



CREACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN NACIONALES: GUÍA PARA LA APLICACIÓN DE LA RESOLUCIÓN 1325

POR ZSUZSANNA LIPPAI Y ANGELIC YOUNG

Prefacio

Esta guía es un recurso para los responsables de la formulación de políticas y los líderes de la sociedad civil que buscan desarrollar, implementar y rastrear el progreso de las estrategias nacionales destinadas a promover la inclusión de las mujeres.

Explica cómo utilizar los principios de diseño basado en resultados y el monitoreo y evaluación como herramientas vitales para hacer realidad la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (RCSNU). La seguridad inclusiva reconoce que es necesario adoptar nuevas medidas para hacer frente a otros obstáculos que se interponen en el camino de la plena aplicación de la Resolución. Estos incluyen la escasez de apoyo financiero para los planes de acción nacionales (PAN), la medida en que las organizaciones de la sociedad civil están plenamente incluidas a lo largo del ciclo de vida de los PAN, y si los PAN deben centrarse interna o externamente. (o ambos). No podríamos abordar todas estas cuestiones críticas con todo detalle en esta breve guía, pero siguen siendo prioritarias.

Publicada originalmente en noviembre de 2014, esta versión de la guía se actualiza para incluir más ejemplos "en vivo" de éxitos, desafíos y mejores prácticas. También hemos agregado capítulos para abordar temas vitales como los mecanismos de coordinación, el liderazgo y las estrategias para crear un entorno propicio en el que un PAN pueda florecer. Además, ampliamos la discusión sobre el monitoreo y la evaluación para incluir las mejores prácticas para recopilar, analizar y reportar datos.

Este es un documento vivo que seguiremos mejorando con su ayuda. Le invitamos a compartir comentarios, sugerencias e información sobre cómo utiliza la guía, y nos comprometemos a integrar esos comentarios en futuras ediciones, como hicimos con esta actualización. Para lograr los objetivos más amplios de la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, y así avanzar hacia una sociedad más pacífica y segura, se requerirá un mayor compromiso de todos los implementadores, en todos los frentes.

Acerca de la seguridad inclusiva

La seguridad inclusiva está transformando la toma de decisiones sobre la guerra y la paz. Estamos convencidos de que un mundo más seguro es posible si los responsables de la formulación de políticas, los sectores de seguridad y las poblaciones afectadas por conflictos trabajan juntos. La participación significativa de las mujeres puede marcar la diferencia entre el fracaso y el éxito.

Desde 1999, Inclusive Security ha equipado a los tomadores de decisiones con conocimientos, herramientas y conexiones que fortalecen su capacidad para desarrollar políticas y enfoques inclusivos. También hemos reforzado las habilidades y la influencia de las mujeres líderes de todo el mundo. Junto con estos aliados, estamos haciendo de la inclusión la regla, no la excepción.

**Para más información o para enviar sugerencias, póngase en
contacto con nosotros:
info@inclusivesecurity.org**

Contenido

Agradecimientos.....	2	Resultados de alto impacto.....	5
Introducción.....	3	¿Qué puede hacer esta guía por ti?.....	5
Por qué creamos esta guía.....	3	¿Quién puede usar la guía?.....	5
Cerrando la brecha de la retórica a la acción.....	3	¿Cómo se organiza la guía?.....	5
Pasar de los PAN de bajo a alto impacto.....	4		
<hr/>			
Introducción a la basada en los resultados de seguimiento y evaluación.....	6	Paso 4	Identificar herramientas para medir el progreso...22
Ocho pasos para un NAP de alto impacto.....	7	Figura 7 Indicadores cuantitativos y cualitativos.....	24
Paso 1		Herramienta 1 Hoja de cálculo del indicador de ejemplo.....	25
Cree un entorno propicio para su NAP.....	8	Paso 5	Crear un plan de seguimiento y evaluación26
Figura 1 Proceso: Seis pilares de NAP de alto impacto.....	8	Figura 8 Pasos de supervisión.....	27
Paso 2		Herramienta 2 Matriz de origen de datos de muestra.....	29
Identificar actores clave y configurar un mecanismo de coordinación.....	12	Herramienta 3 Lista de verificación del plan de M&E.....	30
Figura 2 Modelos de coordinación multiagencial.....	16	Paso 6	Hacer que la supervisión funcione.....31
Figura 3 Gobierno-Sociedad Civil Modelos de coordinación.....	16	Figura 9 Formas de mitigar la recopilación de datos y desafíos del análisis.....	33
Figura 4 Coordinación de Planes de Alto Impacto.....	17	Paso 7	Evaluar el NAP.....34
Paso 3		Figura 10 Tipos de evaluación comunes.....	36
Desarrollar un marco lógico de alto impacto...18		Paso 8	Utilizar la información de M&E para mejorar y promover los PAN de alto impacto.....37
Figura 5 Marco NAP.....	19		
Figura 6 Resultados, Resultados a medio plazo, y Salidas - "Si, entonces" Proposiciones.....	20		
Definiciones de términos clave.....	39	Apéndice B: Hoja de trabajo de recopilación de datos de muestra.....	44
Apéndice A: Recursos para la acción.....	41	Apéndice C: Indicadores de ejemplo.....	46

Agradecimientos

Los autores expresan su más profundo agradecimiento al Ministerio de Asuntos Exteriores de Noruega por el apoyo financiero de esta guía, así como a nuestros socios: el Club de Madrid; Cordaid; Instituto de Georgetown para la Mujer, la Paz y la Seguridad; el Gobierno de Finlandia; Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo; ONU Mujeres; la Universidad de Nairobi; y el Departamento de Estado de los Estados Unidos, por su orientación y apoyo.

Nuestro más sincero agradecimiento a todos los que ayudaron a revisar y mejorar la guía, incluyendo, pero no limitado a Mavic Cabrera Balleza, Coordinadora Internacional, Red Global de Mujeres Constructoras de Paz; Valerie M. Hudson, Profesor y George H.W. Bush Chair, Bush School of Government and Public Service en la Universidad de Texas A&M; Chantal de Jonge Oudraat, directora ejecutiva del Instituto Internacional de Investigación para la Paz de Estocolmo en América del Norte; y Abigail Ruane, Directora de Programas de Peacewomen, por su inestimable experiencia técnica y sus contribuciones.

Por último, estamos en deuda con el personal y el ex personal de Inclusive Security y Swanee Hunt Alternatives, con un agradecimiento especial a Ariel Gordon, Brittany Persinger, Carol Rodley, Jacqueline O'Neill, Mariam Mansury y Miki Jacevic. Simplemente no podríamos haber hecho esto sin la ayuda de nuestros talentosos colegas y compañeros de equipo; estamos profundamente agradecidos por su apoyo.

EN POCAS PALABRAS: LA INCLUSIÓN DE LAS MUJERES AYUDA A CREAR Y MANTENER LA PAZ Y LA SEGURIDAD PARA TODOS.

Introducción

Las mujeres son una fuerza poderosa para la paz. Cierran las divisiones entre los grupos, tienen una comprensión única de las necesidades sociales y pueden acceder a áreas e información que los hombres no pueden. Debido a la influencia que ejercen sobre sus comunidades y familias, tienen el potencial de aumentar la eficacia operativa de las fuerzas de seguridad e inspirar a una cultura de inclusión para la próxima generación. Las contribuciones de las mujeres son valiosas no sólo para ellas mismas, sino también para el bienestar colectivo de la sociedad. En pocas palabras: la inclusión de las mujeres ayuda a crear y mantener la paz y la seguridad para todos.

Esta fue la sabiduría detrás de la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de la ONU, que reconoce que las mujeres no solo son víctimas de la guerra, sino también agentes de paz. La Resolución insta a todos los actores a aumentar la participación de las mujeres e incorporar perspectivas de género en todos los esfuerzos de paz y seguridad. Señala un cambio importante y necesario en la forma en que la comunidad internacional entiende la paz y la seguridad.

En una declaración de 2004, el Consejo de Seguridad exhortó a los Estados Miembros a que promovieran la aplicación de la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas mediante planes de acción nacionales (PAN) u otras estrategias a nivel nacional. Pero solo un tercio de los Estados Miembros de las Naciones Unidas han adoptado los PAN, demasiado pocos para hacer realidad los objetivos de la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. Aún menos han podido demostrar la diferencia que ha hecho el PAN. Hay pocos datos disponibles sobre la eficacia de esos planes y estrategias. La falta de datos de calidad requiere mejorar el diseño, el monitoreo y la evaluación (M&E) de las políticas nacionales, no solo para defender mejor los PAN, pero también fortalecer la formulación de políticas basadas en pruebas que promuevan la causa de las mujeres, la paz y la seguridad.

Por qué creamos esta guía

Hace varios años, cuando lanzamos la Iniciativa del Plan de Acción Nacional, nuestro objetivo era comprometernos con los países individuales para desarrollar e implementar sus políticas nacionales, y para aprender y compartir lecciones de esas experiencias. Crear e implementar estrategias nacionales transformadoras de múltiples partes interesadas puede ser un desafío. En nuestro trabajo, hemos aprendido que la lista de verificación de lo esencial es larga: voluntad política, un proceso de diseño inclusivo, coordinación efectiva y recursos dedicados. Los implementadores también deben ser capaces de medir el impacto y compartir información sobre lo que funciona y lo que no, porque una política que no produce impacto no es más que una retórica vacía. Con las herramientas y recursos en esta guía, los PAN más eficaces y de alto impacto no sólo son posibles, sino que son un paso esencial hacia la plena aplicación de la Resolución 1325.

Cerrando la brecha: de la retórica a la acción

Los responsables de la formulación de políticas deben hacer algo más que reconocer que las contribuciones de las mujeres son importantes. Pasar de la conversación al compromiso, del compromiso a la acción y de la acción al impacto no es fácil. Durante más de 15 años, los responsables de la formulación de políticas y la sociedad civil han luchado por captar las mejores prácticas relacionadas con los PAN y estrategias de género similares frente a importantes brechas basadas en los recursos, el conocimiento y las habilidades.

En octubre de 2013, el Consejo de Seguridad de la ONU adoptó la Resolución 2122 para abordar la disparidad significativa entre la promesa de la RCSNU 1325 y la realidad de una implementación mediocre. Instó a los Estados miembros a examinar los planes, las metas y los progresos existentes en la preparación de una revisión de alto nivel de 2015. La RCSNU 2122 también ofrece una advertencia: Sin un cambio significativo al no cambiar las actividades de aplicación, las perspectivas

de las mujeres y las mujeres seguirán estando insuficientemente representadas en las decisiones sobre la paz y la seguridad en el futuro previsible.

En total, desde la aprobación de la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas en octubre de 2000, el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas ha adoptado siete resoluciones adicionales relacionadas con la inclusión de la mujer en la paz y la seguridad. La más reciente, la Resolución 2242 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (adoptada en octubre de 2015), pide un compromiso renovado con la participación de las mujeres y articula recomendaciones específicas para hacer que los PAN sean más sostenibles. Enfatiza el desarrollo de capacidades para las organizaciones de la sociedad civil, la necesidad de más fondos y una mayor integración de la agenda de mujeres, paz y seguridad en otras políticas nacionales.

En septiembre de 2015, la ONU publicó diecisiete Objetivos de Desarrollo Sostenible para que la comunidad mundial trabaje en los próximos quince años. Si bien estos objetivos no abordan explícitamente la inclusión de las mujeres, dos contienen metas relevantes: el ODS 5 sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y el ODS 16 sobre paz, justicia y Instituciones fuertes. Estos, en combinación con el conjunto de UNSCR y la Convención para poner fin a todas las formas de discriminación de a las mujeres (Recomendación general 30) proporcionan una hoja de ruta detallada para una transformación significativa hacia un mundo más pacífico y seguro para todos.

La Resolución 1325 no pidió a los gobiernos que simplemente reconocieran las contribuciones vitales de las mujeres, sino que les encargó que actuaran.

El desajuste entre la promesa y la realidad de la Resolución 1325 es lo que llevó a Seguridad Inclusiva a lanzar su Iniciativa del Plan de Acción Nacional en 2012. Desde entonces, hemos trabajado con los gobiernos y la sociedad civil de todo el mundo para fortalecer el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de los PAN. Hemos visto un progreso significativo. Ahora hay más de 60 PAN y una docena más en curso. Muchos de los planes más recientes demuestran un análisis de problemas sustancialmente más sofisticado (lo que significa que son más personalizados y más propensos a abordar las necesidades), atención al monitoreo y la evaluación, y mecanismos de coordinación mejorados. Aunque estos desarrollos son prometedores, queda trabajo por hacer, y esta guía actualizada está destinada a destilar las lecciones que hemos aprendido a través de la experiencia y la investigación para avanzar aún más en el progreso en este campo.

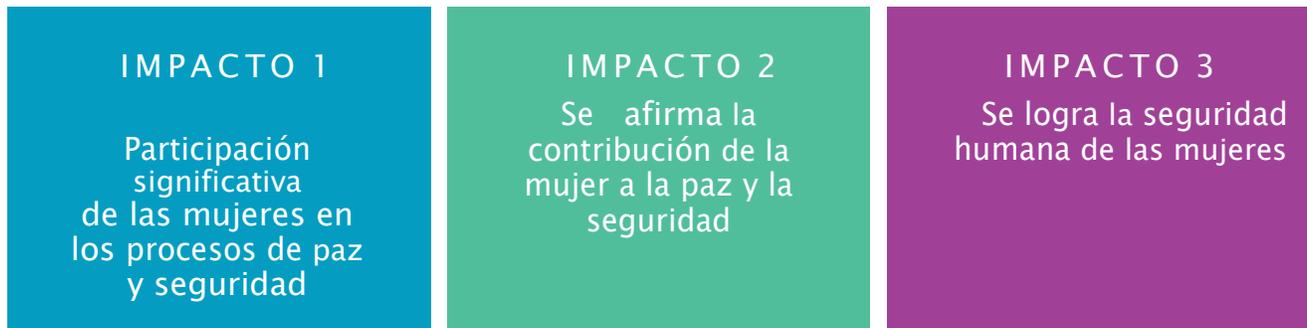
Pasar de los PAN de bajo a los de alto impacto

El campo de los PAN es todavía relativamente nuevo, y muchos países están experimentando con su primer plan. Como con cualquier intersectorial, política pública nacional, hay desafíos. Algunos planes no cuentan con los recursos adecuados, carecen de apoyo político o enfatizan prioridades que no están personalizadas para el contexto local. Otros son excelentes sobre el papel, pero carecen de mecanismos eficaces de coordinación o rendición de cuentas. Aún así, hay progreso, y esta guía está destinada a ayudar a amplificarlo. Inclusive Security, sus socios y pares en el campo ahora están ayudando a los gobiernos a trabajar mano a mano con la sociedad civil para crear PAN de alto impacto, que son:

- Diseñado para adaptarse al contexto y las prioridades locales (por ejemplo, en Moldavia, donde la seguridad inclusiva está ayudando al gobierno a diseñar un PAN que se alinee con las políticas de género y la seguridad existentes con prioridades sectoriales).
- Creado en asociación con la sociedad civil (por ejemplo, en Jordania, donde la Seguridad Inclusiva ayudó a la Comisión Nacional Jordana para las Mujeres y ONU Mujeres a convocar un órgano de coordinación, incluidos líderes gubernamentales y de la sociedad civil, para diseñar el próximo PAN, y dónde la Red Mundial de Mujeres Constructoras de la Paz ayudó a costearlo y presupuestarlo).
- Bien organizado, con funciones, responsabilidades y plazos claramente identificados (por ejemplo, en Bosnia, donde la Seguridad Inclusiva ayudó a los líderes a establecer procesos distintos para la implementación, el monitoreo, la presentación de informes y la evaluación a través de un mecanismo de coordinación formal).
- Apoyado por un plan de monitoreo y evaluación (por ejemplo, en Finlandia, donde inclusive Security ayudó al gobierno finlandés a identificar indicadores cualitativos y cuantitativos para reforzar la mensurabilidad de su tercer PAN de próxima aparición).

Resultados de alto impacto

Basándonos en nuestra experiencia trabajando en los PAN, así como en más de veinte años en la primera línea de la agenda de mujeres, paz y seguridad, hemos identificado tres impactos centrales que, cuando combinados, hacen que el cambio sea significativo y transformador. Explicaremos cómo usar este marco en el paso tres.



¿Qué puede hacer esta guía por ti?

Esta guía se basa en el trabajo fundamental de nuestros socios e instituciones expertas como la Red Mundial de Mujeres Constructoras de paz; Mujeres de la Paz; el Grupo de Trabajo de ONG sobre la Mujer, la Paz y la Seguridad; y la Liga Internacional de Mujeres por la Paz y la Libertad (entre muchos otros actores clave). Ayuda a las partes interesadas a diseñar, implementar, monitorear y evaluar el impacto de un PAN. La guía al usuario a través de ocho pasos para crear un NAP de alto impacto. Está diseñado para ayudar a los implementadores a identificar rápidamente las acciones involucradas y los recursos necesarios para diseñar, implementar, monitorear y evaluar un PAN de alto impacto. A lo largo de la guía, encontrará un fuerte énfasis en el proceso. Los procesos efectivos e inclusivos conducen a un diseño más completo y lógico. A su vez, el fortalecimiento del diseño de los planes permite a los implementadores tener éxito. La incorporación de un gran énfasis en el monitoreo y la evaluación ayuda a facilitar la recopilación y el análisis de datos que se centran en el impacto. Los encargados de formular políticas se verán impulsados a crear e implementar PAN efectivos si tienen datos que demuestren de manera convincente la conexión entre los PAN de alto impacto y la paz y la seguridad sostenibles. El uso de esta guía permite a las partes interesadas combinar datos y mensajes sobre el valor de los planes efectivos, obligando a los líderes a actuar.

¿Quién puede usar la guía?

Esta guía está dirigida a los responsables de la formulación de políticas, los líderes de la sociedad civil y todos los involucrados en el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de un PAN. Está destinado a usuarios en todos los países, independientemente de su experiencia con conflictos violentos. No necesitas ser un experto para usar la guía. Su objetivo es proporcionar un marco práctico de información clave sobre los pasos esenciales (excluyendo la presupuestación y el cálculo de costos, que se cubre en una guía similar creada por la Red Mundial de Mujeres Constructoras de la Paz) para crear un PAN de alto impacto o estrategia nacional.

¿Cómo se organiza la guía?

La guía se divide en ocho capítulos, cada uno centrado en un paso individual en el camino hacia un NAP de alto impacto. En el **Apéndice A**, encontrará una lista de recursos adicionales. En el **Apéndice B**, encontrará un ejemplo de una herramienta simple de recopilación de datos. En el **Apéndice C** encontrará ejemplos de indicadores.

Si tiene preguntas adicionales o necesita más ayuda, puede contactarnos en info@inclusivesecurity.org or visite inclusivesecurity.org.

Introducción a la supervisión y evaluación basadas en los resultados

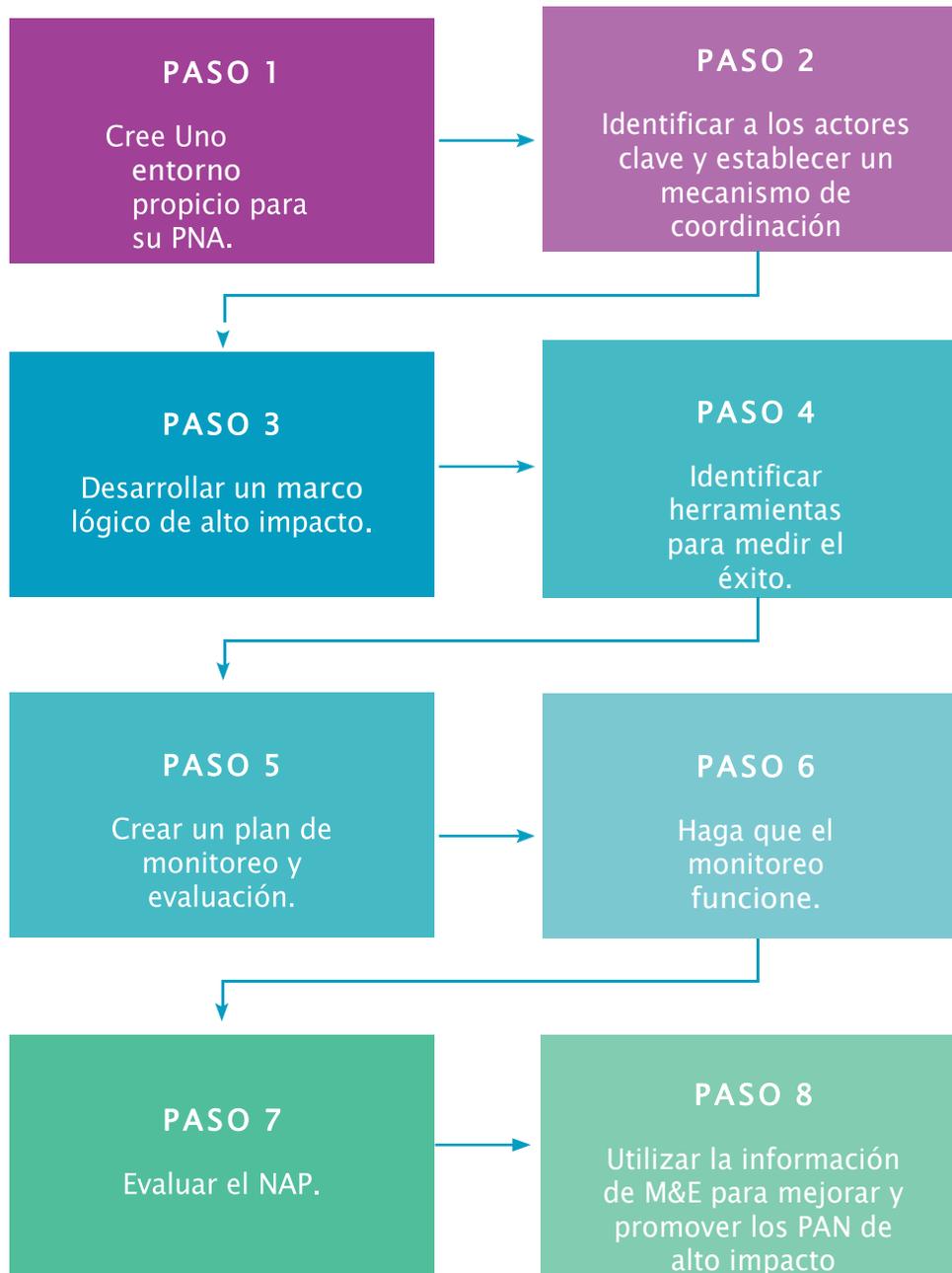


Las fases esenciales de un proceso de diseño de panes basado en los resultados son:

(a) diseño, (b) implementación, (c) monitoreo, y (d) gestión y uso de la evaluación.

Las fases deben basarse unas en otras, repitiéndose según sea necesario, reforzando la implementación exitosa. Cada fase debe planificarse mediante una amplia consulta con los asociados y beneficiarios para garantizar que el seguimiento del PAN dé lugar a la recopilación de información significativa y pertinente. La planificación inclusiva da como resultado un sistema más sólido y aumenta la transparencia del proceso.

Ocho Pasos Para un alto impacto PNA



PASO 1 | Cree un entorno propicio para su PNA

ANTES DE DISEÑAR TU ESTRATEGIA:

Identifique a los campeones individuales o institucionales que podrían ayudar a avanzar en su política.

Llevar a cabo actividades de divulgación sobre los objetivos de la Resolución 1325 y el propósito del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas de un PAN, e identificar las necesidades de las comunidades locales clave.

Implementar un análisis de problemas y una evaluación de preparación.

Una estrategia nacional sobre la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas debe diseñarse para ser eficiente y evitar desafíos no deseados.¹ Requiere un plan de ejecución que coordine y rastree las entradas de múltiples organizaciones. Pero ¿cómo se comienza el proceso de diseño de un NAP de alto impacto?

Es probable que los PAN tengan un alto impacto tanto cuando el proceso (por ejemplo, cómo se diseña el PAN) como el contenido (por ejemplo, lo que el PAN pretende lograr, abordado en la Etapa 3 de esta guía) cumple con los siguientes estándares ideales.

FIGURA 1 | Proceso: Seis pilares de los PAN de alto impacto²

VOLUNTAD POLÍTICA	DISEÑO	COORDINACIÓN	SOCIEDAD CIVIL	M+E	PRESUPUESTO Y FINANCIACIÓN
Los líderes tienen conocimiento de la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas; percibirlo como relevante para objetivos más amplios de los países; ver a las mujeres como agentes de cambio; y tomar medidas (a altos niveles) para avanzar en la agenda de mujeres, paz y seguridad, incluso a través de la implementación (a nivel técnico) de un PAN.	El PAN está respaldado por un marco lógico que esboza resultados específicos alineados tanto con la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas como con las estrategias y políticas existentes (tales como: una estrategia de seguridad nacional), y que se creó a través de un proceso inclusivo impulsado por las partes interesadas (por ejemplo, se consultó a los líderes locales y a los posibles beneficiarios a nivel subnacional).	Las funciones y responsabilidades se delegan claramente en el seno de un órgano de coordinación de los PAN; Miembros del organismo comparte un compromiso impulsado por la misión con los objetivos a largo plazo y el organismo incluye un mecanismo para responsabilizar a los implementadores (por ejemplo, una función de supervisión).	La sociedad civil está representada de manera justa a través del proceso de diseño, implementación, monitoreo y evaluación.	Existe un plan, herramientas y un sistema para recopilar, analizar e informar sobre los datos; esta información se utiliza para mejorar aún más los resultados y educar a las partes interesadas sobre el progreso y el impacto de los PAN.	El PAN va acompañado de un direccionamiento presupuestario recursos financieros, humanos y técnicos necesario para llevar a cabo todas las actividades esbozadas en la estrategia.

¹ Por ejemplo, en un país que se recupera de un conflicto, algunos podrían ver el PAN como una distracción de importantes procesos de reconciliación o reconstrucción. O, cuando ya se está llevando a cabo un trabajo significativo sobre las necesidades de las mujeres y las niñas, algunos pueden considerar que el PAN crea una competencia innecesaria. con una estrategia nacional de género (o instrumento similar). Los PAN ponen un fuerte énfasis en el sector de la seguridad, y esto también puede presentar desafíos, lo que lleva a algunos a sentir que la creación de un PAN podría desviar recursos de los ministerios orientados a la sociedad a los ministerios orientados a la defensa o la seguridad.

² La figura es un resumen de un extenso marco y la herramienta de evaluación que lo acompaña creada por Inclusive Security. Las normas articuladas en el marco se identificó a través de investigaciones y consultas en profundidad con los responsables de la formulación de políticas y la sociedad civil de más de cuarenta países durante varios años. Para obtener más información sobre el marco de alto impacto, póngase en contacto con Seguridad inclusiva.

Como puede ver, los PAN de verdadero impacto requieren compromisos de una amplia gama de partes interesadas, incluidos los gobiernos, la sociedad civil y los líderes del sector de la seguridad, entre otros. Muchos países han considerado útil iniciar el proceso de los PAN haciendo participar a los dirigentes locales y a los posibles beneficiarios de las actividades de los PAN a nivel subnacional en conversaciones sobre necesidades y posibles intervenciones. Buscar aportes de las comunidades locales en una etapa temprana es fundamental para comprender cómo la RESOLUCIÓN 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y el PAN mejoran la seguridad de los ciudadanos comunes. Si bien podría haber diferentes formas de tal divulgación, llevar a cabo una serie de diálogos, a veces llamados diálogos nacionales, locales o de partes interesadas, puede ser una excelente manera de comenzar este proceso.

Tales diálogos generalmente toman la forma de una conversación estructurada facilitada por una parte neutral (es decir, un individuo u organización que no tiene una participación explícita en el PAN de ese país). Para ser verdaderamente inclusivos, los diálogos deben llevarse a cabo *in situ* para que los actores locales no tengan que viajar muy lejos para participar. Tanto los hombres como las mujeres deben estar presentes en un número aproximadamente igual, a menos que las costumbres o la cultura locales dicten lo contrario. Si no es aceptable tener diálogos de género mixto, no excluya a hombres o mujeres: realice consultas separadas para asegurarse de obtener ambas perspectivas. Si el país es multilingüe (oficial o extraoficialmente), es una buena práctica tener traductores disponibles. Debería considerar la posibilidad de celebrar diálogos dirigidos a los jóvenes u otras comunidades especiales, como los refugiados o los desplazados internos si procede.

A través de estos diálogos, puede identificar campeones individuales o institucionales que pueden ayudar a avanzar en el proceso del PAN, evaluar los obstáculos potenciales para el éxito e identificar los recursos (o las brechas de recursos) que el plan abordará. Estos diálogos a menudo reemplazan a una evaluación de problemas y necesidades, pero también puede lanzar una evaluación más completa para complementar las consultas.

EJEMPLO

Llevar a cabo diálogos con las partes interesadas para identificar prioridades clave

Antes de iniciar el proceso de redacción del PAN, la Comisión Nacional de Jordania para la Mujer (JNCW), en colaboración con ONU Mujeres, lanzó una serie de diálogos en todo el país diseñados para obtener perspectivas locales sobre las prioridades del PAN. Estos diálogos también tuvieron como objetivo educar a la comunidad en general sobre el contenido de la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y los objetivos del nascente PAN jordano. A principios de 2016 se celebraron dos diálogos a nivel nacional, siete diálogos locales y un diálogo específico sobre refugiados. Participaron más de 250 hombres y mujeres en representación del gobierno y la sociedad civil; a través de su JNCW y ONU Mujeres identificaron 14 temas prioritarios que deben abordarse en el PNA. Estos diálogos ayudaron a acelerar el proceso de elaboración de los PNA y para sentarse las Bases de un amplio apoyo nacional al PNA.

Definición del problema

Para diseñar políticas pertinentes, los ejecutores necesitan una imagen completa de las necesidades de las mujeres relacionadas con la paz y la seguridad en el país o la comunidad. Los aportes de la sociedad civil son particularmente útiles para esto. Es importante velar por que los problemas no se definan únicamente para ajustarse a los intereses o la capacidad de los organismos de ejecución. Los implementadores deben tomar un enfoque holístico; con demasiada frecuencia, la definición del problema carece de una reflexión o conocimiento significativos de los grupos afectados. Es importante desenterrar la verdadera esencia de los problemas e identificar sus causas fundamentales.

¿Existen barreras políticas, sociales o culturales que dificultarán el avance de las políticas? ¿Las instituciones tienen los recursos financieros, humanos y técnicos para implementar el plan? Alternativamente, ¿no están configurados o estructurados correctamente? ¿Las organizaciones colaboran eficazmente en un determinado tema?

Este ejercicio hará que el proceso de planificación, definiendo los resultados deseados y las formas de medirlos, sea mucho más sencillo. Identificar el problema principal y las causas fundamentales hace que sea más fácil completar el Marco NAP y trazar cómo las diferentes actividades y resultados se suman al cambio a largo plazo.

Evaluación de la preparación

Una evaluación de preparación identifica la presencia o ausencia de campeones, las barreras para la implementación de los PAN (incluida la construcción de un sistema de M&E) y los actores relevantes, incluidos los saboteadores (individuos u organizaciones que pueden oponerse u obstaculizar la implementación de los PAN). Como resultado de una evaluación de preparación, desarrollará una imagen de los recursos disponibles (financieros, humanos y técnicos) para implementar el PAN y construir sistemas para monitorear el proceso de implementación. También ayudará a aclarar los roles y responsabilidades para M&E y la implementación general. De manera crítica, llamará la atención sobre los problemas de capacidad que debe abordar antes de que comience la implementación.

Una evaluación de la preparación debe ser un ejercicio consultivo que se base en las aportaciones de una amplia gama de agentes que participarán en la aplicación y supervisión del PAN. Si bien parece llevar mucho tiempo, contribuye enormemente a la comprensión del contexto en el que se lleva a cabo el PAN, sentando así las bases para una aplicación exitosa.

Algunas de las preguntas que puede proponer durante dicha evaluación incluyen:

1. ¿Hay líderes, dentro y fuera del gobierno, a quienes se pueda llamar para defender el proceso del plan de acción nacional?
2. ¿Cuáles son los obstáculos para desarrollar un plan de acción nacional? ¿Quién podría objetar o trabajar para socavar su proceso? ¿Qué argumentos es probable que esgrimen?
3. ¿Hay algún incentivo que pueda ayudarlo a defender un NAP? Por ejemplo, ¿presiones políticas o de seguridad externas que un PAN podría ayudar a mitigar, como el desarrollo de una relación más sólida con la OTAN o el apuntalamiento de asociaciones de seguridad regional?
4. ¿Tiene suficiente información para identificar a todas las partes interesadas relevantes? ¿Tendrá los recursos necesarios para obtener su aporte?
5. ¿Qué tan fuerte es la relación entre el gobierno y la sociedad civil? ¿Tendrá que tomar medidas para fortalecer o establecer tales vínculos?

Mecanismos para ampliar el impacto de un PAN

En muchos contextos, un PAN independiente no es el único mecanismo para lograr el cambio. Por ejemplo, varios países de una región que experimentan desafíos similares (o relacionados) podrían optar por crear un plan de acción regional (PAR). Alternativamente, un país puede determinar que existen marcos o políticas nacionales existentes dentro de los cuales los objetivos relacionados con la inclusión de la mujer podrían integrarse para alinearse mejor con un PAN existente o futuro. Una vez que se adopta un PAN, la creación de estrategias locales orientadas a la comunidad garantizará el máximo impacto. Esto a menudo se conoce como "localización" del PAN (para obtener información más detallada sobre la localización, considere la posibilidad de ponerse en contacto con la Red Mundial de Mujeres Constructoras de la Paz en www.gnwp.org).

En algunos países, puede ser difícil comunicar la necesidad de un PAN a quienes no están profundamente familiarizados con la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. A menudo se interpreta que solo se aplica a los países directamente afectados por conflictos armados, pero de hecho se aplica a cualquier esfuerzo para mantener y promover la paz y la seguridad. Eso puede incluir operaciones diarias de una fuerza policial en un país estable o contribuciones al mantenimiento de la paz. Puede incluir la atención a los refugiados que huyen de los conflictos. La paz y la seguridad son una responsabilidad compartida a nivel mundial. **Mientras que un PAN en un país no directamente afectado por un conflicto puede parecer diferente de un PAN en un país que se recupera de un conflicto, ambos son vitales y requieren traducir los compromisos retóricos en acciones específicas que mejoren la vida de las personas.** Llevar a cabo actividades de divulgación sobre el contenido y los objetivos de la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y el campo de las mujeres, la paz y la seguridad puede ayudarlo a comunicar mejor los objetivos de un proceso de diseño de PAN incipiente.

Otras preguntas a considerar al diseñar una estrategia nacional

1. ¿Cómo ve el público en su país las cuestiones de seguridad?
2. ¿Qué tan familiarizadas están las partes interesadas clave con la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas? ¿Con LOS PAN?
3. ¿Qué consideran prioritarias las partes interesadas a nivel comunitario? ¿A nivel nacional?
4. ¿Qué tipo de barreras formales o informales limitan la participación o los derechos de las mujeres?
5. ¿Qué instituciones del gobierno son históricamente más efectivas o poderosas?
6. ¿Qué obstáculos inhiben el progreso?
7. (País afectado por el conflicto) ¿Cuáles son las causas profundas de los conflictos en su país? ¿Cuáles son/fueron los impactos específicos en las mujeres y las niñas?

PASO 2 | Identificar a los actores clave y establecer un mecanismo de coordinación

AL COMENZAR A DISEÑAR SU NAP O POLÍTICA / ESTRATEGIA SIMILAR, RECUERDE:

El gobierno, la sociedad civil y la comunidad internacional desempeñan un papel importante en el diseño, la aplicación, el seguimiento y la evaluación de los PAN.

El buen funcionamiento de los mecanismos de coordinación que involucren de manera significativa a los actores gubernamentales y de la sociedad civil es fundamental para el éxito de un PAN.

Los principios del liderazgo transformacional pueden ayudarle a fortalecer su mecanismo de coordinación y adaptarse a los cambios en el entorno.

Es importante involucrar a un amplio conjunto de actores desde el principio. Los PAN pueden inspirarse en la promoción de la sociedad civil, los defensores políticos en el gobierno o ambos. Todos juegan un papel importante.

Dado que los PAN deben basarse en el contexto específico del país, requieren una comunicación regular entre un amplio grupo de agentes que comparten la responsabilidad de trabajar en pro de los resultados del PAN. No existe un modelo único para el diseño de NAP, pero hay varios factores críticos:

- **Funcionarios gubernamentales (por ejemplo, ministros, miembros del parlamento, representantes del sector de la seguridad, gerentes, expertos técnicos o en la materia, funcionarios del gobierno provincial y / o local):** Garantizar que los resultados deseados sean consistentes con las prioridades de seguridad nacional (o abogar por cambiar las prioridades si es necesario); dedicar recursos (financieros, humanos y técnicos) para apoyar la implementación; y coordinar el seguimiento y la evaluación de los progresos y los efectos de los PAN.
- **Líderes de la sociedad civil (por ejemplo, directores, gerentes, expertos técnicos o en la materia)³:** Proporcionar aportes significativos al diseño de los PAN; apoyar a los defensores del gobierno a través de la promoción; ampliar el alcance del gobierno para comunicar el propósito de un PAN a las comunidades locales; asociarse en la implementación de actividades clave; y supervisar y evaluar los progresos y los efectos.
- **Comunidad internacional (por ejemplo, directores, gerentes, expertos técnicos o en la materia de la comunidad diplomática u organizaciones multilaterales, como las Naciones Unidas, la Unión Africana, la OSCE o la OTAN):** Proporcionar información significativa insumos para el diseño de NAP; dedicar recursos (financieros, humanos y técnicos) para apoyar la implementación; socio en la ejecución de actividades clave; y contribuir al seguimiento y la evaluación de los progresos y los efectos de los PAN para que los países y sus dirigentes dentro y fuera del gobierno puedan responsabilizarse mutuamente.

³ La sociedad civil describe una amplia gama de actores, incluidos los miembros de los medios de comunicación, el mundo académico, las organizaciones no gubernamentales orientadas a la paz, y organizaciones centradas única y explícitamente en las mujeres y las niñas. Algunos son implementadores, otros son defensores, algunos son ambos. Asegúrese de llevar a cabo un amplio alcance para que sus representantes de la sociedad civil sean verdaderamente representativos de la amplitud de las partes interesadas en su país.

Establecimiento de un mecanismo de coordinación

La estructura para coordinar el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de su plan es crucial: puede hacer o deshacer su NAP. Las mejores prácticas incluyen la creación de una entidad de supervisión con términos de referencia (o similares) para los miembros que describan la estructura (incluidas las subestructuras, según corresponda), las responsabilidades, los plazos y la claridad en los procesos de toma de decisiones. Es importante que este órgano, o sus dirigentes, tengan la influencia política para obligar al compromiso de todas las partes interesadas. Al igual que con otros elementos de un plan de alto impacto, no existe un enfoque único para todos cuando se trata de elegir una estructura. Sin embargo, es esencial que su mecanismo proporcione un espacio dentro del cual el gobierno, la sociedad civil y otros actores clave (por ejemplo, los beneficiarios) puedan participar regularmente para mantener el compromiso con el PAN; algo que va más allá de un mero conjunto de reglas o mandatos sobre el papel.

Barreras a la coordinación efectiva dentro de los gobiernos

La creación de una estructura de coordinación eficaz requiere prestar atención a los obstáculos comunes. Tales barreras pueden incluir la soberanía organizacional; disparidades en el poder o los recursos; diferentes mandatos o visiones; y diferentes culturas, idiomas o sistemas de comunicación.

- ¿Qué entendemos por **soberanía organizacional**?⁴ Las organizaciones dentro de un gobierno (por ejemplo, ministerios u agencias) pueden considerarse a sí mismas como una entidad soberana. Si bien pueden colaborar con otras agencias cuando se adapte a su misión, no son directamente responsables ante ellos. Por lo tanto, es posible que prefieran participar solo en aquellos esfuerzos que consideran que contribuyen directamente a los objetivos y la misión de su agencia / ministerio, o sólo pueden verse responsables ante su agencia/ministerio en lugar del órgano de coordinación.
- Cuando se enfrenta a una **disparidad significativa en el poder o los recursos**, una agencia o entidad más poderosa puede resentir la colaboración con agencias consideradas menos influyentes y puede de priorizar la participación. Por el contrario, un o una agencia menos poderosa puede sentirse amenazada por la autoridad de la agencia más grande o imaginar que no tienen voz en las negociaciones, independientemente de la estructura en el papel. Es posible que se sientan abrumados por la magnitud de los recursos humanos que una agencia más grande puede dedicar a una tarea, como completar un informe anual (por el contrario, una agencia pequeña puede tener un personal asignado a la recopilación de datos y la redacción de un informe).
- En los gobiernos con estructuras altamente compartimentadas (es decir, "tubos de estufa"), puede encontrar que las agencias tienen **diferentes mandatos, plazos y estados finales deseados**.⁶ Cada organización puede creer que su visión del éxito es la correcta o que su enfoque reemplaza al de los demás. Pueden tener diferentes plazos para desarrollar planes o presupuestos estratégicos y operativos. Cuando los enfoques difieren significativamente, se vuelve más difícil evaluar el progreso a lo largo del tiempo.
- También puede encontrar **culturas, idiomas y sistemas de comunicación altamente variados** entre diferentes agencias. Las organizaciones pueden usar diferentes términos o métodos de comunicación. Algunas agencias pueden usar sistemas clasificados que dificultan la comunicación de las organizaciones sin acceso a dichos sistemas. Los diferentes estilos de liderazgo también pueden definir la cultura de una agencia: algunos pueden depender en gran medida de un estilo de liderazgo de comando y control, mientras que otros dependen de la toma de decisiones colaborativa. Estas diferentes culturas organizacionales pueden conducir a la falta de comunicación y la frustración.

4 Susana P. Campbell y Michael Hartnett. "Un marco para mejorar la coordinación: Lecciones aprendidas de las comunidades internacionales de desarrollo, mantenimiento de la paz, consolidación de la paz, humanitaria y resolución de conflictos", presentado a The Interagency Transformation, Education and After Action Review Program (31 de octubre de 2005).

5 *Ibidem*.

6 *Ibid.* 13

7 *Ibidem*.

Obstáculos a la coordinación eficaz con la sociedad civil

La participación de la sociedad civil es fundamental para un plan de alto impacto. Sin embargo, encontrar la mejor manera de gestionar la relación entre la sociedad civil y el gobierno puede ser un desafío. Hay dinámicas importantes a considerar al crear un marco para la coordinación con la sociedad civil. Todos los desafíos señalados anteriormente también se aplican a la coordinación entre los actores de la sociedad civil y entre la sociedad civil y los actores gubernamentales.

La soberanía organizacional puede ser una barrera importante para una coordinación significativa entre el gobierno y los actores de la sociedad civil. Los actores de la sociedad civil son, por definición, independientes y normalmente no rinden cuentas a los ministerios u organismos. Además, considere que cada organización de la sociedad civil tiene su propio conjunto único de prioridades y áreas de enfoque.

Cuando se trata de recursos, los actores de la sociedad civil a veces están en desventaja en comparación con sus contrapartes gubernamentales. En algunos casos, las organizaciones de la sociedad civil tienen una ventaja (por ejemplo, financiadas directamente por donantes internacionales, mientras que sus colegas en un ministerio de asuntos de la mujer carecen de recursos). Puede haber disparidades significativas de tamaño y recursos entre las organizaciones individuales de la sociedad civil, así como entre las organizaciones gubernamentales. Es casi seguro que la cultura, los mandatos, el marco temporal y el idioma diferirán entre los actores gubernamentales y de la sociedad civil.

Superar las barreras a la coordinación

Si bien los obstáculos descritos anteriormente son significativos, es posible superar, o al menos mitigar, muchos de estos desafíos teniendo en cuenta algunos principios fundamentales. Desarrollar un mecanismo de coordinación que esté estructurado intencionalmente para promover estos principios e incentivar la colaboración es vital para su éxito a largo plazo.

1. Comprométete con la misión, no con el líder:

Demasiados PAN descansan sobre la espalda de un líder único, dinámico y carismático (tenga en cuenta que este líder no siempre es un líder político o incluso necesariamente una persona con autoridad formal). Ese individuo puede inicialmente lanzarse por completo al proceso, dedicando grandes cantidades de tiempo a cultivar el compromiso con el PAN, gestionar el proceso de desarrollo y dirigir la redacción del documento en sí. Inevitablemente, sin embargo, el compromiso se desvanece a medida que otras responsabilidades se arrastran hacia atrás y el tiempo pasa. O bien, los gobiernos se reorganizan frente a un clima político cambiante y los líderes individuales son promovidos, se jubilan o siguen adelante por otras razones. En cualquier caso, cuando el éxito del PAN depende de un líder individual, pone en peligro la sostenibilidad a largo plazo del plan. Trabaje temprano para establecer valores compartidos que motiven a todos y cree un proceso de toma de decisiones que responsabilice a todos los miembros, no solo al líder. Si todos ven cómo la implementación de NAP apoya sus propias metas y objetivos, y se siente responsable de llevarla a cabo, será más fácil mantener el compromiso cuando ocurra el cambio.

2. Desarrollar la capacidad de los demás, compartir recursos y compartir información:

Si una organización está en desventaja debido a las brechas de recursos, información o capacidad, busque formas de apoyar y desarrollar la capacidad de esa agencia. Tener un desequilibrio de poder significativo puede ser una fuente de frustración a lo largo de la vida de un plan. Por ejemplo, si su organización siempre tiene dinero para capacitación, piense en cómo aprovechar sus recursos o los recursos del grupo para apoyar las necesidades de las organizaciones con menos dinero. Si una organización tiene un personal pequeño con poca experiencia técnica en supervisión y evaluación, considere si los requisitos de presentación de informes pueden racionalizarse para ayudar a la organización a cumplir con sus responsabilidades. Asegúrese de identificar los medios de comunicación que sean accesibles para todas las organizaciones participantes. A menos que sea absolutamente necesario, evite comunicar información clave de los PAN únicamente sobre sistemas gubernamentales que son inaccesibles para los miembros de la sociedad civil.

8 Nota: si bien el objetivo es crear un órgano de coordinación que sea impulsado por la misión en lugar de por el líder, el papel del líder sigue siendo muy importante. Comprometerse con la misión no significa ignorar el papel del líder. Pero ese líder no debe ser la columna vertebral última del PAN. En su lugar, debe trabajar con cuidado para unir al grupo en torno a la misión y crear un sentido de valores / responsabilidad compartidos que contribuyan al éxito a largo plazo.

- 3. Respete la diversidad de perspectivas y tenga cuidado con el idioma:** el idioma puede ser una barrera más allá de los países multinacionales. Cada organización, a veces incluso sectores enteros, desarrolla su lenguaje técnico especial. Piensa cuidadosamente en cómo te comunicas. ¿Está utilizando jerga o frases que son exclusivas de su organización/agencia? Por ejemplo, alguien en el campo del desarrollo puede estar muy familiarizado con el concepto de "no hacer daño" y lo que significa desde el punto de vista de un profesional. Pero ¿sabrá alguien del campo de la aplicación de la ley, como solo un ejemplo, lo que quiere decir cuando usa esta frase? Alternativamente, ¿alguien de una agencia de desarrollo entendería lo que se entiende por "policía orientada a la comunidad"? Reconocer que con una diversidad de perspectivas se trata de una diversidad de lenguaje, y permitir tiempo y espacio para garantizar que todas las comunicaciones sean entendidas por todos los participantes.
- 4. Crear un documento de gobernanza:** Independientemente de la estructura que elija configurar, asegúrese de que las responsabilidades y reglas estén explícitamente escritas en un documento accesible para todos los participantes. Esto podría ser un término de referencia, memorando de entendimiento o acuerdo, o cualquier otra forma de documento familiar y aplicable. No obstante, como mínimo, el documento de gobernanza debe incluir un claro detalle de las responsabilidades de cada miembro del órgano de coordinación, un calendario para las tareas clave, un proceso de toma de decisiones, obligaciones de reporte y planes de sucesión, entre otros.

Construyendo su mecanismo de coordinación

Su primer paso debe ser analizar la cultura organizacional general en su gobierno. ¿Cómo se toman las decisiones? ¿Existen otros planes multiinstitucionales o mecanismos de coordinación similares (grupos de trabajo, grupos de trabajo, etc.) que pueda examinar como un modelo potencial? ¿Qué ha funcionado bien anteriormente (o no)? ¿Deben participar todos los organismos en el PAN en pie de igualdad dentro de la jerarquía? Para la coordinación de los PAN, ¿cuál sería el equilibrio óptimo entre los agentes y sus capacidades?

Una vez que haya desarrollado una imagen clara de la estructura general, considere la cultura, el mandato y el "idioma" de cada agencia involucrada. ¿Hay diferencias significativas? ¿Todas las agencias involucradas operan en el mismo cronograma para fines de planificación estratégica y desarrollo presupuestario? ¿Qué pasa con los recursos generales: existen diferencias importantes en el tamaño del presupuesto o el personal de los organismos que participan en el PAN? ¿Cuáles son los compromisos actuales de dotación de personal y recursos sobre los que podría basarse? Alternativamente, ¿es necesario construir toda la arquitectura NAP?

El mejor momento para hacer estas preguntas es durante su evaluación de preparación. Aunque algunos países adoptan medidas para establecer un mecanismo de coordinación sólo después de que se haya redactado el PAN, los desafíos descritos anteriormente serán significativos. más difícil de mitigar una vez que se completa el plan. Una vez que haya concluido este ejercicio básico de mapeo, estará listo para comenzar a construir su estructura.

EJEMPLO

Creación de un mecanismo de coordinación inclusivo

A fin de fortalecer la armonización de las actividades esbozadas en su segundo PAN, los dirigentes de Bosnia y Herzegovina crearon una junta de coordinación regida por un mandato claro. La junta incluye representantes, llamados puntos focales del PAN, de todos los ministerios involucrados en la implementación del PAN. También está escalonado, lo que significa que hay una función de nivel ejecutivo (por ejemplo, un comité directivo de nivel superior) y un componente técnico (implementadores y expertos técnicos). El modelo de Bosnia incluye elementos de visión horizontal y descuido coordinación, y cae en la categoría de inclusión formal de la sociedad civil (aunque limitada a un solo puesto en la junta de coordinación). Este mecanismo de coordinación ha sido esencial para facilitar una amplia colaboración en la aplicación de los objetivos y actividades de los PAN. También ha facilitado un monitoreo y evaluación más integrales del PAN. A medida que los dirigentes comienzan el proceso de redacción de su tercer PAN, ahora disponen de información mucho más completa y útil sobre los desafíos, los éxitos y las oportunidades para seguir avanzando, lo que probablemente conducirá a un PAN mejorado.

Modelos de coordinación

A través de nuestra investigación y compromiso activo con docenas de países, Inclusive Security ha identificado tres arquetipos de estructuras de coordinación de múltiples agencias que se utilizan comúnmente para implementar los PAN, así como tres modelos principales de gobierno y colaboración de la sociedad civil. **Ningún modelo único es mejor que el resto: lo que funciona mejor para su país dependerá de los procesos y protocolos existentes en su gobierno, así como de las relaciones con sociedad civil.** Deberá elegir el modelo (y en algunos casos, una combinación de modelos) que mejor se adapte a su contexto. Véalos como un punto de partida para asegurarse de que está considerando los principios básicos de una coordinación sólida.

FIGURA 2 | Modelos de coordinación multi-agencial

COORDINACIÓN VERTICAL	COORDINACIÓN HORIZONTAL	COORDINACIÓN DE LA SUPERVISIÓN
<p>Algunos países, como Nigeria, optan por asignar una única agencia responsable de la gestión de la coordinación. El organismo de coordinación también tiene la tarea de ejecutar las actividades del plan. Responsabilidades clave en esta función de gestión, incluir la programación de reuniones de coordinación entre los organismos; recopilar informes de progreso de diversos implementadores; e impulsar los procesos de monitoreo y evaluación para el PAN.</p>	<p>En este modelo, el PAN está coordinado por un cuerpo de representantes de un pequeño número de ministerios clave que participan en la implementación del plan. Bosnia y Herzegovina utilizan este modelo. Todas las agencias involucradas también tienen responsabilidades de implementación, pero a menudo las esferas de responsabilidad—están divididos. Este grupo central de representantes toma decisiones de coordinación juntas y las transmite a otros actores de la implementación, incluida la sociedad civil.</p>	<p>El tercer modelo de coordinación se utiliza en los Estados Unidos, donde un órgano ejecutivo (el Consejo de Seguridad Nacional) supervisa la aplicación del PAN, pero no tiene ninguna de sus propias responsabilidades de aplicación. (En este por ejemplo, la autoridad de aplicación se delega principalmente en los Departamentos de Estado y defensa y en la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional). El papel del órgano de supervisión es gestionar la coordinación, similar a la coordinación vertical, pero desde una posición de liderazgo independiente.</p>

FIGURA 3 | Modelos de Coordinación Gobierno–Sociedad Civil

INCLUSIÓN FORMAL	INCLUSIÓN INFORMAL	INTERACCIÓN INFORMAL
<p>Un pequeño número de países ha optado por establecer juntas formales de coordinación en las que participan tanto el gobierno como la sociedad civil. Estos mecanismos formales no sólo proporcionan una voz para la sociedad civil, sino que también tienden a distribuir la responsabilidad y la rendición de cuentas entre los diferentes actores.</p>	<p>Muchos países han establecido grupos de trabajo informales en los que participan tanto el gobierno como la sociedad civil, pero a los que no se atribuye ninguna responsabilidad formal. Estos mecanismos informales proporcionan una voz para la sociedad civil y la oportunidad de un diálogo significativo entre el gobierno y las partes de la sociedad civil, pero mantienen la responsabilidad y la rendición de cuentas por el éxito del PAN dentro del gobierno.</p>	<p>En la mayoría de los países, los grupos de trabajo conjuntos de la sociedad civil y el gobierno se reúnen con muy poca frecuencia (una vez que el PAN se aplica) para coordinar eficazmente los esfuerzos juntos. O los grupos de trabajo de la sociedad civil pueden existir y reunirse regularmente, pero no tienen un canal formal de comunicación con las partes interesadas del gobierno. En este modelo, el gobierno es el único responsable del éxito del PAN, con la sociedad civil desempeñando (por lo general) un papel de vigilancia.</p>

Liderando el cambio

En 1978, el experto en liderazgo James McGregor Burns introdujo el concepto de liderazgo de transformación como un proceso a través del cual "los líderes y sus seguidores se elevan mutuamente a niveles más altos de moralidad y motivación". Los líderes transformacionales establecen reglas claras, tienen altas expectativas, alientan a los demás, brindan apoyo y reconocimiento, e inspiran a las personas a mirar más allá de su propio interés y alcanzar lo improbable.

Entonces, ¿cómo se aplica el concepto de liderazgo transformacional a un mecanismo de coordinación de los PAN? Si bien el concepto original generalmente se aplica a un individuo, estos rasgos también pueden ayudar a un organismo de coordinación de NAP a tener más éxito. Como grupo, crear una visión inspiradora para el futuro, motivarse mutuamente para entregar y gestionar esa visión para construir relaciones sólidas y basadas en la confianza pueden ayudar a garantizar que su NAP sea de alto impacto.

Si su mecanismo de coordinación se basa en estos principios, estará mejor preparado para lidiar con los cambios en el entorno operativo, como las crisis en el presupuesto o las transiciones de liderazgo político. También será más capaz de mantener la implementación a través de interrupciones a gran escala, como el resurgimiento de conflictos, desastres naturales o crisis sanitarias / económicas.

Los líderes transformacionales comienzan creando una visión inspiradora y luego motivan a las personas a aceptarla. Para los PAN de alto impacto, es importante crear esta visión a través del mecanismo de coordinación. En otras palabras, en lugar de un Líder único que define la visión y pide a los participantes que se comprometan con ella, la visión se crea como un grupo, de modo que todos los participantes entiendan y compartan el compromiso. Una vez que el equipo ha creado una visión para el PAN (el impacto a largo plazo del plan o los resultados a largo plazo que el plan pretende lograr), cada participante es responsable de motivando a su electorado a aceptar esta visión y prestar su apoyo. Subrayar todo esto es fuerte, basado en la confianza relaciones que sostendrán la visión a través de los desafíos más difíciles.

FIGURA 4 | Coordinación de Planes de Alto Impacto



Los PAN que reflejen los valores de las comunidades a las que sirven serán más fuertes que los PAN desarrollados de forma aislada sin el aporte de las organizaciones que trabajan para promover la inclusión de las mujeres en un diariamente.

PASO 3 | Desarrollar un marco lógico de alto impacto

LOS RESULTADOS DEBERÍAN:

Diseñarse a través de un proceso inclusivo y centrado en los resultados.

Use el lenguaje de "resultados", señalando que algo ha cambiado.

Sea específico, conciso (solo un resultado) y tangible

El establecimiento de objetivos es parte del proceso de toma de decisiones gubernamentales en diferentes niveles. Si bien las agencias gubernamentales siempre tienen metas, no todas tienen la capacidad de rastrear y demostrar el impacto de su trabajo. El seguimiento efectivo del progreso y la demostración del impacto requieren garantizar que el diseño de la estrategia, la planificación anual y los procesos de M&E estén vinculados y que cada proceso informe al otro. El uso del Marco NAP para definir los resultados es el primer paso y la clave para que estos procesos tengan éxito.

¿Qué es el M&E basado en resultados?

El M&E basado en resultados enfatiza los **resultados** (resultados a largo plazo de un programa o proyecto; también referidos como objetivos) y **los impactos** (cambios más amplios que ocurren dentro de la comunidad, organización, sociedad o entorno al que contribuyen los resultados; también conocidos como "objetivos") en lugar de insumos, actividades y productos.

Por ejemplo, en lugar de contar las horas de tiempo del personal o la cantidad de dinero gastado en un proyecto, M&E basado en resultados alienta a los implementadores a preguntar cómo se usaron las horas o se gastó dinero (por ejemplo, talleres organizados o campañas) y cómo eso contribuyó a lograr el resultado (por ejemplo, crear conciencia sobre el marco de política internacional sobre la participación de la mujer).

La supervisión basada en los resultados es el núcleo del enfoque de la gestión basada en los resultados, que varios organismos internacionales, como el Banco Mundial, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y el UNICEF, utilizan para planificar y gestionar los programas de desarrollo y las políticas gubernamentales. Este enfoque ayuda a traducir el valor de los PAN a las audiencias internas y externas.

En consecuencia, el proceso de planificación debe comenzar centrándose en los resultados deseados, en lugar de las actividades. Las decisiones deben basarse en los datos recopilados a través de consultas auténticas con otras instituciones y la sociedad civil. Para demostrar el progreso hacia los resultados del PAN, debe articular lo que está tratando de lograr: cómo será su éxito. Como se mencionó anteriormente, centrarse en los resultados a largo y mediano plazo permite a los implementadores trazar el camino hacia el cambio que buscan lograr y, por lo tanto, alinear las actividades y aclarar las estrategias para alcanzar resultados.

Los IMPACTOS (o impacto) expresan el objetivo de desarrollo a largo plazo para toda la sociedad al que el PAN, la estrategia u otra política tiene la intención de contribuir.

Los RESULTADOS son resultados a largo plazo (de tres a cinco años) o el cambio que queremos lograr al final del plan de acción.

Los resultados deben referirse a un cambio institucional o de comportamiento. Los encargados de la formulación de políticas están bien posicionados para hacer que los resultados previstos del PAN sean lo más explícitos posible. Estos resultados deben reflejar las prioridades estratégicas y basarse en la evaluación previa de las necesidades o en el análisis de los problemas. En resumen, los resultados muestran a qué resultados finales apunta el PAN y dónde debe estar al final de la implementación. ¹⁰

Antes de formular los resultados de su PAN, considere si debe vincularse a estrategias e iniciativas internacionales de desarrollo (como los Objetivos de Desarrollo Sostenible o el Estrategia de Reducción de la Pobreza) o alineada con otros objetivos regionales, nacionales o sectoriales para las mujeres, la paz y la seguridad.

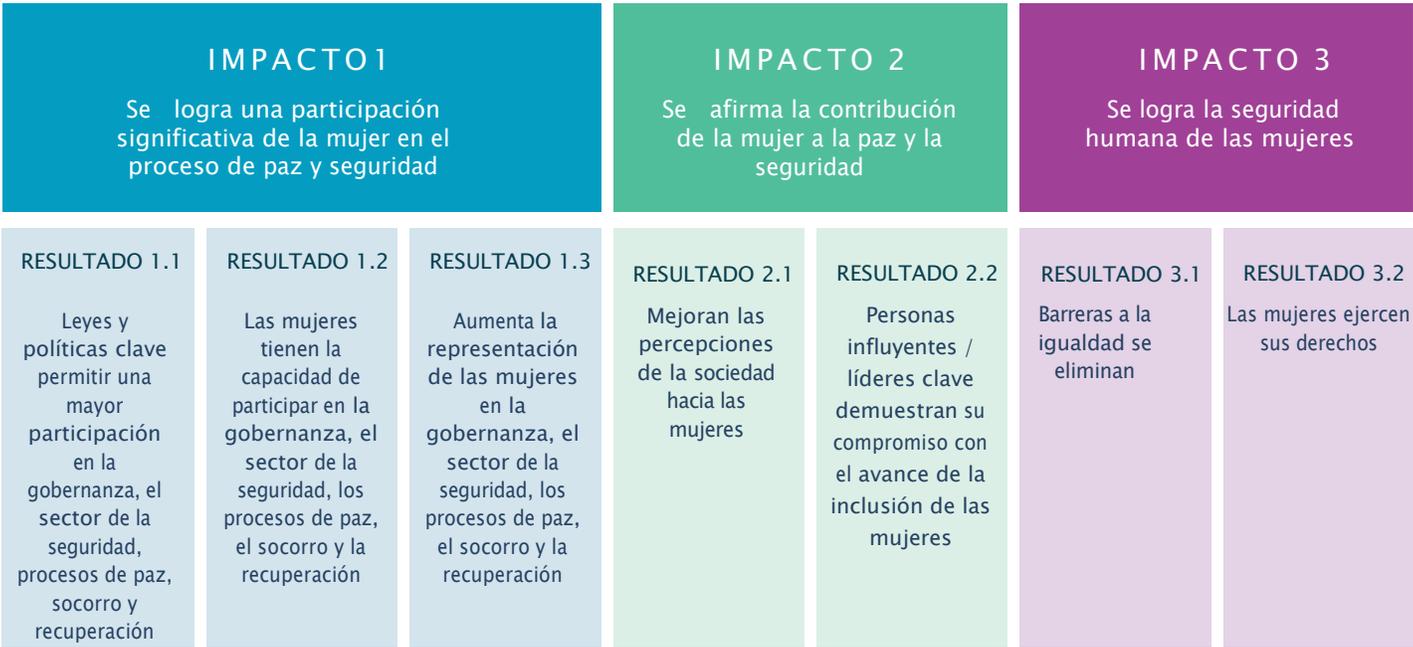
Para abordar algunas de estas cuestiones y garantizar la apropiación entre los actores clave de la planificación y aplicación de los PAN, debe haber un proceso participativo, consultivo y cooperativo para establecer objetivos y formular los resultados. La búsqueda activa de contribuciones de todas las partes interesadas dentro y fuera del gobierno es esencial para un proceso de planificación exitoso y para construir un consenso político.

Los resultados se pueden complementar con resultados a medio plazo o los resultados que debe lograr antes de llegar al resultado final. La formulación de resultados a mediano plazo garantiza que la lógica de su plan se mantenga unida y aborde todos los factores que necesita para lograr su resultado. Por último, pero no por ello menos importante, el PAN necesita productos: los productos o servicios que son el resultado directo de las actividades. Los productos ayudan a los implementadores a lograr y "escalar" hacia los resultados a mediano y largo plazo.

Para ayudar a los países y actores involucrados en el diseño o revisión de un PAN de alto impacto, esta guía incluye un Marco de PAN (Figura 5). El Marco NAP es una herramienta de planificación que ayuda a los usuarios a enfocar su conversación en los resultados y el impacto. Eso se puede utilizar en cualquier momento del proceso de implementación, monitoreo y evaluación de un PAN. Inclusive Security creó este marco basado en varios años de investigación, más de veinte años de defensa sistémica ante gobiernos y organizaciones internacionales, y nuestra experiencia trabajando en el campo para fortalecer el impacto de estrategias como los PAN.

Esto no pretende ser prescriptivo. Cada país debe crear un PAN contextualizado para que se ajuste a sus necesidades específicas. En cambio, esto está destinado a servir como una guía. Sugerimos que estos cambios a nivel de impacto, una vez logrados, se traduzcan en la realización de los objetivos de la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

FIGURA 5 | Marco NAP



¹⁰ *Ibíd.*, 5719

El Marco NAP funciona como un marco lógico, tomando la forma de una serie de proposiciones conectadas: por ejemplo, si se logran estos resultados a mediano plazo, entonces estos resultados serán logrados, y así sucesivamente. No detalla actividades específicas y está destinado a ser personalizado. En este ejemplo (Figura 6), hemos tomado el impacto y lo hemos transformado en un resultado (por ejemplo, que se logre una participación significativa de las mujeres en la policía nacional).

FIGURA 6 | Resultados, resultados a mediano plazo y productos: proposiciones "si, entonces"



El gráfico 6 ilustra que **si** los miembros de la Asamblea Nacional están familiarizados con las normas internacionales (productos) y los proyectos de política se presentan a la Asamblea Nacional y al Ministerio de Justicia, **entonces** las políticas relacionadas con la contratación y la retención se cambia (resultado a medio plazo). Además, si se cambian las políticas relacionadas con el reclutamiento y la retención, **y** se crea conciencia sobre la fuerza policial como una opción de carrera entre la población, **entonces** el número de mujeres en la fuerza policial aumenta. Ed. Una vez que haya construido estas ecuaciones lógicas, se vuelve mucho más fácil identificar las actividades que entregarán los resultados requeridos.

Piense en el Marco NAP como una teoría visual del cambio. En la parte superior del marco (ya sea que lo llames impacto, resultado, objetivo o metas, y muchos países usan diferentes palabras para contextos similares), está el resultado que deseas ver una vez que hayas terminado de implementar tu plan. En pocas palabras: si el suyo es un plan de cuatro años (el tiempo depende de usted, pero cuatro es estándar), ¿cómo se ve el éxito al final de cuatro años? Ese es el resultado que pones en la parte superior. Por debajo de ese resultado están los logros intermedios que se necesitarán para llegar allí. Puede enmarcarlos como simplemente la mitad de lo que espera lograr al final del plan (a medio plazo es el punto medio, o el segundo año de unos cuatro años). plan) o como algún logro completo necesario para lograr antes de que pueda llegar a su objetivo a largo plazo.

Por ejemplo, si su resultado deseado a largo plazo es la igualdad de género en el parlamento (por ejemplo, las mujeres ocupan el 50 por ciento de los escaños del parlamento), entonces uno de sus resultados a medio plazo podría ser la mitad de ese objetivo (las mujeres ocupan el 25 por ciento de los escaños del parlamento) o podría ser que el número de mujeres que se postulan para las elecciones se ha duplicado. Cada resultado a largo plazo es alimentado por al menos dos resultados a mediano plazo, y cada resultado a mediano plazo es alimentado por al menos dos productos. Las actividades pueden corresponder directamente con una salida, dependiendo de la salida deseada. Por ejemplo, si el resultado que requiere es solo que veinte personas recibieron una capacitación, entonces simplemente realizar la capacitación es suficiente. Si su producción requiere que 20 personas demuestren un mayor conocimiento sobre un tema en particular, la realización de la capacitación puede no ser suficiente para crear esa producción.

La clave de un marco NAP es la lógica. El punto es asegurarse de que su teoría del cambio, cómo cree que obtendrá del 19 por ciento de los escaños parlamentarios ocupados por mujeres al 50 por ciento de los escaños parlamentarios ocupados por mujeres, tenga sentido.

EJEMPLO

Desarrollo de un marco lógico

El plan de Kenia incluye un marco lógico estructurado en torno a cuatro objetivos de impacto. Por ejemplo, el primer impacto identificado en el PAN es "la prevención de la violencia contra las mujeres y las niñas, en particular, la prevención de la violencia sexual y de género, prácticas discriminatorias, abuso y explotación." Este impacto, al igual que los otros tres, está respaldado por una serie de resultados y acciones; Por ejemplo, el resultado "aumento de la capacidad de las instituciones del sector de la seguridad para responder a las amenazas de violencia contra las mujeres y las niñas y otros grupos vulnerables" se ve reforzado por la acción "proporcionar capacitación especializada en cuestiones de género para todos". Servicio Nacional de Policía, Fuerzas de Defensa de Kenia y personal civil desplegado en la prevención de conflictos y misiones de mantenimiento de la paz. El marco también identifica a las partes Responsable de cada acción e incluye indicadores.

Vale la pena señalar que Kenia utiliza los términos impacto, resultado y acción en lugar de resultado, producto y acción a mediano plazo. Cada país puede tener un lenguaje diferente en torno al diseño basado en resultados, y eso está bien. El marco es clave; y el marco de Kenia nos da una visión clara de la teoría del cambio de Kenia, o cómo creen que cada acción contribuirá en última instancia a lograr los objetivos generales de impacto.

PASO 4 | Identificar herramientas para medir el progreso

LOS MARCOS DE LOS PAN DEBEN INCLUIR INDICADORES QUE:

Verifique si se está logrando el cambio previsto.

Son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (SMART).

Son tanto cuantitativos (objetivos) como cualitativos (subjetivos).

El campo de M&E es a menudo relativamente desconocido para los implementadores de NAP, al igual que los sistemas de M&E. Las organizaciones con frecuencia carecen del tiempo y el dinero para recopilar datos, así como de las habilidades para analizarlos e informar sobre ellos. Un sistema sólido de M&E (discutido en más detalle en los pasos 5 y 6) aborda esos desafíos. Si bien algunos pueden pensar que las fusiones y adquisiciones son tediosas y requieren mucho tiempo, es una herramienta útil para mostrar resultados.

Las fusiones y adquisiciones son particularmente esenciales para los PAN, en los que las responsabilidades atraviesan las instituciones y estructuras e involucran a una amplia gama de actores tanto dentro como fuera del gobierno. Un sistema de M&E sólido puede:

- **Mejorar las políticas y los programas:** Un sistema de fusiones y adquisiciones proporciona información confiable, oportuna y relevante sobre el desempeño de los programas y políticas del gobierno, la sociedad civil o el sector privado. Los datos recopilados en un sistema de M&E pueden ayudar a estimular la reflexión, lo que contribuye a mejorar la planificación y la programación a medida que los implementadores aprenden de la experiencia y reconocen lo que funciona y lo que no funciona. Los sistemas de M&E también ayudan a identificar resultados no deseados, pero potencialmente útiles.
- **Fortalecer el compromiso:** Lo que se mide es más probable que se priorice. La información que las instituciones recopilan y analizan pueden ser evidencia crítica para la promoción; puede ayudar a argumentar por qué la RCSNU 1325 y los PAN son importantes.
- **Asociaciones de apoyo:** M&E fortalece los vínculos entre los implementadores, los beneficiarios y los tomadores de decisiones. Las asociaciones sólidas permiten que un grupo de personas diversas trabajen juntas en el mismo conjunto de objetivos. Esto es especialmente importante para los PAN, dado que muchas de las personas involucradas no trabajan en las mismas instituciones o provienen del mismo sector.
- **Fomentar la rendición de cuentas:** M&E hace posible que las instituciones rindan cuentas por sus compromisos, proporciona una base para cuestionar y probar suposiciones, y aumenta la transparencia en el uso de recursos. Un sistema eficaz de M&E ayuda a garantizar la rendición de cuentas a la población, así como a quienes proporcionan recursos. Permite a los implementadores demostrar resultados positivos y mejoras, lo que a su vez puede aumentar el apoyo popular y político.
- **Construir una base para inversiones sostenibles:** M&E es más que un ejercicio administrativo; muestra el progreso del proyecto y proporciona una base documentada para recaudar fondos e influir en las políticas.

Desarrollo de indicadores

Una vez que haya desarrollado los resultados y productos apropiados para su plan de acción, debe crear herramientas para medir el progreso (indicadores) hacia el cambio previsto. Los indicadores 'indican' que el cambio está sucediendo o no está sucediendo, así como a qué nivel están cambiando las cosas. Cada resultado y producto debe vincularse con uno o más indicadores para medir la aplicación en curso.

Los indicadores tienen múltiples funciones. Lo más importante es que demuestran el progreso cuando la implementación va bien. También ayudan a identificar qué cambios puede necesitar hacer si la implementación no va bien. Los datos de los indicadores pueden informar su proceso de toma de decisiones y ayudarlo a evaluar su programa o proyecto de manera efectiva.

Al igual que con la formulación de resultados, la creación de indicadores debe ser un proceso consultivo y participativo. Si bien puede usar indicadores predeterminados, siempre es mejor colaborar en los indicadores para su NAP. El desarrollo de buenos indicadores requiere la participación del personal técnico, así como de quienes toman decisiones o políticas. Si bien puede requerir mucho tiempo, este proceso garantiza que los indicadores sean relevantes y significativos para la estrategia y sus implementadores.

Los indicadores deben ser **INTELIGENTES**: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo.¹¹ Para cada indicador, es importante especificar:

- la **unidad de análisis** (por ejemplo, el número de mujeres policías o la medida en que se incluye a las mujeres policías en las sesiones de estrategia);
- su **definición y desglose** (por ejemplo, este indicador mide el número de mujeres policías civiles y uniformadas que actualmente prestan servicios en la Policía Nacional en cualquier rango, desglosado por edad, condado y rango; o este indicador se refiere a la frecuencia con que se invita a las mujeres policías a las reuniones del personal superior, no desglosadas);
- la **información de referencia** existente (por ejemplo, actualmente el 15% de los miembros de la Policía Nacional son mujeres); y
- **objetivo u objetivos** para su posterior comparación (por ejemplo, un aumento del 15 por ciento o del 30 por ciento de los miembros de la Policía Nacional son mujeres).

La Matriz de Abastecimiento de Datos (Herramienta 2) captura esta información y más. La hoja de trabajo de indicadores de ejemplo (herramienta 1) también ayuda a verificar si está en camino de crear buenos indicadores para supervisar el progreso de la implementación del PAN.

Diferenciación entre indicadores cuantitativos y cualitativos

Los indicadores cuantitativos son "contables". Por ejemplo, puede contar el número de mujeres policías reclutadas, o puede calcular el cambio en el porcentaje de mujeres en la fuerza policial. Los indicadores cualitativos, por otro lado, capturan experiencias, opiniones, actitudes o sentimientos. Aquí, puede evaluar hasta qué punto las percepciones de los ciudadanos sobre una fuerza policial cambian con un mayor porcentaje de mujeres representadas.

Los indicadores cualitativos arrojan datos más matizados sobre el progreso de la implementación. Sin embargo, también requieren más tiempo y recursos para recopilar y analizar. Los indicadores cuantitativos se consideran más objetivos y comparables entre planes o sectores. Idealmente, utilizará una combinación de indicadores cualitativos y cuantitativos para monitorear la implementación del PAN.

¹¹ Marelize Albino y Jody Zall Kusek, *Making Monitoring and Evaluation Systems Work: A Capacity Development Toolkit* (Washington, DC: Banco Mundial 2009).

FIGURA 7 | Indicadores cuantitativos y cualitativos¹²

INDICADORES CUANTITATIVOS	INDICADORES CUALITATIVOS
Medidas de cantidad Número Relación porcentual	Percepción Opinión Juicios sobre algo
EJEMPLOS	
# de mujeres en puestos de toma de decisiones Niveles de empleo Tasas salariales Niveles de educación Tasas de alfabetización	Percepción de empoderamiento de las mujeres Satisfacción con el empleo o la escuela Calidad de vida Grado de confianza demostrada en sí mismo en la alfabetización básica
FUENTES DE INFORMACIÓN	
Encuestas o cuestionarios formales	Audiencias públicas, testimonios, grupos focales, encuestas de actitud y observación participante

En el Apéndice C se proporcionan indicadores de ejemplo para guiarlo en la creación del suyo propio. Los ejemplos están diseñados para ayudar a medir el impacto y los resultados de los PAN de una manera realista y factible. Se basan en los conjuntos de indicadores existentes de organizaciones multilaterales (ONU, UE) y de la sociedad civil (Red Mundial de Mujeres Constructoras de la Paz) y los complementan.¹³ Varios de los indicadores de las Naciones Unidas (o indicadores similares) se incorporan dentro de este conjunto y se marcan con un asterisco. Dado que esta guía está destinada principalmente a aquellos que miden datos a nivel nacional, los indicadores de las Naciones Unidas relacionados específicamente con los sistemas de las Naciones Unidas y las actividades relacionadas no se incluyen en el Apéndice C. En consecuencia, los países deben seguir midiendo e informando sobre todas las Naciones Unidas. La lista incluye secciones para los PAN centrados en el exterior y en el interior, así como indicadores generales que podrían aplicarse en cualquier país.¹⁴

Los indicadores no están destinados a ser utilizados sin una estrecha reflexión y evaluación de su pertinencia, y deben alinearse/adaptarse al marco específico del PNA de su país. Apuntar a la relevancia y la calidad sobre la cantidad, limitando la lista a aquellos que son esenciales y realistas dados los recursos disponibles. Recuerde, no es necesario usar todos los indicadores de la lista y está bien agregar nuevos indicadores utilizando las herramientas de esta guía.

12 Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, "Results-based Management Handbook: Strengthening RBM harmonization for improved development results", encabezado por el Equipo de Gestión basada en los Resultados, UNDG WGPI (2010).

13 Informe del Secretario General del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas S/2010/173, 6 de abril de 2010.

14 Algunos PAN están enfocados interna o internamente, mientras que otros están enfocados en el exterior (o ambos). Los indicadores se agrupan en estos 24 categorías para garantizar que los implementadores tengan ejemplos que puedan ajustarse a las circunstancias.

HERRAMIENTA 1 | Hoja de cálculo del indicador de ejemplo¹⁵

Resultado Para ser medido:

Indicador seleccionado:

Por favor, marcar todo lo que corresponda.		
1	¿Es el indicador SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Limitado en el Tiempo)?	
2	¿Es una expresión precisa de la medida del cambio en el resultado específico, el resultado a mediano plazo o el producto al que está vinculado?	
3	¿Proporciona el indicador una medida objetiva?	
4	¿Se puede desglosar el indicador, según sea necesario, al informar sobre el resultado?	
5	¿Hay datos disponibles sobre los indicadores para proporcionar la línea de base y los objetivos?	
6	¿Es factible y rentable la recopilación de datos necesaria para el indicador?	

Línea de base y objetivos

Para que los indicadores sean significativos y puedan demostrar el progreso como resultado de la implementación de los PAN, es necesario registrar los datos de referencia y las metas para cada indicador. La línea de base nos dice información importante sobre la situación actual; por ejemplo, el porcentaje actual de mujeres en el parlamento. El objetivo debe ser el número o valor que se pretende alcanzar al final de la implementación del PAN. Los objetivos se pueden desglosar por año.

Estos dos marcadores, la línea de base y el objetivo, son extremadamente importantes para comprender la diferencia que hace el PAN. Sin datos de referencia, los resultados son difíciles de interpretar y los objetivos no son significativos. Sin objetivos específicos, la implementación puede detenerse fácilmente o desviarse debido a la falta de claridad sobre hacia dónde se dirige.

Puede recopilar información de referencia de informes estadísticos, revisiones o evaluaciones anteriores sobre la situación de la mujer por parte de instituciones nacionales o internacionales, o materiales de la sociedad civil. Debe establecer objetivos para el PAN mediante una consulta de base amplia con todos los asociados en la ejecución. Es mejor establecer objetivos realistas y factibles en lugar de sobrepasar y luego no cumplir con esos valores.

EJEMPLO

Indicadores

El PAN de Ucrania, como la mayoría de los otros ejemplos compartidos en esta guía, está organizado en torno a un marco lógico. Para hacer un seguimiento de los progresos, el PAN de Ucrania incluye indicadores objetivamente verificables (tanto cualitativos como cuantitativos) organizados en una matriz. Los indicadores están sujetos a plazos e incluyen cifras objetivo-anales. La inclusión de estos indicadores permitirá a Ucrania hacer un seguimiento de los progresos hacia los productos y resultados identificados en su PAN.

¹⁵ Adaptado de Jody Kusek y Ray Rist, *A Handbook for Development Practitioners: Ten Steps to a Results-based Monitoring and Evaluation System*, 25 (Washington, DC: Banco Mundial, 2004).

PASO 5 | Crear un plan de seguimiento y evaluación

DIRECCIÓN DE M & E PLANS:



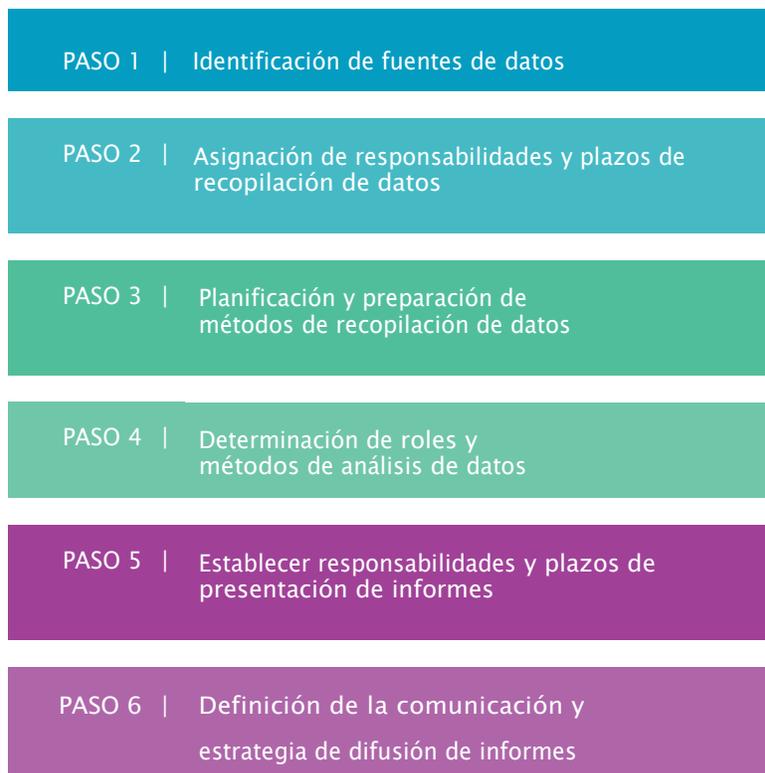
Hay varios beneficios de tener un plan de M&E. Forma el núcleo de un sistema de M&E. Sirve como un manual de instrucciones para el proceso de monitoreo, guiando las actividades de M&E a lo largo de la implementación. Simplifica la coordinación entre las partes relevantes al documentar todos los mecanismos, responsabilidades y recursos relacionados con M&E.

Antes de la aplicación del plan de acción

Para que su organización pueda supervisar eficazmente el progreso de los PAN, los implementadores deben asegurarse de que existan mecanismos de recopilación y análisis de datos. Esto debe completarse después de que se hayan elaborado los resultados y los indicadores del PAN y se hayan establecido las bases de referencia y las metas, pero antes de que comience la aplicación del plan de acción o del programa. El proceso incluye los pasos descritos en la Figura 8.

El monitoreo es una función continua que utiliza la recopilación sistemática de datos sobre indicadores específicos para proporcionar a los implementadores de una política o programa signos del alcance del progreso, incluido el uso de los fondos asignados, y el logro de los objetivos. ¹⁶

FIGURA 8 | Pasos de monitoreo



¹⁶ Ibíd.

Para que estos elementos sean funcionales y garantizar una coordinación adecuada entre ellos, se necesita una hoja de ruta: **el plan de M&E**. El plan de M&E es el documento que abarca todos estos elementos (y más) y proporciona orientación sobre cómo monitorear la implementación del PAN.

Creación de un plan de M&E para el NAP

Una vez que las organizaciones han establecido indicadores, líneas de base y objetivos para el proceso de implementación del PAN, es importante establecer las actividades de M&E, los documentos, los roles y el marco de políticas relevante en un documento integral.

El núcleo del plan de M&E de NAP es el marco de planificación, que debe incluir a/la:

- Marco de los PAN en la figura 5 (adaptado al contexto del país);
- Lista de indicadores relacionados con los PAN con bases de referencia y metas;
- Descripción de los mecanismos, tareas y responsabilidades relacionadas de recopilación, gestión y análisis de datos (véase la Herramienta 2);
- Directrices y requisitos para la presentación de informes;
- Esquema del marco de tiempo y el presupuesto para implementar el plan de M&E o el plan de acción de monitoreo de cada organización); y
- Explicación de cómo los datos serán utilizados por las agencias de implementación y en las asociaciones de M&E con la sociedad civil y otras agencias.

La formulación de los componentes de un plan de M&E del PAN debe ser un ejercicio conjunto y consultivo. La unidad de M&E, el departamento / individuo a cargo de la planificación o un grupo de trabajo interinstitucional puede coordinar el proceso de redacción, con consultas periódicas y la aprobación final de las agencias participantes. Garantizar la apropiación de todos los actores involucrados es particularmente importante. Para asegurarse de que cada socio que participa en la implementación del NAP siga el plan de M&E, debe ser significativo y realista para todos ellos.

Tanto la sociedad civil como los responsables de la formulación de políticas tienen un papel importante en todas las etapas de las fusiones y adquisiciones. En este caso, el papel del responsable de la formulación de políticas es particularmente crítico. Él o ella debe asegurarse de que (1) existan los mandatos y políticas necesarios relacionados con M&E; (2) los recursos se presupuestan adecuadamente para M&E dentro del presupuesto del PAN; y (3) las personas involucradas entienden la necesidad y la importancia de hacer el trabajo.

Durante la implementación

A medida que comienza la implementación del NAP, también lo hacen las actividades de M&E. Las personas o departamentos a cargo comienzan la recopilación regular de datos; luego administran y analizan la información recopilada y envían los resultados de ese análisis al final de cada periodo de informe. El plan de fusiones y adquisiciones de NAP describe los plazos y requisitos de presentación de informes, así como recursos adicionales, tales como:

- **Políticas o estrategias organizacionales que describen los mandatos, roles y autoridades de M&E.** Estos pueden incluir M&E como parte de una descripción de trabajo, o un documento de política de toda la agencia sobre el papel de M&E para el éxito de NAP y su lugar dentro de la organización.
- **Presupuesto asignado para la implementación de M&E.** El plan de fusiones y adquisiciones del NAP no será más que un pedazo de papel a menos que haya recursos financieros asignados y desembolsados. Es posible que el monitoreo no se lleve a cabo en absoluto o, en el mejor de los casos, ser oportunista sin ningún fondo detrás.
- **Capacidad humana.** El órgano o grupo de trabajo que coordina la aplicación del PAN, así como los demás organismos que participan en él, deberían contar con el personal adecuado. El monitoreo puede llevar mucho tiempo y requiere experiencia. (Todos los departamentos e individuos involucrados deben ser informados y, si es necesario, capacitados en datos.

procedimientos de recopilación, análisis y presentación de informes y las normas pertinentes.) Es importante que las personas capacitadas sean asignadas a estos roles en la medida de lo posible. Sin las personas adecuadas, o cualquier persona en absoluto, la utilidad y la sostenibilidad de un sistema de M&E se ven obstaculizadas significativamente, y no producirá información sobre el Proceso de aplicación de los PAN.

Los datos e informes de seguimiento serán cruciales para cualquier evaluación o examen que tenga lugar a mitad de camino o al final de la aplicación de los PAN. La reunión y el análisis continuos de datos garantizan que esas evaluaciones dispongan de información sobre el proceso y el desempeño de los organismos de ejecución.

EJEMPLO

Plan M &E

El segundo plan de acción nacional de Irlanda incluye un marco de seguimiento. Este marco contiene una serie de indicadores cuantitativos y cualitativos para cada actividad esbozada en el plan. Para facilitar la aplicación de este marco, Irlanda también ha creado un grupo de supervisión y supervisión. Este grupo se encarga de revisar la implementación, garantizar la difusión periódica de actualizaciones a comunidades más amplias de partes interesadas e incorporar las perspectivas de las mujeres afectadas por el conflicto en el trabajo en curso del grupo. Los miembros de los órganos estatutarios pertinentes, así como los representantes de la academia y la sociedad civil, componen el grupo, que está programado para reunirse cuatro veces al año. El grupo publicará un informe de progreso dos años después del inicio del plan y nuevamente al final del plan.

La inclusión de esta información detallada sobre el contenido y los objetivos de su marco de seguimiento prepara a los encargados de la aplicación para contribuir eficazmente al seguimiento y la evaluación de los progresos del PAN de Irlanda. Debido a que son conscientes de qué información se recopilará, y cuándo y cómo se utilizará, podrán anticipar en lugar de reaccionar a las necesidades del grupo de monitoreo.

HERRAMIENTA 2 | Matriz de origen de datos de muestra

Indicador	Tipo de indicador	Definición, Unidad de Medida, Desagregación	Origen de datos	Método de recopilación de datos	Frecuencia de recopilación de datos	Persona responsable	Valor de línea base	AF1 Blanco	AF2 Blanco	AF3 Blanco
Resultado 1										
Indicador 1-1										
Resultado a medio plazo 1.1										
Indicador 1.1-1										
Indicador 1.1-2										
Resultado 1.1.1										
Indicador 1.1.1-1										
Indicador 1.1.1-2										
Resultado 1.1.2										
Indicador 1.1.2-1										
Indicador 1.1.2-2										

HERRAMIENTA 3 | Lista de verificación del plan de M&E¹⁷

SECCIÓN I:	
Introducción (antecedentes; mandato del plan; autoridad del sistema de M&E; objetivos del sistema de M&E)	
CONTENIDO SUGERIDO	¿INCLUIDO?
Objetivos del plan de M&E y visión a largo plazo	Sí No
Estructura del plan de M&E	Sí No
Referencia a los marcos de políticas relevantes que detallan la autoridad y los mandatos de M&E	Sí No
Si procede: vínculos con otros sistemas de M&E	Sí No
SECCIÓN II: El núcleo del sistema de M&E (información básica sobre cómo medir, recopilar y analizar datos dentro del sistema de M&E)	
CONTENIDO SUGERIDO	¿INCLUIDO?
Marco NAP	Sí No
Matriz de abastecimiento de datos:	
Indicadores, definición, tipo	Sí No
Línea de base y objetivos	Sí No
Orígenes de datos, método de recopilación, frecuencia y parte responsable	Sí No
Método de análisis de datos, frecuencia y parte responsable	Sí No
Responsabilidades, formularios y plazos de presentación de informes, y estrategia de difusión	Sí No
SECCIÓN III: Gestión del sistema de M&E	
CONTENIDO SUGERIDO	¿INCLUIDO?
Desarrollo de capacidades: desarrollo de capacidades actual y potencial, planificado (si corresponde)	Sí No
Asociaciones de M&E: inventario de actores involucrados en M&E; mandato de un organismo coordinador de M&E (si corresponde); mecanismos de asociación y canales de comunicación para M&E	Sí No
Plan de trabajo y presupuesto de M&E presupuestado con costo: descripción del vínculo entre la planificación de M&E y el presupuesto gubernamental	Sí No
Revisión del plan de M&E: descripción del proceso, las herramientas y el cronograma	Sí No
Comunicación y promoción de M&E: audiencias y mensajes clave; estrategia de comunicación (si procede)	Sí No
Bases de datos: descripción de los sistemas de inventario de datos existentes y los vínculos	Sí No
Uso de la información para mejorar los resultados: descripción de los productos de información (evaluación, informes, estudios) y estrategia de comunicación	Sí No

PASO 6 | Haga que el monitoreo funcione

PARA IMPLEMENTAR Y MEDIR EL PROGRESO:

Simplifique los formularios de recopilación de datos y los sistemas de almacenamiento.

Recopile datos solo cuando sea necesario y útil.

Utilice sesiones de reflexión para discutir y mejorar los resultados provisionales.

El sistema de M&E son las políticas, prácticas y procesos que le permiten recopilar, analizar y utilizar la información de M&E regularmente.¹⁸ Los términos "sistema de M&E" y "plan de M&E" a menudo se usan indistintamente, pero representan cosas diferentes. Si el plan de M&E se puede considerar como un manual de instrucciones, entonces el sistema de M&E es el tablero. Uno le dice paso a paso lo que tendrá que hacer para operar el sistema; el otro es el sistema.

En su plan de M&E, debe haber explicado qué tipos de procedimientos de recopilación de datos utilizará para cada indicador. Quizás, por ejemplo, usted indicó que recopilará datos sobre las actividades de capacitación al final de cada evento de capacitación. Pero, ¿qué pasa si hay múltiples actividades relacionadas con la capacitación y múltiples ministerios que patrocinan tales actividades? ¿Cómo se asegurará de que la información proporcionada por el Ministerio de Defensa, por ejemplo, sea comparable a la información proporcionada por el Ministerio del Interior? Aquí es donde el sistema de políticas, prácticas y procedimientos de M&E se vuelve necesario.

Hay cinco formas en que las organizaciones suelen recopilar datos: revisión de documentos, observación, encuestas, entrevistas y grupos focales, y sesiones de reflexión. No tiene que usar los cinco: debe seleccionar los métodos más apropiados para sus necesidades y recursos disponibles.

Revisión de documentos

Es posible que tenga un objetivo del PAN relacionado con la redacción de legislación que establezca una cuota para la participación de las mujeres en cargos electos. O tal vez un objetivo relacionado con la elaboración de políticas que prioricen el reclutamiento y la retención de mujeres en las fuerzas de seguridad. Para medir el progreso, es posible que deba revisar y analizar documentos escritos (por ejemplo, la legislación, la política y los documentos de apoyo) para determinar cuánto se avanzó. La revisión de documentos puede llegar a ser abrumadora si no especifica, desde el principio, qué documentos examinará, cuándo deben enviarse y quién evaluará la información contenida en ellos.

Observación

Puede haber tipos de datos para los que la recopilación por observación es apropiada. Por ejemplo, es posible que tenga un objetivo relacionado con la realización de actividades de divulgación en las comunidades locales sobre la importancia de la participación de las mujeres en la prevención de conflictos. Puede ser logísticamente difícil o demasiado costoso recopilar datos de la encuesta, por lo que puede pedir que los implementadores del proyecto, facilitadores u otro personal en el sitio completen un formulario después de cada evento anotando cuántas personas asistieron, destacando cualquier área clave de discusión o interés y cualquier desafío o brecha en la información que observaron, y evaluando (de su perspectiva directa) qué tan exitoso fue el evento. Estos formularios y el proceso para enviarlos deben definirse de antemano. Esto asegurará que reciba información consistente que pueda evaluarse y resumirse más fácilmente.

18 Nigel Simester, "Developing M&E Systems for Complex Organizations: A Methodology" (Oxford, Reino Unido: INTRAC, noviembre de 2009).

Encuestas

Esta herramienta comúnmente reconocida es un medio para recopilar información de o sobre las personas para describir o explicar sus conocimientos, comportamientos o actitudes. Por ejemplo, puede tener un objetivo relacionado con el aumento del interés de las mujeres en el sector de la seguridad y una elección de carrera. Obtener datos de referencia relacionados con la forma en que las mujeres perciben el sector de la seguridad y la probabilidad de que sigan una carrera, y luego medir estas percepciones y actitudes a lo largo del tiempo, podría ser una excelente manera de evaluar el progreso en este objetivo. Recuerde, hay una gran variedad en las encuestas. Pueden ser muy formales, administrados por un tercero utilizando pautas analíticas rigurosas como parte de una evaluación estructurada. O pueden ser muy informales, administrados por el personal del proyecto como parte de un monitoreo regular y continuo. Cuando se hacen formalmente, las encuestas pueden ser una herramienta costosa. Para asegurarse de que su muestra sea representativa y diseñe preguntas que obtengan la información que necesita para estar seguro de sus resultados, no es raro que los países contraten expertos para crear, ejecutar y analizar dichas encuestas. Sin embargo, con la gran cantidad de herramientas de construcción de encuestas (software y servicios basados en Internet) y la creciente disponibilidad de aplicaciones de encuestas móviles, también es posible crear y analizar sus propias encuestas. Sin embargo, asegúrese de que alguien con experiencia en M&E revise cualquier instrumento de encuesta antes de usarlo en el campo. La coherencia en las preguntas (por ejemplo, la línea de base para el producto a mediano y largo plazo) es importante, al igual que muchos otros factores. Para obtener información adicional y capacitación sobre cómo diseñar y ejecutar encuestas efectivas, visite openknowledge.worldbank.org.

Entrevistas y grupos focales

Estos métodos son bastante similares: el único factor distintivo es que una entrevista se realiza uno a uno, mientras que un grupo focal es simplemente una entrevista grupal. Ambas son excelentes formas de obtener datos cualitativos detallados. Sin embargo, la estructura es esencial. Debe considerar cuidadosamente a quién incluirá, qué preguntas hará y en qué orden, quién facilitará y quién analizará los datos. Por lo general, las discusiones de grupos focales duran de una a dos horas y consisten en no más de 15 personas (idealmente 8–10); Las entrevistas individuales suelen ser un poco más cortas, de 45 a 90 minutos. A menudo, los expertos aconsejarán que los grupos focales sean homogéneos (por ejemplo, personas que representen antecedentes similares). Eso significa que para cualquier tema individual, es posible que deba realizar múltiples entrevistas de grupos focales para asegurarse de tener una gama completa de perspectivas sobre un tema determinado (a menos que su público objetivo sea muy estrecho). Del mismo modo, es posible que deba realizar múltiples entrevistas que representen a una variedad de grupos para obtener datos suficientes. Por ejemplo, grupos focales o uno a uno— una entrevista podría ser una alternativa a un instrumento de encuesta para el ejemplo anterior relacionado con la medición de las percepciones de las mujeres sobre el sector de la seguridad como una opción de carrera.

Sesiones de reflexión

Otro método que gana popularidad es la reflexión grupal. Esto es similar a un grupo focal, pero también involucra elementos de observación directa. Aquí, por lo general, está reuniendo a personas directamente involucradas en la implementación o supervisión. Actividades de los PAN para reflexionar sobre los éxitos, los desafíos y las lecciones aprendidas en el período anterior de implementación. Por ejemplo, puede optar por realizar sesiones de reflexión en ciertos momentos a lo largo del año (por ejemplo, semestral o trimestralmente). No funcionan como un reemplazo de los otros métodos de recopilación de datos; más bien, normalmente resumiría todos los datos enviados hasta ese momento, los compartiría antes (o en) la sesión de reflexión y los discutiría juntos. Las sesiones de reflexión son una excelente manera de asegurarse de que no solo está recopilando los datos, sino que los está utilizando. Estos pueden ser ejercicios formales, facilitados por un tercero, o sesiones informales moderadas por un miembro del órgano de coordinación del PAN.

Lo más probable es que utilice una combinación de algunos o todos los métodos de recopilación de datos. Sin embargo, la clave del éxito es minimizar la carga de los informes y el análisis para que utilice esta información. A través de nuestra investigación y trabajo con los implementadores de NAP, la queja más común sobre M&E es que el proceso de recopilación, análisis y presentación de datos se vuelve tan oneroso que lleva más tiempo que la implementación del proyecto en sí. Si eso sucede, ya no está utilizando datos de M&E para mejorar los programas, y debe examinar formas de ajustar su uso del sistema para asegurarse de que los implementadores se beneficien de la información.

Puede mitigar este desafío de varias maneras. La clave es recordar que más no es necesariamente mejor: enfatice la calidad sobre la cantidad de datos y asegúrese de verificar regularmente sus llamadas de datos según sus necesidades. ¿Está utilizando la información que recopila para tomar mejores decisiones sobre sus actividades? Si no, ¿por qué no? Haz que el proceso sea lo más simple posible lo más posible y lo más útil posible. Si bien las partes interesadas externas pueden impulsar algunas de sus decisiones de M&E, lo último y la parte interesada más importante es usted, el implementador. ¿Qué necesitas saber para que tu actividad tenga el máximo impacto positivo? A continuación, hemos incluido algunos consejos sobre formas de mantener el proceso de recopilación de datos optimizado. Para obtener más información, incluidos los formularios de recopilación de datos de ejemplo, consulte el Apéndice C.

FIGURA 9 | Formas de mitigar los desafíos de recopilación y análisis de datos

1 PROPORCIONAR FORMULARIOS SIMPLES Y ESTANDARIZADOS
Los formularios simples facilitan que los implementadores informen y que los gerentes de M&E analicen los datos. Pueden ser formularios en papel o en línea; lo que sea más fácil y apropiado en su contexto.
2 MINIMIZAR LA FRECUENCIA DE RECOLECCIÓN
Si su NAP abarca cuatro años, por ejemplo, solo necesita recopilar datos a nivel de resultado dos veces (al principio y al final); datos a medio plazo tres veces (principio, medio y final) y datos de producción sobre una base anual o semestral.
3 CREAR DIRECTRICES PARA INFORMES FORMALES
Si su parlamento (o equivalente) le exige que presente informes anuales de progreso, decida con anticipación cómo se verá el informe y comparta el formato con todos los implementadores con anticipación. De esa manera, sabrán cómo se utilizará la información, lo que ayuda a aclarar lo que es importante recopilar.
4 ESTABLECER SISTEMAS DE ALMACENAMIENTO DE DATOS SENCILLOS
Algo tan simple como un formulario de Google y una hoja de cálculo de Excel se puede usar fácilmente para enviar, almacenar y analizar información. Cuanto más fácil sea para las personas y organizaciones enviar datos, más fácil será para usted recopilarlos y analizarlos .
5 REALIZAR SESIONES DE REFLEXIÓN
Muchos implementadores no quieren ni necesitan leer análisis del tipo que enviará a las partes interesadas externas. En lugar de generar informes innecesarios, utilice las sesiones de reflexión como un medio para discutir el progreso provisional (en lugar de informes más formales). Estas sesiones deben ser estructuradas, pero pueden permitir una discusión abierta de los desafíos, los éxitos y las lecciones aprendidas.

PASO 7 | Evaluar el PAN

LAS EVALUACIONES DEBEN:

Informar a los responsables de la formulación de políticas, los gerentes y el público si las intervenciones están llevando a resultados diseñados.

Desarrollar el conocimiento y la capacidad organizacional.

Fortalecer la rendición de cuentas.

El monitoreo es una actividad rutinaria que se lleva a cabo a lo largo de la vida de un programa o política, que proporciona a los implementadores un flujo continuo de datos sobre el rendimiento del programa. Nos ayuda a comprender el progreso hacia los resultados que el PAN busca lograr. La evaluación, por otro lado, es una evaluación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o completado en relación con un conjunto particular de criterios y estándares de evaluación de rendimiento.¹⁹ La evaluación permite a los ejecutores comprender en qué medida el cambio que ha logrado el PAN puede atribuirse a las actividades que emprendieron. El objetivo de una evaluación también puede incluir la evaluación de la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad del PAN. Los informes de evaluación son cruciales para la formulación de políticas basadas en la evidencia, ya que proporcionan información que puede mejorar las decisiones tomadas por los implementadores, los formuladores de políticas y los financiadores.

Una evaluación o revisión del PAN puede ayudarle a responder las siguientes preguntas, por ejemplo:

1. ¿Cuál es el progreso realizado hacia los resultados del PAN? ¿Cuáles son los logros y los desafíos que quedan?
2. ¿Cuáles y dónde están las lagunas en las que no se han cumplido los objetivos de los PAN?
3. ¿Qué ajustes deberían hacerse en el PAN para subsanar las lagunas y reflejar la evolución del entorno internacional con respecto a las mujeres y las niñas en situaciones de conflicto?
4. ¿Cómo pueden los departamentos asociados al NAP definir mejor las acciones? planificar y ejecutar los resultados; y rastrear, monitorear e informar sobre acciones e indicadores?
5. ¿Cómo se puede utilizar mejor el PAN como guía para la planificación, la realización, el seguimiento y la presentación de informes sobre las actividades relativas a la mujer, la paz y la seguridad?

La evaluación ayuda a determinar el valor o la importancia de una actividad, política o programa y puede incluir una evaluación de la calidad de los procesos de planificación e implementación. En los casos en que los resultados son difíciles de medir, las evaluaciones pueden centrarse completamente en cuestiones relacionadas con el proceso. Los estudios de evaluación y la investigación sobre el rendimiento también fomentan el conocimiento y la capacidad organizacionales, y pueden proporcionar al público información sobre el impacto del proyecto o la política. Puede servir como evidencia y prueba de responsabilidad para otros socios, como agencias donantes u organizaciones externas. Además, al brindar la oportunidad de dar un paso atrás y reflexionar sobre las estrategias y los resultados, la evaluación ayuda a promover el diálogo entre los asociados en la ejecución.²⁰

3419 Definición adaptada del *Glosario de términos clave en la evaluación y la gestión basada en los resultados* (París: OCDE, 2002).

20 Stefan Molund y Göran Schill, *Looking Back, Moving Forward a SIDA Evaluation Manual, 2nd ed.* . (Estocolmo: SIDA, 2004).

Tipos de evaluaciones

Al prepararse para evaluar su PAN, es esencial identificar a los asociados en la ejecución y considerar cómo deben participar en el proceso. Las preguntas clave a considerar son: (1) ¿quién está a cargo de formular las preguntas de evaluación? (2) ¿Quién es responsable de diseñar e implementar el proceso de evaluación? y (3) cómo difundirá y utilizará la evaluación (todos o algunos de sus componentes)?²¹

Dependiendo de las respuestas a estas preguntas, la evaluación seguirá uno de estos modelos: externo, interno o participativo.

Una evaluación externa del PAN es realizada por alguien fuera de la organización implementadora, programa, o política, sin participación en los resultados. Una evaluación interna es administrada por alguien que está vinculado organizacionalmente al programa o política. Si bien los evaluadores internos pueden tener una comprensión más profunda del contexto de los PAN y estar mejor posicionados para facilitar el uso de la evaluación y el aprendizaje dentro de los organismos de ejecución, también pueden carecer de credibilidad ante audiencias externas y es posible que no puedan servir plenamente al propósito de la rendición de cuentas. Interno y las evaluaciones externas requieren diferentes tipos de asignación de recursos, mientras que la evaluación externa requiere más recursos financieros y la evaluación interna se basa en la capacidad humana y el compromiso de tiempo.

En las evaluaciones participativas, los evaluadores actúan como facilitadores o instructores para ayudar a los socios implementadores a hacer evaluaciones sobre el valor del programa o la política.²² El desarrollo de un entendimiento común entre los asociados acerca de los resultados y los métodos para la aplicación es una condición previa para este tipo de evaluación, al igual que un enfoque participativo para diseñar y prestar actividades y servicios.

Métodos de evaluación

Diferentes métodos de evaluación son apropiados para responder a diferentes tipos de preguntas. Los ejecutores, los gestores de la evaluación y otros asociados deben trabajar juntos para definir los tipos de información que necesitan sobre la aplicación de los PAN. Una vez que identifique lo que le gustaría saber sobre la implementación del PAN, el proceso, los resultados y las lecciones aprendidas, podrá elegir el método apropiado. En la figura 10 se enumeran los tipos de evaluación más comunes.

EJEMPLO

Evaluación

Todos los ejemplos citados en esta guía (excepto los países en su primer PAN: Kenya, Jordania y Ucrania) utilizaron la evaluación como instrumento para mejorar su segundo o tercer PAN. Algunos, como Canadá e Irlanda, contrataron revisiones intermedias independientes de su progreso. Otros, como Bosnia y Herzegovina, contrataron exámenes finales independientes. Todos participaron en prácticas de revisión interna que contribuyeron a la evaluación del progreso a mediano plazo y general, incluidas algunas de las tácticas y metodologías discutidas anteriormente (como las sesiones de reflexión). Estas prácticas han permitido a cada país mejorar continuamente los resultados de sus estrategias de mujeres, paz y seguridad, y avanzar aún más hacia el logro de los objetivos descritos en la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

²¹ *Ibíd.*35

²² *Ibíd.*em.

FIGURA 10 | Tipos de evaluación comunes²³

TIPO DE EVALUACIÓN	¿QUÉ ES?	¿POR QUÉ HACERLO?	¿CUÁNDO HACERLO?
Evaluación Formativa	Identifica las fortalezas y debilidades de una política antes del inicio de la implementación. El propósito es aumentar las posibilidades de éxito de las políticas.	Permite cambios antes de que comience la implementación completa y aumenta la probabilidad de que la política tenga éxito.	Durante el desarrollo de una nueva política; cuando se está revisando o utilizando una directiva existente en una configuración nueva.
Evaluación de Procesos	Documenta y evalúa procesos y tareas relacionados con la implementación de programas o políticas.	Proporciona herramientas para monitorear la calidad de la implementación, que es fundamental para maximizar los beneficios previstos y demostrar la efectividad de la estrategia.	Desde el inicio de la aplicación; durante la implementación.
Evaluación rápida	Proporciona información de manera oportuna y rentable mediante el uso de métodos cualitativos y cuantitativos de una manera menos estructurada. ²⁴	Permite una evaluación e informes rápidos y en tiempo real y proporciona a los responsables de la toma de decisiones comentarios inmediatos sobre el progreso de un proyecto, programa o política determinados.	Cuando la información descriptiva sea suficiente para los responsables políticos; el propósito principal del estudio es generar sugerencias y recomendaciones; o cuando deban interpretarse los datos cuantitativos disponibles.
Evaluación sumativa o de resultados	Determina el grado en que los resultados fueron producido. Su objetivo es proporcionar información sobre el valor de la política.	Indica si la política está siendo eficaz en el cumplimiento de sus objetivos.	Al final de una política (o una fase de ese programa o política).
Evaluación Económica	Mide la eficiencia con la que se han asignado y se deben asignar los recursos para maximizar el impacto.	Proporciona a los administradores y financiadores una forma de evaluar los efectos en relación con los costos.	En la etapa de planificación, utilizando estimaciones / proyecciones de costos, y / o durante la operación de un programa, utilizando los costos reales.
Evaluación de Impacto	Intentos de identificar los cambios que tuvieron lugar, y a lo que pueden ser atribuido. Se refiere al impacto final (a largo plazo), así como a los efectos (a medio plazo) a nivel de resultado.	Proporciona evidencia para su uso en políticas, financiamiento y decisiones de programación futuras.	Durante el funcionamiento de una política existente a intervalos apropiados; al final de un programa.

23 Figura basada en Albino y Kusek. *Hacer que los sistemas de monitoreo y evaluación funcionen*; PNUD "Handbook on Planning, Monitoring and Evaluating for Development Results" (Nueva York: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009); Molund y Schill, *mirando hacia atrás, avanzando*; y Kusek y Rist, *Diez pasos para un sistema de supervisión y evaluación basado en los resultados*.

24 a) entrevistas con informantes clave; b) entrevistas con grupos focales; c) entrevistas con la comunidad; d) observación directa estructurada; y e) encuestas.

PASO 8 | Utilice la información de M&E para mejorar y promover las siestas de alto impacto

LA COMUNICACIÓN DE RESULTADOS PUEDE:

Mejorar el bajo rendimiento y promover programas de buen rendimiento.

Generar apoyo público para el PAN a nivel nacional e internacional.

Atraer inversiones financieras e inspirar a la próxima generación de PAN de alto impacto.

El monitoreo de la implementación de NAP es un medio para un fin: los datos proporcionan información para ayudarlo a resolver los desafíos de implementación y mejorar las prácticas. Esto requiere la recopilación continua de datos, el análisis y la presentación de informes. Sin embargo, si no se utilizan, los datos y los informes por sí solos no tienen sentido. El valor del sistema de M&E se hace evidente cuando los resultados son sistemáticamente difundidos y utilizados por los implementadores. Si esto sucede generalmente depende de la voluntad organizacional, la capacidad, la cultura, la política y la naturaleza de los procesos de toma de decisiones. Con un liderazgo fuerte, puede cultivar un entorno organizacional donde confiar en los datos para la toma de decisiones, el aprendizaje y la planificación estratégica se convierta en un hábito.

La reflexión de los datos puede facilitar la toma de decisiones de múltiples maneras. Invitar a otros actores, como las organizaciones de la sociedad civil, a considerar los hallazgos le proporcionará diferentes perspectivas y más información sobre la implementación de los PAN. En los pasos 1 y 6 de esta guía, describimos las muchas formas en que los datos pueden ayudar a las organizaciones a mejorar las políticas y los programas, e identificar soluciones a los desafíos encontrados durante el proceso.

Sin embargo, cuando los datos se comparten externamente, también pueden ayudar:

- Crear una comprensión compartida de los problemas y éxitos, y mejorar la cooperación con los socios;
- Mostrar los logros y las mejores prácticas de su país; y
- Generar apoyo público para el PAN a nivel nacional e internacional.

Las comunicaciones eficaces son un componente fundamental de la aplicación de los PAN. La difusión de los resultados ayuda a garantizar la transparencia, fortalecer la colaboración y atraer inversiones financieras.

Para ser efectivos, los implementadores deben identificar su

(1) público objetivo y (2) objetivos de comunicación. Realizar un análisis de las partes interesadas puede ayudar a garantizar el éxito de su estrategia de comunicación.

Adaptar la naturaleza y el contenido de un producto de información a las necesidades de los usuarios finales facilitará su accesibilidad y uso.²⁵ La información dirigida al público en general sobre los resultados de la aplicación de los PAN después del primer año, por ejemplo, podría incluir una visión general o aspectos destacados de una evaluación o un informe técnico que pueda difundirse fácilmente a través de los medios de comunicación (por ejemplo, impresos, radio, televisión y/o redes sociales). Los informes para los donantes o los países asociados pueden ser más técnicos y detallados, destacando la información estratégica pertinente. Idealmente, el perfil de las audiencias objetivo, así como los posibles productos de comunicación, deberían describirse en el plan de M&E del NAP (consulte el Paso 5 para obtener más detalles).

25 Albino y Kusek. *Hacer que los sistemas de monitoreo y evaluación funcionen.*

El uso de datos del sistema de M&E cierra el ciclo de M&E: alimenta el diseño y la planificación de la próxima ronda de implementación. Los elementos y procesos descritos en este kit de herramientas lo ayudarán a construir un sistema de M&E sostenible y funcional, lo que le permitirá mejorar o ajustar continuamente su NAP, generar evidencia de sus resultados e impacto, e inspirar la próxima generación de PAN de alto impacto. Muchos países comparten informes públicos sobre el progreso, incluidos, entre otros, Canadá, Costa de Marfil, Finlandia y Nepal.

EJEMPLO

Comunicación de resultados

Global Asuntos Canadá (GAC) compila un informe anual para revisar el progreso de su plan de acción nacional. Dentro del informe, el GAC identifica los logros y acciones recientes para avanzar en la agenda de mujeres, paz y seguridad y establece acciones e indicadores actualizados. El informe está disponible en línea para el público. Además del informe anual sobre la marcha de los trabajos, el Comité Permanente de Relaciones Exteriores y Desarrollo Internacional Tiene presentado un total de tres informes al Gobierno del Canadá (desde la creación del CABALLERO del Canadá en 2010) que detallan el progreso y los desafíos pendientes de la participación significativa de las mujeres en la resolución de conflictos. Su informe más reciente, *Una oportunidad para el liderazgo mundial: Canadá y la Agenda de Mujeres, Paz y Seguridad*, incluyó recomendaciones para que el gobierno de Canadá promueva la RCSNU. resoluciones sobre mujeres, paz y seguridad. Para compilar el informe, el comité recibió testimonios y resúmenes escritos de miembros del GAC, socios del PANABEJA académicos y profesionales. Los esfuerzos del Canadá por medir los progresos y compartir los resultados alentaron un enfoque de colaboración para la redacción de su último CABALLERO que incorpora las enseñanzas extraídas de los informes y testimonios resumidos anteriormente.

Epílogo

La tarea de desarrollar un PAN de alto impacto puede parecer desalentadora. Medir el impacto de estrategias tan complejas y de gran alcance es ciertamente un gran trabajo. Sin embargo, no es en absoluto una empresa imposible; y es de vital importancia para el futuro de la Resolución 1325 que trabajemos juntos, como comunidad, para apoyar estrategias de mayor impacto. Con ese fin, esperamos que esta guía le resulte útil, y realmente queremos que comparta sus experiencias al usarla, ideas para mejorarla, preguntas o cualquier otra información sobre esta guía que le gustaría comunicar. Puede ponerse en contacto con nosotros en info@inclusivesecurity.org o visitar inclusivesecurity.org Mediante el uso de un diseño efectivo basado en resultados y prácticas de M&E para demostrar el valor de este trabajo, construiremos un compromiso más fuerte con los PAN, la inclusión de las mujeres, la paz y la seguridad.

DEFINICIONES DE TÉRMINOS CLAVE

Fortalecimiento de capacidades

Capacitación específica para mejorar el conocimiento y las habilidades de las partes interesadas para la implementación efectiva de una estrategia, política o programa.

Cultura de inclusión

Un entorno en el que se consideren los distintos roles y los impactos en mujeres y hombres y la contribución y participación de ambos es una prioridad en todas las estructuras sociales y políticas.

Género

Los atributos sociales y las oportunidades asociadas con ser hombre y mujer, y las relaciones entre mujeres, hombres, niñas y niños. Estos elementos son socialmente construidos y específicos del contexto y el tiempo. El género se utiliza a menudo como una lente para comprender mejor las diferencias y desigualdades que existen entre los individuos y los grupos en la sociedad.²⁶

Incorporación de la perspectiva de Género

Una estrategia para asegurar que las perspectivas de género y la atención al objetivo de la igualdad de género sean fundamentales para cualquier actividad planificada (por ejemplo, la formulación de políticas; investigación; promoción/diálogo; legislación; asignación de recursos; y planificación, implementación y seguimiento de programas y proyectos).²⁷

Discriminación por motivos de género

Trato injusto o desigual de un individuo o grupo basado únicamente en la identificación como mujer o hombre.

Plan de acción nacional de alto impacto

Un PAN resultante de un proceso inclusivo que prevea la participación plena y significativa de la mujer en los procesos y decisiones relacionados con la seguridad; tiene plazos y mecanismos para la rendición de cuentas pública; y reserva financiación prioritaria. Los PAN de alto impacto tienen el potencial de obligar a los gobiernos, las instituciones multilaterales y la sociedad civil a desarrollar cambios de política coordinados y accionables y a lograr resultados sostenidos.

Seguridad humana

Una visión de la seguridad centrada en las personas. Enfatiza la seguridad de las poblaciones a través de la mejora de los servicios públicos y los programas para combatir la pobreza. Aborda cuestiones clave, como la salud, el medio ambiente, la economía, la sociedad, la educación y la comunidad. La seguridad humana no sólo protege, sino que empodera a las personas y a las sociedades como medio de seguridad. Al centrarse en el individuo, el modelo de seguridad humana tiene como objetivo abordar la seguridad de hombres y mujeres por igual.²⁸

Impacto

Los efectos a largo plazo (positivos o negativos, intencionados o no) en las partes interesadas, las instituciones y el entorno al que contribuye una determinada actividad, programa o proyecto.²⁹

Indicador (cuantitativo y cualitativo)

Las variables cuantitativas o cualitativas que proporcionan un medio simple y confiable para medir el logro reflejan los cambios relacionados con una intervención o ayudan a evaluar el desempeño de una organización en comparación con un resultado establecido.³⁰

Entrada

Los recursos financieros, humanos y materiales necesarios para implementar una política o programa.

26 "OSAGI Gender Mainstreaming – Concepts and Definitions". Centro de Noticias de la ONU. Último acceso: 22 de octubre de 2014.

27 *Ibidem*.

28 Khadija Haq, "Seguridad humana para las mujeres", en Majid Tehranian, *Worlds Apart: Human Security and Global Governance* (Londres: I.B. Tauris en asociación con el Toda Institute for Global Peace and Policy Research, 1999).

29 Albino y Kusek. *Hacer que los sistemas de monitoreo y evaluación funcionen*.

30 Kusek y Rist, *Diez pasos para un sistema de monitoreo y evaluación basado en resultados*.

Resultado a medio plazo

Los resultados intermedios de los productos sobre los beneficiarios; los resultados que una política o programa logra a mitad de camino a través de la implementación que son necesarios y suficientes para eventualmente lograr el resultado.

Plan de seguimiento y evaluación

El plan de M&E documenta todos los aspectos del sistema de M&E. Un plan de M&E es un documento narrativo integral sobre todas las actividades de M&E. Describe las preguntas clave de M&E que deben abordarse; qué indicadores deben medirse; cómo, con qué frecuencia, de dónde; así como los datos de indicadores que se recopilarán, incluidas las líneas de base, las metas y las suposiciones; cómo se analizarán o interpretarán los datos; cómo o con qué frecuencia se desarrollarán y distribuirán los informes sobre los indicadores; y cómo funcionarán los 12 componentes del sistema de M&E. ³¹

Sistema de seguimiento y evaluación

La capacidad humana, la recopilación de datos, la presentación de informes y los procedimientos y la tecnología de evaluación que interactúan para proporcionar información oportuna a los implementadores de un proyecto, programa o política.

Salidas

Los entregables: los productos, bienes o servicios que resultan de un programa o política. Los productos, por lo tanto, se relacionan con la finalización (más que la realización) de las actividades y son el tipo de resultado sobre el cual los gerentes tienen un alto grado de influencia. ³²

Resultado

Los cambios reales o previstos en las condiciones de desarrollo que una política o programa está tratando de apoyar. ³³ Describen un cambio en las condiciones entre la realización de los productos y el logro de los efectos.

Resultados

Los cambios en un estado o condición que se derivan de una relación de causa y efecto. Hay tres tipos de tales cambios (positivos o negativos, intencionados o no) que pueden ser puestos en marcha por una intervención de desarrollo: productos, resultados e impactos. ³⁴

Gestión basada en los resultados

Una estrategia de gestión centrada en el desempeño y el logro de productos, resultados e impactos. ³⁵

Cadena de resultados

La secuencia causal para una intervención de desarrollo que estipula la secuencia necesaria para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos. ³⁶

Análisis de las partes interesadas

El examen de todos los actores potencialmente involucrados o afectados por la implementación de programas o políticas. Se presta especial atención al flujo y los métodos de comunicación entre los actores.

Blanco

Especifica un valor determinado para un indicador que se cumplirá en una fecha específica en el futuro. ³⁷

31 Saludar a Peersman y Deborah Rugg, "Terminología básica y marcos para el monitoreo y la evaluación". (Ginebra: ONUSIDA, 2010).

32 "Glosario de términos clave en la evaluación y la gestión basada en los resultados" (París: OCDE, 2002).

33 PNUD, "Manual sobre planificación, supervisión y evaluación de los resultados de desarrollo".

34 Patrick Gremillet, "Gestión basada en resultados", presentación del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el Centro Regional de Bratislava. Agosto 2011.

35 *Ibidem*.

4036 Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, "Manual de gestión basada en los resultados".

37 *Ibid*.

APÉNDICE A: Recursos para la acción

El trabajo de Inclusión Security en apoyo de los planes de acción nacionales se basa en la premisa de que los gobiernos crearán PAN de alto impacto si comprenden su valor, están debidamente equipados para crearlos e implementarlos, y experimentan consecuencias por no hacerlo. Inclusive Security trabaja junto con los gobiernos y la sociedad civil de todo el mundo para:

- **Aproveche y comparta la experiencia:** Inclusive Security se destaca por reunir a las personas para resolver problemas complejos. Hemos lanzado la serie única y altamente impactante de nap Academy, convocatorias que son parte taller, parte capacitación, parte intercambio, que reúne a líderes gubernamentales y de la sociedad civil con técnicos expertos para profundizar en los desafíos clave relacionados con el diseño de un PAN de alto impacto.
 - *Convocó a más de 30 países y 150 participantes para compartir experiencias y buenas prácticas en Nairobi, Kenya; Washington, D.C.; Viena, Austria; y Chisinau, Moldavia.*
- **Reforzar el compromiso a través de la colaboración:** Junto con nuestros socios y otras organizaciones colaboradoras, reunimos una biblioteca de recursos de NAP, que están disponibles en nuestro Centro de Recursos del Plan de Acción Nacional en actionplans.inclusivesecurity.org.
 - *Entregó una amplia gama de investigaciones e informes y diseñó formas creativas e innovadoras de contar la "historia de los PAN".*
- **Desarrollar la capacidad del implementador:** A pedido, podemos desplegar expertos para trabajar directamente con los implementadores. Estos "compromisos" reflejan el principio cooperativo de inclusión que es la base de nuestro enfoque. Cada compromiso se personaliza para adaptarse a las necesidades del país.
 - *Hemos trabajado directamente con más de una docena de países, incluidos Afganistán, Bosnia y Herzegovina, Brasil, Canadá, Finlandia, Indonesia, Jordania, Liberia, Moldavia, Montenegro, Nigeria, Serbia y los Estados Unidos.*
- **Mida lo que importa:** Con los escasos recursos públicos, los gobiernos no pueden permitirse financiar iniciativas que no muestran resultados. Un sistema eficaz de M&E que produzca datos relevantes demostrará a la comunidad internacional qué actividades son las más efectivas. El staff de Inclusive Security tiene una experiencia particular que ayuda a los implementadores a diseñar estrategias prácticas de M&E.
 - *Casi todos nuestros compromisos han incluido un fuerte énfasis en el desarrollo de planes y sistemas de monitoreo y evaluación efectivos y prácticos.*

Si tiene preguntas adicionales o necesita más ayuda, puede contactarnos en info@inclusivesecurity.org o visitar inclusivesecurity.org

Convenios y marcos rectores internacionales pertinentes

Además de las **RCSNU 1325 y 2122**, hay varias convenciones internacionales y marcos rectores que exigen estrategias para abordar la dinámica de género en los conflictos armados, así como otros marcos relevantes de M&E. El Consejo de Seguridad de la ONU ha seguido haciendo hincapié en las necesidades específicas de las mujeres, los hombres, las niñas y los niños a través de una serie de resoluciones. Las resoluciones juntas refuerzan el reconocimiento internacional de la necesidad de tomar medidas y aplicar técnicas de supervisión y evaluación que hagan un seguimiento de los progresos internacionales.

RCSNU 1820 (2008): "Exige el cese de la violencia sexual contra civiles en conflictos armados".

RCSNU 1882 (2009): Exige que las partes que infligen violencia sexual a los niños en los conflictos armados sean informadas al Secretario General de las Naciones Unidas.

RCSNU 1888 (2009): Pide informes anuales a nivel estatal para proporcionar detalles sobre los autores de cualquier violencia sexual. Además, requiere que el Secretario General de las Naciones Unidas tome medidas para monitorear y rastrear de manera efectiva los esfuerzos internacionales para poner fin a la violencia sexual contra las mujeres y los niños en los conflictos.

RCSNU 1889 (2009): "Insta a los Estados Miembros a 'garantizar la incorporación de la perspectiva de género en todos los procesos y sectores de consolidación de la paz y recuperación después de los conflictos'. Para poner en práctica este objetivo, la resolución alienta a las fuerzas de mantenimiento de la paz de la ONU a movilizar recursos para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Requiere una práctica de asignación transparente para estos fondos y un seguimiento cuidadoso de su aplicación. Por último, pide al Secretario General que elabore un conjunto de indicadores para hacer un seguimiento de los progresos internacionales a fin de promover la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

RCSNU 2106 (2013): Reconoce la necesidad de una mayor recopilación de datos y pruebas de impacto para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en los esfuerzos de paz y la resolución de conflictos. Exige un monitoreo, análisis e informes más sistemáticos sobre las acciones para poner fin a la violencia sexual.

Además, existen directrices internacionales para promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer que no son específicas de las regiones afectadas por conflictos.

RCSNU 2242 (2015): Pide un compromiso renovado con la participación de las mujeres y articula recomendaciones específicas para hacer que los PAN sean más sostenibles.

Convención para poner fin a todas las formas de discriminación contra la mujer (CEDAW): Adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1979, la CEDAW requiere que los países que la ratifiquen pongan fin a toda discriminación contra la mujer. Hasta la fecha, 187 países han ratificado la convención y están obligados a cumplir sus principios. Los países deben presentar un informe de situación al Secretario General de las Naciones Unidas cada cuatro años para realizar un seguimiento de los esfuerzos de implementación. De acuerdo con el Programa PeaceWomen, muchos de los requisitos de la CEDAW se alinean con la agenda de mujeres, paz y seguridad, tales como:³⁸

- La demanda de participación de la mujer en la adopción de decisiones a todos los niveles;
- El rechazo a la violencia contra las mujeres;
- La igualdad de la mujer y el hombre mediante el imperio de la ley;
- La protección de las mujeres y las niñas mediante el imperio de la ley;
- La exigencia a las fuerzas y sistemas de seguridad de proteger a las mujeres y las niñas de la violencia de género;
- El reconocimiento de la carga distintiva de la discriminación sistemática; y
- La seguridad de que las experiencias, necesidades y perspectivas de las mujeres se incorporan a las decisiones políticas, legales y sociales que determinan el logro de una paz justa y duradera.

³⁸4238 "Acerca de la CEDAW". Mujeres de la Paz. Último acceso: 22 de octubre de 2014.

Objetivos de Desarrollo Sostenible: En septiembre de 2015, la ONU publicó 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) para la comunidad global para trabajar conjuntamente en los próximos 15 años. Los objetivos no abordan explícitamente la inclusión de las mujeres en la paz y la seguridad, pero los ODS 5 y 16 contienen metas relevantes y son un buen recurso para el desarrollo de indicadores.

Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo: En un foro de alto nivel celebrado en marzo de 2005, los ministros de los países desarrollados y en desarrollo encargados de promover el crecimiento económico, junto con los jefes de las instituciones multilaterales y bilaterales pertinentes de desarrollo, publicaron lo siguiente: declaración para mejorar la eficacia de la ayuda. El documento esboza una estrategia para aumentar la eficiencia y la transparencia de la ayuda. Identifica cinco elementos centrales en este esfuerzo:³⁹

1. **Apropiación:** Los países socios ejercen un liderazgo efectivo sobre sus políticas y estrategias de desarrollo y coordinan las acciones de desarrollo;
2. **Alineación:** Los donantes basan su apoyo general en las estrategias, instituciones y procedimientos nacionales de desarrollo de los países socios;
3. **Armonización:** Las acciones de los donantes son más armonizadas, transparentes y colectivamente efectivas;
4. **Gestión para resultados:** Se gestionan los recursos y se mejora la toma de decisiones, con la vista puesta en los resultados; y
5. **Responsabilidad mutua:** Los donantes y los asociados son responsables de los resultados en materia de desarrollo.

La declaración incluye un sistema de monitoreo para rastrear la efectividad de la ayuda y garantizar que cada uno de estos cinco elementos se priorice en las políticas y programas de desarrollo.

Agenda de Acción de Accra: En 2008, se desarrolló la Agenda de Acción de Accra (AAA) para avanzar hacia los objetivos establecidos por la Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo durante tres años. previo. La AAA reconoce que, si bien el progreso está en marcha, hay espacio para acelerar el impacto. Identificó y esbozó pasos específicos para abordar tres desafíos objetivo:⁴⁰

1. Mejorar la identificación de los países con las políticas y los programas de desarrollo;
2. Construir asociaciones más efectivas e inclusivas; y
3. Lograr resultados de desarrollo y utilizar técnicas de monitoreo consistentes para rastrear el progreso.

Además de estos marcos internacionales, varias organizaciones regionales también han adoptado estrategias o planes de acción para promover la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (y otros marcos pertinentes). Esta no es una lista exhaustiva, pero incluye algunos ejemplos clave:

- **Plan de Acción de la OSCE para la Promoción de la Igualdad de Género (2004):** Tras el seguimiento del Plan de Acción, la Oficina de Instituciones Democráticas y Derechos Humanos de la OSCE elaboró una estrategia de aplicación (2006) en la que se esbozaban las medidas para promover la aplicación del plan. La estrategia se centra en el desarrollo del liderazgo de las mujeres, la creación de coaliciones para promover la igualdad de oportunidades para las mujeres en la vida política y pública, la promoción de la cooperación entre la sociedad civil y el gobierno, la prevención de la violencia doméstica y el desarrollo de conocimientos nacionales en materia de género.
- **Política de Género de la Unión Africana (2009):** Establece un mandato para un plan de acción integral y va acompañado de él. El propósito es establecer una visión clara, comprometerse a guiar el proceso de incorporación de perspectiva de género y el empoderamiento de las mujeres, e influir en las políticas, procedimientos y prácticas lo que acelerará aún más el logro de la igualdad de género, la justicia de género, la no discriminación y los derechos humanos fundamentales en África.
- **Organización del Tratado del Atlántico Noreste (2014):** Plan de acción para la implementación de la política de la OTAN y del Consejo de Asociación Euroatlántica sobre Mujeres, Paz y Seguridad. Las áreas clave incluyen la integración de una perspectiva de género en las áreas de control de armas, construcción de integridad, niños en conflictos armados, contraterrorismo y trata de personas. El plan de acción abarca un período de dos años que finalizará en junio de 2016.

39 Declaración de París sobre la Eficacia de la Ayuda al Desarrollo (2005).

40 Accra Agenda para Acción (4 Septiembre 2008).

APÉNDICE B: Hoja de trabajo de recopilación de datos de muestra

La recopilación de datos no tiene por qué ser complicada. A veces, el medio más simple para recopilar datos es mediante el uso de un formulario estandarizado que hace una serie de preguntas. Dichos formularios se pueden recopilar en línea (por ejemplo, formularios de Google o similares) y alimentarse directamente en una hoja de cálculo de Excel. También puede distribuir formularios por correo electrónico, lo que permite a los encuestados completarlos a mano alzada, pero enviarlos electrónicamente. Y, por supuesto, puede distribuir dichos formularios en copia impresa y hacer que los encuestados los entreguen para que yo los clasifique y analice. La estandarización no siempre es apropiada, pero puede ser una herramienta útil para agilizar el proceso de recopilación y para simplificar y agilizar el análisis. A continuación se muestra un ejemplo de un formulario que puede utilizar para recopilar datos relacionados con el entrenamiento.

Formulario de Talleres

DEFINICIÓN: Los talleres son grandes reuniones que (1) se centran en alcanzar resultados de aprendizaje específicos, (2) construir capacidad a través de la asistencia técnica, y/o (3) producir productos técnicos que ayuden a alcanzar los objetivos programáticos.

* Requerido

1. Por favor, introduzca su nombre y apellidos. *

Esto ayudará al equipo de M&E a saber con quién hacer un seguimiento si surgen preguntas.

2. Seleccione la(s) unidad(es) a la(s) que se refiere la entrada. *

Puede seleccionar varios equipos si es necesario.

- Ministerio de Relaciones Exteriores, Dependencia de Seguridad Internacional
y Respuesta a las Crisis Dependencia de Relaciones Exteriores, Democracia,
- Gobernanza y Derechos Humanos del Ministerio de Relaciones Exteriores
- Ministerio de Extranjero Asuntos Global Desarrollo Unidad

3. ¿Cuándo fue la fecha de inicio del taller?

4. ¿Durante cuántos días se llevó a cabo el taller?

Asegúrese de introducir un número. Ejemplo: si se trataba de un taller de un día, escriba 1.

5. ¿Cuál fue el título del evento/convocatoria?

6. ¿Cuáles fueron los objetivos del evento/convocatoria?

7. ¿El evento/convocatoria fue dirigido por el Ministerio de Relaciones Exteriores, un socio o conjuntamente?

- Ministerio de Extranjero Dirigido por asuntos
- Dirigido por socios
- Dirigido conjuntamente

8. ¿Cuántos participantes totales asistieron al evento / convocatoria?

a. ¿Cuántas participantes FEMENINAS totales asistieron al evento/convocatoria?

b. ¿Cuántos participantes masculinos totales asistieron al evento/convocatoria?

c. ¿Qué países estuvieron representados? (si procede)

d. Si está disponible, incluya el enlace a una hoja de inicio de sesión del participante escaneada o transcrita

9. Sírvase describir en qué medida cree que se cumplieron los objetivos.

10. ¿Hubo algún momento o resultado particularmente dramático o memorable en torno a este taller y sus objetivos que le gustaría compartir? El momento puede ser sorprendente, alegre, triste, frustrante, etc. Buscamos principalmente capturar información que pueda ayudarnos a desarrollar historias en torno a nuestros resultados para fines de comunicación.

11. ¿El equipo administró una encuesta previa o posterior?

En caso afirmativo, adjunte o incluya enlaces a ellos en el campo "documentación justificativa" a continuación.

Sí

No

12. Si está disponible, adjunte o incluya enlaces a cualquier documentación justificativa, incluidos los PRODUCTOS producidos, las ENCUESTAS administradas y / o la AGENDA del taller.

¿Algún comentario o información adicional?

	1.3	Calidad de los PAN u otro número de leyes y políticas que tengan en cuenta las cuestiones de género	Cualitativo	El indicador rastrea a través de una matriz de puntuación u otro análisis cualitativo la calidad de la legislación relacionada con la mujer, la paz y la seguridad. Los criterios pueden incluir mecanismos de ejecución, presupuesto, proceso de creación de la legislación, etc.	TBD (dependiendo del marco para el análisis)						
	1.4	# leyes, políticas o marcos regulatorios propuestos por las mujeres responsables de la formulación de políticas que se adoptan	Cuantitativo	El indicador rastrea hasta qué punto las mujeres participaron activamente como resultado de su inclusión.	Por tipo de legislación y por tema de la legislación						

RESULTADO DE MITAL DE PERIODO 1.1: Legislación y políticas que permitan una mayor participación en la gobernanza/sector de la seguridad/procesos de paz/socorro y recuperación

General	1.1.1	Existencia de una ley de género u otra legislación que aborde la participación de las mujeres en los procesos de paz y seguridad	Cualitativo	El indicador mide si existe o no una ley de género u otra legislación vigente que regule la participación de la mujer en la gobernanza, el sector de la seguridad, los procesos de paz y el socorro y la recuperación.	N/A						
	1.1.2	# leyes armonizadas con la Ley de Género / Ley de Igualdad de Género / NAP	Cuantitativo	El indicador mide en qué medida se han armonizado otras legislaciones con la Ley de género para garantizar su aplicación.	Propuesta vs adoptada						
	1.1.3	# ley de cuotas u otra legislación que aborde la participación de las mujeres en los procesos de paz y seguridad	Cuantitativo	El indicador rastrea el número de leyes o leyes que implementan la acción afirmativa para aumentar el número de mujeres en la gobernanza, el sector de la seguridad, el proceso de paz y el socorro y la recuperación.	Por sector						
	1.1.4	# Directivas de política de seguridad nacional a nivel estratégico que abordan la participación de las mujeres en la toma de decisiones	Cuantitativo	El indicador rastrea el número de políticas u otros documentos estratégicos que proporcionan orientación sobre las medidas para aumentar el número de mujeres.	Por departamento						
Adicional para conflictos relacionados	1.1.5	Medida en que la comisión de la verdad y la reconciliación o los consejos locales de paz incluyen disposiciones para abordar la participación de las mujeres y las niñas	Cualitativo	El indicador mide si las comisiones de la verdad y la reconciliación o los consejos de paz locales en los Estados afectados por conflictos producen decisiones formales y vinculantes sobre la participación de las mujeres en la gobernanza del país, el sector de la seguridad, el socorro y la recuperación o los procesos de paz.	TBD						

Grupo	#	Métricas	Tipo	Definición	Desagregación	Entidad recomendada para estar a cargo de la recopilación de datos	Referencia		Blanco	
							Valor	Fecha	Valor	Fecha
RESULTADO DE MITAD DE PERIODO 1.1: Legislación y políticas que permitan una mayor participación en la gobernanza/sector de la seguridad/procesos de paz/socorro y recuperación										
Adicional para conflictos relacionados	1.1.6	% disposiciones particulares sobre la participación de la mujer en el acuerdo de paz*	Cuantitativo	El indicador rastrea la proporción de párrafos o secciones en el texto del acuerdo de paz que regulan específicamente el papel de la mujer en la gobernanza del país, el sector de la seguridad, el socorro y la recuperación, y los procesos de paz.	Tema/tema de la disposición					
Adicional para asistencia extranjera relacionada	1.1.7	# NAP u otras políticas nacionales en las que el país se involucra en los países socios para implementar los UNSCR en WPS	Cuantitativo	El indicador mide cuántos PAN (o legislación o estrategia equivalente) el país está apoyando en otros países como parte de su estrategia de política exterior.	Por ubicación geográfica					
	1.1.8	Existencia y tipo de mecanismo jurídico establecido para apoyar una mayor participación de las mujeres en las misiones de paz y humanitarias (cuota u otras)	Cualitativo	El indicador rastrea si hay o no documentos de política que prescriben la acción afirmativa para aumentar el número de mujeres en las misiones humanitarias y de paz.	Tipo de documento					
RESULTADO DE MITAD DE PERIODO 1.2: Las mujeres tienen capacidad para participar en la gobernanza/sector de la seguridad/procesos de paz/socorro y recuperación										
	1.2.1	# iniciativas o políticas redactadas por mujeres en las posiciones de toma de decisiones	Cuantitativo	El indicador rastrea el número de iniciativas o políticas que las mujeres en puestos ejecutivos o legislativos han creado, independientemente de si se aprobaron o implementaron o no.	Por sector y temática de la iniciativa					

General	1.2.2	# mujeres que demuestran el aumento de las habilidades en la gestión de conflictos, la mediación y las técnicas de negociación de paz como resultado de la capacitación proporcionada por el gobierno o la sociedad civil	Cuantitativo	El indicador rastrea el número de mujeres que muestran puntajes /conocimientos más altos después de participar en capacitaciones u otros talleres sobre gestión de conflictos, mediación o técnicas de negociación de paz proporcionadas por organizaciones de la sociedad civil o el gobierno.	Por grupo de edad, tipo de entrenamiento					
	1.2.3	# mujeres que involucran a sus representantes para abogar por el aumento de la representación de las mujeres y la paridad de género en la toma de decisiones en todos los niveles de gobierno	Cuantitativo	El indicador mide el número de mujeres que se dirigieron a su representante local o nacional para promover o pedir que se aumentara el número de mujeres en la adopción de decisiones.	Por nivel de toma de decisiones, resultado de la reunión					
	1.2.4	# mujeres que involucran a sus representantes para abogar por cuestiones de seguridad humana	Cuantitativo	El indicador mide el número de mujeres que se dirigieron a su representación local o nacional para promover o pedir que se mejorara el bienestar de las mujeres.	Por nivel de toma de decisiones, resultado de la reunión					
	1.2.5	% de mujeres que tomaron algún tipo de acción política en el último año	Cuantitativo	El indicador rastrea la proporción de mujeres (sobre el total de la población femenina) que tomaron alguna forma de acción política (según lo definido por la Encuesta Mundial de Valores) en los últimos 12 meses.	Ubicación, grupo de edad, nivel de educación					
Adicional para asistencia extranjera relacionada	1.2.6	Proporción de personal capacitado específicamente en la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas entre el personal diplomático nacional, el personal civil y militar, y el personal militar y de policía que participa en operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas y misiones de seguridad regionales	Cuantitativo	El indicador rastrea la proporción de empleados en los sectores dados del gobierno que reciben capacitación específica sobre mujeres, paz y seguridad.	Sector, género, grupo de edad, rango					
	1.2.7	# y tipo de cuestiones presentadas por mujeres miembros/participantes de negociaciones de paz	Cuantitativo/ Cualitativo	El indicador mide el número y el tipo de cuestiones que las mujeres representantes plantean y defienden durante un proceso de paz formal o informal.	TBD					

Adicional para conflictos relacionado s	1.2.8	# mujeres que abogan por la inclusión del proceso de paz	Cuantitativo	El indicador mide el número de mujeres que abogan por la inclusión de representantes de grupos que hablan en nombre de los diversos grupos de su comunidad en un proceso de paz formal o informal.	TBD					
--	-------	--	--------------	--	-----	--	--	--	--	--

Grupo	#	Métricas	Tipo	Definición	Desagregación	Entidad recomendada para estar a cargo de la recopilación de datos	Referencia		Blanco	
							Valor	Fecha	Valor	Fecha
RESULTADO DE MITAD DE PERIODO 1.3: Aumenta la representación de la mujer en la gobernanza/sector de la seguridad/procesos de paz/socorro y recuperación (continuación)										
General	1.3.1	% de mujeres en cargos legislativos*	Cuantitativo	El indicador mide la proporción de mujeres en comparación con los hombres en el cuerpo legislativo del país (parlamento, asamblea u otro).	N/A					
	1.3.2	% de mujeres en puestos ejecutivos de toma de decisiones en el gobierno*	Cuantitativo	El indicador rastrea la proporción de mujeres en el gobierno, en particular jefas de ministerios y gabinetes.	Por ministerio y grupo de edad					
	1.3.3	% de mujeres en las estructuras de seguridad*	Cuantitativo	El indicador mide la proporción de mujeres en comparación con los hombres en las operaciones policiales, militares y de apoyo a la paz (tanto civiles como uniformadas).	Por sector, grupo de edad y rango					
	1.3.4	% de mujeres en el poder judicial*	Cuantitativo	El indicador mide la proporción de mujeres en el poder judicial del país (jueces de la Corte Suprema, jueces, etc.).	Ubicación, rango y grupo de edad					
	1.3.5	% de mujeres en misiones diplomáticas, consulares o militares*	Cuantitativo	El indicador mide la proporción de mujeres en comparación con los hombres que son miembros de misiones diplomáticas, consulares o militares en países extranjeros.	Ubicación, tipo de misión, y rango					
	1.3.6	% de mujeres en delegaciones en instituciones internacionales y regionales responsables de cuestiones de seguridad	Cuantitativo	El indicador mide la proporción de mujeres que son miembros de delegaciones ante organizaciones internacionales o regionales que tienen un enfoque de seguridad.	TBD					
	1.3.7	% de mujeres candidatas en las elecciones	Cuantitativo	El indicador mide el número de mujeres que se postulan para un escaño o puesto local o nacional en las elecciones del país.	Ubicación					
Adicional para conflictos relacionados	1.3.8	# y % de mujeres mediadoras, negociadoras, expertas en tecnología y grupos de la sociedad civil de mujeres en negociaciones de paz formales o informales o mecanismos de consulta*	Cuantitativo	El indicador mide el número y la proporción de mujeres en los diferentes roles en un proceso de paz formal o informal u otro mecanismo consultivo que se ocupa de las conversaciones de paz.	Tipo de posición					

	1.3.9	# y % de mujeres representadas en los mecanismos de seguimiento de los acuerdos de paz	Cuantitativo	El indicador rastrea cuántas mujeres participan en el monitoreo del acuerdo de paz y qué porcentaje constituye del total.	TBD						
Adicional para extranjeros relacionados con la asistencia	1.3.10	% de mujeres mediadoras y negociadoras y grupos de mujeres de la sociedad civil en negociaciones de paz formales o informales u otros mecanismos consultivos apoyados por el país*	Cuantitativo	El indicador mide el porcentaje de mujeres que ocupan los cargos de negociadora o de un medio de comunicación, o que representan a grupos de la sociedad civil en procesos de paz formales e informales (vía 2 u otros) que se financian. o de otro modo (recursos humanos, políticos, etc.) apoyado por el país.	Por tipo de posición y ubicación geográfica						
	1.3.11	% de mujeres en las fuerzas armadas, funcionarios de policía y personas civiles desplegadas en operaciones de paz (ONU u organismo de seguridad regional)*	Cuantitativo	El indicador mide la proporción de mujeres en estos sectores diferentes y en el total de personas delegadas por el país.	Por sector						
	1.3.12	% de mujeres en puestos de nivel ejecutivo en departamentos nacionales y agencias que participan en operaciones de paz, Estados frágiles y situaciones afectadas por conflictos	Cuantitativo	El indicador rastrea cuántas mujeres ocupan puestos directivos superiores o superiores (o equivalentes) en las oficinas y agencias del país que implementan operaciones de paz o trabajan en Estados frágiles, y países en situaciones posteriores a conflictos.	Por departamento						

RESULTADO 2: La contribución de la mujer a la paz y la seguridad se reconoce como valiosa

General	2.1	Puntuación general en la matriz de políticas [Ratificación y aplicación de acuerdos internacionales sobre los derechos y el empoderamiento de la mujer (CEDAW, etc.)]	Cuantitativo/ Cualitativo	La matriz de políticas establece un puntaje general basado en la adopción, implementación y financiamiento de políticas relacionadas con la protección de los derechos y el bienestar de las mujeres y las niñas. Esto mide el cambio anual en la puntuación general en la matriz.	Por categoría						
	2.2	# términos neutrales de género en el acuerdo de paz / constitución / ley básica del país	Cuantitativo	El indicador rastrea en qué medida el texto del acuerdo de paz o la ley del país contiene términos neutrales en cuanto al género, transmitiendo así la inclusión de todos los sexos o géneros.	TBD						
	2.3	# Programas conjuntos implementados con la ONU y otras OIG (OTAN, OSCE, UA, Banco Mundial) sobre mujeres, paz y seguridad	Cuantitativo	El indicador mide el número de programas en los que ese país participa con otros socios internacionales para realizar la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.	Tipo de cooperación y tipo de organización						

Grupo	#	Métricas	Tipo	Definición	Desagregación	Entidad recomendada para estar a cargo de la recopilación de datos	Referencia		Blanco	
							Valor	Fecha	Valor	Fecha
RESULTADO DE MITAD DE PERIODO 2.1: Mejora la percepción de la sociedad hacia las mujeres										
General	2.1.1	% de la población que piensa que las mujeres deben tener los mismos derechos legales que los hombres	Cuantitativo	El indicador rastrea la proporción de población (muestra representativa de la población como encuestados) que está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que las mujeres deben tener los mismos derechos en el país.	Por grupo de edad y ubicación					
	2.1.2	% de la población que piensa que la violencia por parte de la pareja está justificada por ciertas razones	Cuantitativo	El indicador rastrea la proporción de población que está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que el ejercicio de la violencia física hacia su cónyuge puede justificarse bajo ciertas circunstancias.	Por grupo de edad y ubicación					
	2.1.3	% de la población que está de acuerdo en que los hombres tienen más derecho a un trabajo que las mujeres	Cuantitativo	El indicador mide qué porcentaje de la población está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que los hombres tienen más derecho a un trabajo que las mujeres.	Por grupo de edad y ubicación					
	2.1.4	% de población que piensa que las mujeres en el país son tratadas con respeto y dignidad	Cuantitativo	El indicador rastrea qué porcentaje de la población está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que las mujeres deben ser tratadas con respeto y dignidad.	Por grupo de edad y ubicación					
	2.1.5	% de la población que piensa que los hombres son mejores líderes políticos que las mujeres	Cuantitativo	El indicador rastrea la proporción de la población que está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que los hombres son mejores líderes políticos que las mujeres.	Por grupo de edad y ubicación					
	2.1.6	% de la población que piensa que las mujeres deberían poder ocupar puestos de liderazgo	Cuantitativo	El indicador establece la medida de la población que está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que las mujeres deben ser capaces de ocupar puestos de liderazgo.	Por grupo de edad y ubicación					
	2.1.7	% de la población que piensa que la educación universitaria es más importante para un niño que para una niña	Cuantitativo	El indicador establece la medida de la población que está totalmente de acuerdo o de acuerdo en que la educación universitaria es más importante para un niño que para una niña.	Por grupo de edad y ubicación					
	2.1.8	% de mujeres en primer lugar en la unión a los 15 años y 18 años por grupo de edad	Cuantitativo	El indicador rastrea la proporción de mujeres que se casaron o estaban en una unión a las edades de 15 y 18 años.	Por grupo de edad, ubicación y nivel de educación					

	2.1.9	% mujeres de 15 a 49 años de edad sometidas a violencia física o sexual en los últimos 12 meses por parte de su pareja u otro tipo	Cuantitativo	El indicador mide la proporción de mujeres (del total encuestado) que sufrieron violencia física o sexual en el último año por parte de su pareja u otra persona.	Por grupo de edad y ubicación						
--	-------	--	--------------	---	-------------------------------	--	--	--	--	--	--

RESULTADO DE MITAD DE PERIODO 2.2: Influenciadores/Líderes Clave Demuestran Compromiso para Promover la Inclusión de las Mujeres

General	2.2.1	Existencia de un sistema estadístico a nivel nacional o ministerial que reúna datos desglosados por género	Cualitativo	El indicador rastrea si los ministerios u otras instituciones nacionales recopilan o no datos desglosados por género .	N/A							
	2.2.2	Medida en que los objetivos de sensibilidad a las cuestiones de género se incluyen en los objetivos de desempeño de los altos directivos	Cualitativo	El indicador hace un seguimiento de hasta qué nivel las descripciones de puestos de trabajo y los documentos de examen de la actuación profesional contienen requisitos relacionados con los elementos de sensibilidad de género para el personal directivo superior o puestos equivalentes.	N/A							
	2.2.3	\$ y % asignados fondos anuales a las OSC marcadas para las mujeres, la paz y la seguridad	Cuantitativo	El indicador mide la cantidad de fondos asignados por el gobierno a los actores de la sociedad civil que trabajan en las mujeres, la paz y la seguridad.	TBD							
	2.2.4	% del presupuesto anual asignado para la ejecución de los PAN	Cuantitativo	El indicador rastrea qué proporción del presupuesto nacional se ha asignado para la implementación del PAN sobre la mujer, la paz y la seguridad.	N/A							
	2.2.5	% asignado al presupuesto anual para programas o iniciativas sobre la mujer, la paz y la seguridad (RCSNU 1325) (distinto del PAN)	Cuantitativo	El indicador mide la proporción del presupuesto anual que ha sido asignada por el gobierno para programas, políticas y estrategias sobre la mujer, la paz y la seguridad.	N/A							
	2.2.6	# y % de manufacturas militares, marcos de políticas de seguridad nacional, códigos de conducta y procedimientos operativos que incluyen medidas para proteger los derechos humanos de las mujeres y las niñas*	Cuantitativo	El indicador mide cuántos documentos departamentales importantes y fundamentales proporcionan orientación y acción específicas sobre la protección de los derechos de las mujeres y las niñas.	Por sector y tipo de documento							
	2.2.7	Medida en que los documentos estratégicos policiales y militares o las orientaciones políticas para la policía y el ejército desplegados abordan de manera mezquina la importancia de proteger a las mujeres y los derechos humanos de las niñas en los conflictos internacionales implementaciones operativas	Cualitativo	El indicador rastrea la calidad de los documentos departamentales principales y fundamentales que proporcionan orientación y acción específicas sobre la protección de los derechos de las mujeres y las niñas.	Por sector y tipo de documento							
	2.2.8	Grado en que la educación en materia de género y para la paz se integra en el currículo de la educación formal	Cualitativo	El indicador rastrea hasta qué nivel los conceptos relacionados con la mujer, la paz y la seguridad figuran en el currículo nacional de las instituciones de educación primaria, secundaria y superior del país.	Por nivel de educación y tipo de tema							

Grupo	#	Métricas	Tipo	Definición	Desagregación	Entidad recomendada para estar a cargo de los datos Colección	Referencia		Blanco	
							Valor	Fecha	Valor	Fecha
RESULTADO DE MITAD DE PERIODO 2.2: Personas influyentes/líderes clave demuestran su compromiso con el avance de la inclusión de las mujeres (continuación)										
Adicional para conflictos relacionados	2.2.9	% de mujeres y niñas que reciben beneficios a través de programas de reparación, del total de beneficiarios*	Cuantitativo	El indicador rastrea la proporción de mujeres y niñas que obtienen activos financieros o materiales como parte de un programa de reparación.	Por tipo de prestación y edad del beneficiario					
	2.2.10	% de mujeres y niñas que reciben beneficios a través de programas de DDR, del total de beneficiarios*	Cuantitativo	El indicador rastrea la proporción de mujeres y niñas que obtienen activos financieros o materiales como parte de un programa de desarme, desmovilización y reintegración.	Por tipo de prestación y edad del beneficiario					
Adicional para extranjeros relacionados con la asistencia	2.2.11	% de misiones y operaciones internacionales con asesores en cuestiones de género o coordinadores de cuestiones de género*	Cuantitativo	El indicador rastrea la proporción de misiones diplomáticas internacionales y de apoyo a la paz (del total) ejecutadas por el país que tienen una persona específicamente designada para trabajar en cuestiones relacionadas con el género (participación de la mujer, protección de los derechos de la mujer, etc.).	Por tipo de misión y ubicación geográfica (continente)					
	2.2.12	# y % de financiación para programas en o para operaciones de paz, Estados frágiles, y países afectados por conflictos que incluyen al menos un componente sobre mujeres, paz y seguridad	Cuantitativo	El indicador mide cuántos programas que tienen lugar en Estados frágiles y países con conflictos en curso tienen un componente centrado en los elementos de la Resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y la proporción de fondos asignados a dichos programas.	Por tema principal del programa, localización geográfica y agencia u organización de implementación					
	2.2.13	# países en los que se implementan proyectos o programas en países frágiles, en conflicto o posteriores a conflictos que se centran en sectores específicos, en particular la reforma del sector de la seguridad, el desarme, la desmovilización y la reintegración, los derechos humanos, la sociedad civil, la ayuda humanitaria y la cooperación para el desarrollo, que contribuyen a la realización de la RCSNU 1325	Cuantitativo	El indicador mide el número total de países en los que el país implementador tiene proyectos y programas que trabajan para apoyar la implementación de la RCSNU 1325.	Por ubicación geográfica					

RESULTADO 3: Se logra la seguridad humana de la mujer

General	3.1	Progreso hacia los Objetivos de Desarrollo del Milenio [que serán reemplazados por objetivos posteriores a 2015]	Cualitativo/ Cuantitativo	Esto mide el progreso en los indicadores de los ODM por parte del país.	Por indicadores y objetivos de desarrollo del Milenio						
	3.2	Instituciones Sociales e Índice de Género (OCDE)	Cuantitativo	El Índice rastrea 12 indicadores sobre instituciones sociales, agrupados en 5 categorías: Código de Familia, Integridad Física, Preferencia de Hijo, Libertades Civiles y Derechos de Propietario. La medida es el cambio en la puntuación del índice.	Por grupo de indicadores						
	3.3	Existencia de mecanismos nacionales de control de las armas pequeñas y ligeras ilícitas *	Cualitativo	El indicador rastrea si existe o no legislación nacional que limite el tráfico ilícito de armas pequeñas y ligeras o establezca medidas específicas para destruirlas.	N/A						

RESULTADO DE MITAD DE PERIODO 3.1: Se eliminan las barreras a la igualdad (se crean las condiciones para lograr la seguridad humana)

Economía global	3.1.1	Existencia de garantía legal de los derechos de las mujeres a la tierra	Cualitativo	El indicador rastrea si el país ha adoptado o no legislación que permita a las mujeres poseer, comprar y vender tierras en el país, y proporciona un recurso legal para proteger este derecho.	N/A						
	3.1.2	Existencia de garantía legal del acceso de las mujeres al crédito	Cualitativo	El indicador rastrea si el país ha adoptado o no legislación que hace posible que las mujeres obtengan préstamos y otros tipos de instrumentos financieros de instituciones financieras locales o nacionales para comprar propiedades u otros Propósitos.	N/A						
	3.1.3	Brecha salarial de género	Cuantitativo	El indicador mide la diferencia entre los ingresos masculinos y femeninos expresados como porcentaje de edad de los ingresos masculinos.	Por sector						
	3.1.4	# y tipo de políticas o legislación específicas centradas en la creación de igualdad de oportunidades para la participación de las mujeres en los negocios	Cuantitativo	El indicador mide el tipo de documentos legislativos que se centran en aumentar el número de mujeres y su participación activa en la economía y los negocios del país.	Por sector						
	3.1.5	Existencia de un marco jurídico que permita a las mujeres y las niñas heredar	Cualitativo	El indicador rastrea si el país ha adoptado o no legislación que permita a las mujeres heredar bienes (tierras, negocios, bienes raíces, ganado, etc.) después de su esposo, padre u otro pariente masculino fallecido, y proporciona un recurso legal para ejercer estos derechos.	N/A						

Grupo	#	Métricas	Tipo	Definición	Distribución	Entidad recomendada para estar a cargo de la recopilación de datos	Referencia		Blanco	
							Valor	Fecha	Valor	Fecha
RESULTADO DE MITAD DE PERIODO 3.1: Se eliminan los obstáculos a la igualdad (se crean las condiciones para lograr la seguridad humana) (continuación)										
Social general	3.1.6	Existencia de un marco jurídico que penaliza la VSG*	Cualitativo	El indicador demuestra si el país cuenta o no con una legislación específica que establezca el proceso de enjuiciamiento y penalización para las personas que son declaradas culpables de cometer actos de violencia sexual o de género tanto en tiempo de conflicto. y la paz.	N/A					
	3.1.7	Medida en que los documentos de orientación departamentales para operaciones de paz específicas abordan explícitamente la protección y promoción de los derechos humanos de las mujeres y las niñas	Cualitativo	El indicador hace un seguimiento de hasta qué punto los documentos y políticas internos contienen orientaciones específicas o medidas sugeridas sobre la protección. los derechos de las mujeres y las niñas, incluidas las medidas para prevenir la violencia sexual.	N/A					
	3.1.8	Existencia de una estrategia para cubrir las necesidades de las mujeres refugiadas y desplazadas internas	Cualitativo	El indicador rastrea si existe o no legislación o política que tenga disposiciones específicas sobre las necesidades de las mujeres refugiadas y desplazadas internas.	N/A					
	3.1.9	Gasto público en salud como proporción del producto interno bruto	Cuantitativo	El indicador mide los recursos financieros que el gobierno del país gasta en atención médica.	N/A					
	3.1.10	Medida en que las leyes nacionales están en consonancia con las convenciones internacionales de derechos humanos sobre los derechos de las mujeres y las niñas	Cualitativo	El indicador rastrea en qué medida la legislación nacional cumple con las diversas convenciones internacionales sobre los derechos de las mujeres y las niñas.	N/A					
	3.1.11	Existencia de un marco jurídico que determine la edad mínima para contraer matrimonio	Cualitativo	El indicador rastrea si el país ha adoptado o no legislación que determina específicamente la edad legal para contraer matrimonio.	N/A					

	3.1.12	Medida en que las oficinas diplomáticas del país y las fuerzas armadas o la policía desplegadas incluyen información sobre las violaciones graves de los derechos humanos de las mujeres y las niñas observadas o denunciadas de manera creíble en sus informes periódicos a las misiones competentes sobre las operaciones de paz.	Cualitativo	El indicador rastrea si las embajadas, consulados y otros servicios diplomáticos del país, así como su personal militar, de operaciones de apoyo a la paz o de policía, tienen en cuenta la protección de los derechos de las mujeres y las niñas en sus informes a sus superiores o al cuartel general de la misión.	Por sector y ubicación						
	3.1.13	Proporción (número y porcentaje de edad) y país de origen de los solicitantes de asilo que han obtenido el estatuto de refugiado o se benefician de protección subsidiaria	Cuantitativo	El indicador rastrea a las personas solicitantes de asilo femeninas y masculinas a las que se les concede protección temporal o subsidiaria de refugiado en el país.	Por género y ubicación						

RESULTADO DE MITAD DE PERÍODO 3.2: Las mujeres ejercen sus derechos

Economía global	3.2.1	Distribución del empleo femenino/masculino entre sectores	Cuantitativo	El indicador mide cómo se distribuye el número y el porcentaje de mujeres y hombres empleados en los sectores agrícola, de servicios, industrial y otros en el país.	Por sector y edad						
	3.2.2	% de mujeres que participan en las decisiones del hogar	Cuantitativo	El indicador documenta el porcentaje de mujeres y hombres que dicen que las mujeres desempeñan un papel en la toma de decisiones domésticas, como criar hijos, gastar dinero, grandes compras, etc.	Por ubicación y nivel de educación						
	3.2.3	% de pequeñas o medianas empresas formales con más de 1 mujer propietaria	Cuantitativo	El indicador rastrea la proporción de pequeñas o medianas empresas que tienen al menos una propietaria.	Por sector, tamaño y ubicación						
	3.2.4	% de mujeres con acceso a un banco o cuenta de ahorros	Cuantitativo	El indicador mide la proporción de mujeres (del total de la población femenina) que poseen una cuenta corriente o de ahorros en una institución financiera local o nacional.	Por edad, ubicación y nivel de educación						
	3.2.5	% de puestos de alta dirección ocupados por mujeres en sindicatos, ONG, asociaciones comunitarias y sindicatos profesionales	Cuantitativo	El indicador rastrea la proporción de mujeres (del total de mujeres empleadas) que ocupan puestos de alta dirección (gerente, gerente superior y superior, o equivalente) en sindicatos, sociedad civil y asociaciones comunitarias y sindicatos profesionales.	Por sector, edad y nivel de educación						

	3.2.6	% de mujeres que disponen de sus propios ingresos de forma independiente	Cuantitativo	El indicador mide la proporción de mujeres en el país que dicen que toman decisiones por su cuenta sobre en qué gastarán sus propios ingresos .	Por edad, ubicación y nivel de educación						
	3.2.7	% emprendedores que son mujeres	Cuantitativo	El indicador establece la proporción de individuos del país que poseen un pequeño o mediana empresa en el sector formal que son mujeres.	Por tipo de empresa, edad y ubicación						
	3.2.8	% de mujeres propietarias de bienes (tierras u otros)	Cuantitativo	El indicador mide la proporción de mujeres que poseen, en su propio nombre, tierras, bienes raíces, ganado, negocios, activos financieros u otros bienes.	Por tipo de propiedad, antigüedad y ubicación						

Grupo	#	Métricas	Tipo	Definición	Desagregación	Entidad recomendada para estar a cargo de la recopilación de datos	Referencia		Blanco	
							Valor	Fecha	Valor	Fecha
RESULTADO DE MITAD DE PERIODO 3.2: Las mujeres ejercen sus derechos (continuación)										
Social general	3.2.9	% de mujeres que reportan mejoría en su bienestar psicosocial	Cuantitativo	El indicador rastrea el número de mujeres que están totalmente de acuerdo o de acuerdo en que su bienestar psicosocial ha mejorado en comparación con un año / 2 años antes.	Por ubicación, edad y educación / profesión					
	3.2.10	Tasa de utilización auto informada y calidad de los servicios de atención de la salud	Cuantitativo/ Cualitativo	El indicador rastrea la proporción de mujeres que dicen que utilizaron los servicios de atención médica y su calificación del servicio que utilizaron .	Por tipo de servicio, ubicación y edad					
	3.2.11	% de mujeres y niñas víctimas de VSG que reciben servicios médicos y asesoramiento	Cuantitativo	El indicador establece una medida de la proporción de mujeres y niñas víctimas de violencia sexual y de género que reciben una variedad de servicios médicos (incluidos exámenes, tratamiento hospitalario y ambulatorio) y asesoramiento (psicológico, legal, económico, etc.).	Por tipo de servicio, ubicación y edad					
	3.2.12	% de mujeres que terminan la escuela primaria	Cuantitativo	El indicador mide la proporción de mujeres que completaron la escuela primaria.	Por avance de la educación secundaria o no					
	3.2.13	% de casos de VSG investigados, remitidos, procesados y sancionados (del total denunciado)	Cuantitativo	El indicador rastrea la proporción de casos de abuso y explotación sexual cometidos por personas que fueron denunciados y actuados por las autoridades.	Por investigación, enjuiciamiento, penalización, ubicación y edad					
	3.2.14	# denunciaron casos de explotación o abuso sexual en operaciones de paz en Estados frágiles y países afectados por conflictos presuntamente perpetrados por el personal militar, la policía o los funcionarios civiles del gobierno del país, y % remitidos a las autoridades del país y procesados	Cuantitativo	El indicador rastrea el número de casos de abuso y explotación sexual cometidos por empleados del sector de la seguridad y funcionarios gubernamentales, y la proporción de estos casos que llegaron a las autoridades y sobre los que se ha actuado.	Por sector , ubicación y edad de la víctima					
	3.2.15	# quejas sobre discriminación de género que hacen las mujeres empleadas en el sistema de seguridad, agregadas por sector y resultado de la queja	Cuantitativo/ Cualitativo	El indicador mide cuántas quejas formales hacen las mujeres en el ejército, el ejército y las operaciones de apoyo a la paz (tanto uniformadas como civiles) sobre acciones negativas debido a su género, y cuál fue la resolución de la queja.	Por sector y ubicación					



| de seguridad inclusiva Un programa de alternativas a la caza de Swanee | 1615 M Street NW, Suite 850 | Washington, DC

20036 InclusiveSecurity.org | T 202.403.2000