor alcance de la voz, el liderazgo y la representación de las mujeres, como parte del objetivo de desarrollo de alto nivel para toda la organización, complementado por 20 indicadores para medir los resultados relativos a la sociedad civil. Tal y como se define en las Notas Estratégicas de las Oficinas Locales de ONU Mujeres en la región, se observó una alineación en cinco o más oficinas con seis de estos indicadores, lo que demostró en la región una mayor concentración en cuanto a:<sup>44</sup> la creación y el fortalecimiento de procesos y plataformas de diálogo; el desarrollo de capacidades de las OSC; y el nivel de incidencia de las OSC en la política, las políticas públicas y los procesos de paz.<sup>45</sup>

## HALLAZGO 3.

### A través de las asociaciones de ONU Mujeres con una variada tipología de OSC de la región, la Entidad se centró principalmente en la creación de capacidad y el fortalecimiento institucional. Hubo margen para aumentar la coherencia entre las modalidades formales de asociación.

ONU Mujeres empleó diversas modalidades para llegar a las OSC de toda la región, adaptando y ajustando las estrategias a territorios específicos, grupos de población prioritarios, disponibilidad de recursos y contextos institucionales y políticos. Las organizaciones feministas y de mujeres más pequeñas fueron las principales beneficiarias de subvenciones.<sup>46</sup> Las OSC medianas se beneficiaron de pequeñas subvenciones y de modalidades de acuerdos de asociación para lograr resultados en materia de sostenibilidad, prestación de servicios y desarrollo de capacidades. ONU Mujeres se asoció con grandes OSC para ejecutar programas a largo plazo y estrategias regionales. Entre

los diversos tipos de participación, hubo una mayor prevalencia de actividades de desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional en toda la región (véase Figura 4). Tanto en Haití como en Colombia, donde se ejecutaron las mayores carteras de la región, casi una quinta parte de las iniciativas se concentró en el desarrollo de capacidades que respondían principalmente a cuestiones humanitarias y de consolidación de la paz. Otras oficinas tuvieron una distribución relativamente equilibrada de las actividades de desarrollo de capacidades, en función del alcance de la programación de ONU Mujeres.

<sup>42</sup> Indicador 1.1.2 Número de diálogos convocados y plataformas creadas por ONU Mujeres para que las organizaciones no gubernamentales contribuyan a los debates sobre políticas globales.

<sup>43</sup> Nivel de influencia de las OSC que trabajan en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, incluidas las organizaciones de mujeres, en procesos normativos, políticos y de paz clave.

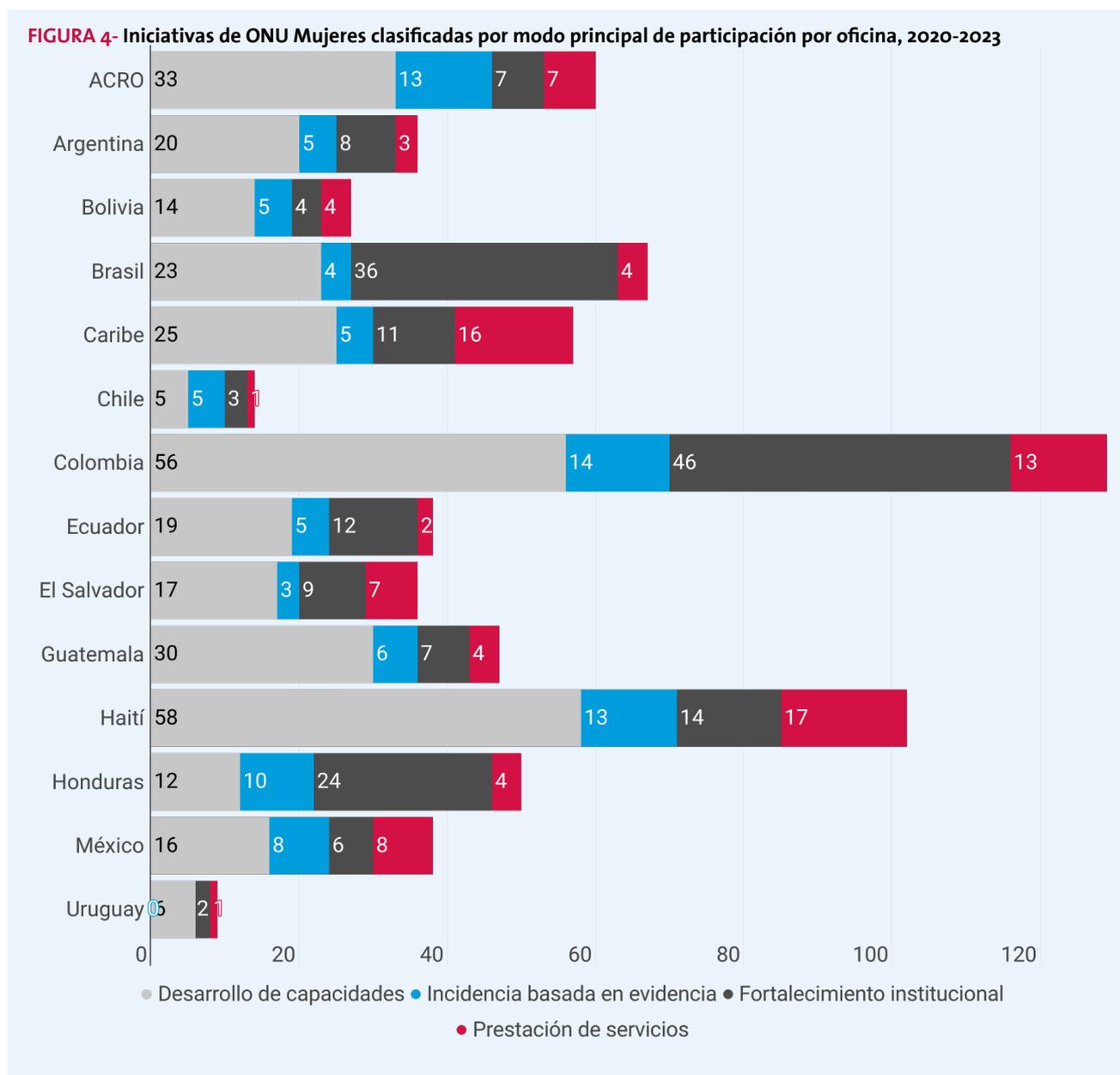
<sup>44</sup> Alineado se refiere al hecho de que las oficinas seleccionan indicadores para informar sobre el Plan Estratégico global de ONU Mujeres, que brindan información sobre cómo cada oficina aborda el compromiso con las OSC, así como las tendencias regionales sobre el desempeño en comparación con estos indicadores.

<sup>45</sup> El Anexo 8.5 contiene un análisis detallado de los indicadores.

<sup>46</sup> En promedio, las organizaciones que recibieron pequeñas subvenciones tenían alrededor de 19 personas en comparación con aquellas con acuerdos de socios que tenían alrededor de 33 personas. Fuente: Encuesta de ONU Mujeres entre las contrapartes de la sociedad civil (N=123).

Las oficinas de ONU Mujeres podrían beneficiarse de una mayor coherencia y complementariedad de las modalidades formales de asociación con la sociedad civil. Aunque existía la posibilidad de secuenciar las modalidades de asociación a lo largo del tiempo, pocas OSC de la región pasaron de las pequeñas subvenciones a los acuerdos de asociación. ONU Mujeres firmó más de un acuerdo con cerca de un 30% de asociaciones<sup>47</sup> de OSC, pero la mayoría se mantuvo en la misma modalidad.<sup>48</sup> En este sentido, seguían existiendo importantes obstáculos para ayudar a las pequeñas beneficiarias a pasar a acuerdos de asociación y prestar un apoyo sostenible a largo plazo a

las organizaciones más pequeñas. Además, varias oficinas de ONU Mujeres no han aprovechado la modalidad de pequeñas subvenciones, especialmente para llegar a organizaciones de base y OSC en territorios vulnerables. En consecuencia, las estrategias de asociación de las oficinas podrían articular de forma más exhaustiva las modalidades prioritarias de participación de las OSC, además de las asociaciones formales, a saber: campañas, GASC, consultas regionales, participación multilateral, coproducción de productos de comunicación y trabajo normativo.



Fuente: Equipo de evaluación basado en el análisis de acuerdos con OSC de la región (N=439), a julio de 2023

<sup>47</sup> Esto representó 124 de 439 acuerdos: 52 OSC asociadas firmaron 124 acuerdos; 36 de 52 OSC tenían dos contratos con ONU Mujeres; 12 OSC tenían tres contratos; y 4 OSC tenían cuatro contratos separados.

<sup>48</sup> De todos los acuerdos firmados con OSC, sólo cinco OSC firmaron una combinación de pequeñas subvenciones y acuerdos con socios; sin embargo, cuatro de estas OSC firmaron acuerdos con socios antes de recibir una pequeña subvención, mientras que la política de pequeñas subvenciones fomentó lo contrario.

## HALLAZGO 4.

**En estrecha colaboración con organizaciones feministas y de mujeres, así como con instituciones académicas, ONU Mujeres promovió el fortalecimiento de agendas clave en la región relacionadas con la economía del cuidado, la participación de las mujeres en la construcción de la paz y la lucha contra el feminicidio que contribuyeron a avances normativos y políticos. Se consideró que la Entidad estaba en una posición única para la promoción de políticas, gracias a su triple mandato integrado, complementado con la sensibilización y la investigación. No obstante, los cambios contextuales generaron retrocesos en términos de resultados.**

ONU Mujeres dio prioridad a agendas estratégicas, combinando asesoramiento técnico, sensibilización y fomento de diálogos entre múltiples contrapartes y conferencias internacionales. Esto se llevó a cabo mediante asociaciones formales, combinadas con su poder de convocatoria. La promoción de políticas<sup>49</sup> se basó en las ventajas comparativas de ONU Mujeres a la hora de trasladar las normas mundiales y las prácticas internacionales a los contextos nacionales, así como también a la hora de asociarse con agentes gubernamentales y OSC de toda la región, tender puentes entre diversos agentes sociales y subsanar deficiencias técnicas mediante iniciativas de desarrollo de capacidades. Además de las asociaciones a nivel nacional con universidades y usinas de pensamiento, ONU Mujeres se asoció con redes académicas regionales, como muestran las iniciativas conjuntas con la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO) y el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). Estas asociaciones se basaron en las ventajas comparativas de las instituciones académicas establecidas y ayudaron a relacionarse con otros agentes, incluidas las organizaciones feministas y de mujeres.

ONU Mujeres convocó con éxito a las contrapartes estratégicas, incluidos la academia, las OSC y los gobiernos, sobre la agenda de los cuidados. La organización contribuyó a impulsar el reconocimiento de los cuidados en la región mediante contribuciones técnicas para incluirlos en los marcos regionales y las iniciativas locales.<sup>50</sup> Un ejemplo de esto último fue la asociación con CLACSO, a través de la cual se elaboraron estudios sobre la economía rural del cuidado y las políticas de cuidado

en el Caribe.<sup>51</sup> Además, ONU Mujeres se asoció con diferentes OSC para reforzar los sistemas de cuidados a nivel nacional. En Argentina, los proyectos de ONU Mujeres se centraron en las mujeres mayores, las personas con discapacidad y la formación de personas trabajadoras de cuidados.<sup>52</sup> ONU Mujeres también se ocupó de las trabajadoras domésticas, a través de iniciativas en Brasil, Ecuador, Guatemala y Paraguay. Esta área apoyó la promoción del trabajo decente para las mujeres, especialmente en el contexto de los Convenios 189 y 190 de la OIT y con énfasis en los derechos laborales y las condiciones de trabajo seguras para las trabajadoras domésticas, quienes en la región tienen una alta prevalencia de mujeres afrodescendientes e indígenas.<sup>53</sup>

ONU Mujeres demostró un compromiso histórico y sólido con las OSC en la promoción de políticas relacionadas con la eliminación de la violencia contra las mujeres. En respuesta a las altas tasas de feminicidio en la región,<sup>54</sup> ONU Mujeres proporcionó apoyo técnico a gobiernos y OSC que buscaban protocolos más sólidos para investigar los casos. La Entidad elaboró productos de conocimiento que contribuyeron a la tipificación del feminicidio como un caso penal específico, tales como la publicación de estudios sobre marcos legales y la incidencia basada en la evidencia.<sup>55</sup> ONU Mujeres también buscó el desarrollo de herramientas para incorporar medidas de prevención para casos de feminicidio, tanto fortaleciendo la red de apoyo a mujeres en riesgo, como apoyando iniciativas para promover masculinidades no violentas.<sup>56</sup>

<sup>49</sup> La promoción de políticas se define como el proceso de influir y apoyar a las personas que toman decisiones, las instituciones y la sociedad civil para exigir, adoptar, desarrollar, implementar y defender marcos normativos, leyes y políticas con perspectiva de género. Es un proceso diseñado para fomentar cambios de políticas que conduzcan a mejoras en las vidas de las mujeres y las niñas y a su mayor acceso a los derechos. Fuente: ONU Mujeres, Evaluación corporativa sobre el trabajo de promoción de políticas de ONU Mujeres, Servicio Independiente de Evaluación, 2022.

<sup>50</sup> Por ejemplo, la ley municipal de responsabilidad pública del cuidado en Cochabamba, Bolivia, 2019. Disponible en: [https://oig.cepal.org/sites/default/files/2019\\_ley380cochabamba\\_bol.pdf](https://oig.cepal.org/sites/default/files/2019_ley380cochabamba_bol.pdf).

<sup>51</sup> Ver CLACSO / ONU Mujeres, "Estado del arte sobre cuidados de ruralidad en América Latina y el Caribe", disponible en: <https://www.clacso.org/wp-content/uploads/2022/12/Informe-Final-de-Cuidados-rurales.pdf>.

<sup>52</sup> Basado en datos de PGAMS de ONU Mujeres.

<sup>53</sup> Véase informe de OIT / ONU Mujeres v 1.1. 06.12.2020 "Trabajadoras del hogar en América Latina y el Caribe durante la crisis del COVID-19", disponible en: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documentos/publicación/wcms\\_751773.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documentos/publicación/wcms_751773.pdf).

<sup>54</sup> Según el Observatorio de Igualdad de Género de América Latina y el Caribe, 11 de 18 países o territorios de América Latina tuvieron una tasa igual o superior a 1 víctima de feminicidio por cada 100.000 mujeres en 2021. Esto representa al menos 12 muertes violentas de mujeres por razones de género cada día en la región.

<sup>55</sup> Informe anual de ACRO, 2021.

<sup>56</sup> Informe anual de ACRO, 2020 e Informes anuales de Brasil, 2018, 2019 y 2020.

La Iniciativa *Spotlight* sirvió de enlace con la sociedad civil en los esfuerzos coordinados para abordar los feminicidios y el problema más amplio de la violencia contra las mujeres y las niñas.<sup>57</sup> A través del Programa Regional, la Oficina Regional de ONU Mujeres para las Américas y el Caribe, en colaboración con el Mecanismo de Seguimiento de la Convención de Belém do Pará (MESCEVI)<sup>58</sup>, organizó talleres para parlamentarios, organizaciones de mujeres, movimientos políticos y mujeres miembros de partidos políticos con el fin de promover la ley modelo sobre feminicidio. En El Salvador, los esfuerzos se centraron en la reducción de las tasas de feminicidio, en estrecha colaboración con las OSC, y en la formación de agentes de policía para la prevención e investigación de casos de violencia de género. En Guatemala, ONU Mujeres prestó apoyo técnico a la comisión gubernamental encargada de debatir el proyecto de ley nacional contra el feminicidio y fomentó el diálogo entre las OSC y las instituciones gubernamentales. En Honduras, ONU Mujeres y ACNUDH, junto con las OSC, aportaron técnicas para incluir el feminicidio en el Código Penal Nacional.<sup>59</sup>

ONU Mujeres promovió la perspectiva de género y la participación de la sociedad civil en los procesos de consolidación de la paz, entre otras cosas, mediante la aplicación de la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad y en estrecho diálogo con las OSC locales. En este sentido, la Entidad adaptó eficazmente la respuesta a las especificidades de cada conflicto en la región. En Colombia, los proyectos apoyados por el Fondo de Mujeres para la Paz y la Acción Humanitaria llegaron a más de 20.000 personas, centrándose en los territorios afectados por los acuerdos de

consolidación de la paz colombianos.<sup>60</sup> En Guatemala, ONU Mujeres facilitó la aplicación del Plan de Acción Nacional y convocó a instituciones gubernamentales y actores de la sociedad civil para establecer los parámetros de la reparación a las víctimas de conflictos armados y la consolidación de la paz para las mujeres en los territorios afectados, especialmente mediante el apoyo a las mujeres *q'eqchi'*, a los fines de aplicar la sentencia del caso Sepur Zarco.<sup>61</sup> En ambos contextos, la atención se centró en dar una respuesta culturalmente sensible al conflicto, con especial atención a las especificidades de las comunidades afrodescendientes, indígenas y rurales.

Estas iniciativas de promoción de políticas de ONU Mujeres con la participación de la sociedad civil se llevaron a cabo mediante el apoyo a la participación de representantes de las OSC en diálogos de alto nivel y espacios de toma de decisiones, así como también mediante el trabajo conjunto con las OSC, instituciones académicas y los grupos de expertos en el desarrollo y la adaptación de herramientas técnicas y productos de investigación. Las iniciativas de incidencia se extendieron por todas las áreas temáticas de ONU Mujeres, mientras que la participación de ONU Mujeres fue bien valorada como promotora de estrategias conjuntas de incidencia, respaldadas por datos y publicaciones relacionadas. Los socios indicaron que ONU Mujeres podría desempeñar un papel más importante en la producción y difusión de datos fáciles de usar y desglosados sobre cuestiones clave relacionadas con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres para contribuir a una incidencia más clara y basada en evidencia.<sup>62</sup>

<sup>57</sup> Ver <https://www.spotlightinitiative.org/es/node/17440>.

<sup>58</sup> Ver <https://www.oas.org/en/mesecvi/>.

<sup>59</sup> Informe anual de Honduras, 2018.

<sup>60</sup> Informe anual de Colombia, 2020.

<sup>61</sup> Ver <https://gate.unwomen.org/Evaluation/Details?evaluationId=11448>.

<sup>62</sup> Otras evaluaciones corporativas encontraron de manera similar que la producción de conocimiento basado en evidencia era fundamental para el trabajo de promoción de políticas de ONU Mujeres, incluida la necesidad de revisiones rigurosas por pares y coherencia metodológica a nivel nacional. Fuente: ONU Mujeres, Evaluación corporativa del trabajo de promoción de políticas de ONU Mujeres, Servicio Independiente de Evaluación (2022).

## HALLAZGO 5.

### El trabajo de ONU Mujeres con las OSC amplificó las voces de las mujeres en los espacios políticos y los mecanismos ad hoc, especialmente en lo relativo a los derechos indígenas y a la democracia paritaria. Esta estrategia promovió el liderazgo de las organizaciones feministas y de mujeres en los espacios de toma de decisiones relevantes y generó oportunidades para la consideración de las perspectivas de género, etnia y raza en los procesos políticos.

El compromiso de ONU Mujeres con las OSC combinó acuerdos formales con otras modalidades de apoyo a las mujeres líderes a fin de aumentar su representación en los espacios políticos y de toma de decisiones relevantes. Por medio de una estrategia global, ONU Mujeres ofreció subvenciones, asesoramiento técnico e invitaciones a reuniones nacionales, así como apoyo financiero para la participación de líderes de la sociedad civil en foros internacionales. Las organizaciones de mujeres fueron el principal grupo destinatario de esta estrategia, con una fuerte representación de organizaciones feministas.<sup>63</sup> Dicha labor se centró en programas como los derechos de los pueblos indígenas y la democracia paritaria, y se caracterizó por un creciente énfasis en los grupos prioritarios, especialmente los defensores de los derechos humanos, las mujeres indígenas, afrodescendientes, migrantes y refugiadas. Aunque los y las jóvenes y las mujeres con discapacidad también fueron destinatarios, el apoyo de ONU Mujeres a sus organizaciones y colectivos siguió siendo incipiente.<sup>64</sup>

En cuanto a las mujeres indígenas, la Oficina Regional apoyó su participación en las XIV y XV Conferencias Regionales sobre la Mujer de América Latina y el Caribe y en las sesiones de la CSW durante el periodo examinado.<sup>65</sup> ONU Mujeres en Brasil ha brindado apoyo a las mujeres indígenas y sus organizaciones desde 2014, lo que ayudó a crear una relación de confianza. Para las elecciones brasileñas de 2022, dos de ellas que anteriormente eran socias de ONU Mujeres fueron elegidas representantes para la Cámara de Diputados.<sup>66</sup> ONU Mujeres también apoyó a organizaciones y redes de mujeres indígenas con pequeñas subvenciones, como la Articulación de Pueblos Indígenas de Brasil (APIB) y la Articulación Nacional de Mujeres Indígenas Guerreras Ancestrales (ANMIGA), esta última una OSC de mujeres indígenas apoyada por ONU Mujeres desde su fundación.

ONU Mujeres potenció la participación de las mujeres indígenas en los procesos de consolidación de la paz en Colombia, con iniciativas centradas en el territorio, y Guatemala, a través del programa *Haciendo una realidad el efecto transformador de la sentencia de reparación de Sepur Zarco*. ONU Mujeres también

apoyó la creación de la Plataforma de Mujeres Indígenas de Guatemala, con la participación de 125 de siete generaciones. La Plataforma creó mecanismos de diálogo político, social y de incidencia al más alto nivel y promueve estrategias de incidencia como la que resultó en la aprobación por parte del Congreso Nacional de un aumento de 8 millones de *quetzales* anuales para el Centro de Apoyo Integral para Mujeres Sobrevivientes de Violencia (CAIMUS). En Ecuador, ONU Mujeres apoyó la creación de la Escuela de Liderazgo *Antisuyu Warmikuna* para Mujeres Indígenas Amazónicas. Esto ha permitido mejorar las habilidades de incidencia de las lideresas de estas organizaciones.

ONU Mujeres apoyó la participación de la sociedad civil en los diálogos y procesos de consolidación de la paz. En Colombia, a través del Fondo para la Mujer, la Paz y la Acción Humanitaria, ONU Mujeres financió 26 proyectos -que incluían a organizaciones de la sociedad civil afrocolombianas, de excombatientes y de mujeres transgénero- centrados en la participación de las mujeres en iniciativas de consolidación de la paz y en el fortalecimiento de las capacidades de las mujeres desplazadas, que beneficiaron a más de 2.000 personas. El Fondo combinó acuerdos de asociación y pequeñas subvenciones, esta última modalidad dirigida al fortalecimiento de las capacidades organizativas de las OSC locales. ONU Mujeres Guatemala ha combinado una serie de iniciativas que resultaron en una mayor participación de la sociedad civil -y principalmente de las organizaciones de mujeres- en el proceso nacional de consolidación de la paz. ONU Mujeres hizo hincapié en aumentar la participación de una amplia gama de grupos sociales de mujeres en los diálogos nacionales sobre los procesos relativos a la mujer, la paz y la seguridad, especialmente en el caso de las mujeres indígenas y rurales. Un buen ejemplo son los esfuerzos realizados por ONU Mujeres valiéndose de su función de convocatoria para fomentar múltiples diálogos y promover la participación de las mujeres en la Mesa Interinstitucional sobre Mujeres, Paz y Seguridad (MIMPAZ) y el Plan de Acción Nacional 1325 de Guatemala.<sup>67</sup>

<sup>63</sup> Basado en revisión documental.

<sup>64</sup> Informes Anuales.

<sup>65</sup> Informes anuales de ACRO.

<sup>66</sup> Celia Xakriabá y Sonia Guajajara, esta última designada como primera ministra de Pueblos Indígenas de Brasil.

<sup>67</sup> Evaluación de la Nota Estratégica 2015-2019 – ONU Mujeres Guatemala. Disponible en: <https://gate.unwomen.org/EvaluationDocument/Download?evaluationDocumentID=9410>.

“ El programa de ONU Mujeres ha fomentado el liderazgo entre las productoras que han participado en el proceso. Propició funciones de liderazgo en las organizaciones de base con las que trabajamos, ya que les permitió mejorar en los ámbitos programático y administrativo.”

“ El apoyo de ONU Mujeres contribuye a consolidar no sólo el liderazgo individual, sino también las redes de liderazgo, llegando a los territorios a modo de entramado.”

— Representantes de organizaciones de mujeres, Colombia

En ese sentido, el poder de convocatoria de ONU Mujeres fue una ventaja importante, ya que la creación y el fortalecimiento de redes entre organizaciones feministas y de otro tipo se consideró una estrategia eficaz.<sup>68</sup> Dichas redes incluyen en la región una amplia gama de expertos en violencia contra las mujeres y las niñas, mujeres mediadoras y pacificadoras, así como redes de movimientos de personas con discapacidad. En algunos casos, ONU Mujeres ayudó a crear redes específicas, lo que fue especialmente significativo en el caso de las mujeres indígenas y la agenda de consolidación de la paz. En otros casos, ONU Mujeres apoyó el fortalecimiento de redes existentes o incipientes, como la Red Afrolatinoamericana, Afrocaribeña y de la Diáspora.

En cuanto a los resultados en materia de democracia paritaria, ONU Mujeres ha apoyado a OSC y a particulares y contribuyó a importantes avances normativos y políticos en la región. En Bolivia, ONU Mujeres promovió avances en la legislación nacional contribuyendo a la redacción del Proyecto de Ley de Organizaciones Políticas. En México, ONU Mujeres participó en la negociación entre el gobierno y las OSC que dio lugar a la Reforma Constitucional sobre Paridad de Género, que garantiza la paridad en todos los cargos públicos. En Argentina, ONU Mujeres apoyó la coalición multisectorial Ojo Paritario, que supervisa la aplicación de las iniciativas de democracia paritaria en el país.

En toda la región, ONU Mujeres formó en participación política a más de 1.000 mujeres, según los informes de gestión, principalmente a aquellas que aspiraban a participar en las elecciones locales y nacionales. Las capacitaciones sobre participación política fueron especialmente destacadas en Argentina, Bolivia y Brasil e incluyeron una alianza con FLACSO Argentina a través de la cual se promovió la Plataforma Virtual de Formación Política ATENEA-FLACSO, impulsada por ONU Mujeres, PNUD, IDEA Internacional y FLACSO Argentina.<sup>69</sup>

Asimismo, ONU Mujeres promovió la participación de la sociedad civil en sus propias estructuras de gobernanza a través de una serie de espacios y canales participativos, incluidos los GASC.<sup>70</sup> A pesar de la centralidad de los GASC regionales y nacionales en la región, ONU Mujeres creó y mantuvo una diversidad de espacios y canales participativos, como los Grupos de Referencia de la Sociedad Civil que convocan a las OSC en el marco de la Iniciativa *Spotlight*;<sup>71</sup> las reuniones regionales periódicas y temáticas con representantes de las OSC organizadas por la Oficina Regional, en las que el personal de ONU Mujeres recibía y respondía a los comentarios de socios de las OSC, normalmente con la presencia de altos directivos; y las reuniones trimestrales celebradas con representantes de las OSC por ONU Mujeres en el Caribe. A partir de este trabajo en el Caribe y del retiro de la Iniciativa *Spotlight* con las OSC, celebrado en 2022, varias OSC decidieron formar la Alianza de Género del Caribe como asociación regional para promover relaciones de género saludables en toda la región.<sup>72</sup>

Estos esfuerzos por promover la participación de las OSC y el liderazgo de las mujeres fueron reconocidos por los socios. Las contrapartes consultadas valoraron positivamente el papel de convocatoria de ONU Mujeres en términos de construcción de puentes, fomento de alianzas entre diversas contrapartes y creación de espacios de diálogo (véase Figura 5). Por otro lado, casi una cuarta parte de los socios de las OSC consultados en entrevistas y grupos de discusión (18 de 78) emitió comentarios críticos sobre los espacios participativos de ONU Mujeres. Algunos observaron que estos espacios no condujeron a resultados relevantes a pesar de requerir mucho tiempo a los socios; otros señalaron que su participación apoyó un enfoque inclusivo y consultivo, pero que en la práctica tuvo resultados limitados para sus necesidades y prioridades.

<sup>68</sup> Gisela Zaremborg and Débora Rezende de Almeida, 'Feminisms in Latin America: Pro-choice Nested Networks in Mexico and Brazil', Cambridge University Dec 2022.

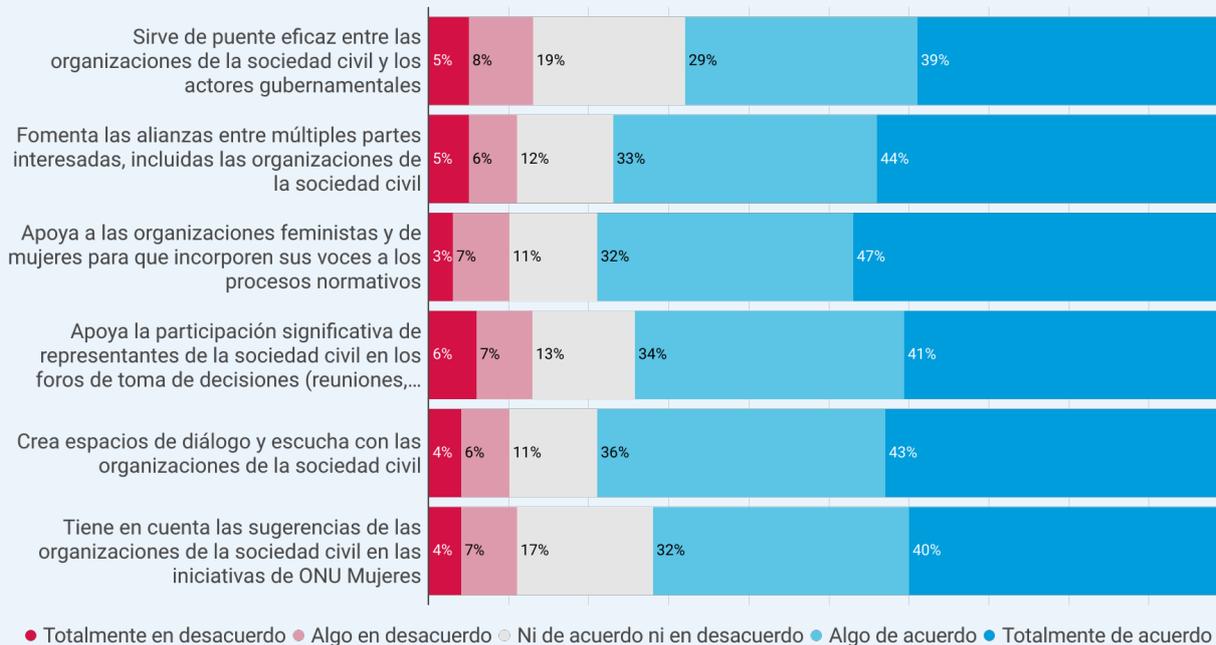
<sup>69</sup> Informes anuales de ACRO, 2020, 2021 y 2022.

<sup>70</sup> Consulte la Sección 4.3.

<sup>71</sup> ONU Mujeres, La participación de la sociedad civil en la Iniciativa Spotlight: informe basado en la retroalimentación de los grupos de referencia de la sociedad civil de América Latina, 2022.

<sup>72</sup> Esta última surgió como una alianza independiente de OSC gracias, en parte, a los intercambios entre líderes de la sociedad civil en espacios participativos facilitados por ONU Mujeres. Ver: <https://www.caribbeangender.org/#>.

**FIGURA 5- Los socios de la sociedad civil consideraron relevante el poder de convocatoria de ONU Mujeres en términos de construcción de puentes, fomento de alianzas entre múltiples contrapartes y creación de espacios de diálogo.**



Fuente: Encuesta de ONU Mujeres entre las contrapartes de la sociedad civil (N=320)

## HALLAZGO 6.

**ONU Mujeres contribuyó al fortalecimiento de las OSC para que asumieran su liderazgo en el ejercicio de los derechos de las mujeres y promovió la mejora de las capacidades de las mujeres que representan a una amplia gama de grupos prioritarios, como las defensoras de los derechos humanos, jóvenes, migrantes, refugiadas y mujeres indígenas. Aun así, las deficiencias en la puesta en práctica de la creación de capacidades obstaculizaron la obtención de resultados sostenibles.**

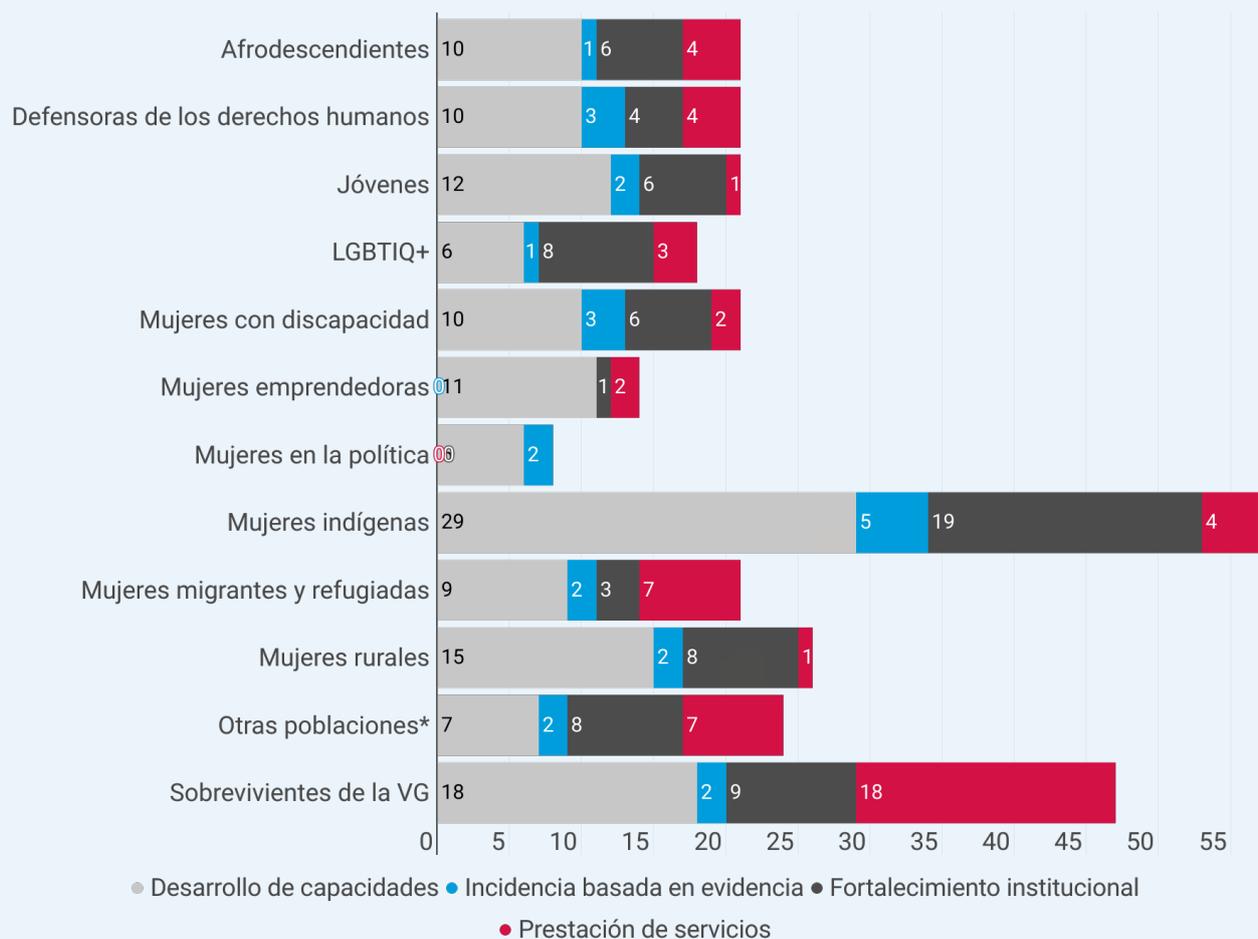
ONU Mujeres elaboró un enfoque mixto sobre el desarrollo de capacidades para la sociedad civil a nivel individual y organizativo.<sup>73</sup> La Entidad proporcionó herramientas técnicas y metodológicas a las OSC, con el fin de mejorar su desempeño administrativo y programático. En cuanto al desarrollo de capacidades administrativas, se prestó más atención a las modalidades contractuales de ONU Mujeres (acuerdos de asociación y pequeñas subvenciones) que a las cuestiones operativas en general. Sin embargo, surgieron algunos resultados relevantes sobre el desarrollo de capacidades de los socios en el contexto de los acuerdos bajo la coordinación de la Secretaría Técnica de ONU Mujeres en Colombia, los programas *Una victoria lleva a la otra* en Argentina y Brasil y el programa *Ganar-Ganar* a nivel regional.

El desarrollo de capacidades a nivel individual mostró un doble enfoque, tanto promoviendo la formación de la mano de obra de las OSC asociadas (por ejemplo, apoyo técnico a los trabajadores de cuidados en Argentina) y poniendo en marcha iniciativas

para mejorar las competencias de las personas en ámbitos clave (por ejemplo, talleres sobre participación política para mujeres candidatas en Bolivia y Brasil).

El fortalecimiento de capacidades fue el modo de participación más común en casi todos los grupos prioritarios de las iniciativas de ONU Mujeres (véase Figura 6). El enfoque resultó especialmente pertinente para los grupos que se enfrentan a vulnerabilidades interseccionales y a la discriminación, como las mujeres afrodescendientes, indígenas y rurales. En algunos casos, las actividades de desarrollo de capacidades a largo plazo se combinaron con la prestación de servicios a corto plazo para hacer frente a situaciones de emergencia, como fue el caso de las sobrevivientes de la violencia de género, las mujeres migrantes y refugiadas y otros grupos de población que se enfrentan a crisis humanitarias. Las iniciativas dirigidas a las mujeres indígenas (19%) a través de actividades de capacitación se combinaron con un enfoque cada vez mayor en el fortalecimiento institucional de las organizaciones que las componen.

<sup>73</sup> El desarrollo de capacidades se define como el proceso mediante el cual las personas, las organizaciones y la sociedad liberan, fortalecen, crean, adaptan y mantienen capacidades a lo largo del tiempo. Adaptado de: ONU Mujeres, 'Lecciones clave aprendidas sobre el desarrollo de capacidades', 2021.

**FIGURA 6- Modos de colaboración de ONU Mujeres con las OSC por población destinataria**

\*Otras poblaciones se refiere a otras categorías de grupos prioritarios

Fuente: Revisiones documentales, entrevistas y debates en grupos focales; las cifras se refieren al número total de entradas codificadas por categoría (N=299).

El seguimiento y la gestión de datos para la programación del desarrollo de capacidades no se coordinaron eficazmente y carecieron de herramientas de fácil uso para que las oficinas pudieran seguir, medir y orientar sus esfuerzos. No se dispuso de un enfoque común para supervisar las distintas fases del desarrollo de capacidades de las OSC.<sup>74</sup> Tras la puesta en marcha y aplicación de la política de pequeñas subvenciones, las oficinas debían definir y notificar los indicadores de desarrollo de capacidades propuestos en relación con los sistemas y procesos organizativos, así como con el personal individual. En ONU Mujeres no

existía un mecanismo claro para hacer un seguimiento de estos cambios de capacidades previstos, ni herramientas corporativas adaptadas a estos fines. Los encuestados calificaron la eficacia de ONU Mujeres en lo que respecta al desarrollo de capacidades como inferior a la de la mayoría de las demás áreas estudiadas.<sup>75</sup> Varios entrevistados sugirieron que el desarrollo de capacidades institucionales debería ser un área de mayor prioridad para que ONU Mujeres centre su futuro apoyo a las OSC, incluso a través del fortalecimiento financiero e institucional.

<sup>74</sup> Ver también: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/2023-08/evaluation-capacity-development-of-partners-to-respond-to-the-needs-of-women-and-girls-at-national-level-en.pdf>.

<sup>75</sup> En cuanto a la mayoría de las dimensiones del desarrollo de capacidades, entre el 15 y el 18 por ciento de las personas encuestadas consideraron que ONU Mujeres no era eficaz. Fuente: Encuesta de ONU Mujeres entre las contrapartes de la sociedad civil (N=172).

## HALLAZGO 7.

**ONU Mujeres brindó apoyo técnico y financiero a las OSC para que prestaran servicios a las mujeres, centrándose en la protección de las defensoras de los derechos humanos; la prevención de la violencia de género y la respuesta a la misma; la provisión de ingresos de emergencia y la formación empresarial para fomentar la autonomía de las mujeres en contextos de crisis; así como la incorporación de una perspectiva de género en los procesos de consolidación de la paz y en la respuesta a las crisis humanitarias.**

A través de la prestación de servicios por parte de las OSC socias implementadoras, ONU Mujeres brindó servicios, bienes y recursos esenciales para las mujeres en contextos humanitarios y de desarrollo. Dichas asociaciones permitieron que ONU Mujeres respondiera a la pandemia del COVID-19, los desastres naturales (por ejemplo, el terremoto de 2021 en Haití), las situaciones de conflicto (por ejemplo, Colombia y Guatemala) y a las mujeres desplazadas, migrantes y refugiadas (por ejemplo, los flujos migratorios venezolanos a Brasil, Colombia y Ecuador). En general, la prestación de servicios a través de asociaciones con las OSC permitió a ONU Mujeres abordar las necesidades de emergencia de las mujeres que se enfrentan a vulnerabilidades interrelacionadas, al tiempo que fomentaba el desarrollo de capacidades de las OSC.

De los 439 acuerdos con OSC en la región, más de la mitad (237) representaban iniciativas centradas en la ejecución a través de socios de programa con la prestación de servicios de ONU Mujeres a través de OSC. Se calcula que el 19% (84 de 439) de los acuerdos con OSC ofrecían servicios y soluciones en contextos humanitarios, incluidas las mujeres que se encontraban en situaciones de migración, posconflicto, catástrofe y desplazamiento (véase Figura 7). Aunque la prestación de servicios no era el centro de atención de ONU Mujeres en la región, el aumento del número y la intensidad de las crisis humanitarias<sup>76</sup> ha exigido una respuesta más contundente por parte de ONU Mujeres para promover los derechos y el bienestar de las mujeres en contextos de emergencia.

Durante la pandemia de COVID-19, ONU Mujeres se centró tanto en la atención de las necesidades básicas de las mujeres como en la respuesta a las barreras adicionales para hacer frente a la violencia contra las mujeres en la región en el contexto de las medidas de distanciamiento social. En Brasil, ONU Mujeres se asoció con la Federación Nacional de Trabajadoras Domésticas (FENATRAD) para fortalecer la organización y apoyar a sus miembros con atención de emergencia durante la pandemia de COVID-19. En Colombia, la Entidad trabajó a través del Fondo para la Mujer, la Paz y la Acción Humanitaria en el fortalecimiento de las capacidades de 2.554 mujeres y la entrega de 6.118 kits de ayuda humanitaria y bioseguridad en colaboración con ocho OSC de siete departamentos del país. En Brasil y Argentina, el programa *Una victoria lleva a la otra* se adaptó al contexto de la pandemia de COVID-19 y proporcionó a las niñas de la periferia formación en deportes y habilidades para la vida con el fin de

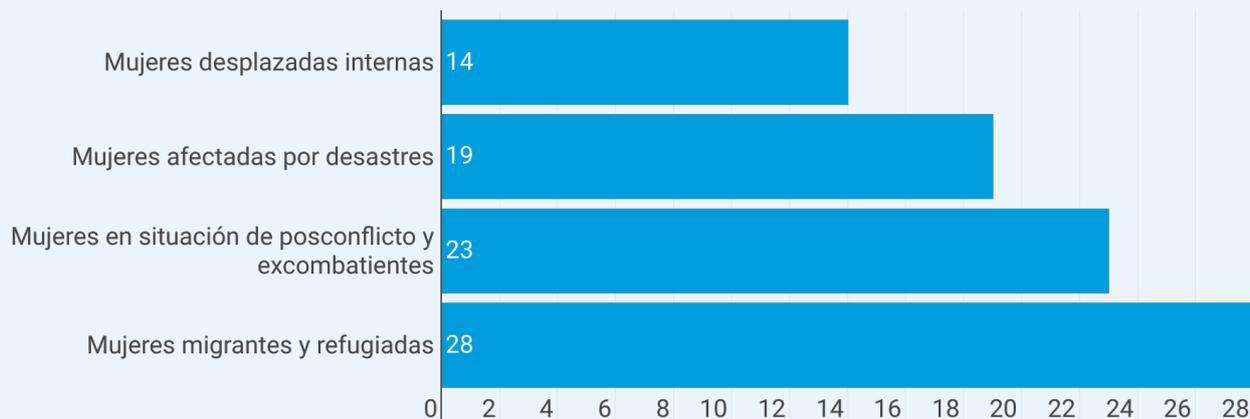
prevenir la violencia de género, proporcionándoles también tarjetas de alimentos que les permitieron a ellas y a sus familias tener una mayor seguridad alimentaria. ONU Mujeres concedió subvenciones a OSC de Guyana, Jamaica, Granada y Trinidad y Tobago para promover la educación y el apoyo psicológico para hacer frente a la violencia contra las mujeres.

ONU Mujeres también trabajó para promover espacios seguros para las defensoras de los derechos humanos, desarrollando estrategias de acción colectiva, incidencia y protección, y promoviendo la difusión pública para hacer frente a los estereotipos nocivos y la incitación al odio. El apoyo a las defensoras de los derechos humanos se realizó a través de proyectos como *Conectando Mujeres, Defendiendo Derechos* en Brasil y Programa *Pro-Defensoras/Fondo Humanitario y de Paz para las Mujeres* en Colombia.

En cuanto a la crisis de Venezuela, ONU Mujeres prestó apoyo a las OSC para responder a la afluencia de migrantes y refugiados venezolanos con asesoramiento técnico a las OSC locales y nacionales (Brasil, Colombia y Ecuador), que se tradujo en la inserción de la perspectiva de género en la respuesta humanitaria, tanto a través del desarrollo de capacidades de los socios locales como de la prestación de asistencia financiera y vital a las mujeres migrantes y refugiadas. ONU Mujeres también se asoció con OSC (por ejemplo, el Instituto Migração e Direitos Humanos) para llegar a las mujeres venezolanas en situación de vulnerabilidad y ofrecerles un subsidio económico de emergencia y formación empresarial con el fin de promover su empleabilidad y autonomía económica.

En Colombia, especialmente en los departamentos de Chocó y Nariño, decenas de OSC han visto reforzada su capacidad de respuesta a las crisis de flujos migratorios mixtos provocados tanto por la afluencia de migrantes y refugiados venezolanos como por el desplazamiento forzado derivado del conflicto en Colombia. Las OSC fueron capacitadas para activar mecanismos de protección en diálogo con las instituciones públicas locales, lo que incluye la alianza entre organizaciones de mujeres venezolanas y colombianas y el desarrollo de hojas de ruta comunitarias para la protección y atención en casos de violencia de género como herramienta para la consolidación de la paz en el marco de los Acuerdos de Paz firmados por el Estado colombiano con las Fuerzas Armadas Revolucionarias Colombianas (FARC).

<sup>76</sup> El Panorama Humanitario Global 2022 estima que el número de personas necesitadas en América Latina y el Caribe aumentó de 9,6 millones en 2018 a 26,4 millones en 2021. Disponible en: <https://reliefweb.int/report/colombia/latin-america-caribbean-panorama-humanitario-global-2022-resumen-diciembre-2021>.

**FIGURA 7- Número de proyectos centrados en poblaciones humanitarias prioritarias\*.**

\*El recuento de grupos de población no es mutuamente excluyente

Fuente: Equipo de evaluación basado en el análisis de los acuerdos de las OSC (N=439)

## HALLAZGO 8.

**ONU Mujeres llegó a las organizaciones y grupos de base combinando diversos enfoques para la asociación con la sociedad civil, lo que demostró una clara orientación hacia los grupos sociales que se enfrentan a una mayor vulnerabilidad y discriminación. No obstante, se planteó el reto de aumentar la escala y la cobertura de las poblaciones destinatarias desde una perspectiva interseccional.**

ONU Mujeres definió a los grupos sociales que enfrentan situaciones de mayor vulnerabilidad y discriminación como poblaciones prioritarias en la mayoría de sus acuerdos e iniciativas. En la región, el 63% de los acuerdos firmados por ONU Mujeres con OSC (277 de 439) adoptaron una perspectiva de no dejar a nadie atrás al orientarse hacia una población objetivo y abordar los factores de desigualdad y discriminación (Cuadro 4).<sup>77</sup> Este esfuerzo creó un sólido canal de diálogo y un fuerte componente de participación para diversos grupos de población, con énfasis en las mujeres indígenas, las mujeres rurales, defensoras de los derechos humanos y sobrevivientes de la violencia de género y jóvenes.<sup>78</sup> El marco de asociación de ONU Mujeres también incluye una definición amplia de los socios de las OSC, lo que favorece la participación de diversos perfiles y tipos de entidades.

En cuanto a las poblaciones destinatarias, las sobrevivientes de la violencia de género fueron el principal grupo al que se dirigieron los acuerdos firmados con las OSC, lo que concuerda con el enfoque temático de los programas de la región, como demuestra la Iniciativa *Spotlight*, responsable de 162 de los 439 acuerdos analizados.

Esto demostró hasta qué punto ONU Mujeres había institucionalizado firmemente su asociación en esta área temática con las OSC. Los datos también indicaron la proporción de grupos prioritarios incluidos en los acuerdos con las OSC en las oficinas del siguiente modo:

- Jóvenes (17 %, distribuido más uniformemente en la región)
- Defensoras de derechos humanos (10%, concentrado en Brasil y Colombia)
- Mujeres rurales (10%, concentradas en Colombia y Haití)
- Mujeres empresarias (10 %, distribuidas por toda la región con una mayor representación en Colombia)
- Mujeres indígenas (8%, relativamente distribuidas por toda la región, con una representación mayor en Brasil y Colombia y menor en México, país con una población indígena predominante).

<sup>77</sup> Los acuerdos se clasificaron con una perspectiva de no dejar a nadie atrás (LNOB) en función de dos factores: (1) orientación hacia una población específica en su diseño considerando sus necesidades, territorialidades e interseccionalidad; y (2) al abordar las causas profundas de la discriminación y la desigualdad. Fuente: UNDG, Leaving no one behind - A UNSDG Operational Guide (2022).

<sup>78</sup> Teniendo en cuenta que el 37% de los acuerdos no están clasificados como de no dejar a nadie atrás (LNOB), muchos estaban diseñados para cubrir cuestiones específicas o producir productos ad hoc no directamente relacionados con grupos prioritarios específicos. Algunos de estos productos podrían haber impactado indirectamente a grupos prioritarios, pero no incluían una focalización explícita.

Hubo áreas temáticas de la cartera de ONU Mujeres en las que la inclusión de una perspectiva de no dejar a nadie atrás fue más fuerte que en otras, como en la agenda de Mujeres, Paz y Seguridad. . A través de pequeñas subvenciones, ONU Mujeres llegó a OSC locales que trabajan en territorios estratégicos y con un claro enfoque en las mujeres indígenas, afrodescendientes y rurales que trabajan en la promoción de los derechos humanos y los procesos de consolidación de la paz. En este ámbito, ONU Mujeres apoyó iniciativas de desarrollo de capacidades e inclusión de mujeres de diversos grupos sociales en la elaboración y aplicación de acuerdos de paz y procesos de consolidación de la paz, especialmente en Colombia y Guatemala.

Se consideró que un pequeño subgrupo de acuerdos con la sociedad civil era muy inclusivo y mostraba un enfoque interseccional; el 3% de los acuerdos abarcaban entre cuatro y cinco grupos prioritarios que sufrían mayor discriminación y vulnerabilidad.<sup>79</sup> Estas iniciativas se distribuyeron entre la Oficina Regional, Brasil, Bolivia, Colombia y Haití y se dirigieron principalmente a jóvenes (9), mujeres rurales (8) y mujeres indígenas (6). Aunque estos proyectos representaron una pequeña proporción del total de los acuerdos, demostraron que las mujeres y las y los jóvenes rurales podían funcionar como puntos de entrada relevantes para abordar las poblaciones y sus desigualdades a través de un enfoque interseccional; las mujeres y las y los jóvenes rurales son cohortes transversales a todas las poblaciones objetivo, relevantes para ONU Mujeres.

**CUADRO 4- Análisis de la orientación de los acuerdos de las OSC hacia los grupos prioritarios en situación de vulnerabilidad y discriminación**

GRUPO PRIORITARIO	ARGENTINA	BOLIVIA	BRASIL	CARIBE	CHILE	COLOMBIA	ECUADOR	EL SALVADOR	GUATEMALA	HAITÍ	HONDURAS	MÉXICO	OFICINA REGIONAL	URUGUAY	TOTAL	% GRUPO
Afrodescendientes	0	0	6	1	0	9	1	0	0	0	0	1	1	0	19	4%
Sobrevivientes de VG	19	2	3	46	0	40	8	4	4	29	13	30	18	1	217	49%
Defensoras de los derechos humanos	4	0	18	0	0	13	0	0	3	0	4	4	2	0	44	10%
Mujeres indígenas	4	3	7	2	0	10	1	0	3	0	2	1	3	0	36	8%
LGBTIQ+	29	0	3	1	0	4	0	0	0	1	1	0	2	0	14	3%
Mujeres migrantes/refugiadas	13	0	3	1	0	14	2	0	0	0	0	6	1	0	28	6%
Mujeres rurales	30	1	3	4	0	17	0	0	2	10	0	0	3	1	45	10%
Mujeres en la política	18	1	0	1	6	1	0	0	0	1	1	1	1	1	17	4%
Mujeres emprendedoras	217	1	0	2	0	14	1	0	2	9	3	3	3	2	44	10%
Mujeres con discapacidades	8	0	0	2	1	3	0	0	0	8	3	0	1	0	26	6%
Jóvenes	4	3	11	15	1	15	1	4	1	11	3	1	3	0	73	17%
Otros grupos destinatarios**	14	0	15	9	0	40	4	0	0	27	5	2	1	0	117	27%
# orientación de los acuerdos*	22	4	31	25	3	76	8	3	6	44	15	21	17	2	277	63%
<b>Acuerdos totales</b>	<b>37</b>	<b>8</b>	<b>35</b>	<b>53</b>	<b>6</b>	<b>109</b>	<b>11</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>57</b>	<b>19</b>	<b>49</b>	<b>38</b>	<b>5</b>	<b>439</b>	
<b>% orientación por oficina</b>	<b>59%</b>	<b>50%</b>	<b>89%</b>	<b>47%</b>	<b>50%</b>	<b>70%</b>	<b>73%</b>	<b>43%</b>	<b>86%</b>	<b>77%</b>	<b>79%</b>	<b>43%</b>	<b>45%</b>	<b>40%</b>	<b>63%</b>	

Fuente: Equipo de evaluación basado en el análisis de los acuerdos de las OSC (N=439).

\*\*Otros grupos se refiere a 26 categorías adicionales; \*El recuento no es mutuamente excluyente

La amplitud y profundidad de la atención prestada por ONU Mujeres a la iniciativa de no dejar a nadie atrás a través de asociaciones con las OSC fue desigual entre las oficinas de la región y entre los grupos prioritarios. Mientras que seis oficinas de ONU Mujeres mostraron que alrededor del 70% de las asociaciones estaban orientadas a estos grupos (Brasil, Colombia, Ecuador, Guatemala, Haití, Honduras), la mayoría tenían un 50% o menos. También hubo una menor proporción de acuerdos dirigidos a mujeres afrodescendientes, mujeres con discapacidad y grupos LGBTIQ+. Las mujeres afrodescendientes fueron articuladas como grupo prioritario en el 4% de los acuerdos de las OSC, aunque se trata de un grupo poblacional

históricamente relevante para ONU Mujeres en la región. La población LGBTIQ+ estaba representada en el 3% de los acuerdos de las OSC, lo que se reflejó en las entrevistas y grupos de discusión sobre la necesidad de que ONU Mujeres se dirija a este grupo de forma más proactiva a través de sus iniciativas. Las mujeres con discapacidad se articularon en el 6% de los acuerdos de ONU Mujeres, la mayoría de los cuales se ejecutaron en Argentina y Haití (el 63% de los proyectos centrados en esta población se ejecutaron en estos dos países). Las mujeres migrantes y refugiadas también representaron el 6% de los acuerdos; la mitad de ellos se aplicaron en Colombia.

<sup>79</sup> 12 de los 439 acuerdos con OSC en la región (9 acuerdos de socios y 3 pequeñas subvenciones).

Aunque las contrapartes reconocieron los esfuerzos de ONU Mujeres por incluir a los grupos prioritarios en sus programas y acuerdos, existía una percepción compartida entre los socios de que ONU Mujeres se enfrentaba a barreras relevantes para llegar a las organizaciones de base y, como resultado, ciertos segmentos de la población se enfrentaban a mayores vulnerabilidades y riesgos. Al respecto, cerca del 15% de las OSC socias consultadas a través de grupos de discusión y entrevistas (12 de 78) proporcionaron comentarios críticos sobre la capacidad de ONU Mujeres para llegar a los grupos prioritarios. Esta

percepción fue especialmente relevante en la región del Caribe. Los factores a los que se enfrentó ONU Mujeres para impedir una articulación más sólida incluyeron la falta de experiencia institucional y de alianzas para trabajar con grupos prioritarios clave, como los grupos LGBTQI+; el diseño deficiente en la fase de inicio del proyecto, en la que un enfoque basado en la investigación y la evidencia podría proporcionar un potencial más claro para la orientación, incluso a través de un marco de resultados claro, y enfoques de seguimiento; y la necesidad de priorizar entre una diversidad de grupos.

## HALLAZGO 9.

### **ONU Mujeres desarrolló herramientas para promover la sostenibilidad de sus asociaciones con las OSC a través del desarrollo de capacidades y la asistencia técnica en áreas programáticas. Persisten importantes retos para las asociaciones a largo plazo, como la apropiación local teniendo en cuenta la imprevisibilidad de la financiación, las barreras administrativas para el acceso y la falta de herramientas institucionales de calidad para la gestión del conocimiento y el desarrollo de capacidades.**

A fin de mejorar la sostenibilidad de sus intervenciones, ONU Mujeres apoyó iniciativas de fortalecimiento institucional que permitieron aumentar los conocimientos y la capacidad institucional de los socios, especialmente de aquellos que recibieron pequeñas subvenciones. Esta estrategia se complementó con el apoyo técnico de ONU Mujeres a los socios a través de la formación y la producción y difusión de conocimientos, lo que contribuyó a promover la apropiación local y la incidencia basada en evidencia. ONU Mujeres también creó soluciones para facilitar su alcance con las OSC y apoyar la sostenibilidad de las intervenciones entre los socios implementadores. Esto se puso de manifiesto en los modelos “paraguas” y de alianzas<sup>80</sup> que permitieron a las OSC más pequeñas asociarse con organizaciones más grandes y consolidadas con las que ONU Mujeres colaboraba, como en Colombia, Honduras y Brasil.<sup>81</sup> En un contexto de respuesta ante emergencias, como en el caso de la pandemia del COVID-19, algunas oficinas reasignaron recursos de los beneficiarios a las necesidades humanitarias para garantizar que permanecieran operativos y satisficieran las cambiantes necesidades locales.<sup>82</sup>

En general, los socios coincidieron en la pertinencia y utilidad de los datos y publicaciones editados o respaldados por ONU Mujeres.<sup>83</sup> No obstante, muchos socios sugirieron que la entidad diera a conocer y difundiera más activamente este tipo de productos, y que considerara la posibilidad de facilitar su uso y adaptarlo a un público más amplio. Los socios sugirieron adaptar el lenguaje a audiencias no académicas; incluir datos visuales como mapas georreferenciados, tableros e infografías para resumir procesos complejos o información cuantitativa; traducir los productos a lenguas indígenas; difundir activamente las publicaciones a través de listas de correo y otros canales; y promover una mayor difusión no sólo de las propias publicaciones, sino también de partes de su contenido a través de las redes sociales y otros canales. Tanto el personal de ONU Mujeres como los grupos de socios de las OSC también criticaron la falta de una estrategia estructurada de gestión del conocimiento a nivel regional. La sostenibilidad de los resultados podría haberse potenciado mediante un esfuerzo coordinado de producción y difusión de datos para aumentar la concientización, apoyar la incidencia basada en pruebas, reforzar la producción de conocimientos de las OSC, subsanar las carencias de datos oficiales sobre desigualdad de género e identificar y sistematizar las mejores prácticas.

<sup>80</sup> También denominada “subcontratación” y “subconcesión”.

<sup>81</sup> Varios ejemplos en la región de este enfoque incluyeron: Oxfam en Honduras, que apoyó a múltiples OSC; el uso por parte de Colombia de alianzas generales con OSC para desarrollar capacidad administrativa con organizaciones de base; y la organización *Empodera* en Brasil, que apoyó a organizaciones locales como parte del proyecto *Una Victoria Lleva a la Otra*.

<sup>82</sup> Por ejemplo, en el marco del proyecto *Una Victoria Lleva a la Otra* en Brasil, ONU Mujeres autorizó a 11 organizaciones a reasignar fondos con fines humanitarios para garantizar su sostenibilidad operativa, incluido el pago de alquiler, facturas de servicios públicos, salario de facilitadores, desinfectantes para manos, mascarillas y otros gastos derivados de la pandemia de COVID-19. En el marco del proyecto *Conectando mujeres, defendiendo los derechos*, siete organizaciones recibieron pequeñas subvenciones para invertir y ajustar su asistencia y promoción de derechos humanos para adaptarse a los desafíos de la pandemia. Fuente: Informe anual de ONU Mujeres Brasil, 2020.

<sup>83</sup> Basado en entrevistas y grupos de discusión.

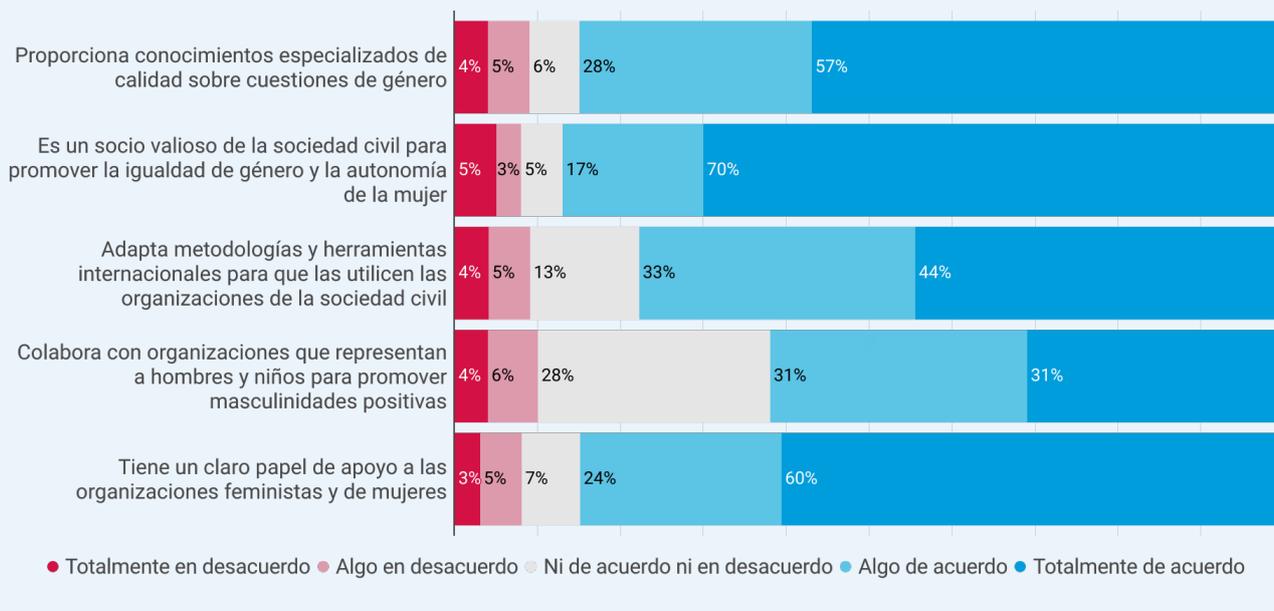
Se plantearon otros retos teniendo en cuenta las restricciones de políticas de las modalidades de asociación,<sup>84</sup> de ONU Mujeres, incluidos los siguientes factores clave que impiden la sostenibilidad de la participación de las OSC:

- La curva de aprendizaje de los requisitos administrativos tiende a ser empinada y larga en comparación con la duración de los acuerdos, que es más corta por término medio.
- Existía un “espacio sin cubrir” en el que algunas OSC no podían recibir pequeñas subvenciones tras las ayudas anteriores, pero aún no estaban preparadas para firmar acuerdos de asociación.
- La inestabilidad política y de recursos dio lugar a elevados índices de rotación del personal de las OSC, lo que supuso un reto adicional para la creación de capacidad administrativa.
- Algunas OSC o colectivos, como organizaciones de base y juveniles, no querían necesariamente convertirse en una organización mayor o más formalizada.

- Los retrasos en los pagos supusieron un reto para la sostenibilidad y la puntualidad de los proyectos, especialmente para aquellas OSC que no disponen de recursos suficientes para seguir trabajando.
- Los comentarios negativos de los socios -basados en la mala comunicación, retrasos administrativos y competencia percibida, entre otros problemas- hicieron que algunas OSC desistieran de seguir colaborando en el futuro.

A pesar de estos retos para promover la sostenibilidad en su participación de las OSC, los resultados de la encuesta indicaron una valoración positiva del papel de ONU Mujeres en la promoción de resultados a largo plazo, que mostró un entorno propicio para involucrar a los socios en la obtención de resultados sostenibles (véase la Figura 8). La devolución también indicó que ONU Mujeres puede consolidar espacios con organizaciones que representan a hombres y niños para promover masculinidades positivas, entre otras cosas, mediante el trabajo sobre las normas culturales de género que constituyen las causas fundamentales de la violencia de género.

**FIGURA 8 - Opinión de los socios de la sociedad civil sobre el rol general de ONU Mujeres**



Fuente: Encuesta de ONU Mujeres entre las contrapartes de la sociedad civil (N=319)

<sup>84</sup> Ver discusión en los hallazgos 11 y 12.

## HALLAZGO 10.

**El análisis de los resultados comunicados por ONU Mujeres sobre su compromiso con la sociedad civil a través de la herramienta Gender@Work demostró que se centra en el acceso a los recursos y a las políticas formales, leyes y acuerdos institucionales. Los resultados fueron menos evidentes en términos de sensibilización, normas culturales informales y estructuras sociales.**

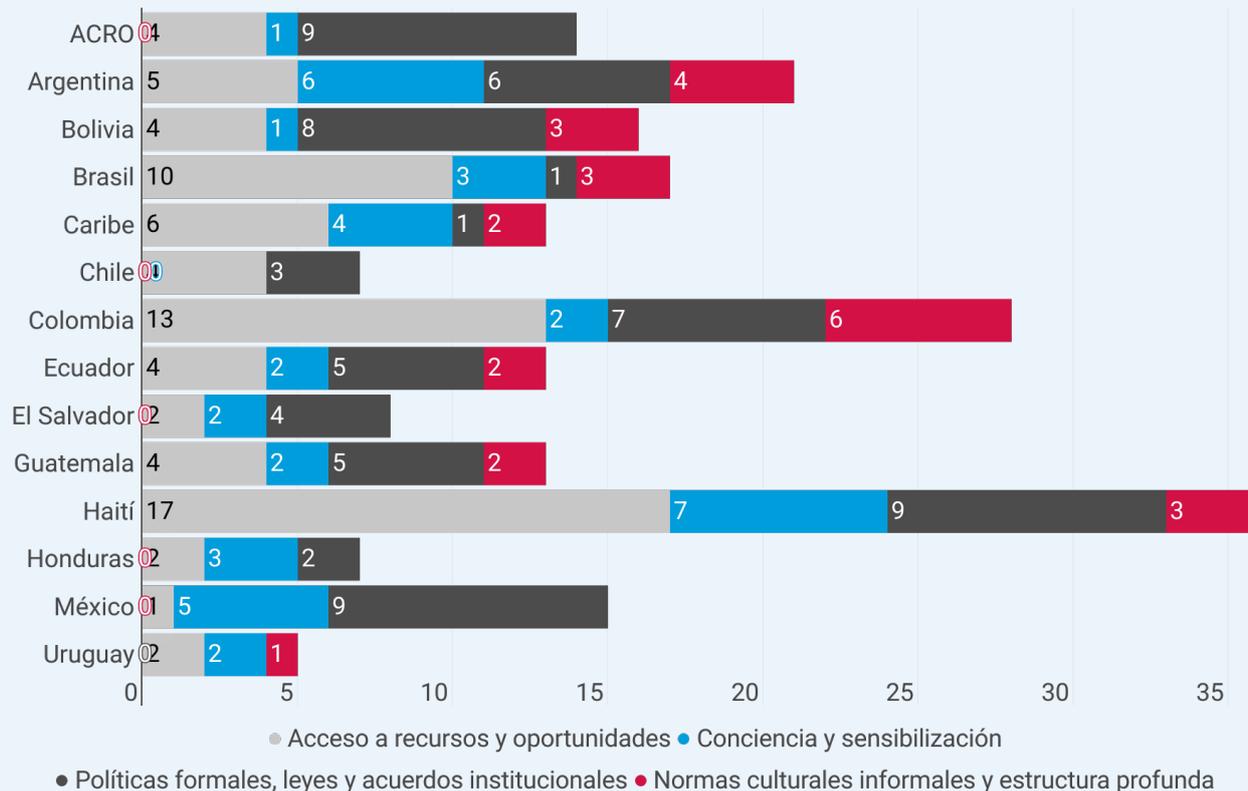
Un mapeo de los resultados de ONU Mujeres, obtenidos a través de la herramienta Gender@Work, reveló que, en la región, la mayoría se centraron en el acceso a recursos y oportunidades, así como también en la consolidación de políticas formales, leyes y acuerdos institucionales (véase Figura 9). Entre el acceso a recursos se incluyó el apoyo financiero de ONU Mujeres a las OSC para el fortalecimiento institucional y la prestación de servicios. Lo mismo aplica en cuestión de soporte en la provisión de herramientas de gestión de eventos y desarrollo de capacidades para organizaciones y para individuos. En general, las oficinas de ONU Mujeres con mayor cantidad de acuerdos de pequeñas subvenciones (Brasil y el Caribe) o acuerdos de asociación centrados en la prestación de servicios en contextos humanitarios (Colombia y Haití) fueron consideradas como las oficinas que lograron los mejores resultados dentro de la categoría de acceso a recursos y oportunidades.

En el marco de oficinas que han avanzado en términos de acuerdos formales institucionales, elaboración de políticas y leyes (Oficina Regional, Bolivia, El Salvador, Guatemala y México), ONU Mujeres hizo mayor hincapié en las políticas y la incidencia basadas en evidencia. Asimismo, dichos resultados fueron respaldados por un contexto político propicio (por ej., Bolivia ha

llevado a cabo de forma notable una propuesta nacional para la paridad de género, mientras que México, a su vez, logró reformas constitucionales a favor de la paridad de género en democracia).

Los resultados asociados con la concientización y sensibilización variaron significativamente en intensidad en toda la región, aunque mostraron mayor relevancia en Argentina, el Caribe, Honduras, México y Uruguay, principalmente debido a la difusión de campañas de comunicación apoyadas por ONU Mujeres o realizadas en forma conjunta (por ej., la campaña argentina *#bastadechinea* o las campañas incluidas en el marco del programa *Una victoria lleva a la otra*). Los resultados informados en relación con las normas culturales informales y las estructuras sociales fueron más limitados en la región, lo que indica el desafío que supone difundirlos a nivel de impacto, especialmente en lo que respecta a los cambios compartimentados centrados en la transformación de los patrones y las estructuras de género. En este sentido, fueron pocas las iniciativas que abordaron las áreas de las artes, la producción cultural, los medios de comunicación y las masculinidades, o las que llegaron a los socios no tradicionales, por ejemplo, las organizaciones religiosas.

**FIGURA 9- Análisis de Gender@Work de los resultados obtenidos en virtud del compromiso de ONU Mujeres con la sociedad civil**



Fuente: Equipo de Evaluación basado en la revisión de documentos

## 4.2. ¿En qué medida los sistemas internos de ONU Mujeres han contribuido a la eficacia y eficiencia organizativas en cuanto a la participación de la sociedad civil?

### HALLAZGO 11.

**En general, la sociedad civil consideró que las modalidades de asociación formal de ONU Mujeres aportaban valor. Algunas oficinas de la región de las Américas y el Caribe aprovecharon la introducción de la modalidad de pequeñas subvenciones para responder mejor a las demandas de las OSC.**

Los socios de la sociedad civil de las Américas y el Caribe expresaron, en general, su satisfacción por colaborar con ONU Mujeres. Al calificar la experiencia de asociación, el 89% de las OSC encuestadas evaluó su experiencia como buena o muy buena, mientras que el 79% coincidió en que ONU Mujeres aportó valor a las misiones de sus respectivas organizaciones.<sup>85</sup> Además, los encuestados valoraron positivamente diversas áreas clave relacionadas con la transparencia y la información. El 81% estuvo de acuerdo en que ONU Mujeres elegía a sus socios de forma transparente; mientras que el 78% coincidió en que la información a disposición era suficiente como para acceder a las oportunidades de asociación (véase Figura 10). Estas respuestas fueron indicativas de la claridad del proceso de asociación.

Asimismo, ONU Mujeres introdujo modalidades de asociación con la sociedad civil que permitieron una mayor capacidad de respuesta por parte de la organización. En las Américas y el Caribe, el mecanismo de pequeñas subvenciones se aprovechó activamente en comparación con otras regiones.<sup>86</sup> Entre 2020 y 2023, la región utilizó un número cada vez mayor de acuerdos de pequeñas subvenciones con las OSC, coincidente con el inicio de la pandemia de COVID-19. Aproximadamente el 45% de todos los acuerdos con las OSC utilizaron la modalidad de pequeñas subvenciones, lo que establece una cifra comparativamente mayor respecto de otras regiones<sup>87</sup>, aunque algunas oficinas y

presencias de programas de ONU Mujeres en la región todavía no han utilizado esta modalidad.<sup>88</sup> La mayoría de los socios encuestados (81%) coincidió en que ONU Mujeres respondía a las demandas y a los problemas que surgían; asimismo, el personal aprovechó para citar ejemplos de adaptabilidad ante contextos urgentes, tales como los procedimientos acelerados con defensores de los derechos humanos.<sup>89</sup>

Sin embargo, las pruebas reflejaron con claridad la necesidad de mejorar el carácter competitivo de los procesos de ONU Mujeres para asociarse con organizaciones. El 40% de los acuerdos de asociación con la sociedad civil entre 2020 y 2023 en la región fueron a través de procesos de selección directa y no competitiva.<sup>90</sup> Aunque tales modalidades pueden tener una clara justificación,<sup>91</sup> por ejemplo, en casos de crisis humanitarias o ante restricciones de suministros, varias oficinas registraron un elevado número de procesos de selección no competitivos con la sociedad civil en contextos no humanitarios.<sup>92</sup> Según los resultados obtenidos en las encuestas, ello se debió en cierta medida al intento por parte de las oficinas de incrementar su eficiencia, así como también a las restricciones en la búsqueda de socios de ONU Mujeres, más allá de un círculo común de socios de las OSC.<sup>93</sup> Estas prácticas se prestaron a interpretaciones un tanto sesgadas en cuanto a la selección de socios externos.

<sup>85</sup> Encuesta a socios de la sociedad civil (N=161 y N=171, respectivamente).

<sup>86</sup> El uso comparativamente elevado de las pequeñas donaciones en la región también se vio influido por el contexto regional, en particular por una financiación tradicional más limitada de los donantes para el desarrollo. Prueba de ello es que la región de Europa y Asia Central ocupa el segundo lugar en el uso de pequeñas donaciones, dadas las similitudes en su contexto de desarrollo y financiación de donantes.

<sup>87</sup> Europa y Asia Central (26%); Asia y Pacífico (9%); Estados Árabes (5%); África Occidental y Central (4%) y África Oriental y Central (4%). Datos basados en PGAMS a julio de 2023

<sup>88</sup> Uruguay, Honduras, Haití, Ecuador y El Salvador.

<sup>89</sup> Encuesta a socios de la sociedad civil (N=161).

<sup>90</sup> Este porcentaje es superior a la media mundial de contratación directa con acuerdos de socios, que es del 33%. Datos basados en PGAMS a julio de 2023.

<sup>91</sup> Los socios de las OSC se seleccionan a través de procesos competitivos junto con evaluaciones de riesgo y capacidad. La contratación única sigue siendo una excepción permitida en situaciones muy específicas y con la solicitud de requisitos adicionales pertinentes.

<sup>92</sup> Argentina (82%), Bolivia (67%), Brasil (83%) y Uruguay (75%).

<sup>93</sup> A este respecto, una evaluación realizada en Colombia recomendó aumentar la disponibilidad de licitaciones competitivas para iniciativas con OSC. Fuente: ONU Mujeres, "Evaluación cualitativa final: USAID project to End Gender-Based Violence to ensure women's full enjoyment of rights", 2021.

**HALLAZGO 12.**

**ONU Mujeres enfrentó desafíos en cuanto a su eficacia en la colaboración con socios de la sociedad civil, lo que a su vez afectó negativamente la ejecución de acuerdos de manera oportuna, limitó el enfoque a la obtención de resultados en lugar de concentrarse en los procesos y obstaculizó el potencial de alcance a organizaciones de base y comunidades sujetas a discriminación interseccional.**

Las contrapartes en la región informaron que las modalidades de asociación más comunes de ONU Mujeres con la sociedad civil requerían un alto nivel de esfuerzo para su inicio y gestión. Tanto el personal de ONU Mujeres como los representantes de la sociedad civil consideraron que las mismas requerían mucho tiempo, aun a pesar de los recientes avances implementados en la agilización y a la introducción de la modalidad de pequeñas subvenciones, la que aporta una mayor flexibilidad. Los socios identificaron la carga administrativa de las modalidades contractuales como un factor que afecta negativamente a la implementación en el momento oportuno. Los socios encuestados ubicaron en el nivel más bajo la razonabilidad de las exigencias administrativas planteadas por ONU Mujeres en el área de gestión de asociaciones (véase Figura 10). Esta opinión se reflejó también entre las personas encuestadas y los y las participantes de los grupos de discusión.

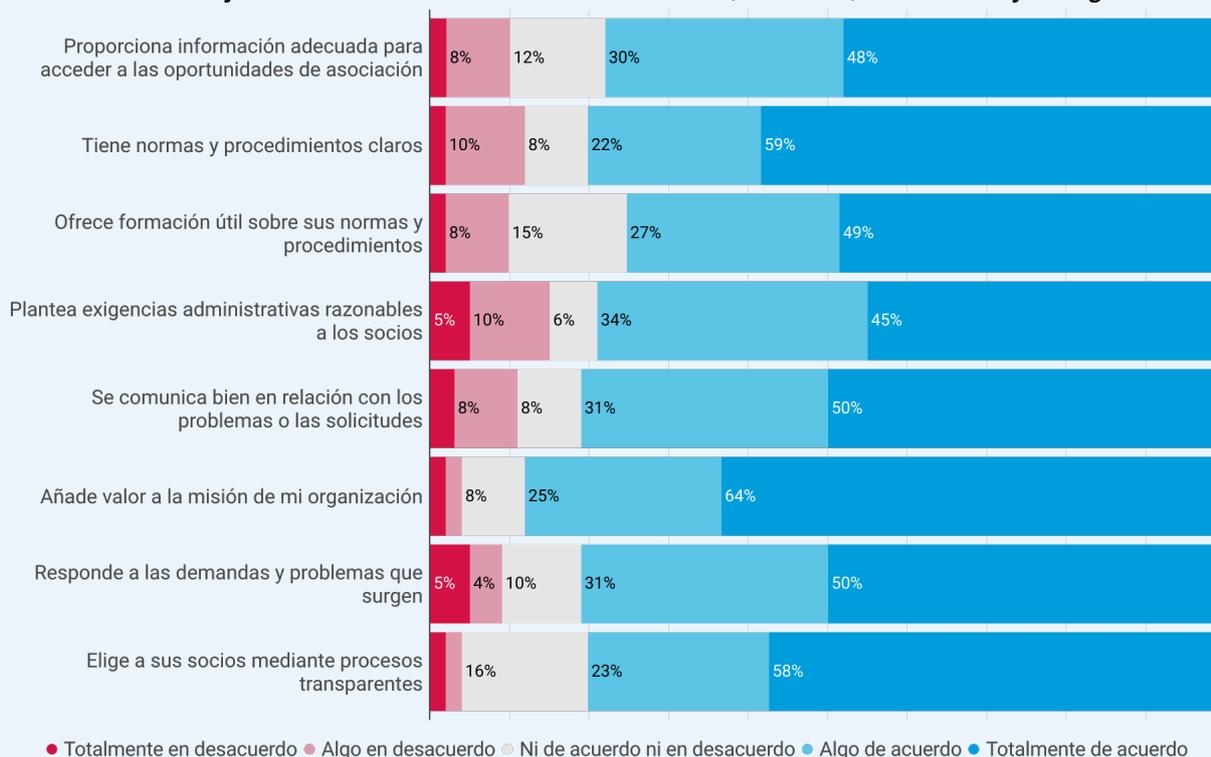
El personal de ONU Mujeres en la región, y en la oficina central, citó en general varios factores limitantes clave que generaron problemas en la capacidad de acceso y llegada a las organizaciones de base, así como también a otras OSC representantes de grupos sujetos a discriminación interseccional. En primer

lugar, la documentación oficial de las asociaciones, tales como los contratos y los formularios FACE, carecían de una traducción adecuada a los idiomas nacionales, lo que generó un obstáculo para muchas. Aun cuando algunas oficinas contaban con traducciones no oficiales de sus documentos, se exigía que éstos fueran completados en idioma inglés. En consecuencia, aumentó la cantidad de tiempo necesario para que los equipos de ONU Mujeres se comuniquen y coordinen con los socios y crecieron los problemas de accesibilidad que enfrentan las pequeñas organizaciones, las organizaciones emergentes y otras representantes de comunidades rurales y de base, por ejemplo, las comunidades de mujeres indígenas.

“ ONU Mujeres tiene que acercarse a los espacios territoriales. Pocos de los fondos llegan a mujeres muy vulnerables que no tienen acceso porque no cumplen los requisitos para ser socias de ONU Mujeres.”

— Representante de una organización de mujeres, Argentina

**FIGURA 10- Los socios encuestados de programas de la sociedad civil de la región consideraron positiva la gestión de asociación de ONU Mujeres en las áreas de intercambio de información, formación, comunicación y valor general**



Fuente: Encuesta de ONU Mujeres entre las contrapartes de la sociedad civil (N=173)

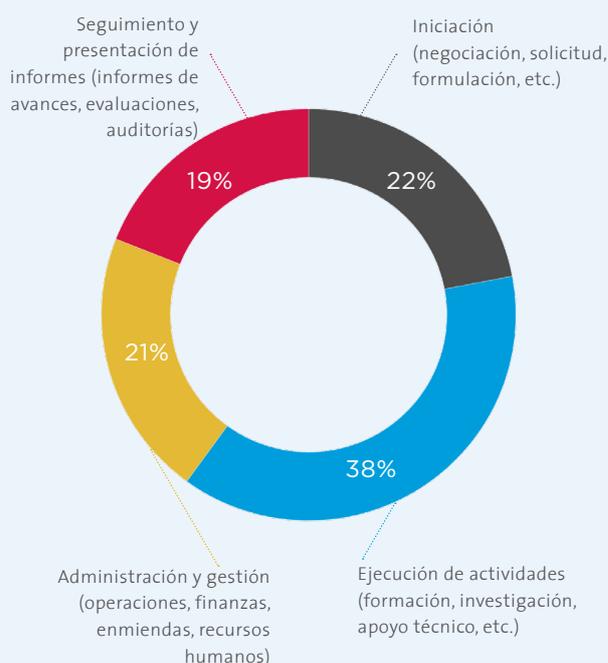
En segundo lugar, el personal de ONU Mujeres en la región y en la oficina central constató que el marco normativo, incluidos los criterios de selección de beneficiarios de pequeñas subvenciones y los procesos para los acuerdos de asociación, creaban obstáculos para la asociación con organizaciones y grupos prioritarios. En cuanto a las pequeñas subvenciones, tanto de la encuesta como de los grupos de discusión, surge que varias condiciones clave creaban barreras indebidas para el acceso de las organizaciones juveniles y emergentes. En especial, señalaron el requisito de que las organizaciones beneficiarias lleven funcionando tres años y el tope de US\$ 30.000 por cada subvención consecutiva hasta alcanzar un máximo total de US\$ 60.000. Estas condiciones fueron consideradas acordes a los riesgos asumidos para la consecución de los objetivos de ONU Mujeres en el momento de su adopción en 2020. Algunos miembros del personal sugirieron la posibilidad de implementar una revisión de estos requisitos una vez cumplido el período inicial de tres años de aplicación,<sup>94</sup> lo que podría mejorar la accesibilidad y sustentabilidad de estas asociaciones.

Se informó que las modalidades de asociación de ONU Mujeres también plantearon dificultades a la hora de colaborar con determinados tipos de OSC asociadas en la región, como ser las organizaciones juveniles y los movimientos emergentes. Entre los encuestados de la sociedad civil se identificó una idea generalizada de que la Entidad proporcionaba apoyo financiero al mismo tipo de organizaciones de la sociedad civil, en particular a organizaciones de mujeres más consolidadas y urbanas. Si bien los acuerdos estaban orientados hacia diversos grupos prioritarios, la persistencia de esta percepción se mantuvo arraigada y reveló los desafíos que plantean los sistemas de ONU Mujeres al limitar el acceso a las organizaciones de base y a las redes no formalizadas. Estos comentarios también se hicieron eco en las recientes evaluaciones corporativas encargadas por la gerencia, en las que se indicó que ONU Mujeres tendía a “dar prioridad a las asociaciones con organizaciones de la sociedad civil y organizaciones de mujeres más consolidadas”.<sup>95</sup>

Se detectaron problemas de eficiencia en cuanto a la cantidad de tiempo que el personal de ONU Mujeres y los socios de las OSC afirmaron dedicar a los procesos. La mayoría de las organizaciones señalaron la carga que impone la gran cantidad de procesos requeridos para gestionar las asociaciones. Una estimación del tiempo dedicado por los socios de la sociedad civil a la ejecución de pequeñas subvenciones y acuerdos de asociación en la región reflejó un bajo nivel de esfuerzo en términos de implementación de actividades (38%) respecto de otras áreas tales como el inicio de la asociación, la gestión y administración, el seguimiento y la elaboración de informes (véase Figura 11).<sup>96</sup>

Si bien algunas de las contrapartes indicaron que la modalidad de pequeñas subvenciones representa un paso en la dirección correcta a los fines de reducir estas cargas, la distribución de tiempo estimada no varió significativamente en relación con la de los acuerdos de asociación. Estas tendencias se observaron también en las áreas contextuales y geográficas de la región.

**FIGURA 11- Los y las encuestadas estimaron que, en su asociación con ONU Mujeres, más del 60% del tiempo de trabajo se invierte en áreas no relacionadas con la implementación**



Fuente: Encuesta de ONU Mujeres entre las contrapartes de la sociedad civil (N=164)

La eficiencia, medida por la puntualidad en la ejecución, también supuso un desafío en el ciclo de asociación y programación con los socios de la sociedad civil. En general, ONU Mujeres informó haber extendido los plazos de casi la mitad de sus acuerdos con socios de OSC en la región.<sup>97</sup> Estas extensiones se aplicaron a más de un tercio de los acuerdos de pequeñas subvenciones concedidas a la sociedad civil (35%), lo que en promedio demoró los plazos de ejecución en un 48% respecto del plazo original. Este porcentaje fue mayor en el caso de los acuerdos de asociación (58%), registrándose extensiones de plazos de ejecución del 50% de su periodo inicial.

<sup>94</sup> Según la dirección de ONU Mujeres, en el proceso consultivo para desarrollar el marco de pequeñas subvenciones se utilizaron los umbrales financieros del UNFPA como referencia.

<sup>95</sup> Gender at Work, 'The Power of Partnerships: UN Women's Collaboration with Civil Society to Advance Gender Equality', Assessment Report Commission by UN Women, julio de 2020.

<sup>96</sup> Estimación del tiempo total basada en una media no ponderada de 164 socios de ONU Mujeres encuestados.

<sup>97</sup> Basado en los datos disponibles de PGAMS de 2018 a 2023 en la región.

Si bien en ciertos casos se trató de extensiones justificadas en términos de costos en las que el donante aportaba financiación adicional, muchas extensiones de acuerdos con las OSC no incluyeron justificaciones de costos o carecían de justificación alguna.<sup>98</sup>

El personal y socios de ONU Mujeres en la región subrayaron las importantes limitaciones planteadas en el marco de la política de pequeñas subvenciones para llegar eficazmente a las organizaciones emergentes y de base. Entre los factores citados se incluye la naturaleza prescriptiva de la política, por ejemplo, las limitaciones en los umbrales financieros, los plazos y la condición jurídica. En relación con esto, algunas contrapartes cuestionaron la relación precio-calidad de las pequeñas subvenciones.<sup>99</sup> Tanto las oficinas de ONU Mujeres como las OSC asociadas invirtieron en más de 200 procesos de pequeñas subvenciones en toda la región, medidos en tiempo y fuentes financieras, con un valor promedio de alrededor de US\$14.300. En varios países, las contrapartes indicaron que la cifra era insuficiente como para permitir un verdadero desarrollo de la capacidad organizativa.<sup>100</sup> Más aun, las pruebas indicaron que las subvenciones fueron en algunos casos utilizadas más allá de su alcance específico para el fortalecimiento institucional.<sup>101</sup> Cerca del 14% de los acuerdos de pequeñas subvenciones examinados incluyeron actividades programáticas,<sup>102</sup> lo que indica un uso posible por encima del alcance previsto.

En general, los factores que influyeron negativamente en la colaboración eficaz con las OSC, según lo indicado, fueron multidimensionales (véase Figura 12). Asimismo, la selección de socios a nivel actividad fue subrayada también por la gerencia de ONU Mujeres como un factor contribuyente a la generación de una carga administrativa excesiva para las oficinas de ONU Mujeres y para los socios de las OSC al momento de supervisar y gestionar. Por el contrario, un compromiso más equilibrado con socios estratégicos con posibilidades de escala<sup>103</sup> priorizaría la selección de socios con los mejores resultados en términos de proyecto, plan de trabajo y nota estratégica para disminuir las cargas administrativas e incrementar la eficiencia de la gestión de la asociación. Las oficinas deben encontrar un equilibrio entre su compromiso con las organizaciones más pequeñas e incipientes y con aquellas con una demostrada capacidad de mejora.

Aparentemente ONU Mujeres ha estado aplicando un nivel bajo de exposición al riesgo en términos de contratación y gestión de terceros, especialmente debido a los aspectos asociados con la reputación y la tolerancia cero de ONU Mujeres frente a problemas tales como el fraude, la corrupción y otras formas de conducta indebida. Dentro de este marco, la gestión de riesgo a través de controles quedó demostrada por la cantidad estimada de pasos dentro del proceso de dos modalidades de asociación clave, calculada en un mínimo de 42 y 29, respectivamente (véase Cuadro 5).<sup>104</sup> La distribución de pasos de los procesos refleja el nivel más alto de esfuerzo para ONU Mujeres al momento de iniciar, informar y supervisar los acuerdos con las OSC.

<sup>98</sup> Análisis de una muestra de prórrogas de acuerdos de asociación para comprender su justificación. Todas las prórrogas de pequeñas subvenciones son sin coste.

<sup>99</sup> ONU Mujeres define el principio de “la mejor relación calidad-precio” como la consideración de “todos los factores pertinentes” en relación con los objetivos de política social (incluidos los relacionados con el género), económica y medioambiental en el proceso de contratación, mediante el examen de “la combinación de los costes de todo el ciclo de vida, la calidad y la eficiencia”. Fuente: ONU Mujeres, “Principios de adquisiciones de ONU Mujeres” (consultado en julio de 2023).

<sup>100</sup> Si se utiliza la paridad del poder adquisitivo para realizar una comparación indicativa, se observan discrepancias significativas en el valor nominal de estas subvenciones, sobre todo en Argentina, Bolivia, Brasil y algunos países del Caribe.

<sup>101</sup> De acuerdo con la Política de Pequeñas Donaciones de ONU Mujeres (2020), la modalidad está destinada “exclusivamente a financiar una gama limitada de actividades para apoyar el desarrollo o el fortalecimiento de la capacidad institucional de una OSC”, tales como la “introducción o mejora de sistemas, herramientas y procesos organizativos, la capacitación de la fuerza de trabajo en habilidades técnicas y de gestión y el apoyo con los recursos adecuados”. La política establece que el propósito “no es financiar la entrega de una actividad programática o un producto en nombre de ONU Mujeres, ya que dichas actividades pueden financiarse a través de acuerdos de socios”.

<sup>102</sup> De las 205 pequeñas subvenciones clasificadas según sus objetivos o fines previstos, 29 (14%) tenían una combinación de fortalecimiento institucional y otras modalidades orientadas a resultados programáticos.

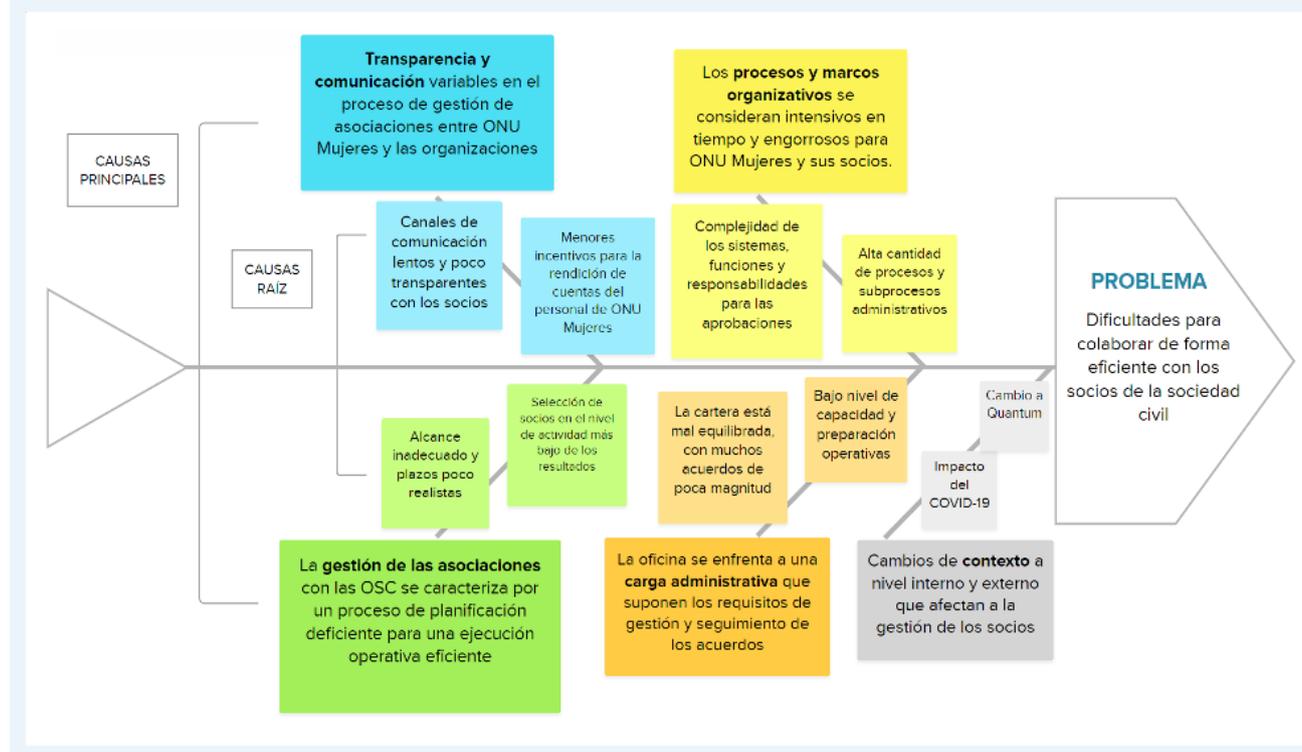
<sup>103</sup> La escala se define como la capacidad de una organización para llegar a un amplio grupo de población objetivo.

<sup>104</sup> Se trata de una estimación mínima basada en el número de procesos organizativos relacionados para un proceso determinado. Por ejemplo, un paso para el pago incluirá múltiples subprocesos de presentación y aprobación tanto en el sistema de gestión de recursos empresariales Quantum como a través de los canales de comunicación normales. Véase en el Anexo 8.5 un mapa más detallado de procesos y cuellos de botella.

Los socios de las OSC identificaron como problemas más comunes para la oportuna ejecución los procesos asociados con el inicio de la asociación, los pagos y las enmiendas. Las organizaciones de la sociedad civil señalaron que la resolución oportuna de los problemas con frecuencia se veía agravada por la falta de rendición de cuentas mutua, en la que tanto los socios como ONU Mujeres pueden señalar al otro como responsable por el cumplimiento de obligaciones clave.<sup>105</sup> El problema más común fue la demora en el pago de actividades; cuestión indicada por 16 de los 44 socios de OSC.<sup>106</sup> En los casos denunciados más graves, los socios de las OSC de dos oficinas de la región indicaron que no podían satisfacer las necesidades urgentes de las sobrevivientes de violencia por culpa de las demoras en los pagos.

En 2022, para aumentar la armonización y la eficiencia con otros socios de las Naciones Unidas, ONU Mujeres se unió al Portal de Socios de las Naciones Unidas, junto con la Secretaría de las Naciones Unidas y otros siete organismos, fondos y programas.<sup>107</sup> La incorporación de la Entidad a la plataforma, realizada en dos etapas, brindó la oportunidad de agilizar la contratación de las OSC y aprovechar las economías de escala para reducir plazos y mejorar procesamientos. Sin embargo, en la región de las Américas y el Caribe, la transición ha sido lenta debido a los cambios simultáneos en la plataforma de recursos empresariales de ONU Mujeres. La plataforma puede tardar en alcanzar el valor previsto.<sup>108</sup>

**FIGURA 12-** Las causas de los problemas de eficiencia se identificaron en diversas áreas



Fuente: Equipo de Evaluación basado en la revisión de datos primarios

<sup>105</sup> Definida como la rendición de cuentas entre los proveedores y los receptores de la cooperación al desarrollo, por la eficacia de dicha cooperación a la hora de producir resultados de desarrollo. Fuente: Naciones Unidas, “Mutual Accountability for Development Cooperation Results: Where Next?”, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, 2012.

<sup>106</sup> Basado en entrevistas y grupos de discusión.

<sup>107</sup> FAO, PNUD Crisis Bureau, UNFPA, UNHCR, UNICEF, WFP, and WHO.

<sup>108</sup> En junio de 2023, el 8% de los socios de la sociedad civil estaban registrados en la región de América y el Caribe y el 10% a nivel mundial.

**CUADRO 5- Procesos y demoras comunes en la ejecución formal de acuerdos con las OSC<sup>109</sup>**

ETAPA	FUNCIÓN Y RESPONSABILIDAD	CANTIDAD ESTIMADA DE PASOS EN LOS PROCESOS DE ONU MUJERES		DEMORAS INFORMADAS MÁS FRECUENTES Y CONSECUENCIAS
		ACUERDOS DE ASOCIACIÓN	ACUERDOS DE PEQUEÑAS SUBVENCIONES	
<b>Inicio de la asociación</b>	Procesos de aprobación internos de ONU Mujeres al inicio.	7	7	Proceso de aprobación de asociaciones que afecta a la selección de socios en cuanto a su formalización e inicio oportuno.
<b>Inicio del acuerdo</b>	Procesos de aprobación internos de ONU Mujeres y respuesta de los socios a las solicitudes.	12	4	
<b>Pago</b>	Validación de ONU Mujeres de procedimientos y requisitos previos.	1	1	Tramitación de los pagos que afectan a la ejecución puntual de las actividades.
<b>Elaboración de informes y seguimiento</b>	El socio presenta informes (intermedios o trimestrales) y ONU Mujeres los revisa y aprueba.	11	8	Revisión y aprobación de informes que afectan a la gestión de los acuerdos de asociación y requieren una inversión de tiempo significativa y periódica.
<b>Otros pagos, si correspondiera</b>	El socio presenta informes financieros y de progreso, y comprobantes. ONU Mujeres valida los productos y los datos financieros.	3	3	El pago de tramos hizo que algunos socios adelantaran de sus propios recursos para no pausar las actividades ante el aumento de modificaciones y extensiones.
<b>Finalización</b>	Procesos de aprobación internos de ONU Mujeres y respuesta de socios a solicitudes.	8	6	Finalización del proyecto con riesgos para la reputación en caso de ejecución inadecuada de las actividades y seguimiento limitado de los resultados.

Fuente: Equipo de Evaluación basado en la revisión de la política, los procedimientos y las directrices de ONU Mujeres

<sup>109</sup> La cuantificación en la tabla estima los pasos del proceso y diferirá según varios factores. No todos los pasos son obligatorios y algunos son mutuamente excluyentes según el tipo de proceso de selección de socio o modalidad contractual seleccionada.

### 4.3. ¿Hasta qué punto ONU Mujeres ha permitido de forma efectiva la inclusión de la sociedad civil en su trabajo para influir en las prioridades y políticas de género, incluidos aquellos que representan a grupos prioritarios?

#### HALLAZGO 13.

Los GASC proporcionaron un mecanismo de participación representativa y significativa en contextos de estabilidad al promover la participación de las OSC en la labor de ONU Mujeres y ofrecer asesoramiento de un amplio grupo de socios de la sociedad civil. Los miembros de los GASC y ONU Mujeres valoraron positivamente la relevancia de sus reuniones y debates. No obstante, los primeros expresaron también su frustración por las expectativas no cumplidas en cuanto al alcance de la colaboración con las iniciativas de ONU Mujeres, lo que incluye su hipotética función de promoción.

Los GASC tuvieron una función doble y complementaria en la región de las Américas y el Caribe para actuar como un organismo de asesoramiento para ONU Mujeres y también como una plataforma de promoción para fomentar la agenda de igualdad de género. En total, hubo nueve oficinas de ONU Mujeres en la región que tuvieron un GASC activo en algún momento desde 2018. La estabilidad operativa fue un reto en la región y provocó la suspensión total o temporal de las actividades de los GASC en algunos países durante el periodo de evaluación. (véase Figura

13). Tres factores fueron los más relevantes en esta fluctuación: el amplio impacto de la pandemia del COVID-19 en la capacidad de ONU Mujeres para mantener grupos regulares o activos; los contextos nacionales que limitaron el espacio de incidencia; y los riesgos institucionales de ONU Mujeres, como, por ejemplo, los cambios en los cargos más altos de la gerencia. El nivel de experiencia de las OSC varió en las distintas regiones según la actividad y duración de sus operaciones (para un análisis más profundo, véase el caso de estudio del Anexo 8.10).

**FIGURA 13-** La distribución por países de los GASC en toda la región indicó el nivel de actividad variable como principal mecanismo de consulta de ONU Mujeres con la sociedad civil<sup>110</sup>



\*\*\* Activación reciente o actual del GASC

Fuente: Equipo de Evaluación basado en la revisión de documentos (a julio de 2023)

<sup>110</sup> Como se indica en el gráfico, la presencia nula o limitada de ONU Mujeres en ciertos países (Nicaragua, Paraguay, Perú y Venezuela) significaba que no había una justificación institucional para un GASC. Otros países marcados "inactiva sin GASC anterior" tienen presencia de programa (Uruguay y Honduras) u oficina de reciente creación (Chile).

En general, la composición de los GASC fue representativa de diversos grupos. La inclusión fue una preocupación relevante dentro de los procesos de selección, lo que resultó en un nivel satisfactorio de representatividad en la composición de los GASC. Se identificaron grupos prioritarios de mujeres en riesgo de quedarse atrás en los procesos de selección de las nueve oficinas de ONU Mujeres que tuvieron por lo menos un GASC entre 2018 y 2022. Entre los grupos representados en los GASC figuran mujeres afrodescendientes, indígenas y jóvenes. Sin embargo, se registraron grandes brechas en términos de mujeres que viven con discapacidades, mujeres rurales, mujeres inmigrantes y la comunidad LGBTQ+. ONU Mujeres en Colombia fue la única oficina, durante este periodo, que estableció términos de referencia específicos para sus GASC, poniendo de relieve ciertos grupos prioritarios en dos ocasiones: mujeres indígenas (2020) y mujeres que viven con discapacidades (2023).

A nivel técnico, los procesos de selección abordaron también candidatas con diferentes carteras y experiencia en determinados temas, lo que resultó en la conformación de GASC con sólidas capacidades técnicas, que a su vez obtuvieron calificaciones positivas. La selección demostró la orientación hacia perfiles de personas con experiencia relevante en la promoción de la igualdad de género, y consideró la representatividad de candidatas en cuanto a raza, etnia y religión. Esto ayudó en la selección de las integrantes de los GASC, quienes generalmente resultaron representativos de la diversidad de un país o región específicos. El 73% de las encuestadas valoraron positivamente la composición de los GASC (véase Figura 14). No obstante, las normas de selección no establecieron normalmente criterios específicos de representatividad. Otro problema que se planteó fue la falta de interés de candidatas pertinentes, sobre todo en determinados contextos como, por ejemplo, el Caribe.

La puesta en práctica de la función asesora de los GASC en algunos casos contribuyó a un diálogo concreto y a relaciones más sostenibles entre ONU Mujeres y las OSC. Los miembros de los GASC proporcionaron análisis contextuales y aportes técnicos pertinentes a las oficinas de ONU Mujeres, evaluando las iniciativas de ONU Mujeres y contribuyendo con información relevante para la toma de decisiones. Los GASC también funcionaron como un espacio participativo importante para los representantes de la sociedad civil. No obstante, obtuvieron resultados más limitados a la hora de funcionar como plataforma de promoción.

La eficacia de las reuniones con los GASC también varió significativamente entre oficinas y entre periodos de tiempo para la misma oficina. Algunas reuniones generaron un diálogo rico entre ONU Mujeres y la sociedad civil, lo que permitió el intercambio de experiencias y buenas prácticas; mientras que en otras reuniones quedó en evidencia la falta de enfoque y ausencia de objetivos estratégicos, desaprovechándose así la oportunidad de sacar el máximo partido de la convocatoria de importantes líderes y expertos de la sociedad civil. En algunos casos, los GASC sirvieron de puente entre ONU Mujeres y el universo más amplio de las OSC en los distintos países, pero en general esto no se manifestó de igual manera en las distintas iteraciones de la región.<sup>111</sup>

Los resultados a largo plazo siguieron siendo un desafío y se vieron afectados negativamente por los factores antes mencionados, lo que provocó la suspensión temporal de los GASC, así como también la limitación de recursos y herramientas para convertir los aportes de los GASC en resultados concretos. Esto estuvo en consonancia con la falta de un enfoque estratégico para incorporar verdaderamente las ideas de los miembros de los GASC a la planificación e implementación de los programas de ONU Mujeres, y también para garantizar que las voces de los GASC sean escuchadas y consideradas a largo plazo. Los resultados de la encuesta en la región reflejaron esta perspectiva al calificar en el peor nivel, en términos de influencia de representantes de los GASC, a la planificación relacionada con las estrategias y los programas de ONU Mujeres (60% positivo).

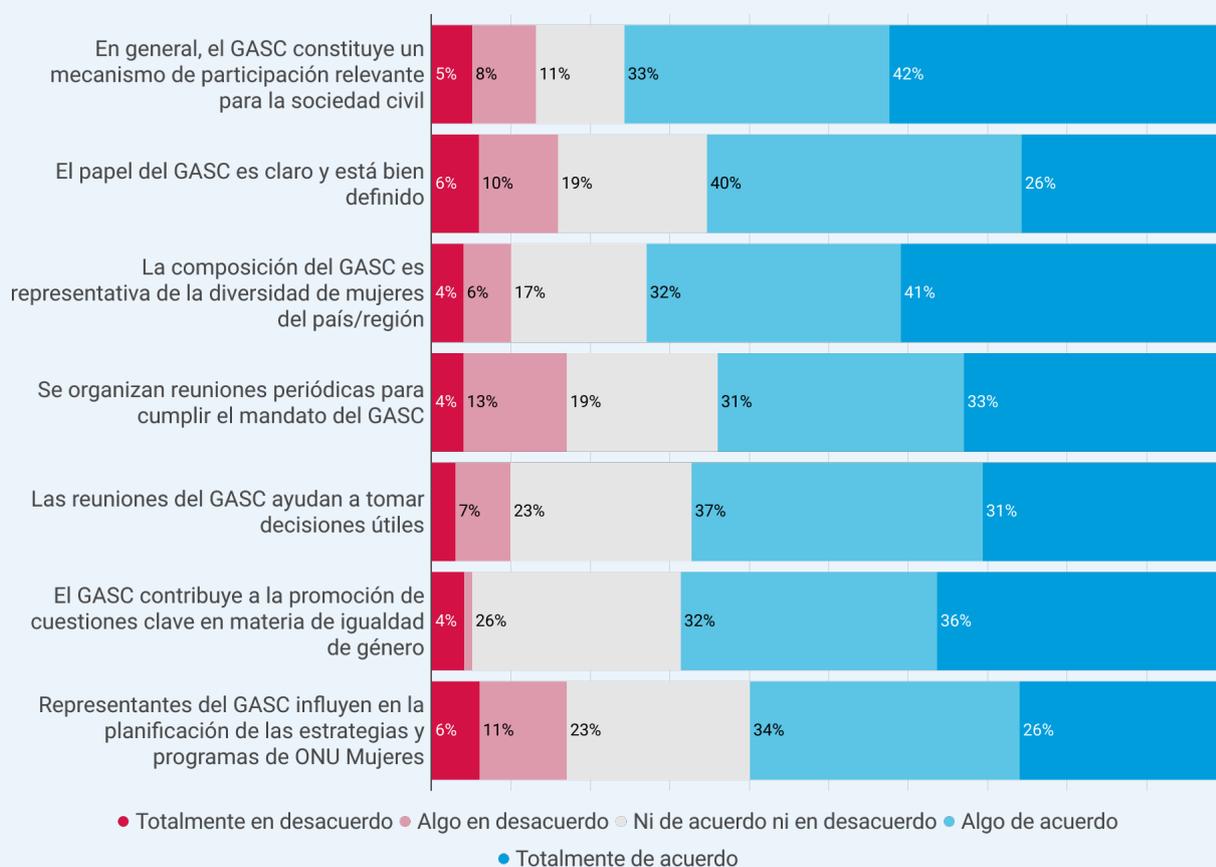
Entre los resultados obtenidos en la región que se consideran importantes se incluye los productos y las estrategias de comunicación, los análisis contextuales y los aportes técnicos *ad hoc*. Los productos de comunicación fueron especialmente importantes en algunos contextos (por ejemplo, comunicados de prensa y encuestas), que ayudaron a amplificar las voces de sus miembros y de sus respectivas organizaciones, como en Argentina y México.

Los representantes de los GASC también expresaron su preocupación por la falta de claridad sobre la función del grupo y su frustración por las expectativas no cumplidas en cuanto a aprovechar todo el potencial del grupo como espacio para el diálogo y la construcción de puentes. El personal de ONU Mujeres también indicó que el compromiso de los miembros era fluctuante, factor que se vio agravado por la falta de una planificación adecuada y de incentivos tangibles, ya que los miembros de los GASC no reciben remuneración y, en general, las actividades se limitan sólo a reuniones.<sup>112</sup>

<sup>111</sup> Las evaluaciones de la cartera de países de las oficinas de ONU Mujeres en México (2019), Colombia (2019), El Salvador (2020), Haití (2021), Bolivia (2022) y Brasil (2022) sugirieron varias acciones para fortalecer los GASC. Varias evaluaciones recomendaron que las oficinas convocaran GASC junto con otras OSC relevantes sobre prioridades estratégicas, entre ellas: evaluar el progreso y los desafíos de la Agenda 2030 (Colombia); debatir temas emergentes (México); y proporcionar mayor accesibilidad y dinamismo para el diálogo (Bolivia y El Salvador).

<sup>112</sup> See full case study in Annex 8.10.

**FIGURA 14-** Los miembros de los GASC encuestados consideraron muy pobres tanto la organización de reuniones periódicas de los grupos, como la claridad de la distribución de funciones y la influencia en las estrategias y programas de ONU Mujeres



Fuente: Encuesta de ONU Mujeres entre las contrapartes de la sociedad civil (N=73)

## HALLAZGO 14.

**La gestión por parte de ONU Mujeres de conferencias emblemáticas sobre feminismo y derechos de la mujer demostró su gran poder de convocatoria y su compromiso con los actores de la sociedad civil al facilitar la representación en los espacios de toma de decisiones y promoción. Otros foros y alianzas pusieron de relieve el potencial para mejorar la función de convocatoria a nivel regional.**

Las voces de la sociedad civil fueron incluidas y elevadas a espacios multilaterales con la facilitación de ONU Mujeres, como fue demostrado por las conferencias regionales sobre la mujer de América Latina y el Caribe, coorganizadas con la CEPAL, desde 2020. En la edición más reciente, celebrada en Argentina en noviembre de 2022, se registró una alta participación de la sociedad civil. De hecho, las representantes de la sociedad civil constituyeron el 40% de las y los participantes inscriptos en la conferencia, es decir, el segundo grupo más numeroso

después de las y los actores gubernamentales (Figura 15).<sup>113</sup> En comparación con la Conferencia Regional sobre la Mujer anterior, celebrada en Chile en enero de 2020, esto representó un aumento de más del doble de la cantidad total de representantes de la sociedad civil en los paneles y eventos organizados conjuntamente con ONU Mujeres, el análisis confirmó el alto grado de interés, participación y entusiasmo de la sociedad civil en este tipo de espacios multipartitos.

<sup>113</sup> CEPAL, Informe de la Decimoquinta Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe, Buenos Aires, 7-11 de noviembre de 2022 (LC/CRM.15/5/Rev.1).

**FIGURA 15-** La sociedad civil fue el segundo grupo más representado en la Conferencia Regional sobre la Mujer en las Américas y el Caribe de 2022



Fuente: Equipo de Evaluación basado en la CEPAL (2023)

Además de estas pruebas de participación general, las voces de las organizaciones feministas y de mujeres también fueron escuchadas en espacios de diálogo entre las múltiples contrapartes de la región. Los representantes de organizaciones feministas y de mujeres sistemáticamente participaron como panelistas y coorganizadores de eventos, junto con ONU Mujeres. De los eventos paralelos coorganizados por ONU Mujeres durante la Conferencia Regional sobre la Mujer de 2022, la mayoría (10 de 12) incluyó a panelistas de la sociedad civil, mientras que casi la mitad de los participantes fueron representantes de las OSC que, a su vez, representaban a diversos grupos discriminados en la región, tales como las mujeres rurales, trabajadoras domésticas y mujeres indígenas, entre otros.<sup>114</sup>

La Conferencia Regional sobre la Mujer en 2022 ilustró la eficaz coordinación de ONU Mujeres con la CEPAL a través de las ventajas comparativas distintivas de los socios de las Naciones Unidas para facilitar el diálogo entre múltiples contrapartes sobre una cuestión política. Distintas características reforzaron el potencial de la conferencia en la contribución a políticas, lo que incluye a los paneles mixtos de grupos de expertos y contrapartes; la alta participación de representantes de los Estados miembro; y la agenda estructurada sobre temas de todo el espectro de políticas relativas al trabajo de prestación de cuidados. La evaluación confirmó el carácter complementario de las distintas funciones: la CEPAL aprovechó su experiencia en la gestión de conferencias y la investigación y ONU Mujeres realizó investigaciones complementarias o conjuntas, además de participar en la elaboración de programas y la promoción de cuestiones relacionadas con la provisión de cuidados.

Las contrapartes valoraron positivamente este trabajo de coordinación, indicando que se aprovecharon eficazmente las ventajas comparativas de cada socio. Además, como resultado de conferencias anteriores, en 2018 se estableció el Fondo Regional de Apoyo a los Movimientos Feministas y de Mujeres para contribuir al desarrollo de proyectos destinados al empoderamiento de las mujeres, la materialización de los derechos de la mujer y la igualdad de género. ONU Mujeres administró las subvenciones iniciales del Fondo en 2022 sobre la base de las contribuciones voluntarias realizadas por el Gobierno de México y ONU Mujeres.

La sociedad civil ha aprovechado el precedente regional de participación directa en las conferencias regionales sobre la mujer. América Latina y el Caribe se presenta como la única región del mundo en la que la sociedad civil —representada por organizaciones feministas y de mujeres, sindicatos de trabajadores, el mundo académico y otros grupos— se reúne con el gobierno, el sistema de las Naciones Unidas, las organizaciones internacionales y el sector privado en una conferencia regional de este tipo,<sup>115</sup> lo que a su vez fortaleció la participación de las organizaciones feministas y de mujeres en distintos hitos de la Conferencia Regional sobre la Mujer, en particular a través de reuniones preparatorias;<sup>116</sup> informes de situación y otros espacios participativos. ONU Mujeres demostró su eficacia en el aprovechamiento de este entorno propicio y la colaboración con la CEPAL para alinear posiciones a través de distintas redes. Esto se ha logrado mediante la facilitación de consultas en línea con la sociedad civil.<sup>117</sup>

<sup>114</sup> Basado en la observación de 8 eventos paralelos entre el 7 y el 11 de noviembre de 2022 en Buenos Aires, Argentina.

<sup>115</sup> CEPAL, “La CEPAL presenta oportunidades para colocar la autonomía de las mujeres y la igualdad de género en el centro de la cooperación multisectorial”, 31 de mayo de 2023: <https://www.cepal.org/en/notes/cepal-presents-opportunities-place-womens-autonomy-and-gender-equality-center-multi>.

<sup>116</sup> ONU Mujeres, “América Latina y el Caribe debe avanzar hacia una sociedad del cuidado que ponga en el centro la sostenibilidad de la vida y del planeta”, 22 de junio de 2022: <https://lac.unwomen.org/en/stories/comunicado-de-prensa/2022/o6/america-latina-y-el-caribe-debe-avanzar-hacia-una-sociedad-del-cuidado>

<sup>117</sup> Source

La coorganización de ONU Mujeres de la XV Conferencia Regional sobre la Mujer en América Latina y el Caribe (2022) contribuyó con un encuentro paralelo de un estimado de 2.200 activistas de 29 países de la región en el Foro Feminista, en Buenos Aires, Argentina.<sup>118</sup> El evento proporcionó un espacio participativo complementario a la Conferencia Regional sobre la Mujer de 2022. ONU Mujeres se asoció con la OSC Andhes para organizar la logística y la facilitación del evento a través de asistencia financiera y técnica.<sup>119</sup> Según se desprende de las encuestas y de lo observado durante los principales procedimientos de las conferencias, el esfuerzo se tradujo en la aprobación de la Declaración Política del Foro Feminista y su presentación

durante la conferencia principal.<sup>120</sup> Como resultado de esta conferencia, el Compromiso de Buenos Aires se constituyó como un importante documento normativo que se benefició con la significativa promoción por parte de las OSC reunidas en el Foro Feminista, que consagró una clara perspectiva de los grupos prioritarios y una hoja de ruta para crear y fortalecer sistemas y políticas de cuidados sensibles al género.<sup>121</sup> Sin embargo, hubo importantes limitaciones tanto en la estructuración de la organización de estos dos eventos concurrentes, como también en el grado de incorporación de la Declaración Política del Foro Feminista al Compromiso de Buenos Aires.

## HALLAZGO 15

**La coordinación de ONU Mujeres con la sociedad civil para apoyar la participación en espacios normativos intergubernamentales estuvo bien establecida, especialmente en la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer. Otras iniciativas para la creación de coaliciones y movimientos proporcionaron vías para que la sociedad civil participara en alianzas de múltiples contrapartes, pero la apropiación por parte de las organizaciones feministas y de mujeres, así como también internamente dentro de ONU Mujeres, se limitó al logro de resultados significativos y a ampliar la escala.**

La función de ONU Mujeres en la región, como facilitadora de la inclusión de las voces de la sociedad civil en los procesos normativos, especialmente en la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW), fue una valiosa contribución de la organización en estrecha colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas y socios gubernamentales. ONU Mujeres promovió consultas regionales previas a los periodos de sesiones de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, lo que incluye a un espectro más amplio de organizaciones de la sociedad civil para debatir temas clave; además apoyó y facilitó eficazmente la participación de organizaciones feministas y de mujeres en los periodos de sesiones anuales de la Comisión, celebradas en Nueva York, en estrecha colaboración con las dependencias de la sede de ONU Mujeres y la coordinación de la División de la Sociedad Civil. En términos de apoyo directo a socios de la sociedad civil en la CSW y sus reuniones preparatorias regionales, el Comité para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW), Beijing+25, el Foro Permanente para las Cuestiones Indígenas (UNPFII) y otros espacios participativos regionales y globales, ONU Mujeres brindó apoyo a: 155 mujeres en 2018; 180 mujeres en 2019; 212 en 2020; 969 en 2021; y más de 2.500 en 2022, una cantidad mayor debido a la organización de la XV Conferencia Regional sobre la Mujer de América Latina y el Caribe.<sup>122</sup> De los numerosos eventos paralelos organizados durante el 67° período de sesiones de la Comisión de la

Condición Jurídica y Social de la Mujer en marzo de 2023, cerca de 20 fueron organizados conjuntamente por ONU Mujeres y asociados de la región de las Américas y el Caribe.<sup>123</sup>

“ He participado en reuniones anteriores de la CSW con el apoyo de ONU Mujeres. Para la sociedad civil es muy importante participar en las actividades de diálogo con los gobiernos, las organizaciones intergubernamentales y el sistema de las Naciones Unidas. El año pasado celebramos el 30° aniversario de la agenda de género y sólo fue posible gracias a la participación de la sociedad civil y de la ONU.”

– Representante de una red regional de mujeres

En cambio, la eficacia de ONU Mujeres en su función a la hora de convocar a actores nacionales y regionales de las Américas y el Caribe a nivel global fue menor en determinados ámbitos. Existió una oportunidad para reforzar su representación en los foros mundiales, especialmente en aquellos que van más allá de la CSW. Las conversaciones mantenidas con el personal de ONU Mujeres, tanto en la oficina central como a nivel regional, indicaron consenso en este ámbito, lo que podría extenderse a muchas otras conferencias temáticas y mundiales en las que ONU Mujeres haya participado a nivel corporativo, pero pocas veces han mostrado tener un enfoque integrado que vincule nivel nacional y regional (véase Cuadro 6).

<sup>118</sup> Estimación basada en pruebas fotográficas y documentales del Foro Feminista. Nótese que otras fuentes indicaron más de 2.000 asistentes que no pudieron verificarse de forma independiente.

<sup>119</sup> Andhes, 'Un Foro Feminista para incidir en las políticas regionales', 02 Feb 2023: <https://www.andhes.org.ar/contenido/15/foro-feminista-para-incidir-politicas-regionales.html>

<sup>120</sup> Foro Feminista, Construcción colectiva de la Declaración Política del Foro Feminista previo a la XV CRM, Buenos Aires, Argentina 2022.

<sup>121</sup> Véase <https://conferenciamujer.cepal.org/15/en/documents/buenos-aires-commitment>.

<sup>122</sup> ACRO Annual Reports 2018, 2019, 2020, 2021 and 2022.

<sup>123</sup> ONU Mujeres, CSW67 Side Event Schedule: <https://www.unwomen.org/en/csw/csw67-2023/side-events/schedule> (consultado el 25 de agosto de 2023)

**CUADRO 6- Otros foros internacionales organizados por socios de las Naciones Unidas ofrecen una vía utilizada menos de lo debido a fin de aumentar la participación de los representantes de la sociedad civil en los principales espacios de toma de decisiones**

FORO INTERNACIONAL*	FRECUENCIA	TEMA PRINCIPAL	PARTICIPACIÓN DE LAS OSC	AGENDA DE GÉNERO RELACIONADA	NIVEL DE COMPROMISO DE LA SOCIEDAD CIVIL DE LA REGIÓN <sup>124</sup>
<b>Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW)</b>	Anual	Género	Sí	Enfoque de género como principal organismo intergubernamental mundial dedicado exclusivamente a la promoción de la autonomía de las mujeres y la igualdad de género. <sup>125</sup>	Medio
<b>Foro sobre la Financiación para el Desarrollo (FDD)</b>	Anual	Financiación del desarrollo	Sí	El proceso del FDD no tiene una agenda de género clara, aunque el género se expresa como una cuestión transversal en las actividades y los resultados. <sup>126</sup>	Bajo
<b>Conferencia de las Partes (COP) de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC)</b>	Anual	Cambio climático	Sí	El Plan de Acción de Género de la CMNUCC, y enmiendas, define objetivos y prioridades de acción climática sensibles al género, incluida la implementación de “otros” actores de la sociedad civil. <sup>127</sup>	Bajo
<b>Cumbre sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)</b>	Cada 4 años	Desarrollo sostenible	Sí	El ODS 5 como objetivo centrado en el género, así como su integración en otros ODS.	Bajo
<b>Conferencia Internacional sobre los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo (PEID)</b>	Cada 10 años	Desarrollo sostenible de los PEID	Sí	Trayectoria de SAMOA y acciones de género asociadas	Medio

Fuente: Equipo de Evaluación

\* Esta lista de foros internacionales no es exhaustiva.

ONU Mujeres puso en marcha el Foro Generación Igualdad a nivel mundial para movilizar la acción a través de una iniciativa multilateral que incluye a la sociedad civil, los gobiernos, las entidades de las Naciones Unidas y el sector privado.<sup>128</sup> En México, ONU Mujeres organizó el Foro Generación Igualdad, en marzo de 2021 que incluyó un gran número de paneles de alto nivel, diálogos temáticos y espacios de encuentro para un amplio grupo de actores.<sup>129</sup> El evento fue reconocido por crear una plataforma integradora para los participantes de la sociedad civil, incluidos los jóvenes<sup>130</sup>, y supuso un avance en el refuerzo de las alianzas con las OSC y otras contrapartes con prioridad en la igualdad de género. Esto se materializó en la creación de la Alianza por los Cuidados, iniciada por ONU Mujeres y el Gobierno de México.<sup>131</sup>

A pesar de los resultados asociados con el lanzamiento del Foro Generación Igualdad en México, la iniciativa mostró pocos resultados en la región en cuanto a su funcionamiento como plataforma efectiva de participación con la sociedad civil. Las OSC consideraron que el esfuerzo fue insuficiente como para alcanzar efectivamente al movimiento feminista y de mujeres, y que la iniciativa resultó inaccesible para la sociedad civil.<sup>132</sup> Las contrapartes consultadas en la región no indicaron resultados importantes logrados en el Foro Generación Igualdad, ni tampoco que haya servido como oportunidad para la participación continua de los socios. Teniendo en cuenta la cantidad de compromisos en la región y su progreso, la iniciativa del Foro Generación Igualdad no encontró aún el impulso necesario en la región, ni dentro de ONU Mujeres ni con los socios de las OSC.<sup>133</sup>

<sup>124</sup> Basado en la revisión de los informes nacionales, regionales y corporativos de ONU Mujeres.

<sup>125</sup> ONU Mujeres, Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer: [www.unwomen.org/en/csw](http://www.unwomen.org/en/csw) (consultado en agosto de 2023).

<sup>126</sup> Naciones Unidas, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, Oficina de Financiación para el Desarrollo: [financing.desa.un.org](http://financing.desa.un.org) (consultado en agosto de 2023).

<sup>127</sup> CMNUCC, The Gender Action Plan: [unfccc.int/topics/gender/workstreams/the-gender-action-plan](http://unfccc.int/topics/gender/workstreams/the-gender-action-plan) (consultado en agosto de 2023). La sociedad civil incluye el Grupo de Trabajo Facilitador de la Plataforma de Comunidades Locales y Pueblos Indígenas.

<sup>128</sup> La iniciativa global incluye un Grupo Asesor de la Sociedad Civil como parte del “Grupo Central” del Foro de Igualdad de Generación junto con ONU Mujeres y los gobiernos de Francia y México.

<sup>129</sup> ONU Mujeres, Informe de resultados: Generation Equality, 29-31 de marzo de 2021, Ciudad de México: [https://forum.generationequality.org/sites/default/files/2021-08/GEF%20in%20Mexico%20City\\_Report\\_072021.pdf](https://forum.generationequality.org/sites/default/files/2021-08/GEF%20in%20Mexico%20City_Report_072021.pdf)

<sup>130</sup> El evento contó con más de 13.000 participantes inscritos. Se calcula que los jóvenes representaron el 44% de los participantes, incluidos los que tenían 34 años o menos. Fuente: <https://forum.generationequality.org/generation-equality-forum-mexico-city>

<sup>131</sup> La Alianza por el Cuidado contaba a julio de 2023 con 52 OSC participantes en las iniciativas. Fuente: [alianzadecuidados.forogeneracionigualdad.mx](http://alianzadecuidados.forogeneracionigualdad.mx)

<sup>132</sup> Estas opiniones fueron planteadas por el personal y los socios de ONU Mujeres en las entrevistas y destacadas en las reuniones abiertas con la sociedad civil que observó el equipo de evaluación.

<sup>133</sup> América y el Caribe es la segunda región del mundo con menor participación en las Coaliciones de Acción del Foro de Igualdad de Generación. En junio de 2023, había 89, de las cuales el 54% no se habían iniciado.

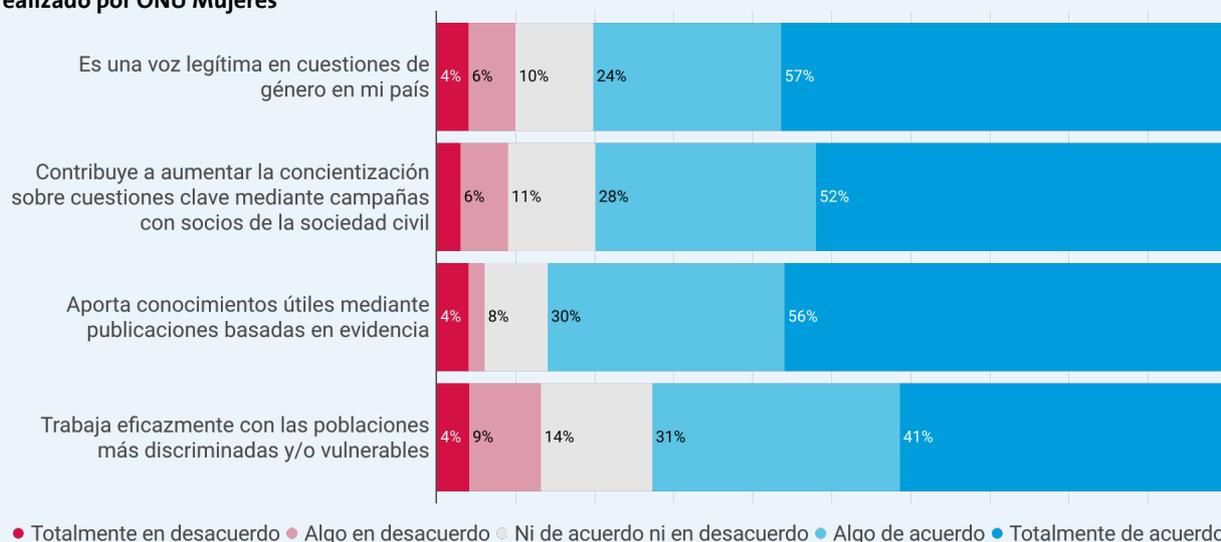
## HALLAZGO 16

**La función de promoción de ONU Mujeres, junto con las OSC de la región, fue reconocida por su credibilidad y sus enfoques basados en pruebas. Las percepciones indicaron que la Entidad fue menos eficaz en la defensa de las poblaciones que enfrentan una mayor discriminación y vulnerabilidad, así como también en el alcance a más organizaciones locales de base. El análisis de macrodatos (Big Data) de los esfuerzos de campaña en línea mostró un nivel más bajo de participación de las OSC.**

Hubo casos importantes de promoción de ONU Mujeres en los que la organización aprovechó su triple mandato y conectó a las OSC con el gobierno. La promoción basada en pruebas para eliminar la violencia contra las mujeres fue particularmente fuerte con las OSC, incluso en relación con los feminicidios, la violencia de género y la violencia sexual. Los resultados de

la encuesta fueron en general positivos, tanto para las OSC asociadas como para las no asociadas. (véase Figura 16). Dicho esto, se registró por una defensa más sólida de los derechos en aquellos países en donde existen más movimientos antiderechos influyentes, a los fines de contrarrestar las normas sociales perjudiciales y defender a los grupos prioritarios.<sup>134</sup>

**FIGURA 16- En general la evaluación de los socios de la sociedad civil fue positiva en relación con el trabajo de defensa realizado por ONU Mujeres**



Fuente: Encuesta de ONU Mujeres entre las contrapartes de la sociedad civil (N=320)

Además de mejorar la capacidad y la financiación de las OSC, los socios encuestados sugirieron que ONU Mujeres debería priorizar el apoyo a las redes y a la convocatoria de otras contrapartes, asociadas o no, con las OSC, y complementarlas con acciones de comunicación y promoción. Representantes de la sociedad civil expresaron la demanda de apoyo de ONU Mujeres para conectarse entre sí y con otros socios a través de plataformas de múltiples contrapartes (MSP), utilizando la facilitación de redes y la convocatoria de ONU Mujeres. Estas prioridades se repitieron en las evaluaciones realizadas en la región durante el periodo. Asimismo, se registró una fuerte demanda de incremento en la promoción, las comunicaciones y la presencia territorial de su trabajo.<sup>135</sup>

Entre las y los representantes de las OSC consultadas en los grupos de discusión, se observó una clara demanda de un enfoque territorial más intenso en la dotación de recursos, por ejemplo, de las organizaciones de mujeres, con el foco puesto en posibilitar la representación de las poblaciones más vulnerables. Las encuestas indicaron con frecuencia una brecha en la comunicación, debido a que muchas de las prioridades sugeridas ya formaban parte de los planes de trabajo de ONU Mujeres. Esto mostró una vez más la necesidad de contar con canales de comunicación más consistentes entre las redes de organizaciones feministas y de mujeres para complementar los espacios más formales y deliberativos, tales como los GASC y las conferencias.

<sup>134</sup> Varias Evaluaciones de Cartera de País realizadas entre 2021 y 2023 en la región (Haití, Bolivia y Brasil) encontraron que la incidencia con dichos grupos prioritarios fue evaluada de manera menos positiva tanto por el personal de ONU Mujeres en las organizaciones como por los socios externos, lo que indicaba un desafío institucional más amplio.

<sup>135</sup> El enfoque territorial se interpreta como en regiones, provincias, estados y áreas fuera de las zonas urbanizadas.

Desde 2018, la presencia en línea de ONU Mujeres a través de los esfuerzos de comunicación en la región ha experimentado un aumento significativo, lo que incluye un mayor alcance a los socios a nivel regional y nacional. Este crecimiento se tradujo en una mayor cantidad de socios de la sociedad civil, que ahora participan activamente a través de canales de medios sociales, impulsados por la presencia y la actividad de las cuentas oficiales de ONU Mujeres. Este avance ha sido posible gracias a la profesionalización del equipo de comunicaciones en la región, iniciada en 2020, lo que resultó en una estrategia bien definida y una mayor capacidad.

Sobre la base del análisis de las redes sociales, el enfoque estratégico de ONU Mujeres consiste en amplificar los mensajes mediante la colaboración con otras oficinas de ONU Mujeres y países que comparten objetivos políticos similares, mediante la adopción de un enfoque de “difusión”. En esta misma línea, la mayoría de los contenidos identificados en el análisis de

determinadas campañas de ONU Mujeres fueron generados por ONU Mujeres y sus socios, y luego compartidos dentro de esta red. Sin embargo, el análisis de macrodatos de la actividad en redes sociales utilizando los principales hashtags de ONU Mujeres para la Conferencia Regional sobre la Mujer y las campañas de los 16 Días en 2022, mostró menor relevancia de la sociedad civil en la conversación, lo que sugiere que existen oportunidades de complementar las campañas con contenido impulsado orgánicamente. La participación de la sociedad civil en los medios sociales de ONU Mujeres fue menor en comparación con otros grupos.<sup>136</sup> Con el fin de ampliar más aún el alcance de ONU Mujeres, un enfoque alternativo y potencialmente complementario sería adoptar una postura interactiva en la que el equipo de ONU Mujeres trate de recoger, participar y reaccionar a los contenidos orgánicos, generados por otros, a través de un seguimiento y compromiso más enfocado en su red con sociedad civil.

---

<sup>136</sup> Véase el estudio de caso incluido en el anexo 8.10.

## 5. LECCIONES APRENDIDAS

Esta sección ofrece lecciones generales y ejemplos de buenas prácticas que podrían ser reproducidos, así como también detalles sobre innovaciones que pueden aprovechar tanto las contrapartes como otras oficinas de ONU Mujeres. La sección está basada en una síntesis de las conclusiones del informe obtenida a través de un análisis complementario de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta la organización en su constante compromiso con la sociedad civil.

En virtud de la histórica relación de ONU Mujeres con la sociedad civil y de la red de oficinas que deben responder a los distintos contextos nacionales o subregionales, a lo largo de los cinco años que duró la evaluación se produjeron numerosas prácticas que presentaron innovaciones que podrían ser reproducidas y áreas que registraron resultados contundentes.



La traducción de las **normas y prácticas mundiales** a los contextos nacionales fue un factor destacado como ventaja comparativa clave de ONU Mujeres en su colaboración con las OSC de la región, especialmente en lo que respecta a las agendas prioritarias en torno a la eliminación de la violencia contra las mujeres y la economía del cuidado.



Los esfuerzos de comunicación a través de las **campañas en línea de múltiples contrapartes**, como por ejemplo #16Days, demostraron tener un alcance importante y sostenido para influir en la visibilidad pública de cuestiones prioritarias tales como la eliminación de la violencia contra las mujeres; en tanto que la participación a través de mensajes más orgánicos, creados por la sociedad civil en la región, amplificaría más aún el alcance de los mensajes.



La **asociación con la CEPAL** para coorganizar conferencias, coordinar consultas regionales y reunir a organizaciones para promover la participación de la sociedad civil con organizaciones feministas y de mujeres demostró el gran valor que tiene la función de coordinación de las Naciones Unidas a través de funciones complementarias. Paralelamente a la investigación y a la agenda de reuniones para la Conferencia Regional sobre la Mujer en 2022, en Buenos Aires, Argentina, el apoyo de ONU Mujeres para organizar el Foro Feminista logró incorporar a diversos participantes de distintos sectores de la región.\*



La concesión de subvenciones, junto con los mecanismos de fondos fiduciarios, lo que incluye el **Fondo Regional**, ofrece una oportunidad para mejorar proyectos y para que ONU Mujeres utilice su poder de convocatoria a fin de apoyar de manera más sistémica a las organizaciones de toda la región.

\* El desglose de los grupos interesados incluía: 9,5% mujeres indígenas, 6,4% mujeres afrodescendientes, 5,3% mujeres migrantes; 17,7% comunidad LGBTQ+; 3% personas con discapacidad; 15% jóvenes; 6,5% mujeres rurales. Fuente: Informe final del proyecto Coordinación del Foro Feminista en el marco de la XV Conferencia Regional para la Mujer de América Latina y el Caribe (Fundación Andhes).



El apoyo de ONU Mujeres a la participación de redes feministas y organizaciones de mujeres en **foros multilaterales clave**, distintos de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, puede impulsar avances en materia de clima con perspectiva de género, financiación del desarrollo y otras agendas prioritarias.



Diversas herramientas para el **fortalecimiento de capacidades** desarrolladas por ONU Mujeres Colombia se han basado en prácticas corporativas al sistematizar el apoyo a las OSC a lo largo del ciclo de asociación, incluso mediante el uso de un índice de capacidad institucional más sólido, que proporciona información procesable y rastreado.



La oportuna respuesta de ONU Mujeres en la prestación de apoyo a la sociedad civil durante la **pandemia de COVID-19** demostró la capacidad de la organización en la región para movilizar la asistencia coordinada con las contrapartes de las Naciones Unidas y las contrapartes gubernamentales pertinentes.

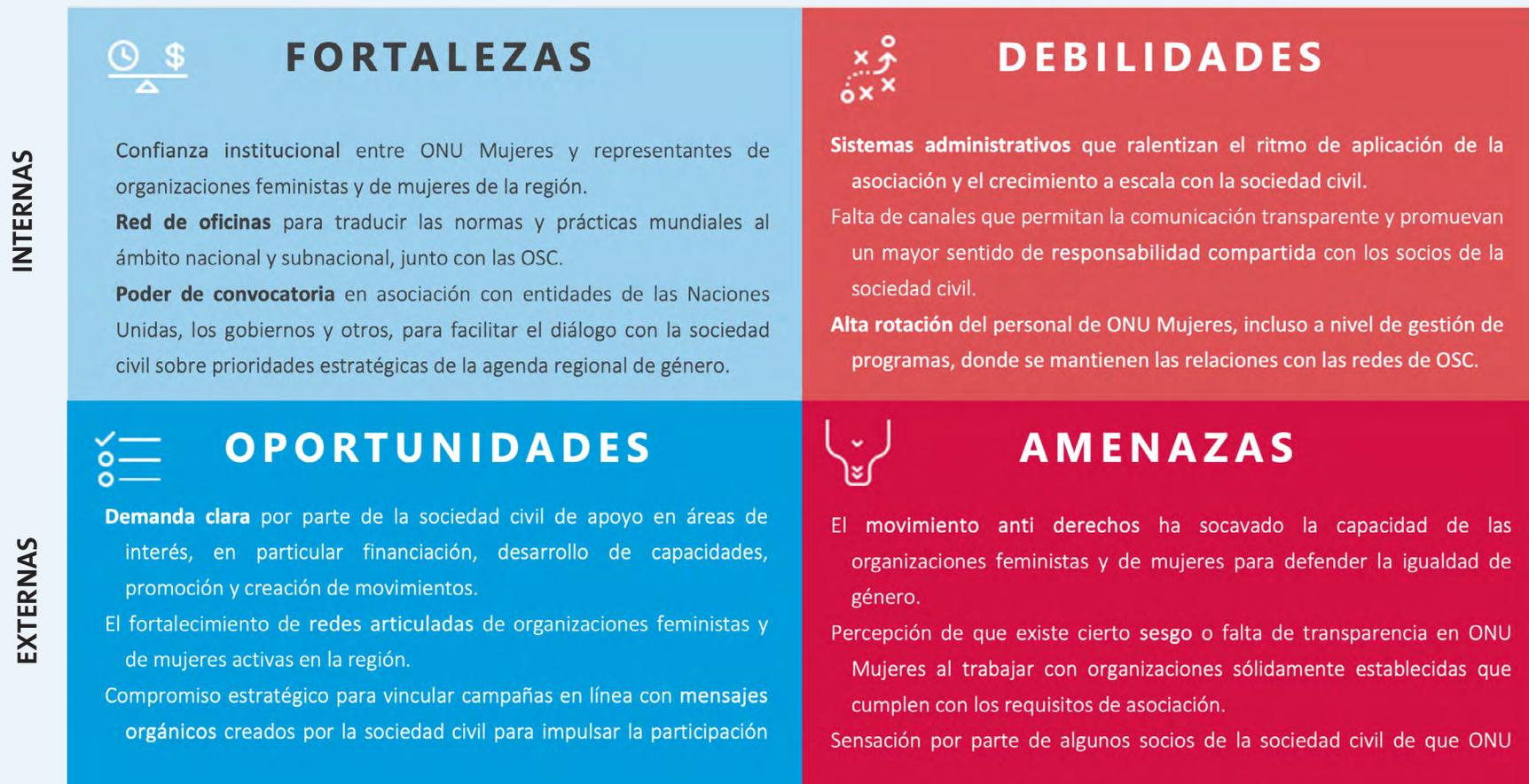


El apoyo de ONU Mujeres a nivel regional para responder al **movimiento anti derechos** en la región representó un área de fuerte demanda —tanto por parte de las oficinas de ONU Mujeres como de las organizaciones feministas y de mujeres— dado el crecimiento de los movimientos conservadores, las políticas regresivas y otros desafíos.



Los **modelos paraguas utilizados** por varias oficinas de la región, en los que las organizaciones más grandes que colaboran con ONU Mujeres se asocian con otras OSC más pequeñas, permitieron a las organizaciones de base desarrollar sus capacidades a través de tutorías sostenibles, especialmente en donde el seguimiento del desarrollo de capacidades era prioritario.

**FIGURA 17-** Diversos factores incidieron en el posicionamiento, interno y externo, de ONU Mujeres respecto del apoyo brindado a la sociedad civil en la región, destacándose áreas de fortaleza y oportunidades para continuar aprovechando, así como también las debilidades y amenazas por abordar



## 6. CONCLUSIONES

Esta sección presenta hallazgos clave que parten de una síntesis de las pruebas presentadas en las conclusiones y establece una base para identificar áreas de recomendaciones.

### CONCLUSIÓN 1.

**La solidez de la asociación de ONU Mujeres con organizaciones feministas y de mujeres en la región de las Américas y el Caribe ha sido y seguirá siendo la base para el logro efectivo de su misión de igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. La priorización estratégica ha ayudado a la Entidad a consolidar su compromiso con las OSC, aunque los cambios contextuales han planteado importantes desafíos a la eficacia y sostenibilidad de dichas asociaciones.**

Las alianzas profundas y de larga data entre ONU Mujeres y la sociedad civil han sido un activo en los esfuerzos por avanzar sobre la igualdad de género y defender los derechos de las mujeres en las Américas y el Caribe. Los comentarios casi unánimes de las contrapartes confirmaron el valor que ONU Mujeres proporciona a las organizaciones feministas y de mujeres a través de su triple mandato. Desde 2018, ONU Mujeres ha profundizado su articulación con la sociedad civil a través de su estrategia y arquitectura de informes a nivel mundial y regional. Además del resultado sistémico a nivel corporativo, los resultados esperados en toda la red de oficinas de ONU Mujeres demostraron un mayor enfoque en la forma de brindar apoyo a la sociedad civil, lo que incluye a los grupos prioritarios específicos. La organización también ha dado prioridad a los principios feministas para empoderar a las organizaciones de mujeres mediante esfuerzos destinados a mejorar el diálogo y la transparencia.

Las contrapartes reconocieron también en general las amenazas, a nivel nacional y regional, que pesan sobre la financiación y la condición jurídica de las organizaciones feministas y de mujeres, así como también sobre la seguridad de sus representantes. En consecuencia, la función realizada por ONU Mujeres debe adaptarse a las nuevas necesidades y demandas de los socios de las OSC de larga data. Diversas contrapartes enfatizaron la urgencia de implementar un enfoque mejor estructurado y deliberativo por parte de ONU Mujeres para ayudar a las organizaciones en su lucha contra los grupos anti derechos o antifeministas. La conclusión de muchos ha sido que los cambios en los contextos desde la pandemia de COVID-19 han limitado estos resultados e, incluso, han generado retrocesos en los logros conseguidos con tanto esfuerzo.

**Hallazgos asociados 1, 2**

### CONCLUSIÓN 2.

**ONU Mujeres utilizó modalidades complementarias para su asociación con organizaciones de la sociedad civil en su triple mandato integrado, con el fin de incidir en las políticas, establecer agendas y crear redes.**

La sociedad civil conformó la mayor cantidad de asociaciones formales con ONU Mujeres en la región, en contraposición a otros grupos de contrapartes. El despliegue de modalidades complementarias de colaboración con las OSC permitió a ONU Mujeres lograr resultados a largo plazo en su triple mandato. Primero, las alianzas programáticas con las OSC apoyaron leyes, protocolos y marcos de políticas en la región, lo que contribuyó con importantes avances normativos a través de la participación de las OSC asociadas en el diálogo entre múltiples contrapartes. En contextos de catástrofes y crisis humanitarias, el apoyo técnico y financiero, centrado en la protección de los defensores de los derechos humanos, se encargó de prevenir y responder a la violencia de género, proporcionar ingresos de emergencia y brindar formación empresarial para fomentar la autonomía de las mujeres y la inserción de perspectivas de género en los procesos de consolidación de la paz. ONU Mujeres facilitó el avance de los derechos y la autonomía de las mujeres, junto con las OSC, en el trabajo relacionado tanto con la participación de las mujeres en la consolidación de la paz como con el feminicidio.

Segundo, la facilitación de espacios participativos de ONU Mujeres amplificó las voces de las mujeres y la participación de las OSC, tanto a través de mecanismos políticos tradicionales como a través de mecanismos *ad hoc*. Se destacó la promoción de los derechos de las mujeres indígenas y la democracia paritaria. Esta estrategia reforzó el papel de liderazgo de la sociedad civil en los espacios de toma de decisiones relevantes y creó oportunidades para la inserción de perspectivas de género, etnia y raza en los procesos políticos. ONU Mujeres fomentó el liderazgo de las mujeres a largo plazo, lo que a su vez permitió alcanzar resultados sostenibles a través de la configuración de redes de la sociedad civil en las agendas estratégicas.

ONU Mujeres ha ampliado significativamente su alcance a la sociedad civil en la región a través de sus canales de comunicación en línea y campañas coordinadas de múltiples contrapartes. A través de los grupos de comunicación, ONU Mujeres podría entonces aprovechar conversaciones más amplias, fortalecer la coordinación de campañas y adaptar de manera más efectiva los esfuerzos corporativos al contexto regional para conectarse con la sociedad civil. Según la información obtenida de macrodatos, la sociedad civil sigue representando una proporción menor de la participación general con grupos de contrapartes en medios sociales seleccionados. Por lo tanto, se aprovechó para adoptar un enfoque más proactivo en términos de participación, a través del contenido orgánico generado por fuentes externas. Una estrategia eficaz sería examinar los hashtags de tendencias y establecer vínculos más cercanos con los movimientos de las OSC activos a través de otros canales de comunicación y relacionarse con otras comunidades.

**Hallazgos asociados 3-5, 7, 14**

**CONCLUSIÓN 3.**

**ONU Mujeres llegó eficazmente a representantes de la OSC de grupos prioritarios sujetos a una mayor discriminación y vulnerabilidad, a través de acuerdos y otras formas de compromiso. Se presentó una evidente oportunidad en toda la cartera regional para ampliar el apoyo a otros grupos que tenían un apoyo comparativamente limitado. Las iniciativas de desarrollo de capacidades mostraron problemas sistémicos en términos de su eficacia.**

La colaboración de ONU Mujeres con la sociedad civil en la región se centró claramente en los grupos prioritarios y en las estrategias dirigidas a abordar las causas fundamentales de la desigualdad, aplicando al mismo tiempo una perspectiva de derechos humanos acorde con el principio de las Naciones Unidas de no dejar a nadie atrás. La mayoría de los acuerdos con la sociedad civil se dirigieron a grupos que sufren una mayor vulnerabilidad y discriminación, centrándose con frecuencia en los sobrevivientes de la violencia de género. A través de una combinación de enfoques asociativos, ONU Mujeres también consiguió colaborar, en cierta medida, con organizaciones de base.

Sin embargo, se identificaron problemas institucionales limitantes en la capacidad de la entidad para extender su alcance a determinadas poblaciones, incluidas las que se enfrentan a múltiples vulnerabilidades desde una perspectiva interseccional. Las organizaciones juveniles representaron aproximadamente el 16% de las asociaciones formales, pero seguían teniendo dificultades para acceder a las asociaciones con ONU Mujeres, a causa de las barreras institucionales. A este respecto, existe una clara oportunidad de mejorar la conceptualización y el enfoque de muchos programas y asociaciones mediante la incorporación de datos y un diseño más exhaustivo, especialmente en las oficinas en las que se hizo menos hincapié en los grupos destinatarios.

El desarrollo de capacidades y el fortalecimiento institucional, considerados el enfoque más común para trabajar con la sociedad civil, revelaron importantes brechas, sobre todo con la modalidad de pequeñas subvenciones. Tanto a nivel individual como institucional, los enfoques de ONU Mujeres para la medición, el seguimiento y el control de los cambios en las organizaciones feministas y de mujeres fueron débiles en la mayoría de las oficinas. Entre las áreas relevantes para el fortalecimiento se consideró la medida en que ONU Mujeres podía apoyar un fortalecimiento institucional y de capacidades a largo plazo que sea sostenible, inclusivo, bien coordinado, accesible y rigurosamente evaluado. En este sentido, se presentó una oportunidad para fortalecer más las herramientas institucionales para la gestión del conocimiento y el desarrollo de capacidades con las OSC. La organización necesita mejorar en estas áreas de gestión para ayudar a las organizaciones a capitalizar eficazmente los objetivos de la Agenda 2030, en cuanto a fortalecer a la sociedad civil para alcanzar una participación más plena en el desarrollo sostenible.

**Hallazgos asociados 6, 8-10**

**CONCLUSIÓN 4.**

**La política y los procedimientos de gestión de las asociaciones formales de ONU Mujeres con las OSC obstaculizaron la eficiencia y la extensión del alcance a la sociedad civil de la Entidad. En consecuencia, la disposición para lograr un impacto a escala con la sociedad civil se mantuvo baja.**

Las modalidades de asociaciones formales de ONU Mujeres a través de pequeñas subvenciones y acuerdos de asociación permitieron a la organización llegar a organizaciones feministas y de mujeres. En general, se reconoció que estas modalidades aportaron valor a las OSC y a la facilitación de la gestión de asociaciones. La introducción de la modalidad de pequeñas subvenciones también fue reconocida por haber proporcionado una mayor flexibilidad a las oficinas de ONU Mujeres para crear asociaciones con organizaciones locales más pequeñas y apoyar el fortalecimiento de la capacidad institucional. Estas subvenciones se utilizaron con flexibilidad para mejorar la capacidad de respuesta de ONU Mujeres a las demandas de las OSC, incluso en el contexto de la pandemia del COVID-19.

Los marcos de asociación de ONU Mujeres con la sociedad civil siguieron un enfoque claro de gestión de riesgos, establecido a través de los requisitos administrativos. Sin embargo, las respuestas de las contrapartes, tanto internas como externas, fueron casi unánimes a la hora de subrayar el carácter engorroso e ineficaz de los procesos y procedimientos de asociación. Esto dificultó la ejecución oportuna del trabajo con las organizaciones de la sociedad civil y obligó a concentrar la mayor parte de los esfuerzos en iniciar, gestionar e informar, en lugar de realizar actividades. Esto indica la necesidad de que ONU Mujeres agilice sus procesos en esta área para lograr una organización más activa, eficiente y con mejor capacidad de respuesta.

**Hallazgos asociados 11-12**

**CONCLUSIÓN 5.**

**La función de ONU Mujeres en la convocatoria de la sociedad civil con otros actores produjo importantes logros a través de conferencias, movimientos y procesos normativos vinculados a la agenda regional de género en las Américas y el Caribe. Si bien se valoró el apoyo a la creación de movimientos y la función específica de los GASC, se consideró también que estos recursos no fueron plenamente aprovechados.**

ONU Mujeres gestionó eficazmente eventos emblemáticos con múltiples contrapartes, como ser la Conferencia Regional sobre la Mujer celebrada en Argentina (2022) y el Foro Generación Igualdad, celebrado en México (2021). Estos eventos pusieron de manifiesto la capacidad de la Entidad para convocar a la sociedad civil, a los representantes gubernamentales y a otros actores relevantes. Los foros promovieron la participación activa de las OSC en el diálogo y el establecimiento de agendas. Al combinar estos esfuerzos con los esfuerzos en pos de la investigación sistemática y la priorización, como se ejemplifica en el trabajo sobre cuidados, se registraron logros significativos en la definición de agendas y la promoción. En esta línea, se reconoció la capacidad distintiva de la Entidad de participar en la promoción de políticas, gracias a su triple mandato integrado. Además, a través de los esfuerzos de facilitación de ONU Mujeres, se estableció firmemente la participación de la sociedad civil en los foros intergubernamentales normativos, en particular en la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer.

Los GASC proporcionaron un espacio institucional consistente para un diálogo más concentrado con representantes de organizaciones feministas y de mujeres, a nivel nacional y regional, aunque con distintos grados de actividad. Los miembros de los GASC también señalaron la posibilidad de establecer

vínculos más estrechos con las iniciativas de ONU Mujeres para aprovechar mejor su función de promoción. Sin embargo, los miembros de los GASC en general observaron que carecía tanto de agendas como de objetivos claros, y que se desaprovecharon las oportunidades para utilizar dichos espacios de diálogo en la formación de movimientos.

ONU Mujeres se esforzó por formar coaliciones y fomentar la creación de movimientos. No obstante, el logro de resultados significativos y escalables enfrentó algunos obstáculos, en particular, el elevado costo de los recursos para apoyar las iniciativas de creación de movimientos; las dificultades para fomentar la apropiación de estas coaliciones entre las organizaciones feministas y de mujeres y dentro de la propia ONU Mujeres; y las limitaciones de los resultados sostenibles a largo plazo debido a la fatiga de los socios involucrados en varias coaliciones. En su esfuerzo constante por fomentar la colaboración y el diálogo entre los gobiernos y la sociedad civil en las Américas y el Caribe, ONU Mujeres debería mantener una comunicación clara sobre su función y sus responsabilidades. En algunos contextos nacionales, se planteó la inquietud respecto de la percepción de que ONU Mujeres compite con la sociedad civil, en particular debido a la financiación limitada para las organizaciones feministas y de mujeres.<sup>137</sup> Siguen existiendo desafíos respecto a fomentar la apropiación de iniciativas de múltiples contrapartes, tales como el Foro Generación Igualdad; sin embargo, ONU Mujeres ha tomado medidas para reforzar los canales de diálogo a través de reuniones abiertas, eventos y la consolidación de vínculos con las Coaliciones para la Acción. Los socios de las OSC expresaron una demanda clara y firme para que ONU Mujeres aumente y refuerce su apoyo, haciendo hincapié en el valor y el carácter estratégico del rol de ONU Mujeres como socio.

**Hallazgos asociados 11-12**

<sup>137</sup> Estos retos se vieron exacerbados por el panorama de la financiación del desarrollo en la región, donde los países de ingresos medios y altos recibían menos financiación tradicional para el desarrollo..

# 7. RECOMENDACIONES

Esta sección presenta recomendaciones basadas en los hallazgos y las conclusiones del informe para apoyar el compromiso de ONU Mujeres con la sociedad civil en las Américas y el Caribe, priorizando el logro de cambios a nivel regional y corporativo. Las áreas de acción fueron discutidas durante el proceso de evaluación con los grupos de referencia interno y externo, además de otras unidades relevantes de ONU Mujeres para asegurar su utilidad y viabilidad.

## RECOMENDACIÓN 1

**ONU Mujeres debería elaborar un conjunto de directrices y herramientas internas para que las oficinas de ONU Mujeres apoyen la participación de la sociedad civil en áreas comunes de desafíos y oportunidades.**

Prioridad

ALTA

Cronograma

MEDIANO PLAZO

Dificultad

MEDIA

### Medidas propuestas:

- Desarrollar un conjunto de herramientas de las oficinas de ONU Mujeres en la región para apoyar a las organizaciones dirigidas por mujeres en sus esfuerzos por contrarrestar a los **grupos anti derechos** y colaborar eficazmente con los distintos movimientos sociales en agendas compartidas.
- Desplegar herramientas de medición para el desarrollo de capacidades y el fortalecimiento institucional de todas las oficinas, a los fines de permitir la implementación de metodologías más consistentes, globales y cuantificables para el seguimiento de los resultados con las OSC beneficiarias de pequeñas subvenciones y de acuerdos de asociación.<sup>138</sup>
- Proporcionar servicios de mensajería, comunicaciones y herramientas para el **fortalecimiento de redes** entre organizaciones feministas y de otro tipo, utilizando vínculos horizontales (entre las OSC que representan a diversos grupos prioritarios) y vínculos verticales (entre las OSC y los gobiernos u otras entidades).
- Proporcionar una **facilitación** más regular **entre las oficinas de ONU Mujeres** para intercambios relacionados con estrategias integrales de asociación con la sociedad civil, complementarias a todas las modalidades prioritarias (por ej., campañas, GASC, consultas normativas y de la CSW, conferencias, programas, coproducción de productos de comunicación).
- Buscar **oportunidades de dotación de recursos** enfocadas en la creación de redes de la sociedad civil, la financiación flexible, las cuestiones emergentes y los grupos prioritarios más discriminados.
- Apoyar a las oficinas de ONU Mujeres para mejorar las prácticas de gestión de asociaciones con la sociedad civil, incluso dando prioridad a la selección de socios con los niveles de resultados más altos; organizar sesiones informativas abiertas al publicitar los acuerdos de asociación con OSC; adaptar la capacitación de los gerentes de programas a estrategias clave para la participación de las OSC; realizar encuestas periódicas de retroalimentación de los socios del programa; y otras áreas pertinentes dentro del ámbito de competencia de la Unidad de Apoyo a la Gestión de Programas de la Oficina Regional.

**A ser dirigido por:** Oficina regional para las Américas y el Caribe

**Efecto:** Mayor adaptación a los desafíos contextuales; mejor medición de los esfuerzos de desarrollo de capacidades y fortalecimiento institucional; y una mayor comprensión del impacto en la organización.

**Consecuencias en caso de no implementarse:** El compromiso con la sociedad civil será parcial y carecerá de consistencia, capacidad de respuesta y claridad en toda la red de oficinas y presencias de ONU Mujeres.

<sup>138</sup> Este punto de acción considera la Recomendación 1 de la Evaluación Formativa Corporativa del Apoyo de ONU Mujeres al Desarrollo de Capacidades de los Socios para Responder a las Necesidades de las Mujeres y las Niñas a Nivel Nacional (2023).

<sup>139</sup> consider use of interview conducted during Regional Conference on Women.

## RECOMENDACIÓN 2

### ONU Mujeres debería consolidar la asistencia técnica proporcionada para su uso por parte de la sociedad civil en áreas de defensa conjunta, definición de agendas, investigación y comunicaciones.

Prioridad

**MEDIA**

Cronograma

**MEDIANO PLAZO**

Dificultad

**ALTA**

#### Medidas propuestas:

- Financiar la **incidencia basada en evidencia**, en colaboración con las OSC, para avanzar en las agendas prioritarias relacionadas con cuidados, mujeres indígenas y defensoras de los derechos de la mujer, así como también en cuestiones emergentes, tales como la violencia contra las mujeres que participan en política y en el activismo contra el cambio climático.
- Articular un enfoque de incidencia coordinado que permita a las organizaciones feministas y de mujeres de la región participar de manera más proactiva en espacios de incidencia global, incluidos los foros multilaterales internacionales regulares, donde están subrepresentadas.
- Reforzar los **canales de comunicación** con las organizaciones feministas y de mujeres mediante cuadros de mando e infografías sobre el trabajo de ONU Mujeres, la difusión activa y la traducción de productos.
- Desarrollar una estrategia regional para el establecimiento y la gestión de **coaliciones de múltiples contrapartes**, que incluya herramientas para la participación activa de la sociedad civil desde el inicio, mecanismos para generar apropiación nacional, enfoque en la Agenda 2030 y gestión de las expectativas relativas a la consecución de resultados conjuntos.
- Promover el compromiso de los equipos de comunicación en la participación a través de contenidos en línea orgánicos generados por la sociedad civil para realzar la pertinencia y el alcance de los mensajes y las iniciativas de campaña.
- Reforzar el **análisis de datos y la investigación** para generar productos de conocimiento en colaboración con las organizaciones de la sociedad civil, concientizar y participar en actividades de incidencia basada en evidencias, incluso mediante consorcios de investigación y datos fáciles de usar para su difusión.

**A ser dirigido por:** Oficina regional para las Américas y el Caribe

**Efecto:** Aumento de la relevancia de la investigación y la defensa, así como de la visibilidad de cuestiones prioritarias clave.

**Consecuencias en caso de no implementarse:** No se optimizaría en términos de defensa esta cadena de valor de conocimiento-investigación-comunicación.

### RECOMENDACIÓN 3

**ONU Mujeres debería profundizar su foco en los grupos prioritarios más discriminados y vulnerables, a través de todas las modalidades de compromiso con la sociedad civil, reforzando su enfoque interseccional.**

Prioridad

ALTA

Cronograma

MEDIANO PLAZO

Dificultad

MEDIA

#### Medidas propuestas:

- Fomentar una **definición** más específica **de los grupos prioritarios** en las notas estratégicas, los planes de trabajo anuales, ProDocs y otros documentos de planificación de ONU Mujeres mediante un enfoque estructurado para abordar transversalmente las necesidades de estos grupos.
- Facilitar la **alineación de grupos prioritarios** mediante la creación de marcos de asociación regionales y alianzas de múltiples contrapartes que conecten a los grupos de interés a nivel nacional, incluso a través de eventos, conferencias e iniciativas transnacionales y teniendo en cuenta las sensibilidades culturales y las diferencias políticas entre los distintos grupos sociales.
- Integrar una **perspectiva interseccional** como criterio de calidad en todo el ciclo del proyecto y del programa, que abarque el análisis del contexto, el mapeo de las contrapartes, la priorización geográfica, la ejecución, la mitigación de riesgos y el seguimiento y la elaboración de informes.
- Llevar a cabo **sesiones internas de aprendizaje y reflexión** en la región para explorar diferentes enfoques estratégicos y programáticos, a nivel organizacional, con el objeto de promover la participación de los grupos prioritarios, lo que incluye al grupo LGBTQI+ y de mujeres que viven con discapacidades. Establecer criterios para la inclusión de los grupos prioritarios que sufren mayor discriminación y vulnerabilidad en las convocatorias de propuestas, la selección de miembros de los GASC y otros procesos competitivos implementados por las oficinas de ONU Mujeres.

**A ser dirigido por:** Oficina regional para las Américas y el Caribe.

**Efecto:** Alcance y cartera centrados en grupos prioritarios.

**Consecuencias en caso de no implementarse:** ONU Mujeres se arriesga a no profundizar en su compromiso real con, y en apoyo a, los grupos prioritarios.

## RECOMENDACIÓN 4

### ONU Mujeres debe mejorar el marco de la política institucional y los sistemas de asociación con la sociedad civil para mejorar la eficacia, la accesibilidad y el alcance de sus actividades.

Prioridad

ALTA

Cronograma

MEDIANO PLAZO

Dificultad

ALTA

#### Medidas propuestas

- Generar **paquetes de comunicación** que ayuden a las OSC a navegar por los procedimientos y procesos de ONU Mujeres, proporcionando una guía fácil de usar, vídeos adaptados a los distintos idiomas y a las diversas necesidades, y gestionando las expectativas relativas a los procedimientos de ONU Mujeres.
- Mejorar **la accesibilidad y la inclusión** de las jóvenes y las OSC emergentes a las oportunidades de asociación, junto con los espacios participativos.
- Ampliar las buenas prácticas identificadas para **facilitar el alcance de ONU Mujeres** a las OSC, incluidas las organizaciones de base, y apoyar la sostenibilidad de las intervenciones entre las y los socios ejecutores.
- Considerar herramientas que fomenten una mayor capacidad de **respuesta y transparencia** para el seguimiento de los procesos clave de gestión de la asociación, como ser un cuadro de mandos o un servicio de asistencia técnica.
- Simplificar los **requisitos de información** mediante la disminución de la frecuencia y la agilización de los procesos, siempre que las políticas y procedimientos corporativos lo permitan.
- Garantizar la disponibilidad de recursos a las oficinas nacionales para la **traducción de documentos clave de la asociación** a los idiomas nacionales, a fin de mejorar la accesibilidad, especialmente en el caso de contratos, formularios FACE, plantillas de informes y otros documentos relevantes relacionados con los acuerdos de asociación y las asignaciones de pequeñas subvenciones.
- Revisar los umbrales clave de la **política de pequeñas subvenciones** con el objetivo de mejorar la accesibilidad, incluida la potencialidad asociada con el período mínimo de la condición jurídica de una organización, la financiación total máxima subvencionable y otros cambios en los criterios de la política.
- Respalda la aceleración del uso del **Portal de Socios de la ONU** en la región para una mayor aceptación que ayude a lograr economías de escala para ONU Mujeres y sus socios.

**A ser dirigido por:** División de Políticas, Programas y Apoyo Intergubernamental / Unidad de Soporte de Gestión de Programas

**Efecto:** La mejora de los sistemas permitirá obtener resultados más oportunos, un mayor acceso a los grupos prioritarios que actualmente se enfrentan a obstáculos en la asociación y mejorar la eficiencia en general.

**Consecuencias en caso de no implementarse:** ONU Mujeres no realizará su disposición para lograr un mayor impacto a escala.

## RECOMENDACIÓN 5

**ONU Mujeres debería revitalizar la creación de movimientos, espacios participativos y alianzas para forjar mayores vínculos entre las redes de organizaciones feministas y organizaciones dirigidas por mujeres a nivel nacional y regional, entre otras cosas, el aprovechamiento de las directrices de los GASC.**

Prioridad

**ALTA**

Cronograma

**CORTO PLAZO**

Dificultad

**MEDIA**

### Medidas propuestas:

- Proporcionar a las oficinas directrices operativas que documenten las buenas **prácticas de diseño y gestión de los GASC** a nivel nacional, que podrían brindar lecciones y herramientas actualizadas (por ejemplo, agendas y objetivos de espacios participativos, descripciones claras de funciones y expectativas de carga de trabajo para los posibles miembros; acciones de defensa y vinculación con otros movimientos en el país/la región).
- Facilitar enfoques que fomenten una mayor participación y colaboración con los miembros de los GASC (por ejemplo, fomentar oportunidades de desarrollo de capacidades relacionadas con eventos nacionales y regionales, vincular a los miembros con campañas de promoción u otros canales de comunicación, y organizar una reunión anual de los GASC para realizar una revisión conjunta de los resultados y las áreas por mejorar).
- Introducir oportunidades para el intercambio entre las oficinas de ONU Mujeres y los GASC sobre experiencias en la gestión de espacios participativos, incluso para que aquellos con menos experiencia escuchen a aquellos con mayor experiencia en el tema.
- Fortalecer los **canales de retroalimentación** para escuchar a las organizaciones feministas y de mujeres para complementar los espacios formales y deliberativos, incluso mediante el modelo de “reuniones abiertas” y espacios que incluyan a representantes emergentes y de la juventud; así como también reuniones periódicas que convoquen a todos los miembros de los GASC en la región.
- Ayudar a las OSC a fomentar las conexiones entre sí, y con diversos socios, a través de eventos y **plataformas de múltiples contrapartes**, y a través de la promoción de debates estratégicos de alto nivel y el refuerzo de la participación en otras conferencias multilaterales.

**A ser dirigido por:** Oficina regional para las Américas y el Caribe / División de la Sociedad Civil

**Efecto:** Fortalecimiento de las redes y la participación de organizaciones feministas y de mujeres con el apoyo de ONU Mujeres.

**Consecuencias en caso de no implementarse:** Las relaciones con las OSC y los movimientos correrían el riesgo de seguir siendo ad hoc y temporales.





220 East 42nd Street  
New York, New York 10017, USA  
Tel: 212-906-6400  
Fax: 212-906-6705

[www.unwomen.org](http://www.unwomen.org)  
[www.facebook.com/unwomen](https://www.facebook.com/unwomen)  
[www.twitter.com/un\\_women](https://www.twitter.com/un_women)  
[www.youtube.com/unwomen](https://www.youtube.com/unwomen)  
[www.flickr.com/unwomen](https://www.flickr.com/unwomen)