

**Comité del Programa y de la Coordinación**

55º período de sesiones

Período de sesiones sustantivo, 1 a 26 de junio de 2015

Tema 3 b) del programa provisional*

Cuestiones relativas a los programas: evaluación

Evaluación de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres)**Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna***Resumen*

La Asamblea General, en su resolución 64/289, estableció la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad entre los Géneros y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), que comenzaría a funcionar a más tardar el 1 de enero de 2011. Su mandato comprende las actividades normativas, operacionales y de coordinación en apoyo del logro de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer.

La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) examinó la pertinencia y la eficacia de ONU-Mujeres en el cumplimiento de su mandato mediante la labor de apoyo normativo y su relación con las actividades operacionales. Para ello utilizó una combinación de métodos cuantitativos y cualitativos, como el análisis de contenidos, entrevistas, encuestas, misiones sobre el terreno, meta-análisis de datos secundarios y la observación directa.

* E/AC.51/2015/1.



Pese a que los niveles de recursos han sido inferiores a lo previsto, ONU-Mujeres ha reforzado la visibilidad de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, así como la atención que se presta a esos objetivos. La Entidad ha multiplicado las posibilidades de incorporar las cuestiones relativas a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer en las deliberaciones de los Estados Miembros y los resultados normativos conexos, así como en la labor del sistema de las Naciones Unidas. En los planos regional y nacional, la labor de apoyo normativo de la Entidad ha contribuido a elevar esas cuestiones en la programación y las actividades de las Naciones Unidas en los países, así como a intensificar el diálogo con los gobiernos y los asociados para el desarrollo.

ONU-Mujeres también ha logrado resultados positivos en el fortalecimiento del marco normativo sobre igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer. Ha apoyado la adopción de las reglas y normas específicas de género y ha promovido la incorporación del tema en los programas mundiales y sectoriales. La labor de la Entidad fue particularmente eficaz para alcanzar las conclusiones convenidas de los períodos de sesiones 57° y 58° de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer y para incluir un objetivo independiente sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer en el proyecto de agenda para el desarrollo después de 2015. ONU-Mujeres reforzó también su colaboración con el Consejo de Seguridad, y apoyó la ampliación del marco normativo en relación con la función que cumplen las mujeres en todas las fases de prevención y resolución de conflictos y en la recuperación posterior. ONU-Mujeres ha contribuido a la elaboración de leyes y políticas nacionales más sólidas, en particular sobre la eliminación de la violencia contra la mujer, la presupuestación con una perspectiva de género y el liderazgo de la mujer en la política y la adopción de decisiones.

Varios factores han obstaculizado el apoyo de la Entidad a la aplicación de normas específicas de género en los planos mundial, regional y nacional. Además de la insuficiencia de recursos y factores que la Entidad no controla directamente, como la falta de voluntad política, la capacidad de los gobiernos y la resistencia cultural a la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer, cabe mencionar el carácter amplio de las seis esferas de incidencia del Plan estratégico de ONU-Mujeres y la insuficiencia de los vínculos entre la sede y las oficinas locales de ONU-Mujeres, en particular entre su labor normativa y su labor operacional.

Con el fin de apoyar eficazmente la aplicación del marco normativo, ONU-Mujeres ha tenido que coordinar sus actividades con las de sus asociados de las Naciones Unidas, y ha logrado algunos éxitos en este sentido, en particular en los países donde tiene una presencia. Sin embargo, ONU-Mujeres no ha aprovechado plenamente sus alianzas de las Naciones Unidas para utilizar todas las ventajas comparativas de otras entidades con más oficinas locales y redes más amplias, y sus funciones y responsabilidades en cuanto a la coordinación en el apoyo de la aplicación del marco normativo no se han terminado de definir.

La OSSI formula cuatro importantes recomendaciones para ONU-Mujeres:

a) En el contexto del examen de mediano plazo de su plan estratégico en 2016, definir la manera de abordar las principales cuestiones en sus seis esferas de incidencia;

b) Seguir mejorando las sinergias entre sus dos subprogramas haciendo que los vínculos entre ambos sean más sistemáticos, regulares y, cuando proceda, oficiales;

c) Seguir fortaleciendo los vínculos existentes entre la sede y las oficinas locales, incluido un apoyo reforzado a las oficinas locales en la aplicación del marco sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer;

d) En consulta con sus asociados de las Naciones Unidas, continuar aclarando las condiciones de complementariedad de la Entidad en la aplicación del marco normativo.

Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción	5
II. Antecedentes	5
III. Metodología	8
IV. Resultados de la evaluación	9
A. Pese a que los niveles de recursos fueron inferiores a lo previsto, ONU-Mujeres ha logrado, mediante su labor de apoyo normativo, aumentar la visibilidad de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, así como la atención que se presta a esas cuestiones	9
B. ONU-Mujeres ha logrado resultados positivos en el fortalecimiento del marco normativo sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer	12
C. Varios factores han obstaculizado el apoyo de ONU-Mujeres a la aplicación de normas y estándares en materia de igualdad entre los géneros en los planos mundial, regional y nacional	16
D. ONU-Mujeres aún no ha aprovechado plenamente sus alianzas de las Naciones Unidas para apoyar de manera más eficaz la aplicación del marco normativo	21
V. Conclusión	26
VI. Recomendaciones	27
Anexo	
Respuesta oficial de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres a la evaluación realizada por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna	29

I. Introducción

1. La División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) decidió examinar la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) sobre la base de una evaluación de riesgos realizada por la Oficina para determinar las prioridades de las evaluaciones de programa de la Secretaría. El Comité del Programa y de la Coordinación decidió examinar la evaluación del programa de ONU-Mujeres en su 55º período de sesiones, en junio de 2015 (véase [A/68/16](#), párr. 158). La Asamblea General hizo suya esa decisión en su resolución 68/20.

2. El marco general de referencia para la OSSI son las resoluciones de la Asamblea General 48/218 B, 54/244 y 59/272, así como el boletín [ST/SGB/273](#) que, con arreglo al Artículo 97 de la Carta de las Naciones Unidas, autoriza a la Oficina a iniciar y ejecutar cualquier medida que considere necesaria con el fin de cumplir sus funciones, y a presentar informes al respecto. Las evaluaciones de la Oficina se definen en el Reglamento y Reglamentación Detallada para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación ([ST/SGB/2000/8](#))¹.

3. En este contexto, el objetivo de la evaluación era determinar, en la forma más sistemática y objetiva posible, la pertinencia y eficacia de ONU-Mujeres en el cumplimiento de su mandato en apoyo de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer a través de la labor de apoyo normativo y su relación con las actividades operacionales. El tema de la evaluación surgió en una fase preliminar que se describe en detalle en el informe inicial de evaluación. Dado que ONU-Mujeres necesita fortalecer los vínculos entre las decisiones intergubernamentales y la aplicación de esas decisiones sobre el terreno, su labor de apoyo normativo es fundamental para el logro de sus objetivos generales y su mandato. La evaluación se ha realizado en cumplimiento de las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

II. Antecedentes

Historia, mandato y marco normativo de ONU-Mujeres

4. La Asamblea General, en su resolución 64/289, estableció ONU-Mujeres como una entidad compuesta con funciones normativas, operacionales y de coordinación que debía comenzar a funcionar a más tardar el 1 de enero de 2011, mediante la consolidación de los mandatos de las siguientes entidades:

- a) La Oficina del Asesor Especial del Secretario General en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer;
- b) La División para el Adelanto de la Mujer de la Secretaría;

¹ Párrafo 7.1: “El objetivo de la evaluación es: a) determinar en la forma más sistemática y objetiva posible la pertinencia, la eficiencia, la efectividad y el efecto de las actividades de la Organización en relación con sus objetivos; b) permitir que la Secretaría y los Estados Miembros reflexionen en forma sistemática con miras a aumentar la efectividad de los programas principales de la Organización, modificando su contenido y, de ser necesario, revisando sus objetivos”.

c) El Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer;

d) El Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer.

5. Se asignó a ONU-Mujeres las funciones de dirigir, coordinar y promover la rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas respecto de su labor relativa a la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer. La Asamblea General decidió que el marco general del programa de trabajo de ONU-Mujeres estaría compuesto por la Carta de las Naciones Unidas, la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, los resultados del vigésimo tercer período extraordinario de sesiones de la Asamblea General (resolución S-23/2, anexo, y resolución S-23/3, anexo) y los instrumentos, normas y resoluciones aplicables de las Naciones Unidas que se referían, daban impulso, y contribuían a la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer.

6. ONU-Mujeres proporciona orientación y apoyo técnico a todos los Estados Miembros, a solicitud de estos, sobre la igualdad entre los géneros, el empoderamiento y los derechos de la mujer y la incorporación de la perspectiva de género. Tiene el mandato de trabajar en colaboración con los mecanismos nacionales para el adelanto de la mujer y las organizaciones de la sociedad civil, y de formar parte del sistema de coordinadores residentes dentro de los equipos de las Naciones Unidas en los países, dirigiendo y coordinando la labor de esos equipos en materia de igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer, bajo el liderazgo del coordinador residente.

Estructura y gobernanza

7. ONU-Mujeres funciona bajo la dirección de una Directora Ejecutiva con categoría de Secretaria General Adjunta. Comprende el subprograma 1, Apoyo intergubernamental, coordinación y alianzas estratégicas, y el subprograma 2, Actividades normativas y de los programas, cada uno de ellos dirigido por una Subsecretaria General. Su estructura también incluye la División de Gestión y Administración, la Oficina de Recursos Humanos y la Oficina de Evaluación Independiente.

8. En los dos últimos años, ONU-Mujeres desarrolló su estructura regional para determinar eficiencias y fortalecer la capacidad de las oficinas locales. En 2014, ONU-Mujeres tenía su sede en Nueva York; contaba con 6 oficinas regionales, 6 oficinas encargadas de varios países, 48 oficinas en los países y una presencia programática en 30 países.

Prioridades estratégicas globales y marco de resultados

9. Como se señaló en los planes estratégicos de ONU-Mujeres para 2011-2013 y 2014-2017, sus resultados se centran en seis esferas de incidencia:

a) Las mujeres dirigen la adopción de decisiones en todos los niveles y participan en ella;

b) Las mujeres, especialmente las más pobres y más excluidas, se ven económicamente empoderadas por el desarrollo y se benefician de este;

c) Las mujeres y las niñas viven una vida libre de violencia;

d) La paz y la seguridad, así como la acción humanitaria, se basan en el liderazgo y la participación de las mujeres;

e) La gobernanza y la planificación nacionales reflejan plenamente la rendición de cuentas respecto de los compromisos y prioridades de igualdad entre los géneros;

f) Existe un conjunto amplio y dinámico de normas, políticas y parámetros mundiales sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer, que se aplica por conducto de medidas adoptadas por los gobiernos y otros interesados en todos los niveles.

10. La estrategia para alcanzar estos resultados es reunir y reforzar la coherencia entre las cuatro funciones principales de la Entidad:

a) Apoyo intergubernamental;

b) Coordinación del sistema de las Naciones Unidas;

c) Asistencia operacional a los Estados Miembros y las organizaciones de la sociedad civil;

d) Promoción y comunicación.

11. Dado que ONU-Mujeres recibe recursos del presupuesto ordinario de las Naciones Unidas, la Asamblea General decidió que la Entidad preparara marcos estratégicos bienales².

Recursos

12. Los recursos previstos de la Entidad para el bienio 2014-2015 ascenderían a 716 millones de dólares, de los cuales el 98% se sufragaría con cargo a las contribuciones extrapresupuestarias³. ONU-Mujeres también administra y moviliza recursos en favor del Fondo para la Igualdad entre los Géneros y el Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas para Eliminar la Violencia contra la Mujer.

13. Según el proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2014-2015 (A/68/6 (Sect. 17)), ONU-Mujeres tenía 471 puestos de personal, de los cuales 45 se financiaron con cargo al presupuesto ordinario y 426 mediante contribuciones extrapresupuestarias. En octubre de 2014, la lista del personal de ONU-Mujeres incluía 757 plazas, que se financiaron en un 38% con cargo a fuentes adicionales. El 68% del personal estaba destinado fuera de la Sede.

Labor de apoyo normativo

14. La OSSI utilizó la definición de la labor normativa establecida por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y aprobada por todos los miembros del Grupo, incluida ONU-Mujeres, en 2012: el apoyo para el desarrollo de normas y estándares en convenciones, declaraciones, marcos regulatorios, acuerdos, directrices, códigos de práctica y demás instrumentos para el establecimiento de normas, a nivel nacional regional y mundial. El trabajo normativo incluye también el apoyo para la

² Durante el período de la evaluación, la labor de la Entidad estuvo orientada por el marco estratégico para el período 2014-2015 (A/67/6/Rev.1, programa 14).

³ Las estimaciones de recursos del presupuesto ordinario para el bienio 2014-2015 ascendieron a 15,7 millones de dólares (A/68/6 (Sect. 17)).

implementación de esos instrumentos al nivel de las políticas, es decir, su integración en leyes, políticas y planes de desarrollo, así como su puesta en práctica a nivel de programa⁴. Esta definición coincide, en general, con la propia descripción que ONU-Mujeres hace de la labor de apoyo normativo.

15. En el contexto de la definición anterior, la labor de apoyo normativo de la Entidad contribuye a obtener resultados en tres niveles:

- a) Desarrollo de normas y estándares (en convenios, declaraciones, directrices y otros instrumentos normativos) a nivel mundial, regional y nacional;
- b) Implementación de normas y estándares al nivel de las políticas;
- c) Puesta en práctica de normas y estándares a nivel de programa.

III. Metodología

16. Como se señaló anteriormente, la OSSI evaluó el apoyo de la Entidad al desarrollo y la aplicación de normas y estándares, incluidas las actividades operacionales. La oficina evaluó las asociaciones y actividades de coordinación de la Entidad con las Naciones Unidas en el contexto concreto de la forma en que estas guardan relación con su labor de apoyo normativo. No evaluó directamente las asociaciones establecidas por la Entidad con las organizaciones de la sociedad civil.

17. En la evaluación se emplearon los siguientes métodos de recopilación de datos cualitativos y cuantitativos:

- a) Examen de documentos: análisis del contenido de documentos tales como resoluciones intergubernamentales; planes estratégicos, notas estratégicas para países, presupuestos, informes anuales y estrategia de coordinación de ONU-Mujeres; marcos de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo, informes de los coordinadores residentes e informes nacionales sobre la aplicación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing;
- b) Encuestas: 161 encuestas semiestructuradas con personal de la sede y las oficinas locales de ONU-Mujeres y con representantes de los Estados Miembros, la sociedad civil y asociados de las Naciones Unidas;
- c) Misiones sobre el terreno: visitas a Côte d'Ivoire, Etiopía, la India, el Senegal y Tailandia;
- d) Estudios: estudios basados en la web de:
 - i) Todo el personal de ONU-Mujeres⁵;
 - ii) Grupos asesores de la sociedad civil de ONU-Mujeres⁶;

⁴ Manual del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas para las evaluaciones del trabajo normativo en el Sistema de las Naciones Unidas.

⁵ La encuesta se realizó entre septiembre y noviembre de 2014 y se envió a 689 funcionarios de la sede y de las oficinas locales. Se recibieron 269 encuestas, lo que supone un índice de participación del 39%.

⁶ La encuesta se realizó entre septiembre y octubre de 2014, y se envió a los 281 miembros de los grupos de asesores de la sociedad civil. Se recibieron 177 encuestas, lo que supone un índice de participación del 63%.

- iii) Coordinadores Residentes⁷;
 - iv) La Junta Ejecutiva de ONU-Mujeres⁸;
 - v) La Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer⁹;
 - e) Análisis de Twitter: análisis estructurado de la información que se difundió a través de las cuentas de ONU-Mujeres;
 - f) Meta-análisis: examen de 15 informes de evaluación de ONU-Mujeres;
 - g) Observación directa de las reuniones de la Junta Ejecutiva de ONU-Mujeres, las comisiones de la Asamblea General y las actividades de promoción organizadas por ONU-Mujeres.
18. Un consultor experto independiente en cuestiones de género examinó los términos de referencia de la evaluación, los instrumentos de recopilación de datos, los resultados preliminares y el proyecto de informe.
19. La OSSI consultó con ONU-Mujeres durante la evaluación y agradece la colaboración y la asistencia de la Entidad. En el anexo del presente informe figura la respuesta de ONU-Mujeres al proyecto de informe.

IV. Resultados de la evaluación

A. Pese a que los niveles de recursos fueron inferiores a lo previsto, ONU-Mujeres ha logrado, mediante su labor de apoyo normativo, aumentar la visibilidad de la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, así como la atención que se presta a esas cuestiones

20. El nivel de las contribuciones voluntarias recibidas por ONU-Mujeres, de las que la Entidad depende en gran medida para cumplir su mandato, ha sido muy inferior a las estimaciones originales. Pese a que hubo un aumento del 20% entre 2011 y 2013, el nivel de las contribuciones voluntarias recibidas en 2012-2013 fue un 51% menor que la estimación original de 2011¹⁰, y un 31% inferior a la cifra del presupuesto revisado para 2012 que la Junta Ejecutiva de ONU-Mujeres consideró necesaria para el cumplimiento del mandato de la Organización¹¹.

⁷ La encuesta se envió a países con y sin presencia de ONU-Mujeres. Para los primeros, la encuesta se realizó de septiembre a octubre de 2014 y se envió a 54 coordinadores residentes; se recibieron 26 encuestas, lo que supone un índice de participación del 48%. Para los segundos, se realizó de septiembre a octubre de 2014 y se envió a 77 coordinadores residentes; se recibieron 24 encuestas (índice de participación del 31%).

⁸ La encuesta se realizó entre agosto y octubre de 2014, y se envió a los 59 miembros de la Junta Ejecutiva, de los cuales participaron 10; el índice de participación fue del 17%. Dada la baja tasa de respuesta, no se utilizaron los datos.

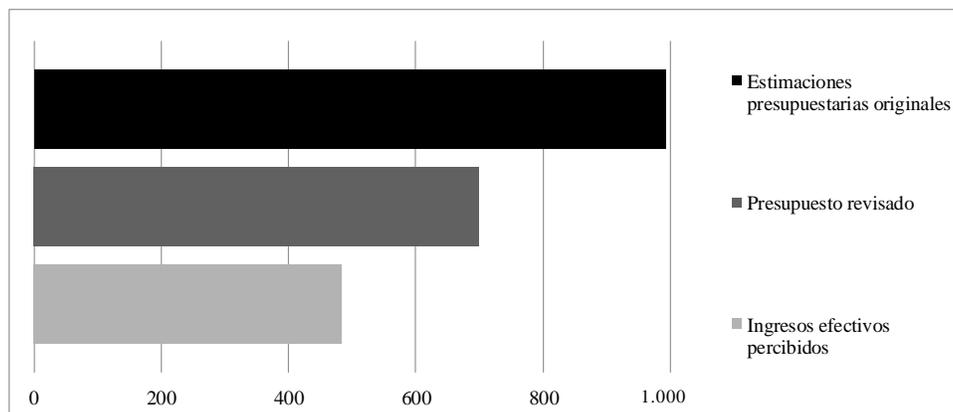
⁹ La encuesta se realizó entre agosto y octubre de 2014 y se envió a 63 delegados en activo y exdelegados, de los cuales respondieron 11, lo que supuso un índice de respuesta del 17%. Dada la baja tasa de respuesta, no se utilizaron los datos.

¹⁰ A/66/6 (Sect. 17).

¹¹ Estimaciones presupuestarias integradas de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres para el bienio 2014-2015 (UNW/2013/7).

Gráfico I
Contribuciones voluntarias de ONU-Mujeres (2012-2013), en comparación con el presupuesto original y el presupuesto revisado

(En millones de dólares de los Estados Unidos)



Fuente: A/66/6/ (Sect. 17), UNW/2013/7, lista de contribuciones voluntarias a ONU-Mujeres (2013), estimaciones del presupuesto integrado de ONU-Mujeres para el bienio 2014-2015.

21. Aunque el nivel de recursos inferior a las estimaciones ha afectado considerablemente la capacidad de ONU-Mujeres para aplicar de manera efectiva su mandato normativo (como se explica en el resultado C), la Entidad ha mejorado la visibilidad de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer y ha aumentado las oportunidades para incorporar esos temas a las deliberaciones de los Estados miembros, a los resultados normativos conexos y a la labor del sistema de las Naciones Unidas. Casi todos los Estados miembros, los asociados de las Naciones Unidas y los funcionarios de ONU-Mujeres encuestados afirmaron que ahora se abordaban de manera más explícita las cuestiones de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer, merced al respaldo de los altos directivos de ONU-Mujeres y los representantes de los programas en los países. El personal y las partes interesadas afirmaron que el aumento de la visibilidad y la conciencia de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer era uno de los tres resultados principales que había logrado la labor de apoyo normativo de la Entidad desde su creación. Todos convinieron en que, si ONU-Mujeres no fuese la entidad única de las Naciones Unidas con su mandato específico, no habría discurso ni resultados legislativos sobre esas cuestiones.

22. En el plano mundial, el liderazgo de ONU-Mujeres creó y apoyó oportunidades para debatir y reforzar la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer en las reuniones intergubernamentales y de otro tipo. Además del apoyo técnico ofrecido a los Estados miembros durante la negociación de nuevas normas, ONU-Mujeres copatrocinó reuniones de alto nivel y actos paralelos para crear conciencia y promover la integración de las preocupaciones relacionadas con su mandato en diversos sectores. Entre ellas figuraban el medio ambiente y el cambio climático, los asuntos humanitarios, la urbanización sostenible, los derechos de los pueblos indígenas, los jóvenes y la salud. Por ejemplo, la colaboración entre ONU-Mujeres y la Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz durante el séptimo período de sesiones del Comité de Organización de la

Comisión de Consolidación de la Paz celebrado en 2013 culminó con la adopción de una declaración sobre el empoderamiento económico de la mujer para la consolidación de la paz (PBC/7/OC/L.1). En 2012, ONU-Mujeres organizó varios actos para fortalecer el acceso de la mujer a la justicia y promover la incorporación de la perspectiva de género en el informe del Secretario General (A/66/749) en preparación para la reunión de alto nivel de la Asamblea General sobre el estado de derecho en los planos nacional e internacional que se celebró en 2012.

23. En los planos regional y nacional, la labor de apoyo normativo de la Entidad fortaleció el diálogo sobre su mandato con asociados gubernamentales y para el desarrollo. En Malí, por ejemplo, la Conferencia de alto nivel sobre el liderazgo de las mujeres en la región del Sahel reunió a 40 mujeres ministras, activistas y expertas para promover la participación de las mujeres en la gestión de crisis¹². En Colombia, las actividades de la Entidad dieron lugar a la movilización de las organizaciones de la sociedad civil integradas por mujeres y a una mayor representación de las mujeres en las conversaciones de paz. El proyecto sobre “la igualdad entre los géneros en la gobernanza política” en la región del Pacífico suscitó un mayor apoyo público a esa cuestión, lo que produjo un aumento de la demanda de la igualdad entre los géneros en los programas de los gobiernos¹³. En el Senegal, ONU-Mujeres aumentó la visibilidad del Programa conjunto de las Naciones Unidas sobre igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer, y promovió entre los ministerios la utilización de instrumentos que tuvieran en cuenta las cuestiones de género en la administración pública.

24. La labor de apoyo normativo de la Entidad ha contribuido a seguir promoviendo el tema en la programación y las actividades de las Naciones Unidas en el país. La mayoría de los coordinadores residentes que respondieron a la encuesta (67%) señalaron que el aumento de la visibilidad de las normas y estándares era el principal valor añadido que ONU-Mujeres aportaba a los países donde realizaba actividades, gracias a su dedicación exclusiva a la igualdad entre los géneros y a sus notables iniciativas de promoción. A nivel de los países, ONU-Mujeres ha contribuido a elaborar más marcos de asistencia de las Naciones Unidas para el desarrollo con un mayor número de programas conjuntos sobre la igualdad entre los géneros, un mayor desarrollo de la capacidad del personal de las Naciones Unidas y un mayor uso de indicadores de desempeño sobre la igualdad de género.

25. ONU-Mujeres aumentó de forma efectiva la visibilidad de las normas y estándares relativos a la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer entre el público en general, sobre todo en lo que respecta al marco normativo para poner fin a la violencia contra la mujer. En el contexto de la Campaña del Secretario General para Poner Fin a la Violencia contra las Mujeres (ÚNETE), ONU-Mujeres encabezó los esfuerzos para que este problema pasara a ser una cuestión de interés público. En el recuadro 1 se enumeran otros ejemplos de iniciativas de la Entidad para concienciar a la opinión pública.

¹² Organizada por la Unión Europea, la Oficina del Enviado Especial del Secretario General para el Sahel y ONU-Mujeres.

¹³ Evaluación del proyecto de igualdad entre los géneros en la gobernanza política, por ONU-Mujeres y la Agencia de Australia para el Desarrollo Internacional (2012).

Ejemplos de campañas de ONU-Mujeres para sensibilizar a la opinión pública respecto de las normas y estándares de igualdad entre los géneros

La campaña “**Mujeres listas para las listas**” realizada en 2014 tenía por objeto crear conciencia sobre la importancia de contar con más mujeres en cargos de decisión en el Uruguay, con arreglo a la ley electoral de cuotas de género de 2009. La campaña contó con la participación de conocidas artistas, empresarias y periodistas uruguayas, tuvo difusión en distintos canales de televisión en todo el país y utilizó las redes sociales.

ONU-Mujeres, en calidad de secretaria de la Campaña para Poner Fin a la Violencia contra las Mujeres (ÚNETE), organizó eventos en todo el mundo como parte de la celebración anual de **16 Días de Activismo contra la Violencia de Género**. En 2013, el tema fue “Espacios seguros para las mujeres y las niñas”, y ONU-Mujeres promovió las recomendaciones del 57º período de sesiones de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer.

26. ONU-Mujeres ha utilizado eficazmente los medios sociales y la colaboración de personalidades públicas para crear conciencia entre la población acerca de su mandato. En Twitter, ONU-Mujeres no solo ha promovido su labor y ha destacado las buenas prácticas, sino que también ha transmitido la información publicada en periódicos y otros medios a fin de dar a conocer más ampliamente los desafíos que van surgiendo y que aún persisten para la consecución de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer en todo el mundo. El número de seguidores de ONU-Mujeres en las redes sociales superó los 1,9 millones en 2014. Con ocasión del 58º período de sesiones de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer celebrado en 2014, ONU-Mujeres alcanzó un nivel de audiencia de 47 millones de usuarios en Twitter, frente a los 28 millones de 2013.

27. ONU-Mujeres ha ejercido con eficacia su función de promoción para impulsar el diálogo en torno a su mandato. Por ejemplo, en el período preparatorio del 20º aniversario de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, la Entidad organizó unos 100 eventos mundiales, regionales y nacionales en los que abordó 12 esferas de especial preocupación de la Plataforma y estableció un pacto con 30 organizaciones de medios de difusión en todo el mundo. A partir de 2011 ONU-Mujeres ha organizado cada año, en colaboración con otras entidades de las Naciones Unidas, entre 25 y 30 jornadas de puertas abiertas sobre las mujeres, la paz y la seguridad para conmemorar la aprobación de la resolución 1325 (2000) del Consejo de Seguridad, así como para promover el diálogo entre representantes de la sociedad civil, activistas y el personal de las Naciones Unidas.

B. ONU-Mujeres ha logrado resultados positivos en el fortalecimiento del marco normativo sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer

ONU-Mujeres ha apoyado con éxito la adopción de normas y estándares mundiales y regionales

28. En un entorno político y cultural que con frecuencia presenta grandes dificultades, ONU-Mujeres ha fortalecido el marco normativo prestando apoyo a la

adopción de las normas y estándares específicos de género y promoviendo la integración de su mandato en los programas mundiales y sectoriales. En particular, casi la mitad de los funcionarios de la sede de ONU-Mujeres (48%), una tercera parte de los asociados de las Naciones Unidas en la sede (35%) y la cuarta parte de los funcionarios de ONU-Mujeres sobre el terreno (25%) que participaron en la encuesta indicaron que el logro normativo más relevante de las actividades de apoyo de ONU-Mujeres a nivel mundial fue la inclusión de un objetivo independiente relativo a la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer en la propuesta del Grupo de Trabajo Abierto de la Asamblea General sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible, junto con la incorporación de metas que tienen en cuenta las cuestiones de género para la consecución de los demás objetivos. El documento de posición titulado “Un objetivo transformador e independiente para lograr la igualdad de género, los derechos y el empoderamiento de las mujeres: imperativos y componentes claves”, que ONU-Mujeres publicó en 2013, era una base sólida para las consultas entre los Estados miembros y las partes interesadas, y se utilizó para facilitar el diálogo en 42 reuniones de ámbito nacional y regional. ONU-Mujeres contribuyó de manera sustantiva a las deliberaciones del Grupo de Trabajo Abierto: prestó asesoramiento al equipo de apoyo técnico y otros grupos de trabajo y dirigió, en conjunción con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la consulta temática global sobre el modo de abordar las desigualdades.

29. La actividad que desplegó la Entidad en el proceso que culminó con la celebración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible se tradujo en la incorporación de su mandato en el documento final de la Conferencia (resolución 66/288 de la Asamblea General, anexo). Paralelamente, ONU-Mujeres apoyó con eficacia la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático con miras a la aprobación de la decisión sobre la promoción del equilibrio de género y mejoramiento de la participación de mujeres en las negociaciones de la Convención Marco y en la representación de las Partes en los órganos establecidos en virtud de la Convención o del Protocolo de Kyoto (decisión 23/CP.18) y del programa de trabajo de Lima sobre el género (decisión 18/CP.20). ONU-Mujeres también prestó apoyo a la Tercera Conferencia Internacional sobre los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo, celebrada en 2014; se han incluido referencias a su mandato a lo largo del documento final de la Conferencia (resolución 69/15 de la Asamblea General, anexo).

30. La labor de la Entidad con la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer ha sido especialmente eficaz. La mayor parte de los funcionarios de ONU-Mujeres encuestados en la sede (64%) mencionaron que las conclusiones convenidas al término de los períodos de sesiones 57º y 58º de la Comisión fueron uno de los resultados clave en relación con la adopción de normas y estándares específicos de género a los que ONU-Mujeres ha contribuido en los últimos tres años. Estas conclusiones impulsaron el marco normativo para poner fin a la violencia contra la mujer (con especial hincapié en los servicios de prevención) y las medidas que se necesitaban para acelerar la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio para las mujeres y las niñas.

31. La labor de apoyo normativo de la Entidad también ha tenido resultados importantes a nivel mundial en la esfera de las mujeres, la paz y la seguridad. Entre ellos cabe mencionar la aprobación de la resolución 2122 (2013), del Consejo de Seguridad por la que se establecían medidas más enérgicas para que las mujeres pudieran participar en la solución de los conflictos y la recuperación; y la

aprobación por el Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer de la Recomendación general núm. 30 sobre las mujeres en la prevención de conflictos y en situaciones de conflicto y posteriores a conflictos. Casi una tercera parte de los asociados encuestados en la sede (29%) señaló que ONU-Mujeres había reforzado su colaboración con el Consejo, apoyando la participación de representantes de la sociedad civil y garantizando la coherencia de lenguaje utilizado en los productos resultantes de las deliberaciones del Consejo.

32. ONU-Mujeres ha contribuido a fomentar la incorporación de la perspectiva de género en los textos aprobados por la Asamblea General. La proporción de resoluciones de la Asamblea que incluían una perspectiva de género aumentó del 32% en 2011 al 42% en 2013¹⁴. Mientras que la Tercera Comisión mantuvo el porcentaje más alto de resoluciones que incorporaban la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer (68%), la proporción de las decisiones de la Segunda Comisión y la Quinta Comisión que tenían una perspectiva de género se duplicó entre 2011 y 2013¹⁵.

33. El enfoque revisado de ONU-Mujeres para la preparación de las reuniones intergubernamentales estratégicas ha contribuido al logro de resultados normativos. Según el personal de ONU-Mujeres, cabe mencionar los siguientes elementos clave de este enfoque:

- a) Fortalecimiento de los datos objetivos y la base de conocimientos para el debate, incluidas las aportaciones de asociados de las Naciones Unidas y de la sociedad civil;
- b) Colaboración temprana con los Estados miembros en reuniones oficiales y oficiosas a nivel mundial, regional y nacional a fin de lograr consensos políticos;
- c) Coordinación interna de las aportaciones de todas las divisiones y oficinas de ONU-Mujeres sobre el terreno mediante el establecimiento de grupos de tareas específicos (como el grupo de trabajo sobre la agenda después de 2015);
- d) Una posición coherente de las Naciones Unidas sobre los temas tratados;
- e) Continuidad de las iniciativas de promoción.

34. ONU-Mujeres también ha contribuido, incluso desde sus oficinas regionales, a mejorar el marco normativo a nivel regional. Ha prestado un apoyo eficaz a los órganos intergubernamentales regionales, como la Asociación de Naciones del Asia Sudoriental y el Consejo de Europa, en el proceso que condujo a la aprobación de convenios y declaraciones, en particular en el ámbito de la eliminación de la violencia contra la mujer¹⁶.

ONU-Mujeres ha contribuido a fortalecer las leyes y políticas nacionales

35. A nivel nacional, el apoyo de asesoramiento normativo de ONU-Mujeres a los gobiernos abarcó la tarea de velar por que los compromisos internacionales (como las conclusiones convenidas del Comité para la Eliminación de la Discriminación

¹⁴ [A/69/182](#).

¹⁵ Integration of a gender perspective in the work of the General Assembly, infografía realizada por ONU-Mujeres, 2014.

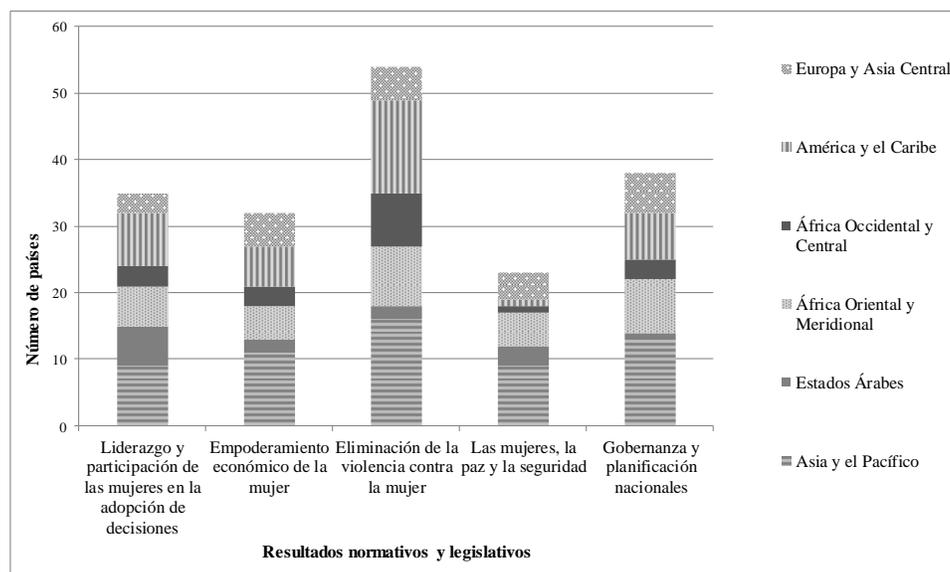
¹⁶ Declaración sobre la eliminación de la violencia contra la mujer y la eliminación de la violencia contra los niños en la región de la ASEAN (2013); Convenio del Consejo de Europa sobre prevención y lucha contra la violencia contra las mujeres y la violencia doméstica (2013).

contra la Mujer o la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer) se reflejaran en los programas nacionales de desarrollo; la promoción de marcos jurídicos coherentes con esos compromisos; y el apoyo a los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil en la supervisión de la aplicación (por ejemplo, mediante informes del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer y el examen periódico universal). En varios países, como México, la República Democrática Popular Lao y Uzbekistán, ONU-Mujeres colaboró con las organizaciones de la sociedad civil y prestó apoyo técnico a los ministerios nacionales de la mujer para integrar las observaciones finales del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer en sus programas de igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer. El mecanismo del Grupo Asesor de la Sociedad Civil fue el foro desde el que la Entidad fomentó su patrocinio de las normas específicas de género.

36. En sus informes anuales ONU-Mujeres toma nota de los resultados normativos en los planos nacional y regional en los seis ámbitos de incidencia de su plan estratégico, como se indica en el gráfico II. Sin embargo, se observa en esos mismos informes que ONU-Mujeres ha obtenido resultados algo mejores en la promoción de leyes y políticas nacionales para poner fin a la violencia contra la mujer, la presupuestación con una perspectiva de género y el liderazgo de la mujer en la política y la adopción de decisiones que en la promoción del empoderamiento económico de la mujer y las mujeres y la paz y la seguridad (en contraste con el éxito de la Entidad en este último ámbito a nivel mundial).

Gráfico II

Países donde ONU-Mujeres ha contribuido a la obtención de resultados normativos y legislativos, por ámbito de incidencia



Fuente: Análisis realizado por la OSSI de los informes anuales de ONU-Mujeres, [E/CN.6/2012/2](#), [E/CN.6/2013/2](#), [E/CN.6/2014/2](#), [UNW/2012/4](#), [UNW/2013/3](#) y [UNW/2014/2](#).

37. Entre los ejemplos concretos de esos resultados figuran:

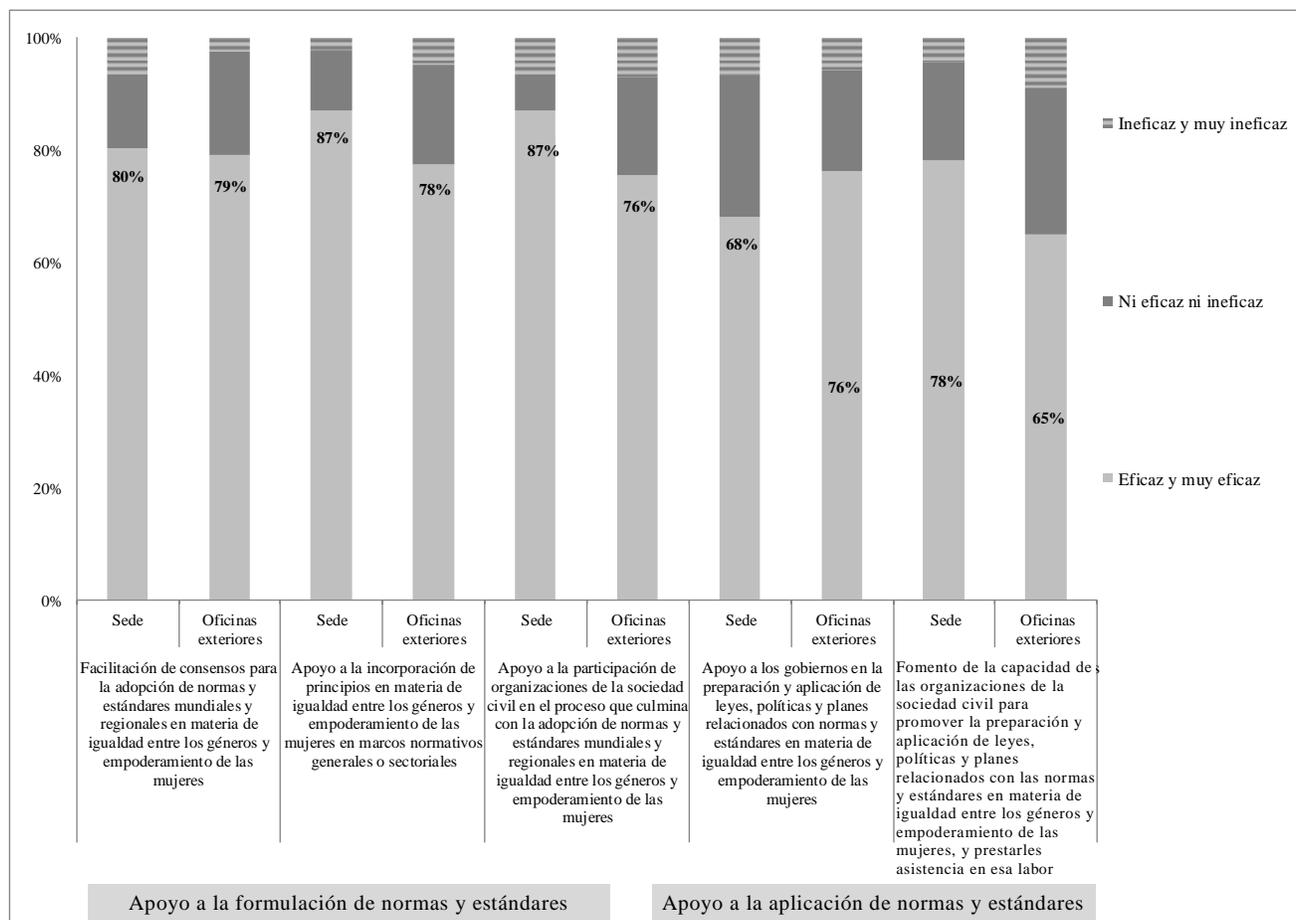
- El fortalecimiento de los marcos normativo y jurídico para la eliminación de la violencia contra la mujer en 54 países
- La elaboración de documentos sobre planificación y presupuestación nacionales en que se tiene en cuenta el género en 38 países
- La introducción de sistemas de cuotas y reformas para promover la participación de la mujer en los procesos electorales y políticos en 35 países
- La prestación de apoyo a los gobiernos nacionales en la promoción de los derechos laborales y los relacionados con la tierra, la propiedad y la sucesión mediante reformas jurídicas y normativas, así como la incorporación del empoderamiento económico de la mujer en los planes nacionales de 32 países
- La elaboración de 15 planes de acción nacional sobre la aplicación de la resolución 1325 (2000) del Consejo de Seguridad, y el apoyo a las reformas constitucionales y electorales en ocho países que habían sufrido conflictos.

C. Varios factores han obstaculizado el apoyo de ONU-Mujeres a la aplicación de normas y estándares en materia de igualdad entre los géneros en los planos mundial, regional y nacional

El apoyo de ONU-Mujeres a la formulación y aplicación de normas y estándares ha sido eficaz en general aunque ha tenido más éxito en su apoyo a la formulación

38. La definición de la labor de apoyo normativo según el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas incluye tanto el apoyo directo a la elaboración de normas y estándares como el apoyo a la aplicación de esas normas en el ámbito de las políticas y la programación. En el gráfico III se refleja cómo la mayoría de los funcionarios encuestados de la sede y las oficinas locales de ONU-Mujeres consideraron eficaces las actividades de apoyo normativo de la Entidad, pero consideraron que las actividades de apoyo a la aplicación de normas y estándares fueron menos eficaces que las de apoyo a la formulación.

Gráfico III

Eficacia de la labor de apoyo normativo de ONU-Mujeres, por actividad, según los funcionarios de la sede y las oficinas locales de ONU-Mujeres


Fuente: Encuesta de la OSSII.

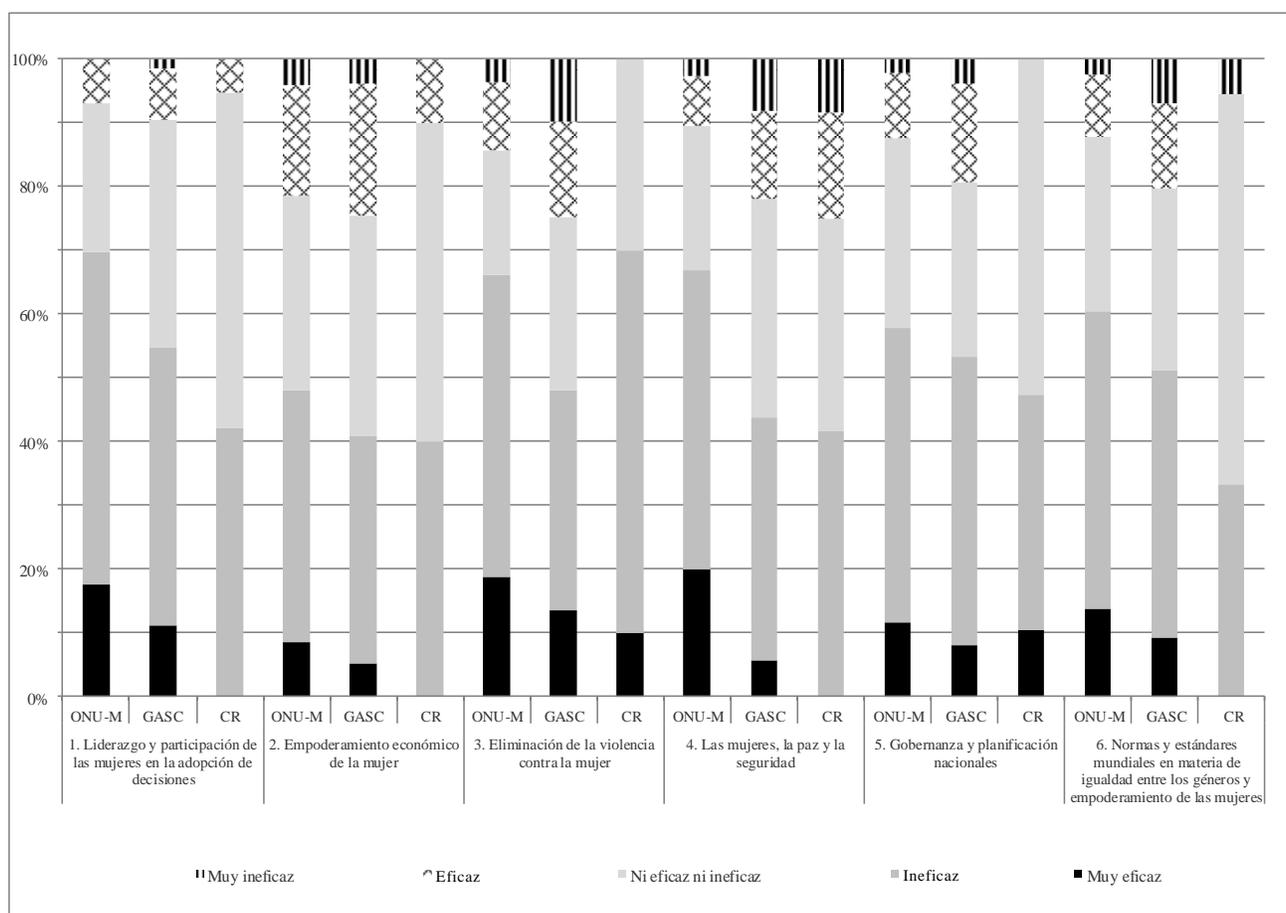
39. Si bien casi todos los funcionarios de ONU-Mujeres (el 97% del personal de la sede y el 90% de las oficinas locales) reconocieron que era más difícil apoyar la aplicación de las normas y estándares de igualdad entre los géneros y empoderamiento de las mujeres que apoyar su formulación, la mayoría de los representantes de organizaciones de la sociedad civil (61%) y la mitad de los representantes de las Naciones Unidas y de los gobiernos encuestados dijeron que, en general, el apoyo de ONU-Mujeres había sido más eficaz en la formulación de esas normas y estándares que en su aplicación. En el informe más reciente de la Directora Ejecutiva a la Junta Ejecutiva sobre los progresos realizados en la aplicación del plan estratégico de ONU-Mujeres, 2011-2013 (UNW/2014/2), los indicadores que estaban “por encaminarse bien” y “lejos de alcanzar[se]” se referían principalmente a las actividades de aplicación.

40. Como se indica en el gráfico IV, el personal de ONU-Mujeres, los grupos asesores de la sociedad civil y los coordinadores residentes que respondieron a la

encuesta calificaron de manera ambivalente la labor de apoyo normativo de la Entidad en la consecución de resultados en sus seis esferas de incidencia a lo largo de los tres últimos años. El personal de ONU-Mujeres valoró positivamente toda su labor, a excepción del empoderamiento económico de la mujer. Los miembros de los grupos asesores de la sociedad civil que respondieron a la encuesta calificaron la labor de ONU-Mujeres de positiva en tres esferas y negativa en las otras tres. Los coordinadores residentes solo valoraron positivamente la labor de apoyo normativo de ONU-Mujeres en la esfera de la eliminación de la violencia contra la mujer, el cual tuvo también el número más elevado de productos en el informe de 2014 sobre los progresos realizados (UNW/2014/2).

Gráfico IV

Eficacia de la labor de apoyo normativo de ONU-Mujeres en la consecución de resultados en las esferas de incidencia, calificados por funcionarios de ONU-Mujeres, miembros de los grupos asesores de la sociedad civil de ONU-Mujeres y coordinadores residentes



Fuente: Encuesta de la OSSI.

Abreviaturas: ONU-M: personal de ONU-Mujeres; GASC: grupos asesores de la sociedad civil; CR: coordinadores residentes.

La insuficiencia de recursos y otros factores que ONU-Mujeres no controla directamente han hecho difícil apoyar la aplicación de normas y estándares

41. La insuficiencia de recursos ha obstaculizado en particular la capacidad de la Entidad sobre el terreno, que es decisiva para el éxito de la aplicación de normas y estándares globales. La mayoría de los funcionarios del Cuadro Orgánico de ONU-Mujeres (63%, incluido el personal de contratación nacional) tienen ahora su sede en una de sus 84 oficinas locales¹⁷. Sin embargo, el tamaño medio de una oficina local de ONU-Mujeres (con exclusión de las oficinas regionales) es de 2,8 funcionarios, y ONU-Mujeres está representada por una sola persona en 27 países. La capacidad de la Entidad sobre el terreno es especialmente limitada en África Occidental y Central, con solo el 8% del personal de la Entidad, y en los Estados Árabes, con el 11%.

42. La mayoría de los funcionarios de ONU-Mujeres que fueron encuestados (83%) afirmaron que la falta de recursos humanos sobre el terreno influyó negativamente en la capacidad de la Entidad para prestar apoyo a los gobiernos en la formulación y aplicación de normas, y para crear capacidad en las organizaciones de la sociedad civil a fin de abogar por la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer. La capacidad de ONU-Mujeres sobre el terreno también ha sido insuficiente para cumplir las exigencias de los gobiernos y satisfacer las expectativas de las partes interesadas. A modo de ejemplo, una parte interesada de alto nivel encuestada en la India dijo que las propuestas de proyectos no solían venir acompañadas de financiación, y el reducido tamaño de la oficina de ONU-Mujeres en el Senegal obstaculizaba la capacidad de la Entidad para dar seguimiento a los compromisos asumidos con los ministerios nacionales. Cerca de la mitad de los asociados de las Naciones Unidas encuestados sobre el terreno (46%), incluidos los coordinadores residentes, dijeron que la alta tasa de movimiento del personal de la Entidad y su insuficiente capacidad para dar seguimiento a las reuniones de coordinación y mantener las operaciones era el obstáculo más notable a que se enfrentaban en los países donde realizaban actividades. La mayoría de los coordinadores residentes encuestados en los países donde ONU-Mujeres no tiene presencia física (63%) mencionaron que la falta de una oficina debidamente equipada era la principal dificultad observada en su relación de trabajo con la Entidad.

43. Hay otros factores que ONU-Mujeres no controla directamente y que han dificultado las labores de apoyo a la aplicación de normas y estándares. Cabe citar la falta de voluntad política de los gobiernos nacionales y los distintos ministerios, la capacidad limitada de los gobiernos para aplicar normas y estándares y la resistencia cultural a la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer.

ONU-Mujeres ha tenido dificultades relacionadas con la amplitud de sus esferas de incidencia, así como por la insuficiencia de los vínculos entre su sede y las oficinas locales y sus actividades de apoyo a la formulación y aplicación de normas

44. Otros factores han entorpecido el apoyo que ONU-Mujeres presta a la aplicación de los logros normativos que contribuyó a conseguir. En primer lugar, las seis esferas de incidencia del plan estratégico de ONU-Mujeres abarcaban una gama muy amplia de resultados de desarrollo a los que esperaba contribuir la Entidad, lo

¹⁷ Fuente: elaboración de la OSSSI con datos de ONU-Mujeres.

que ha complicado la tarea de elaborar estrategias e instrumentos específicos para poner en práctica los resultados establecidos en el plan. Esta dificultad se señaló también en la evaluación que llevó a cabo la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales, que expresó su preocupación por el hecho de que ONU-Mujeres no planteara teorías de cambio explícitas para sus esferas de incidencia que explicaran la manera en que los productos contribuirían a lograr los productos señalados en el marco de resultados de desarrollo ¹⁸. La estrategia humanitaria de ONU-Mujeres para 2014-2017 es un buen ejemplo de un documento claro en que se describen explícitamente los vínculos entre las actividades normativas, operacionales y de coordinación.

45. En segundo lugar, la insuficiencia de vínculos entre la sede y las oficinas locales de ONU-Mujeres ha entorpecido la aplicación de los logros normativos. Esos vínculos débiles eran uno de los tres principales obstáculos mencionados por los funcionarios encuestados cuando se les pedía que señalaran las dificultades halladas en la ejecución de su mandato de apoyo normativo, y menos de la mitad de los funcionarios de ONU-Mujeres que participaron en la encuesta (48%) consideraron eficaz la coordinación de la sede con las oficinas locales para las actividades de apoyo a la adopción y aplicación de normas y estándares. Además, hasta 2014, las oficinas regionales de ONU-Mujeres no estuvieron representadas en el equipo directivo superior de la Entidad, integrado en su totalidad por personal de la sede. Por esta razón, la sede no aprovechó plenamente las ventajas que ofrece la perspectiva regional en sus deliberaciones y decisiones, y las oficinas regionales no eran plenamente conscientes de las consideraciones que motivaron las decisiones de la sede. Sin embargo, está previsto que el equipo directivo superior ampliado, que ahora incluye a los directores regionales, se reúna solo dos o tres veces al año. Esa periodicidad parece insuficiente para fomentar relaciones de trabajo más regulares y sistemáticas entre los directores regionales y el personal directivo superior de la sede.

46. La insuficiencia de los vínculos entre la sede y las oficinas locales también pusieron de manifiesto la necesidad de impartir orientaciones más concretas y más regulares a las oficinas locales. Si bien la sede comunica a las oficinas locales las decisiones normativas más importantes de las reuniones intergubernamentales, como la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible, y ha elaborado algunas notas de orientación sobre normas y estándares particulares, no se facilitó asesoramiento periódico, específico y práctico sobre cómo traducir esas decisiones sobre el terreno. Muchos de los funcionarios de las oficinas locales de ONU-Mujeres que fueron encuestados (43%) y entrevistados (20%) dijeron que habían recibido un apoyo insuficiente de la sede en relación con la orientación sustantiva necesaria para apoyar la aplicación de normas y estándares.

47. En tercer lugar, la aplicación de las normas y estándares se vio obstaculizada por la falta de integración entre la actividad normativa de ONU-Mujeres y sus actividades de ejecución. El Manual de programas y operaciones de ONU-Mujeres se refiere de forma general a la necesidad de desarrollar los programas nacionales dentro del marco normativo y reconoce la necesidad de armonizar esos programas con las prioridades nacionales: las notas estratégicas de los países se refieren a las

¹⁸ Informe de síntesis de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales sobre ONU-Mujeres, octubre de 2014. ONU-Mujeres convino en parte con esta evaluación.

normas y estándares convenidos internacionalmente (por ejemplo, en 10 de las 13 notas que fueron objeto de examen se estudia la forma de aplicar las conclusiones del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer). Sin embargo, no existe un análisis u orientación que vincule las distintas normas por medio de cuestiones estratégicas; ni existen políticas organizativas más generales que expliquen cómo interpretar y aplicar esas normas. Cuatro de los 25 funcionarios entrevistados de la sede de ONU-Mujeres dijeron que la Entidad debería articular mejor que los resultados operacionales obtenidos mediante su labor normativa, y esa fue una de las principales recomendaciones que se formularon para fortalecer ONU-Mujeres. En el estudio de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales sobre ONU-Mujeres se determinó que una dificultad fundamental consistía en vincular las funciones que desempeñaba la Entidad, tanto para fomentar el diálogo sobre políticas como para prestar apoyo normativo a nivel mundial, con la experiencia adquirida y las operaciones en los planos regional y nacional de ONU-Mujeres, y también se observó que era preciso mejorar los sistemas para la difusión de conocimientos y para comunicar las lecciones aprendidas a nivel interno entre la sede y las oficinas exteriores. Se explicó lo difícil que resultaba encontrar una vinculación clara entre las actividades y los productos de ONU-Mujeres, lo que a su vez dificultaba la tarea de evaluar las contribuciones de la Entidad a los resultados de desarrollo.

48. La estructura de la Entidad también ha limitado la integración óptima de sus actividades de desarrollo normativo y ejecución. Si bien la coordinación entre los subprogramas funcionó muy bien en el caso de actividades clave como los períodos de sesiones de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, aún no se había traducido plenamente en una interacción cotidiana más regular. El 28% de los funcionarios entrevistados de la sede de ONU-Mujeres dijeron que había poco diálogo entre los dos subprogramas y dentro de cada subprograma y que la coordinación entre las divisiones de la sede era deficiente. Tras la primera encuesta del personal de ONU-Mujeres realizada en 2014, la Directora Ejecutiva estableció un grupo de trabajo sobre las comunicaciones internas a fin de optimizar la comunicación entre las divisiones de la sede, y en los planos regional y nacional.

D. ONU-Mujeres aún no ha aprovechado plenamente sus alianzas de las Naciones Unidas para apoyar de manera más eficaz la aplicación del marco normativo

ONU-Mujeres ha dirigido y orientado de manera eficaz los mecanismos de coordinación en la sede

49. Con el fin de apoyar eficazmente la elaboración y la aplicación del marco normativo, ONU-Mujeres debe coordinar de manera eficaz sus actividades con sus asociados de las Naciones Unidas. Ya se han notado algunos éxitos en este sentido, pese a que el mandato de coordinación solo se incluyó en el momento en que se creó la Entidad. La mayoría de los funcionarios de ONU-Mujeres que fueron encuestados (55%) calificaron la coordinación entre ONU-Mujeres y otras entidades de las Naciones Unidas de eficaz o muy eficaz, y dos terceras partes calificaron la Entidad de muy eficaz o eficaz en la promoción de la incorporación de las cuestiones de género en los programas de trabajo de otras entidades de las Naciones Unidas. Además de los logros normativos examinados en el resultado B, ONU-Mujeres, por

ejemplo, ha encabezado el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, que ha mejorado la capacidad de rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas. El apoyo técnico de la Entidad incluía la coordinación de 13 seminarios interinstitucionales que entre 2012 y 2014 contaron con la participación de 12 a 31 entidades. En las encuestas se ha mencionado repetidas veces que la introducción de este sistema de rendición de cuentas ha contribuido en gran medida a los progresos realizados en materia de igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer en el sistema de las Naciones Unidas.

50. En el plano mundial, ONU-Mujeres ha participado en varios mecanismos de coordinación. Presidió y prestó servicios sustantivos a la Red Interinstitucional sobre la Mujer y la Igualdad entre los Géneros y el equipo de tareas sobre la igualdad de género del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Desde el 57º período de sesiones de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, ONU-Mujeres ha utilizado la Red para intercambiar experiencias y preparar un documento de posición conjunto de las Naciones Unidas para el tema prioritario de la Comisión, y la calificación media de los participantes en la Red durante la reunión celebrada en 2013 acerca de la medida en que se abordaron los objetivos específicos del período de sesiones anual fue de 4,5 sobre 6. ONU-Mujeres ha utilizado sus alianzas de las Naciones Unidas para apoyar y vigilar la aplicación de resoluciones intergubernamentales clave, como la sección sobre las cuestiones de género en la resolución sobre la revisión cuatrienal amplia de la política para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas.

51. Por otra parte, ONU-Mujeres no siempre ha aprovechado al máximo los mecanismos de coordinación para promover la aplicación del marco normativo. La Red se reúne en sesión plenaria antes del período de sesiones de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer y celebra una o dos reuniones intermedias al año, y no aprovecha las oportunidades de realizar un seguimiento institucional más regular y sistemático de los compromisos y recomendaciones de la Comisión. Los asociados de las Naciones Unidas de la Entidad señalaron que la medida en que los compromisos y las recomendaciones se llevaban a la práctica dependía del nivel profesional de los representantes de la Red: los coordinadores de las cuestiones de género solían carecer de la autoridad o la categoría suficiente para adoptar decisiones y compromisos. Ocho de los nueve miembros de la Red que fueron encuestados dijeron que esta podría aprovecharse con más eficacia para examinar las políticas y formular estrategias en apoyo de la aplicación de las conclusiones convenidas de la Comisión.

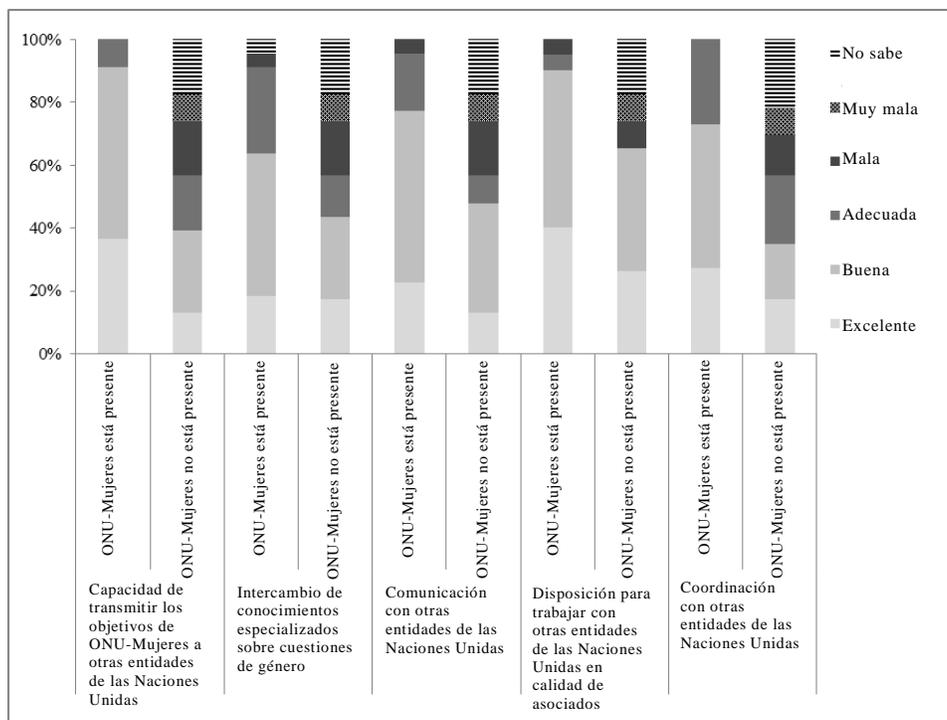
ONU-Mujeres ha sido más eficaz cuando ha trabajado con los equipos de las Naciones Unidas en los países donde tiene una presencia

52. A nivel de los países, ONU-Mujeres ha contribuido a aumentar las sinergias y la coherencia de los equipos de las Naciones Unidas en los países que apoyan la aplicación del marco normativo, incluso por conducto de sus oficinas regionales en los países donde no tiene oficinas locales. La Entidad presidió o copresidió 91 grupos temáticos de las Naciones Unidas sobre cuestiones de género que apoyaban la labor de los coordinadores residentes y los equipos en los países. Casi dos tercios (62%) de los asociados de las Naciones Unidas encuestados sobre el terreno señalaron que ONU-Mujeres cumplía un importante papel de promoción y coordinación en el equipo de las Naciones Unidas en el país, e hicieron especial

hincapié en la eliminación de la violencia contra la mujer (todos los planes de trabajo nacionales de ONU-Mujeres que se examinaron presentaban un enfoque multisectorial) y en la presentación de informes en relación con marcos normativos, como la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer. Por ejemplo, la oficina de ONU-Mujeres en la India ejerció un importante papel de liderazgo en el apoyo que las Naciones Unidas prestaron al Gobierno tras la violación en grupo perpetrada en 2012 en Nueva Delhi, que recibió una amplia cobertura en los medios de difusión. La programación conjunta con ONU-Mujeres se mencionaba en el 40% de los informes de coordinadores residentes examinados, y 8 de los 11 Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo examinados incluían resultados específicamente vinculados a las cuestiones de género.

53. Las asociaciones de colaboración de ONU-Mujeres con entidades de las Naciones Unidas en torno a su labor de apoyo normativo han sido más sólidas en los países donde tiene una presencia, como se indica en el gráfico V. Todos los coordinadores residentes en los países donde ONU-Mujeres tiene una presencia han valorado de manera más positiva la participación de la Entidad en el equipo de las Naciones Unidas en el país que los coordinadores residentes en países donde no estaba presente. ONU-Mujeres también ha sido más eficaz en la incorporación de la perspectiva de género en la labor de los equipos en los países en los que tenía una presencia: la mayoría de los coordinadores residentes que respondieron a la encuesta (73%) en países donde ONU-Mujeres tiene una presencia calificaron la labor de la Entidad de muy eficaz o eficaz en este sentido, en comparación con menos de la mitad (43%) en los países donde la Entidad no está presente.

Gráfico V
Valoración de la participación de ONU-Mujeres en equipos de las Naciones Unidas en los países, según los coordinadores residentes



Fuente: Encuesta de la OSSI.

ONU-Mujeres no ha aprovechado plenamente sus asociaciones de colaboración de las Naciones Unidas para apoyar la aplicación de normas y estándares, si bien algunos instrumentos y mecanismos han sido eficaces

54. ONU-Mujeres no ha sacado suficiente partido de sus asociaciones de las Naciones Unidas para aprovechar plenamente las ventajas comparativas que ofrecen otras entidades con una mayor presencia sobre el terreno a fin de apoyar mejor la aplicación de los logros en el ámbito normativo. Por ejemplo, en el plano nacional, ONU-Mujeres suele trabajar principalmente con el Ministerio de la Mujer. Si bien se ha trabajado con otros ministerios sectoriales en algunos países, no siempre ha utilizado plenamente las redes y programas más amplios de otros organismos de las Naciones Unidas para llegar a esos ministerios. Además, 13 de los 26 asociados de las Naciones Unidas sobre el terreno que fueron entrevistados sugirieron que ONU-Mujeres prestara asesoramiento a otros asociados de las Naciones Unidas sobre la incorporación de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer en su labor, en lugar de participar en la ejecución directa de los proyectos.

55. Durante sus propias misiones sobre el terreno, la OSSI observó ejemplos en que ONU-Mujeres aprovechaba con eficacia sus alianzas de las Naciones Unidas, así como las oportunidades para hacerlo con más frecuencia. Entre ellas cabe citar, como ejemplo positivo, la colaboración con el Programa Conjunto y de Copatrocinio de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA en la aprobación de una

ley nacional sobre el VIH y, a modo de ejemplo de una oportunidad sin explotar, el hecho de no colaborar con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura para tener más acceso al Ministerio de Educación con el fin de promover la aplicación de normas específicas de género a la educación.

56. Los acuerdos de asociación estratégica en los que se reconocen los respectivos mandatos de ONU-Mujeres y sus asociados de las Naciones Unidas han facilitado a la Entidad la posibilidad de aprovechar mejor esas asociaciones en apoyo de la aplicación de normas y estándares y han proporcionado un marco general para la cooperación, una mejor interacción y el intercambio de información¹⁹. Sin embargo, según cinco de los seis asociados de las Naciones Unidas entrevistados y con los que ONU-Mujeres mantenía tales acuerdos, era preciso actualizar esos acuerdos e incorporarlos mejor a la labor de las oficinas locales. La ausencia de tales acuerdos puede generar ineficiencias; por ejemplo, en una misión de la OSSI, el representante de una entidad de las Naciones Unidas dijo que el hecho de que en ONU-Mujeres hubiera confusión acerca de las definiciones y los enfoques relativos a la trata de seres humanos había ocasionado demoras en la aprobación de importantes leyes contra la trata.

No se ha terminado de definir la función que cumple ONU-Mujeres en la coordinación del apoyo a la aplicación del marco normativo

57. En este contexto, aún no se ha terminado de definir las funciones y responsabilidades que incumben a la Entidad en la coordinación del apoyo a la aplicación del marco normativo. En la meta-evaluación de ONU-Mujeres realizada en 2012 se determinó que había margen de mejora en el papel de coordinación de la Entidad y se observó que no se habían identificado ni comprendido las complementariedades de los asociados de las Naciones Unidas²⁰. La estrategia de coordinación de ONU-Mujeres de 2014 tiene por objeto aumentar la coherencia de las Naciones Unidas mediante la creación de sinergias y el fortalecimiento de la acción colectiva en relación con su mandato, pero se reconoce que hay margen para reforzar la complementariedad y la coherencia, y hay indicios de que subsisten obstáculos y dificultades en los planos mundial, regional y nacional. Más de la cuarta parte de los representantes de los gobiernos encuestados sobre el terreno (27%) indicaron que las entidades de las Naciones Unidas deberían colaborar más estrechamente en la consecución de los objetivos específicos de género, y la tercera parte de los asociados de las Naciones Unidas encuestados en las oficinas locales propusieron que ONU-Mujeres articulara más claramente sus funciones básicas. Muchos asociados de las Naciones Unidas encuestados en la sede (40%) dijeron que ONU-Mujeres debía aclarar su función de coordinación; la cuarta parte de los funcionarios encuestados de la sede de ONU-Mujeres respondieron de la misma forma. Además, cerca de una quinta parte de los coordinadores residentes encuestados (17%) adujeron que los mayores desafíos que enfrentaba ONU-Mujeres en la incorporación de normas y estándares en la labor de sus equipos en los países eran la “coordinación insuficiente” con otras entidades de las Naciones Unidas y la “superposición y falta de claridad de los mandatos”. En la evaluación realizada por

¹⁹ Por ejemplo, con el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y la Organización Internacional del Trabajo.

²⁰ Meta-evaluación de ONU-Mujeres (2012). La evaluación se realizó poco tiempo después del establecimiento de ONU-Mujeres.

la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales se observó que el personal de ONU-Mujeres no sabía a ciencia cierta cómo poner en práctica la coordinación del mandato. En este contexto, los debates con los asociados de las Naciones Unidas, como el que organizó la Oficina Regional de ONU-Mujeres para Asia y el Pacífico en 2014 sobre las consecuencias de su función de coordinación dentro del sistema de las Naciones Unidas, ayudaron a definir las funciones en las esferas de incidencia del marco estratégico de la Entidad respecto de las que tenía la responsabilidad de inducir una respuesta de las Naciones Unidas, pero carecía de la capacidad técnica necesaria para ejecutar proyectos.

58. Hay otros factores que podrían explicar las limitaciones de la capacidad de la Entidad para aprovechar plenamente su función de coordinación en apoyo de la aplicación del marco normativo. Según el 42% de los asociados de las Naciones Unidas encuestados en la sede, ONU-Mujeres disponía de recursos limitados, en particular en el contexto de su amplio mandato. Además, no se podía responsabilizar a ONU-Mujeres del grado de prioridad que los demás órganos y organismos de las Naciones Unidas hubieran asignado a la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer ni de la disposición de esos órganos a cooperar con la Entidad a este respecto, y el marco normativo no siempre definía de forma explícita o implícita la función que debía desempeñar la Entidad para apoyar su aplicación.

V. Conclusión

59. A cuatro años de su creación, ONU-Mujeres se encuentra en una coyuntura crítica para lograr una mayor incidencia en la vida de las mujeres. Desde 2011, la Entidad ha avanzado considerablemente en la promoción del programa normativo mundial para los derechos de la mujer, lo que es digno de encomio. A lo largo de la evaluación, siempre se reconoció la eficacia de ONU-Mujeres como entidad promotora y defensora de los objetivos de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer. Su singular valor añadido se debe a su orientación exclusiva a ese tema y a la autoridad que aporta al debate sobre los derechos humanos de la mujer.

60. ONU-Mujeres necesita sacar partido de sus impresionantes avances en materia de apoyo normativo para traducirlos en resultados aún mejores sobre el terreno. Es importante tener presentes los retos muy reales que la Entidad enfrenta en su labor, en particular la resistencia cultural, la limitación de recursos, las necesidades concurrentes y las funciones orgánicas que siguen evolucionando. Si ONU-Mujeres ha de mejorar la vida de las personas a las que sirve, debe centrarse de manera más estratégica en un número limitado de cuestiones de importancia fundamental que puedan tener repercusiones significativas y realizar sistemáticamente actividades destinadas a lograr esos objetivos. La Entidad también debe lograr más sinergias entre su labor normativa y su labor operacional. Necesita comunicar mejor la importante labor que realiza y la idea de que la igualdad entre los géneros es fundamental para conseguir los objetivos generales de las Naciones Unidas.

61. En el sexagésimo noveno período de sesiones de la Asamblea General, los Estados Miembros reconocieron que la confluencia de los principales procesos intergubernamentales en 2015, incluidos el plazo establecido para la consecución de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, la elaboración de la agenda para el desarrollo después de 2015, el examen al cabo de 20 años de la Declaración y

Plataforma de Acción de Beijing, el examen al cabo de 15 años de la resolución 1325 (2000) del Consejo de Seguridad y la labor en materia de cambio climático, era una oportunidad decisiva para intensificar los esfuerzos encaminados a acelerar la consecución de los objetivos de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer. Así pues, el año 2015 constituye una gran oportunidad para que la labor de ONU-Mujeres tenga una mayor repercusión.

62. En el 58° período de sesiones de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, celebrado en 2014, se reconoció que ningún país había alcanzado la plena igualdad de las mujeres. La agenda para el desarrollo después de 2015, con un objetivo dedicado específicamente a la igualdad entre los géneros y con la perspectiva de género incorporada en todo su marco, constituye un sólido marco para promover la labor y los resultados relativos a la igualdad entre los géneros. Como afirmó la Directora Ejecutiva en su alocución ante la Tercera Comisión en octubre de 2014, ONU-Mujeres debe centrarse ahora en salvar la distancia que media entre los compromisos y la acción y entre las palabras y los hechos.

VI. Recomendaciones

63. La OSSI formula cuatro recomendaciones importantes para ONU-Mujeres:

Recomendación 1 (resultado C)

64. **En el contexto del examen de mediano plazo de su plan estratégico en 2016, ONU-Mujeres debe definir la manera en que abordará las cuestiones fundamentales en sus seis esferas de incidencia.** Concretamente, ONU-Mujeres debería elaborar teorías de cambio que representen una hoja de ruta visual y transmitan lo que ONU-Mujeres se propone conseguir y la forma en que tiene previsto conseguirlo en los planos mundial, regional y nacional.

Indicador de progreso: descripción de la forma en que se abordarán las cuestiones fundamentales, con las correspondientes teorías de cambio

Recomendación 2 (resultado C)

65. **ONU-Mujeres debería seguir mejorando las sinergias entre sus dos subprogramas haciendo que los vínculos entre ambos sean más sistemáticos, regulares y, cuando proceda, oficiales.** Este objetivo debe basarse en las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de los mecanismos existentes a fin de seguir fortaleciendo la comunicación y la coordinación entre los subprogramas 1 y 2 en todas las fases de la labor de apoyo normativo.

Indicador de progreso: vínculos más sistemáticos y regulares entre los dos subprogramas

Recomendación 3 (resultado C)

66. **ONU-Mujeres debería reforzar los vínculos existentes entre su sede y las oficinas locales y, sobre todo, reforzar su apoyo a las oficinas locales en la aplicación del marco sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer,** en particular:

a) Asegurar la participación de los directores regionales en las reuniones del equipo directivo superior en las que se aborden temas que pudieran beneficiarse de sus aportaciones directas, y transmitir con regularidad las actas o resúmenes de todas esas reuniones a los directores regionales;

b) Perfeccionar los términos de referencia de los asesores temáticos que trabajan en las oficinas regionales con el fin proporcionar más orientación a las oficinas en los países sobre estrategias y herramientas para aplicar el marco normativo, incluida la forma de utilizar las teorías de cambio a nivel de los países para la aplicación de ese marco;

c) Organizar reuniones regionales periódicas de representantes de ONU-mujeres en los países para que compartan sus experiencias en la aplicación de normas y estándares y aprovechen la experiencia adquirida a fin de contar con más información para la labor de apoyo normativo a todos los niveles.

Indicadores de progreso

- Inclusión de directores regionales en las reuniones pertinentes del personal directivo superior y difusión de las actas o resúmenes
- Mejor definición de los mandatos de los asesores temáticos
- Organización de reuniones regionales periódicas de representantes de ONU-Mujeres en los países

Recomendación 4 (resultado D)

67. En consulta con sus asociados de las Naciones Unidas, ONU-Mujeres debería aclarar aún más la complementariedad en lo que respecta a la aplicación del marco normativo. Sobre la base de los instrumentos existentes, ONU-Mujeres debería determinar las formas concretas en que puede aprovechar mejor las ventajas comparativas de sus asociados para reforzar la aplicación del marco normativo.

Indicador de progreso: una complementariedad más clara entre ONU-Mujeres y sus asociados de las Naciones Unidas

(Firmado) Carman L. Lapointe
Secretaria General Adjunta de Servicios de Supervisión Interna

Anexo

Respuesta oficial de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres a la evaluación realizada por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna^a

18 de marzo de 2015

La Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) desea expresar su agradecimiento a la División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) por la realización de este importante ejercicio, que debería ayudar a ONU-Mujeres a seguir consolidando los vínculos entre su labor normativa y su labor operacional.

ONU-Mujeres hará uso de las conclusiones y recomendaciones de esta evaluación, en particular en el contexto del examen de mitad de período de su plan estratégico actual, que se realizará en 2016.

Tras la presentación del informe final, ONU-Mujeres contactó a la OSSI en relación con varios aspectos del informe, en particular mediante una serie de observaciones para que la evaluación fuera totalmente precisa y reflejara adecuadamente el equilibrio entre los logros y las dificultades a las que aún hace frente la Entidad.

ONU-Mujeres agradece a la OSSI que haya entablado ese diálogo constructivo.

En primer lugar, ONU-Mujeres desea destacar que el fortalecimiento de los vínculos entre la labor normativa y la operacional se ve limitado por el persistente y significativo déficit de financiación de la Entidad.

ONU-Mujeres agradece la perspicacia de la evaluación al señalar que los recursos son fundamentales para garantizar la existencia de sólidos vínculos normativos y operacionales. Algunas de las recomendaciones que figuran en el informe tienen repercusiones financieras, y la capacidad de la Entidad para aplicarlas a cabalidad depende, al menos en parte, de que los recursos disponibles aumenten en el futuro. En particular, la integración de criterios normativos sobre el terreno suele requerir más recursos, ya que puede ser preciso invertir en la creación o el fortalecimiento de la capacidad nacional, y colaborar con una serie de asociados e instituciones nacionales.

ONU-Mujeres también agradeció la buena disposición de los evaluadores para dar explicaciones sobre cuestiones metodológicas y las limitaciones conexas.

La consolidación y el fortalecimiento de los vínculos entre la sede y las oficinas locales son prioritarios para ONU-Mujeres.

^a En este anexo la OSSI presenta el texto completo de las observaciones recibidas de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres). Esta práctica se ha establecido en cumplimiento de la resolución 64/263 de la Asamblea General, atendiendo a la recomendación del Comité Asesor de Auditoría Independiente.

ONU-Mujeres conviene con la evaluación en el papel fundamental que cumplen las estructuras y arreglos organizativos para garantizar la eficacia de los vínculos entre los criterios normativos y las operaciones. A este respecto, la arquitectura regional y el marco para la delegación de autoridad podrían haber sido objeto de una atención y un análisis más detenidos en el informe.

El proceso de presentación de informes para las oficinas locales de 2014 ha hecho mucho más riguroso el seguimiento sistemático por la organización de los vínculos existentes entre la labor normativa y la operacional, en particular de la forma en que se facilita apoyo a la aplicación de normas y estándares en las oficinas locales. El proceso incluye la finalización y puesta en marcha de un nuevo sistema de gestión de los resultados para la organización. El nuevo sistema ofrece información de calidad que contribuye a entender la forma en que interactúan las estructuras sobre el terreno (oficinas regionales, oficinas encargadas de varios países y oficinas en los países) para traducir los marcos normativos en el plano nacional en consonancia con la orientación institucional.

En el informe se reconoce que ONU-Mujeres ha contribuido a fortalecer la visibilidad y la conciencia sobre las cuestiones de género en el ámbito de la política mundial. Este éxito se debe a que la Entidad ha invertido en conocimientos sustantivos y técnicos y en bases de conocimientos, así como a sus iniciativas de promoción sostenidas, el establecimiento intensivo de alianzas y asociaciones y a la adopción de un enfoque proactivo de divulgación entre todas las partes interesadas, lo que, a su vez, se tradujo en una atención mundial más sistemática a la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer.

ONU-Mujeres se ha centrado en promover el consenso entre múltiples interesados, respaldar y crear grupos de apoyo, y movilizar nuevas asociaciones con los principales interesados, en particular los Estados miembros y la sociedad civil.

Hay varios ejemplos que demuestran un enfoque sinérgico. Los períodos de sesiones 57° a 59° de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer se basaron en los preparativos sustantivos y el apoyo técnico de la Entidad, y en su participación proactiva en la promoción y la creación de alianzas, en los planos mundial, regional y nacional. Esto no habría sido posible sin una comunicación, coordinación y colaboración a nivel interno. Sin perjuicio de la necesidad de seguir mejorando, ONU-Mujeres considera que la colaboración y la coordinación entre la sede y las oficinas locales son, en general, eficaces y sólidas.

Bajo la dirección de su División de Programas, por ejemplo, el grupo de examen entre pares para la formulación de notas estratégicas y planes de trabajo anuales reúne a todas las divisiones para asegurar el control de calidad y apoyar los procesos de planificación en las oficinas regionales, las oficinas que se ocupan de varios países y las oficinas en los países, en particular sobre la manera de asegurar los vínculos operacionales y normativos adecuados.

En el informe se menciona el papel que cumple la Entidad en la revisión cuadrienal amplia de la política como ejemplo de participación a nivel mundial. Si bien en realidad se realiza a nivel mundial, el examen se centra en las operaciones del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo a nivel de los países. ONU-Mujeres apoyó las negociaciones de los Estados miembros y participa activamente en la supervisión de su aplicación en conjunción con otras entidades de las Naciones Unidas. Según el informe más reciente del Secretario General sobre la aplicación de

la revisión cuatrienal amplia de la política, las cuestiones de género encabezaban la lista de las esferas en que, a juicio de los países en que se ejecutan programas, el apoyo de las Naciones Unidas era más importante. Este aspecto tiene una pertinencia directa para el papel interinstitucional y a nivel de todo el sistema de la Entidad, así como para la presente evaluación.

ONU-Mujeres también apoya al Consejo Económico y Social en el ámbito de la incorporación de la perspectiva de género en el sistema de las Naciones Unidas, mediante, entre otras cosas, el informe anual del Secretario General sobre la incorporación de una perspectiva de género en todas las políticas y los programas del sistema de las Naciones Unidas.

ONU-Mujeres preside o copreside más de 90 grupos temáticos sobre cuestiones de género, y expande sus funciones de coordinación de las Naciones Unidas a través de la presencia que mantiene en los países, en particular mediante la labor de sus seis oficinas regionales, todas las cuales cuentan con un especialista en planificación y coordinación a tiempo completo.

ONU-Mujeres señala que la estrategia institucional sobre la aplicación de sus mandatos de coordinación interinstitucionales y a nivel de todo el sistema es fundamental para reforzar la orientación general de la Entidad y su capacidad para aprovechar plenamente las alianzas con las organizaciones de las Naciones Unidas.

Respuesta de ONU-Mujeres a las recomendaciones de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna

ONU-Mujeres está de acuerdo con la **recomendación 1**.

En el examen de mitad de período del plan estratégico de ONU-Mujeres 2014-2017 se reflejarán los acuerdos sobre el nuevo programa de desarrollo y los resultados del examen al cabo de 20 años de la aplicación de la Plataforma de Acción de Beijing. En el examen de mitad de período también se presentará una sinopsis de los principales resultados alcanzados, así como los de las distintas evaluaciones, incluida esta. Se establecerá un grupo de referencia interno para asegurar el compromiso y la participación en el proceso de examen de toda la organización (incluidas las oficinas locales). Asimismo, los debates y deliberaciones sobre la idoneidad de las Naciones Unidas y el diálogo del Consejo Económico y Social sobre el posicionamiento a más largo plazo del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo servirán de base al examen de mitad de período y lo enriquecerán.

Además, el examen de mitad de período se beneficiará en gran medida del nuevo sistema de gestión de los resultados que ONU-Mujeres elaboró y puso en marcha para la preparación de su informe anual sobre la aplicación del plan estratégico. El nuevo proceso y sistema de presentación de informes para las oficinas locales ha reforzado considerablemente la capacidad de la organización para hacer un seguimiento sistemático de los vínculos existentes entre la labor normativa y la labor operacional, en particular de la forma en que se elaboran y aplican las normas y estándares sobre el terreno.

En el marco del proceso de examen de mitad de período, ONU-Mujeres examinará y analizará la información sobre el rendimiento proveniente del sistema y de otras fuentes, como las evaluaciones, a fin de examinar rigurosamente la teoría de cambio implícita, que se refleja fundamentalmente en el marco de resultados de

desarrollo del plan estratégico, y de apoyar la elaboración de una teoría y una estrategia más explícitas en relación con las principales esferas de interés de la organización.

ONU-Mujeres está de acuerdo con la **recomendación 2**.

Cada organización adopta decisiones sobre su propia estructura y sus programas internos a fin de cumplir su mandato y, a continuación, procura mantener el equilibrio entre el establecimiento de unas normas claras para la rendición de cuentas y la búsqueda del máximo nivel de eficacia mediante la colaboración y cooperación entre divisiones. En este sentido, ONU-Mujeres es igual que otras organizaciones y ha trabajado constantemente y a conciencia desde su fundación para aprovechar al máximo el potencial que ofrecen su mandato y su personal y para crear sinergias entre sus programas.

Con ese fin, se señaló que ya se han adoptado o emprendido varias medidas para poner en práctica esta recomendación. Por ejemplo, hay un grupo de trabajo sobre la agenda para el desarrollo después de 2015 y la financiación para el desarrollo que viene coordinando la labor interna y planificando estratégicamente la colaboración con asociados externos (en particular, los Estados miembros, las entidades de las Naciones Unidas y la sociedad civil). Concretamente, en el grupo de trabajo participan todas las divisiones pertinentes de los dos subprogramas de la sede, así como todas las oficinas regionales.

Además, los preparativos para poner en marcha iniciativas de envergadura, como el período de sesiones anual de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, corren a cargo de una serie de grupos de trabajo interdepartamentales oficiales, incluido un Comité Directivo que reúne a todas las divisiones en los dos subprogramas.

ONU-Mujeres también ha adoptado medidas para formalizar el proceso de planificación de las reuniones del equipo directivo superior, incluido el mantenimiento de registros adecuados y la comunicación de los principales resultados a todo el personal, en particular mediante asambleas públicas y comunicaciones a todo el personal.

Cabe señalar también que los dos Subsecretarios Generales que dirigen cada subprograma colaboran continuamente con las divisiones en el otro subprograma, en particular mediante reuniones oficiales con los directores y el personal de las divisiones. La Entidad adoptará medidas para seguir reforzando los vínculos entre la División de Políticas y la División de Apoyo Intergubernamental, así como entre la División de Coordinación del Sistema de las Naciones Unidas y la División de Programas, las cuales se encuentran en subprogramas separados.

ONU-Mujeres está de acuerdo con la **recomendación 3**.

La Entidad, que está ampliando su presencia sobre el terreno y está comprometida a apoyar a los países en la aplicación del marco para la igualdad entre los géneros, trabaja con diligencia para reafirmar los vínculos entre sus oficinas locales y la sede, pero reconoce que es necesario aprovechar todas las oportunidades para mejorar los vínculos verticales y horizontales en la organización. En ese sentido es fundamental aplicar la estructura regional (aprobada por la Junta Ejecutiva en 2012 e iniciada en 2013), que se seguirá supervisando periódicamente

para asegurar el empoderamiento efectivo de las estructuras locales y la existencia de vínculos sólidos entre las oficinas en los países, las oficinas regionales y la sede.

Además, se ha reforzado el sistema de supervisión y control de calidad para velar por que las oficinas locales reciban el apoyo necesario en la aplicación del marco. Ilustra en particular ese proceso la creación de un grupo de revisión entre pares, compuesto por los directores de cada una de las divisiones de la sede, que se reúne con el personal de las oficinas regionales y nacionales para trabajar en la formulación de programas y planes, y también se ocupa de mantener vínculos firmes y estratégicos entre la dimensiones normativa y operativa de la labor de la organización a todos los niveles. En el contexto de la arquitectura regional y del fortalecimiento del diálogo sistemático entre las oficinas sobre el terreno y la sede en materia de planes y programas, ONU-Mujeres está de acuerdo en que las medidas concretas que figuran en las recomendaciones 3 a), b) y c) se examinen en el marco de un esfuerzo más amplio por garantizar que los vínculos entre la sede y las oficinas sobre el terreno sean más firmes, incluso en lo que respecta a la evolución normativa, en la que ONU-Mujeres está trabajando.

Por otra parte, se ha reforzado el sistema de control de calidad para velar por que las oficinas locales reciban el apoyo necesario en la aplicación del marco. El grupo de revisión entre pares para la formulación de notas estratégicas y planes de trabajo anuales, en el que participan todas las divisiones de ambos subprogramas para apoyar la planificación de las oficinas regionales y en los países, incluye los vínculos entre la labor normativa y la labor operacional.

En 2014, ONU-Mujeres creó un equipo de gestión ampliado que reúne a los directores de división, jefes de sección, jefes temáticos y directores regionales. ONU-Mujeres se encuentra en proceso de mejorar los métodos de trabajo del equipo de gestión ampliado y de definir mejor su propósito con el fin, entre otras cosas, de fortalecer los vínculos entre la sede y las oficinas sobre el terreno.

ONU-Mujeres también quisiera señalar que el Director de la División de Programas, encargado de supervisar directamente la labor de los directores regionales, forma parte del equipo directivo superior y tiene la responsabilidad primordial de garantizar que los directores regionales, según proceda, examinen y reciban los temas pertinentes del programa y los resultados de las reuniones pertinentes del equipo directivo superior. Sin embargo, ONU-Mujeres está de acuerdo en que la participación directa de los directores regionales en las reuniones del equipo directivo superior servirá para seguir reforzando la coherencia y las corrientes de comunicación.

ONU-Mujeres está de acuerdo con la **recomendación 4**.

La Entidad considera que la recomendación revisada es más coherente con el debate actual sobre unas Naciones Unidas “adaptadas a su objetivo”, lo que parece indicar un cambio radical con respecto a las intervenciones que se basan principalmente en rígidas divisiones del trabajo a favor de una manera mucho más integrada de colaborar con otros asociados de las Naciones Unidas, sobre una base de coherencia horizontal, integración, sinergias y enfoques de colaboración. ONU-Mujeres trabajará en consonancia con este cambio fundamental para avanzar hacia el futuro.

ONU-Mujeres reconoce que es indispensable seguir fortaleciendo sus alianzas con otros organismos de las Naciones Unidas. Con sujeción a la disponibilidad de

recursos, la Entidad aumentará su capacidad para movilizar el sistema de las Naciones Unidas y apoyar el fortalecimiento de su labor en materia de igualdad entre los géneros sobre la base de las necesidades identificadas en los resultados de la aplicación de la Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres. ONU-Mujeres también va a ejecutar la estrategia actualizada para aplicar sus mandatos interinstitucionales a nivel de todo el sistema para la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer, que también se complementará con una teoría de cambio subyacente, lo que articulará aún más los diversos elementos de su mandato de coordinación de las Naciones Unidas.

ONU-Mujeres está llevando a cabo una evaluación institucional formativa de los cuatro primeros años de aplicación de sus mandatos interinstitucionales a nivel de todo el sistema. Ese ejercicio proporcionará nuevos elementos de las lecciones aprendidas para la función de coordinación de la Entidad, en particular en lo que respecta a la complementariedad con otros asociados de las Naciones Unidas.
