



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

Distr.: general  
17 de mayo de 2019

Original:  
árabe/chino/inglés/francés/ruso/e  
spañol

---

**Período de sesiones anual de 2019**

18 a 20 de junio de 2019

Tema 6 del programa provisional

**Evaluación**

**Evaluación de la contribución de ONU-Mujeres a la gobernanza y la planificación nacional**

**Resumen**

Este informe resume la evaluación de la contribución de ONU-Mujeres a la gobernanza y la planificación nacional para 2011-2017.

La evaluación valoró los siguientes aspectos:

- a) La relevancia del trabajo de ONU-Mujeres en la gobernanza y la planificación nacional dadas las prioridades a nivel nacional y el panorama de desarrollo global en constante cambio.
- b) La eficacia del trabajo de ONU-Mujeres en la gobernanza y la planificación nacional a nivel normativo, operacional y coordinativo.
- c) La medida en que los principios de igualdad de género y derechos humanos se han integrado en el diseño y la implementación de las intervenciones en los países.
- d) La eficiencia de los procesos, sistemas y estructuras organizacionales de ONU-Mujeres en el apoyo a la programación de la gobernanza y la planificación nacional.
- e) La medida en que los sistemas de aprendizaje han apoyado el trabajo de ONU-Mujeres en la gobernanza y la planificación nacional.

Los principales destinatarios de los hallazgos y recomendaciones de la evaluación son la Junta Ejecutiva de ONU-Mujeres, el equipo directivo superior y el personal de la sede de ONU-Mujeres a nivel regional y nacional.

## I. Gobernanza y planificación nacional con perspectiva de género

1. ONU-Mujeres y uno de sus antecesores, UNIFEM, se han mantenido a la vanguardia del trabajo en la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género durante más de 20 años. El enfoque de ONU-Mujeres para integrar la igualdad de género en la gobernanza y la planificación nacional tiene como objetivo garantizar que las instituciones gubernamentales se refuercen con el fin de obtener resultados en la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Se deben establecer los recursos, sistemas y capacidades necesarios para planificar, presupuestar y monitorizar las funciones de las instituciones públicas a fin de alcanzar los objetivos en igualdad de género y empoderamiento de la mujer. El enfoque trata de fortalecer la rendición de cuentas del Gobierno en cuanto a la igualdad de género garantizando que esta sea explícita en los objetivos y prioridades estratégicos de los Gobiernos; que cuente con el apoyo de los recursos necesarios destinados a servicios y programas sobre cuestiones de género; y que se integre en los marcos de rendición de cuentas que supervisan el desempeño y la eficacia del Gobierno. En el marco de su trabajo en la gobernanza y la planificación nacional, ONU-Mujeres también trata de garantizar que los planes en materia de VIH/sida, los presupuestos y los marcos de seguimiento tengan una perspectiva de género.

2. En consonancia con el mandato integrado de ONU-Mujeres, su trabajo en la gobernanza y la planificación nacional incluye esfuerzos para fortalecer a) los marcos normativos a nivel nacional, regional y global; b) el trabajo operacional de apoyo a los Gobiernos nacionales y otros aliados a nivel nacional; y c) la coordinación con otras agencias de las Naciones Unidas a nivel nacional, regional y global. Desde 2014, el trabajo normativo global se centró en apoyar las negociaciones para la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Tercera Conferencia Internacional sobre la Financiación para el Desarrollo. A nivel operacional, el enfoque trataba de apoyar la implementación de estos marcos tras la adopción de la Agenda de Acción de Addis Abeba y el desarrollo de la metodología para el indicador 5.c.1 de los ODS<sup>1</sup> en los sistemas a fin de realizar un seguimiento de las asignaciones a la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer y hacerlas públicas.

3. Las principales áreas de compromiso para la gobernanza y la planificación nacional de ONU-Mujeres en el trabajo operacional, descritas en los Planes Estratégicos para 2011-2013 y 2014-2017 de la entidad, fueron las siguientes: el fomento de la igualdad de género mediante planes sectoriales y de desarrollo nacionales; el seguimiento de la implementación de los compromisos gubernamentales en materia de igualdad de género y el fortalecimiento de mecanismos para la rendición de cuentas gubernamental; el desarrollo de capacidades de Gobiernos, defensores de la igualdad de género y asociados de la sociedad civil para analizar, ejecutar y monitorizar presupuestos y planes con perspectiva de género; y la habilitación de mecanismos para que las voces de las mujeres influyan en los presupuestos, planes y políticas gubernamentales, así como el seguimiento de su implementación.

---

<sup>1</sup> Informe de la reunión del Grupo de Expertos, Objetivo de Desarrollo Sostenible 5.c.1: “Proporción de países con sistemas para el seguimiento de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y la asignación de fondos públicos para ese fin”, 27–28 de marzo, ONU-Mujeres. Financing for Development: UN-Women’s strategy for engagement (Financiación para el desarrollo: estrategia para el compromiso de ONU-Mujeres), documento de trabajo, 6 de marzo de 2015 (no disponible en español).

4. La coordinación relacionada con la gobernanza y la planificación nacional de ONU-Mujeres en las agencias de las Naciones Unidas ha permitido y fortalecido el trabajo operacional y normativo, p. ej., mediante la coordinación con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DESA) de las Naciones Unidas para fomentar la igualdad de género en la Agenda de Acción de Addis Abeba; con el Equipo de Tareas Interinstitucional (ETI) sobre financiación para el desarrollo; y con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OECD), co-guardianes del indicador 5.c.1 de los ODS.

5. El apoyo de ONU-Mujeres a la gobernanza y la planificación nacional de VIH/sida con perspectiva de género se ha convertido en una parte fundamental del trabajo de ONU-Mujeres en el área del VIH/sida. Los Planes Estratégicos para 2011-2013 y 2014-2017 de la entidad establecen el trabajo en esta área como una parte fundamental del Área de impacto 5, que se centra en el fomento de la igualdad de género mediante los procesos de planificación y presupuestación nacionales.

6. Si bien la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género representan un núcleo fundamental del trabajo de ONU-Mujeres en cuanto al VIH/sida, el alcance general es más amplio y ahora incluye el trabajo con órganos nacionales de coordinación del VIH/sida, ministerios sectoriales competentes y organizaciones de mujeres.

7. Durante el transcurso de 2011-2017, se realizaron operaciones de gobernanza y planificación nacional de ONU-Mujeres en 76 países, 74 de los cuales se centraron específicamente en la gobernanza y la planificación nacional, mientras que 35 incluyeron programas dirigidos al VIH/sida. En el período de 2011-2017, el gasto total del trabajo en la gobernanza y la planificación nacional de ONU-Mujeres, incluida la respuesta al VIH/sida, ascendió a 125,8 millones de dólares estadounidenses según los Datos complementarios de los informes anuales de ONU-Mujeres. De forma colectiva, el Área de impacto de la gobernanza y la planificación nacional representa aproximadamente el 8 % del gasto en todas las áreas de impacto durante el período en evaluación.

## **II. Antecedentes y contexto de la evaluación**

### **A. Propósito, objetivos y finalidad**

8. El Servicio Independiente de Evaluación (SEI) de ONU-Mujeres realizó evaluaciones institucionales estratégicas de las seis áreas de impacto del Plan Estratégico para 2014-2017 de ONU-Mujeres, incluido este informe: Evaluación institucional de la contribución de ONU-Mujeres a la gobernanza y la planificación nacional. Para el período de 2011-2017, y en consonancia con el alcance del Área de impacto 5 de los dos Planes Estratégicos de ONU-Mujeres, el trabajo en la gobernanza y la planificación nacional de VIH/sida con perspectiva de género también se incluyó en el alcance de la evaluación.

9. La evaluación tenía un doble propósito: 1) apoyar la generación de conocimientos, aprendizaje y rendición de cuentas mediante el suministro de pruebas de lo que se ha conseguido en el ámbito de la gobernanza y la planificación nacional; y 2) ofrecer recomendaciones para una futura toma de decisiones informada acerca del apoyo de ONU-Mujeres a la gobernanza y la planificación nacional. La evaluación valoró los siguientes aspectos: a) la pertinencia del trabajo de ONU-Mujeres en la gobernanza y la planificación nacional dadas las prioridades a nivel nacional y el panorama de desarrollo global

en constante cambio; b) la eficacia del trabajo de ONU-Mujeres en la gobernanza y la planificación nacional a nivel normativo, operacional y coordinativo; c) la medida en que los principios de igualdad de género y derechos humanos se han integrado en el diseño y la implementación de las intervenciones en los países; d) la eficiencia de los procesos, sistemas y estructuras organizacionales de ONU-Mujeres en el apoyo a la programación de la gobernanza y la planificación nacional; y e) la medida en que los sistemas de aprendizaje han apoyado el trabajo en la gobernanza y la planificación nacional.

## **B. Metodología de evaluación**

10. La evaluación adoptó un enfoque basado en la teoría. A fin de proporcionar un marco conceptual, se reconstruyó una teoría del cambio para el trabajo de ONU-Mujeres en la gobernanza y la planificación nacional tomando como base la documentación disponible y las entrevistas de la fase inicial. El equipo de evaluación usó la teoría del cambio reconstruida como marco para el análisis de datos.

11. La evaluación se desarrolló en línea con los principios de la Política de Evaluación de ONU-Mujeres, las reglas y normas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), las directrices del UNEG para integrar los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación, así como el código de conducta y las directrices éticas del UNEG.

12. La evaluación aplicó un enfoque de métodos combinados, que suponía una mezcla de métodos de recogida de datos cuantitativos y cualitativos de diferentes fuentes de datos. La evaluación se basó en un examen documental de documentos estratégicos y en un análisis exhaustivo de la cartera de proyectos de 17 países, estudios de casos y una encuesta al personal de ONU-Mujeres. El equipo de evaluación realizó cinco estudios de casos a nivel nacional en Albania, Ecuador, Palestina, Timor-Leste y Uganda para recopilar datos primarios. También llevó a cabo un estudio de caso global centrado en dos ejemplos de trabajo normativo para la gobernanza y la planificación nacional de ONU-Mujeres a nivel mundial (el apoyo de ONU-Mujeres a la financiación intergubernamental para las negociaciones de desarrollo a partir de 2014 y el apoyo de ONU-Mujeres a la adopción de la resolución 60/2 de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer sobre las mujeres, las niñas y el VIH/sida y a la Declaración Política sobre VIH/sida de las Naciones Unidas, ambas acordadas en 2016). Se realizaron un total de 170 entrevistas con partes interesadas internas y externas, y se revisaron más de 300 documentos.

## **III. Conclusiones clave y recomendaciones**

La evaluación contiene veintidós determinaciones (véase el anexo A) sobre las que se han basado las siguientes 10 conclusiones y recomendaciones.

**Conclusión 1: la conceptualización de la gobernanza y la planificación nacional como una plataforma central para el apoyo de ONU-Mujeres a los Gobiernos nacionales.**

13. La gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género, en las que ONU-Mujeres ha desempeñado un rol único, sientan las bases para alcanzar la igualdad de género. Focalizadas en el apoyo a los procesos de planificación y política de los Gobiernos centrales, tienen el potencial de impulsar el fomento de la igualdad de género en todos los procesos de planificación y políticas

gubernamentales nacionales, así como en la planificación gubernamental local a fin de permitir que los Gobiernos nacionales avancen en sus compromisos con los ODS.

14. ONU-Mujeres ostenta una posición única para seguir mostrando su apoyo a la planificación nacional con perspectiva de género. Dispone de un excelente historial de seguimiento del éxito en esta área, superando los desafíos y en consonancia con las prioridades gubernamentales. La entidad también se beneficia de la legitimidad otorgada a las Naciones Unidas en general como asociado gubernamental y se sirve del rol normativo de las Naciones Unidas para apoyar la implementación de los compromisos internacionales. Asimismo, ONU-Mujeres ha desempeñado un rol catalítico en la apertura de espacios de políticas y en la habilitación de otros mediante un enfoque de alianza.

15. Para consolidar el trabajo en la gobernanza y la planificación nacional a nivel nacional es necesario que ONU-Mujeres fortalezca sus esfuerzos en determinadas áreas, incluidas las siguientes: a) sistemas de seguimiento y evaluación que capturen los resultados desde las decisiones sobre políticas y presupuestos hasta su implementación; y b) seguir abordando las debilidades de capacidad especializada en género en organizaciones asociadas que desee habilitar ONU-Mujeres, fundamentalmente en las maquinarias de mujeres y en los Ministerios de Finanzas, pero también en Gobiernos locales y en ministerios sectoriales.

16. ONU-Mujeres ha establecido un acervo de conocimientos para trabajar en la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género con un enfoque sectorial. Habida cuenta de estas bases, ONU-Mujeres podría conceptualizar su programación para la gobernanza y la planificación nacional como una plataforma central para apoyar a los Gobiernos nacionales y para intentar enlazar el apoyo a los Gobiernos en otras áreas, incluidas la planificación y la política relacionadas con el VIH/sida. Esto conllevaría que ONU-Mujeres considerara cómo los flujos de trabajo de otras áreas temáticas puedan conectarse más estrechamente con la gobernanza y la planificación nacional (especialmente a nivel operacional), algo que potencialmente fortalecería el asesoramiento y el apoyo integrados sobre políticas.

**Recomendación 1: ONU-Mujeres ha de desarrollar un paquete de programas y políticas integrados para apoyar a los Gobiernos nacionales mediante la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género a modo de plataforma central.**

17. Esto se traduciría en la elaboración de directrices para las oficinas regionales y nacionales sobre el nuevo paquete integrado de apoyo a las políticas y los programas, y sobre sus implicaciones operacionales para habilitarlas en los Gobiernos nacionales. Es posible que esto requiera una fusión de conocimientos expertos temáticos y en gobernanza y planificación nacional en los sectores/temas donde ONU-Mujeres esté ofreciendo apoyo.

18. A fin de garantizar todas las ventajas de este paquete integrado de apoyo, ONU-Mujeres debería tratar de apoyar a los Gobiernos nacionales en todo el ciclo de gobernanza y planificación nacional, incrementando así el apoyo de la entidad a la supervisión del gasto presupuestario y a los resultados obtenidos en igualdad de género a través de las decisiones tomadas en cuanto a políticas y presupuestos.

**Conclusión 2: el restablecimiento de la visión de ONU-Mujeres para su trabajo en lo relativo al VIH/sida y su relación con la gobernanza y la planificación nacional.**

19. Si bien la promoción de presupuestos, planes y políticas sobre el VIH/sida con perspectiva de género supone un elemento significativo del trabajo de ONU-

Mujeres en el ámbito del VIH/sida, sus vinculaciones con el trabajo más amplio de la entidad en gobernanza y planificación nacional no son tan sólidas como podrían ser en su trabajo normativo, operacional o coordinativo. A pesar de las importantes contribuciones que ha hecho el trabajo de ONU-Mujeres en el ámbito del VIH/sida para promover respuestas al VIH/sida con perspectiva de género a nivel internacional, la entidad no ha podido cumplir los objetivos establecidos en el Plan Estratégico para 2014-2017. Es necesario centrar la atención en restablecer la visión de ONU-Mujeres en la gobernanza y la planificación nacional dentro del ámbito específico del VIH/sida y en establecer acuerdos operacionales para contribuir a su consecución. Como parte de la Recomendación 1 (el trabajo en gobernanza y planificación nacional de ONU-Mujeres debe servir de plataforma central para que la entidad apoye a los Gobiernos nacionales), el VIH/sida debería ser una de las diversas áreas temáticas incluidas en el paquete integrado de apoyo que suministre ONU-Mujeres a los Gobiernos.

**Recomendación 2: ONU-Mujeres ha de determinar la relación prevista entre el trabajo en la gobernanza y la planificación nacional de ONU-Mujeres y su apoyo a los presupuestos y planes con perspectiva de género para el VIH/sida; asimismo, tomar las medidas necesarias para ponerla en práctica dentro de la plataforma central/paquete integrados de apoyo a los Gobiernos propuestos.**

20. La plantilla de ONU-Mujeres a cargo del trabajo en el ámbito del VIH/sida de la entidad debería contribuir a la conceptualización del paquete integrado de ONU-Mujeres para el apoyo a una gobernanza con perspectiva de género. Esto garantizaría que la plataforma central se base en los logros y el aprendizaje en el área de los presupuestos y la planificación para el VIH/sida a fin de facilitar la continuación de la integración de una respuesta nacional al VIH/sida con perspectiva de género.

21. Asimismo, sería conveniente preparar unas directrices por escrito para las oficinas regionales y en los países sobre el nuevo paquete integrado de apoyo y sus implicaciones operacionales. Estas han de establecer cómo pueden colaborar las oficinas en los países con los Gobiernos nacionales y las autoridades coordinadoras dedicadas al VIH/sida a nivel nacional a fin de lograr un enfoque nacional integrado para la planificación y las políticas con perspectiva de género.

22. ONU-Mujeres debería conservar los recursos humanos internos especializados en VIH/sida en las sedes y en las oficinas regionales para ofrecer apoyo técnico a la implementación eficaz de un paquete integrado de apoyo para la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género a nivel nacional en el ámbito del VIH/sida.

**Conclusión 3: el trabajo de ONU-Mujeres en la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género ha de convertirse en el punto de partida para el trabajo con otras entidades de las Naciones Unidas a nivel nacional y en un paquete de apoyo coordinado de las Naciones Unidas para los sistemas de gobernanza de los Gobiernos nacionales.**

23. ONU-Mujeres ha mostrado un desempeño estable en la configuración de un programa global para gobernanza y la planificación nacional, en parte gracias a su capacidad para desarrollar y mantener alianzas estratégicas con otras agencias de las Naciones Unidas. A nivel nacional, no obstante, la fortaleza de la coordinación de ONU-Mujeres con otras agencias las Naciones Unidas en cuanto a gobernanza y planificación nacional parece más diversa.

24. El trabajo de ONU-Mujeres en la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género está en condiciones óptimas de integrarse más

estrechamente con el apoyo coordinado de las Naciones Unidas a los Gobiernos nacionales debido a las alianzas establecidas de la entidad con los Gobiernos centrales, a su enfoque en los sistemas de planificación y políticas que se aplican en todos los departamentos de los Gobiernos nacionales y a la oportunidad de vincular los Gobiernos locales y los ministerios sectoriales. Operar a nivel nacional de una forma más integrada con otras entidades de las Naciones Unidas podría aportar beneficios al trabajo de ONU-Mujeres en la gobernanza y la planificación nacional, dado que ello aumenta las oportunidades de aplicar presupuestos y planificaciones con perspectiva de género en los ministerios y departamentos gubernamentales apoyados por otras entidades de las Naciones Unidas. Dicho enfoque ofrece el potencial para conseguir un programa más integrado de apoyo a los Gobiernos por parte de las Naciones Unidas que se centre en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, estrechamente relacionado con los procesos nacionales establecidos. Ello también aumentaría las posibilidades de abordar las consideraciones de género en áreas de políticas que reciban el apoyo de otras agencias de las Naciones Unidas, lo que permitiría que tanto los Gobiernos como las Naciones Unidas cumplan con sus promesas en materia de igualdad de género.

**Recomendación 3: como parte de los procesos existentes de reforma de las Naciones Unidas, ONU-Mujeres ha de aprovechar el apoyo coordinado de las Naciones Unidas a los Gobiernos nacionales en lo que respecta a la gobernanza y la planificación nacional, aportando su liderazgo y conocimientos expertos en el ámbito de la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género.**

25. Existe un impulso considerable tras la reforma de las Naciones Unidas, y ONU-Mujeres está involucrada en el proceso de reposicionamiento mediante su participación en el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible y otros grupos de trabajo asociados. Varias agencias de las Naciones Unidas apoyan a los Gobiernos nacionales en el desarrollo y la implementación de sus planes de desarrollo nacional y otros planes sectoriales asociados. Por consiguiente, el apoyo a la política y a la planificación podría conformar un área potencial de apoyo coordinado a los Gobiernos nacionales por parte de las Naciones Unidas.

26. ONU-Mujeres debería identificar los grupos de trabajo pertinentes del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo donde pueda presentar esta propuesta, incluido el enfoque específico de estos grupos y sus miembros. Tomando esto como base, ONU-Mujeres debería presentar argumentos para apoyar la propuesta, algo que refleje la experiencia de ONU-Mujeres, al tiempo que obtenga el apoyo de otras agencias de las Naciones Unidas. Sería oportuno que ONU-Mujeres se ofreciera para dirigir el apoyo de las Naciones Unidas a la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género, ya que ello permitiría que los Gobiernos cumplieran con el ODS 5 y con los compromisos relacionados con el género en la Agenda de Acción de Addis Abeba.

**Conclusión 4: la optimización al máximo de las oportunidades que ofrecen los marcos normativos globales fortalecidos en materia de gobernanza y planificación nacional.**

27. El apoyo de ONU-Mujeres a acuerdos normativos globales como la Agenda de Acción de Addis Abeba ha contribuido a los impresionantes avances en los compromisos internacionales para financiar la igualdad de género como parte de la financiación para los ODS. A nivel nacional, la evaluación puso de relieve que las oportunidades apenas acaban de empezar a surgir, en parte debido al relativamente breve período transcurrido desde que se adoptara la Agenda de Acción de Addis Abeba, y como consecuencia del alcance de sus áreas de acción.

Los compromisos más amplios de la Agenda de Acción de Addis Abeba ofrecen a ONU-Mujeres la oportunidad de ampliar su compromiso para financiar la igualdad de género a nivel nacional más allá de la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género y en todas las áreas de acción de la Agenda de Acción de Addis Abeba.

**Recomendación 4: ONU-Mujeres debe fortalecer el apoyo a la implementación de la Agenda de Acción de Addis Abeba a nivel nacional. Debería desarrollar un documento de estrategia que establezca cómo puede apoyar ONU-Mujeres la implementación junto con los beneficios y la capacidad financiera y humana necesaria para cada escenario.**

28. Ampliar el apoyo a los Gobiernos nacionales más allá de la gobernanza y la planificación nacional para implementar los compromisos en igualdad de género de la Agenda de Acción de Addis Abeba ofrece a ONU-Mujeres unos beneficios estratégicos. La oportunidad de trabajar con el PNUD y otros asociados pertinentes para integrar una perspectiva de género en los marcos de financiación nacional sostenible es un primer paso. No obstante, se necesita hacer mucho más a nivel nacional para apoyar la traslación de los compromisos de la Agenda de Acción de Addis Abeba en materia de igualdad de género en prácticas y políticas nacionales.

29. Por lo tanto, ONU-Mujeres debería preparar un documento de estrategia que defina cómo se puede aprovechar su trabajo en la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género orientado al nivel nacional para apoyar la implementación de los compromisos en igualdad de género de la Agenda de Acción de Addis Abeba a nivel nacional.

**Conclusión 5: el desarrollo de la teoría del cambio para la gobernanza y la planificación nacional, la aclaración del alcance de la terminología y el trabajo de ONU-Mujeres en la gobernanza y la planificación nacional.**

30. La teoría del cambio reconstruida no capta totalmente la complejidad del enfoque de ONU-Mujeres para apoyar la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género, dado que ha evolucionado durante el período de 2011-2017. Así pues, ofrece un marco limitado para la conceptualización, la operacionalización y el seguimiento del progreso de esta área de trabajo.

31. Si se abordan áreas débiles de la teoría del cambio reconstruida, ONU-Mujeres puede desarrollar un marco conceptual y de programación más sólido para el trabajo en la gobernanza y la planificación nacional, incluidas la supervisión y la presentación de informes. Como parte de este proceso, ONU-Mujeres debería reflexionar y especificar la terminología clave que se utilizará para hacer referencia a su trabajo en gobernanza y planificación nacional, así como su significado previsto.

**Recomendación 5: ONU-Mujeres debe dirigir un proceso inclusivo para preparar una teoría del cambio evolucionada para la gobernanza y la planificación nacional que capture las complejidades del enfoque de ONU-Mujeres y que ofrezca un resumen estratégico a medio/largo plazo de los objetivos y los procesos previstos. Las oficinas en los países deberían hacer uso de la teoría del cambio evolucionada para preparar narraciones adaptadas a los contextos nacionales.**

32. Este proceso debería adoptar un enfoque participativo en el que se colabore con las oficinas regionales y nacionales para desarrollar un entendimiento común de los procesos de cambio en la gobernanza y la planificación nacional entre el personal de ONU-Mujeres. Ello debería incluir el entendimiento de la relación entre la teoría del cambio como herramienta para conceptualizar un proceso de



cambio y como guía para operarlo, así como el Plan Estratégico que define los pasos que se deben tomar en un contexto específico, estructurados de forma que estén en consonancia con los objetivos a nivel global. Las narraciones de la teoría del cambio específicas de un país han de establecer los objetivos a medio plazo en gobernanza y planificación nacional, así como el procedimiento previsto para alcanzarlos.

**Conclusión 6: el fomento de la rendición de cuentas del Gobierno mediante una participación mejorada en la sociedad civil dentro del ciclo de la gobernanza y la planificación nacional, incluido el ámbito del VIH/sida.**

33. La reforma de las Naciones Unidas requiere de un mayor compromiso por parte de las Naciones Unidas con la sociedad civil como una prioridad inmediata. Entre las agencias de las Naciones Unidas, ONU-Mujeres cuenta con una experiencia única en este tipo de compromiso y, por consiguiente, tiene la posibilidad de aprovechar esta ventaja comparativa en el proceso de reforma.

34. El desarrollo de capacidades y apoyo técnico de ONU-Mujeres con las Organizaciones de la Sociedad Civil (OSC) y los Gobiernos ha contribuido a fortalecer el rol de la sociedad civil en la gobernanza y la planificación nacional, así como a facilitar una mayor capacidad de respuesta para los Gobiernos. Si bien esto ha resultado eficaz, no ha sido del todo coherente. La interacción con las OSC a menudo ha dependido de tareas basadas en proyectos y en cronogramas para cumplir con los acuerdos internacionales. Es necesario prestar mayor atención al papel de las OSC para que puedan desempeñar una función más importante tanto a la hora de apoyar la rendición de cuentas de los Gobiernos en términos de igualdad de género y el empoderamiento de la mujer y en gobernanza y planificación nacional en concreto, así como de facilitar una función de supervisión con respecto a la prestación de servicios e inversiones por parte de los Gobiernos.

**Recomendación 6: ONU-Mujeres ha de trabajar proactivamente mediante sus oficinas regionales y nacionales para apoyar unos roles nacionales más sólidos en la sociedad civil en lo que respecta a la supervisión del gasto presupuestario y a los resultados en igualdad de género obtenidos mediante decisiones gubernamentales sobre los presupuestos y las políticas, volcando los hallazgos en los futuros ciclos de planificación.**

35. Esto conllevaría el desarrollo de materiales de formación y asesoramiento técnico para las oficinas de ONU-Mujeres en los países y los asociados, de forma que la sociedad civil pueda contribuir a la promoción de la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género y a las prácticas recomendadas para trabajar hacia la institucionalización del rol de las OSC en distintos contextos. Es necesario basarse en los conocimientos disponibles del trabajo en VIH/sida para mantener un enfoque coherente sobre las OSC, y en la experiencia nacional para institucionalizar esta relación. Esto también conllevaría la movilización de recursos para desarrollar la capacidad de la sociedad civil y un diálogo favorable más coherente entre la sociedad civil y los asociados del Gobierno sobre la supervisión de hallazgos y sus implicaciones para la toma de decisiones futuras sobre las políticas y el presupuesto.

**Conclusión 7: la captación de beneficios de la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género, incluido el ámbito del VIH/sida, para las mujeres y, especialmente, para las mujeres marginadas.**

36. En el trabajo en la gobernanza y la planificación nacional, incluido el ámbito del VIH/sida, se ha puesto relativamente poco énfasis en la supervisión y la evaluación del ciclo gubernamental de política-presupuesto-revisión. Por lo tanto,

poco se conoce sobre las conexiones entre los resultados en la gobernanza y la planificación nacional y la igualdad de género o sobre en qué medida beneficia la gobernanza y la planificación nacional a los grupos más marginados, como las mujeres que viven con VIH. Si se apoya a los asociados en todo el ciclo (que incluye la supervisión del presupuesto/auditoría financiera y la supervisión de resultados relacionados con políticas para las que se han diseñado unos presupuestos), ello generaría pruebas sobre si las estrategias orientadas a la planificación y los presupuestos para la igualdad de género generan beneficios para las mujeres y niñas más marginadas. Esto supone una oportunidad para comprender cómo se abordan los problemas de interseccionalidad mediante las intervenciones en gobernanza y planificación nacional.

**Recomendación 7: ONU-Mujeres ha de trabajar proactivamente mediante sus oficinas regionales y en los países para asistir a los asociados nacionales de gobernanza y planificación nacional, incluido el ámbito del VIH/sida, para implementar sistemas que midan el impacto de la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género en las vidas de las mujeres, incluidas las mujeres marginadas.**

37. ONU-Mujeres debería seguir apoyando el desarrollo de sistemas de seguimiento y evaluación gubernamentales, basándose en el trabajo desarrollado para la planificación y los presupuestos a nivel local, de forma que se documenten los resultados de todos los ciclos de gobernanza y planificación nacional en las mujeres, incluidas las mujeres marginadas, y se establezcan las conexiones en el impacto de la política.

38. Dado que es posible que los sistemas de supervisión gubernamentales que tratan de captar el impacto de la política sobre las mujeres marginadas tarden tiempo en completarse, ONU-Mujeres debería encargar otros estudios de muestra breves, pero sólidos, que se centren específicamente en crear pruebas empíricas sobre las conexiones entre los presupuestos con perspectiva de género y los resultados en igualdad de género. Estos estudios tratarían de establecer los efectos de las intervenciones en gobernanza y planificación nacional de ONU-Mujeres a nivel de impacto en las vidas de las mujeres, incluidas las mujeres marginadas. Los estudios también deberían explorar la contribución específica que ha hecho ONU-Mujeres en el proceso de cambio, creando una base de pruebas para el trabajo de ONU-Mujeres. ONU-Mujeres también debería considerar la posibilidad de hacer más explícitas las aspiraciones de gobernanza y planificación nacional en los resultados a nivel de impacto en cuanto a los cambios en las vidas de las mujeres mediante su inclusión en la teoría del cambio evolucionada.

**Conclusión 8: la mejora de los sistemas institucionales para captar mejor los resultados y los procesos de cambio.**

39. Desde 2015, ONU-Mujeres ha progresado a buen paso para establecer el Sistema de Gestión de Resultados (RMS, por sus siglas en inglés) a modo de sistema institucional de gestión de la información y para mejorar sus metodologías de elaboración de informes en consonancia con el Marco de Resultados de Desarrollo. Sin embargo, tomando como base el análisis de la documentación del área de impacto 5, el RMS sigue teniendo importantes deficiencias en la documentación existente. Asimismo, los formatos institucionales de planificación y elaboración de informes no promueven un resumen estratégico de cómo se han cumplido los objetivos previstos, los desafíos encontrados en la promoción de la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género y las soluciones halladas.

40. Los desafíos descritos afectan a la capacidad de ONU-Mujeres de obtener el pleno reconocimiento de sus logros; de extraer los conocimientos aprendidos y

aplicarlos en el nuevo trabajo, o de compartirlos con otros en el rol de agente del saber; y de acumular pruebas de los resultados del trabajo en la gobernanza y la planificación nacional que puedan facilitar la movilización de recursos.

**Recomendación 8: ONU-Mujeres debe acelerar la institucionalización del Sistema de Gestión de Resultados para articular los resultados obtenidos con el apoyo de ONU-Mujeres y para conocer qué funciona y de qué forma.**

41. ONU-Mujeres debe mejorar sus directrices para el uso del RMS. Las notas estratégicas deberían estructurar una teoría del cambio a nivel de programa; los planes de trabajo anuales deberían explicar brevemente cómo contribuirán los resultados, productos y actividades identificados a la implementación de la teoría del cambio; y los informes anuales deberían describir los resultados obtenidos, de qué forma se obtuvieron, las contribuciones específicas de ONU-Mujeres y otras partes interesadas, y en qué medida ha seguido la orientación de los avances la teoría del cambio.

**Conclusión 9: el fortalecimiento de sistemas para el aprendizaje y la gestión de los conocimientos de la gobernanza y la planificación nacional.**

42. La creación de condiciones para que ONU-Mujeres pueda ejercer plenamente su rol como agente del saber en cuanto a la gobernanza y la planificación nacional, incluido el ámbito del VIH/sida, conlleva la superación de las deficiencias en la gestión de los conocimientos. La maximización del intercambio interno de conocimientos es algo básico para apoyar un suministro eficiente y eficaz, así como un aprendizaje entre países. El rol de un agente del saber externo también está potencialmente disponible para ONU-Mujeres, dada su dilatada y especializada contribución.

43. Se ha progresado a buen paso hacia la sistematización de la gestión de los conocimientos y el aprendizaje mediante unos ciclos de evaluación eficaces, unas formas de trabajo fortalecidas y basadas en resultados, un repositorio de documentos centralizado y una estrategia de gestión de los conocimientos recientemente aprobada. No obstante, aún queda mucho por hacer. La complejidad de la gestión de procesos y capacidades necesaria para la gobernanza y la planificación nacional (incluidos los conocimientos específicos para la gobernanza y la planificación nacional relacionados con el VIH/sida y los conocimientos específicos del sector que conectan la gobernanza y la planificación nacional con otros procesos sectoriales) conlleva la necesidad de disponer de enfoques sistemáticos y exhaustivos basados en conocimientos. La creación de condiciones para que ONU-Mujeres se transforme en un agente del saber en este ámbito conlleva el apoyo de planes desarrollados para fortalecer la base de conocimientos, que seguirá formando una parte activa en la implementación de la estrategia de gestión de los conocimientos y ayudará a garantizar la consecución de su propósito. La estrategia de gestión de los conocimientos de ONU-Mujeres ofrece un marco para seguir avanzando en una comunicación y un aprendizaje basado en la experiencia a nivel nacional en gobernanza y planificación nacional de forma agregada a nivel global.

**Recomendación 9: ONU-Mujeres debe seguir impulsando su estrategia de gestión de los conocimientos a fin de apoyar la gestión de los conocimientos para la gobernanza y la planificación nacional, incluido el ámbito del VIH/sida y el trabajo relacionado con dicho sector.**

44. La clave para implementar la estrategia de gestión de los conocimientos es garantizar la disponibilidad de recursos humanos especializados y con experiencia en gobernanza y planificación nacional para operar la estrategia en esta área

técnica, en consonancia con los roles y responsabilidades asignados a las distintas partes de ONU-Mujeres.

**Conclusión 10: la garantía de recursos financieros para la gobernanza y la planificación nacional facilita la planificación estratégica.**

45. La evaluación puso de manifiesto que el trabajo de ONU-Mujeres en la gobernanza y la planificación nacional depende en gran medida de recursos complementarios. Si bien la proporción de recursos básicos con respecto a los complementarios que apoyan la gobernanza y la planificación nacional es similar a la de otras áreas de impacto, resulta preocupante para un área de trabajo considerada como una de las insignias de ONU-Mujeres y con mayor potencial estratégico. Esto expone la programación operacional y normativa de la gobernanza y la planificación nacional a las prioridades de los contribuyentes en constante cambio, así como a los desafíos de los planes de financiación a corto plazo para procesos que tardan años en dar resultado. Estos riesgos socavan la capacidad de ONU-Mujeres para tomar decisiones estratégicas sobre cómo avanzar en la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género y desvían potencialmente el enfoque.

**Recomendación 10: ONU-Mujeres debe revisar el uso de la financiación básica y considerar cómo se puede usar mejor para habilitar la entrega de resultados y la planificación estratégica en la gobernanza y la planificación nacional.**

46. ONU-Mujeres debería invertir en una justificación y una base de pruebas más sólidas para la inversión de donantes en la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género, ya sea mediante la financiación básica para ONU-Mujeres o mediante la financiación basada en proyectos. Esto debería conllevar la evolución de la teoría del cambio de forma que estructure con mayor precisión una estrategia a medio plazo (Recomendación 5), una mejor documentación de los resultados y procesos de cambio (Recomendación 8), pruebas específicas del impacto de más sistemas de planificación con perspectiva de género sobre las mujeres y niñas (Recomendación 7) y el uso de este material para articular una narrativa clara de los beneficios de invertir en la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género.

47. ONU-Mujeres debe considerar la posibilidad de asignar una financiación básica adicional a la normativa sobre la gobernanza y la planificación nacional y el trabajo operacional a nivel nacional para permitir que este trabajo en gobernanza y planificación nacional pueda progresar a un nuevo nivel, ya sea ampliando su trabajo en todo el ciclo de gobernanza y planificación nacional o profundizando su trabajo en sectores o áreas temáticas, incluido el ámbito del VIH/sida.

## **IV. Anexo A: Lista de resultados de evaluación**

Hallazgo 1: el trabajo de ONU-Mujeres en la gobernanza y la planificación nacional, incluido el ámbito del VIH/sida, está estrechamente conectado con las prioridades gubernamentales y con los contextos nacionales y globales.

Hallazgo 2: ONU-Mujeres, en asociación principalmente con las OSC, pero también con los Gobiernos, ha apoyado el establecimiento de canales para que las voces de mujeres y niñas influyan en la gobernanza y la planificación nacional, incluido el ámbito del VIH/sida. No obstante, el alcance de la institucionalización en esta etapa es incierto.

Hallazgo 3: ONU-Mujeres ha mostrado suficiente flexibilidad para poder responder a importantes asociados y oportunidades emergentes, así como a nuevos actores y programas.

Hallazgo 4: la influencia de los marcos normativos globales de ONU-Mujeres se basa en su experiencia en gobernanza y planificación nacional a nivel nacional y permite crear un entorno propicio para realizar más acciones a nivel nacional a fin de promover la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género. Esto también se da en el trabajo de ONU-Mujeres centrado en el VIH/sida.

Hallazgo 5: la coordinación de ONU-Mujeres con otras agencias de las Naciones Unidas para la gobernanza y la planificación nacional ha sido estratégica. Hay nuevas oportunidades para la coordinación con las Naciones Unidas a nivel nacional y global en lo que respecta a la gobernanza y la planificación nacional que podrían mejorar los resultados a nivel nacional y contribuir una mejor coordinación con las Naciones Unidas.

Hallazgo 6: ONU-Mujeres se ha coordinado de forma eficaz con otros asociados de Naciones Unidas a través del Programa Conjunto de Naciones Unidas sobre el VIH/sida para fortalecer el marco normativo en el ámbito del género y el VIH/sida, así como para mejorar el entorno propicio para las estrategias nacionales en el ámbito del VIH/sida con perspectiva de género.

Hallazgo 7: los resultados en lo que respecta a los productos y resultados a nivel nacional son considerables y resultan sorprendentes en varios países. Sin embargo, los logros con respecto a los objetivos solo revelan una pequeña parte del alcance geográfico del Área de impacto 5.

Hallazgo 8: se ha logrado un avance considerable en la construcción de la arquitectura que respalda la capacidad para usar perspectivas de género en lo que respecta a la gobernanza y la planificación nacional. En la mayoría de casos, este avance no llega a abarcar un ciclo completo de política-planificación-presupuesto-ejecución-supervisión y evaluación y, además, muestra puntos débiles.

Hallazgo 9: los avances para permitir que los asociados puedan dotar a sus respuestas nacionales al VIH/sida de una mayor perspectiva de género muestran un enfoque distinto al que se utilizó para fomentar la gobernanza y la planificación nacional con perspectiva de género de forma más amplia.

Hallazgo 10: el apoyo técnico de ONU-Mujeres a los asociados es de alta calidad y existen pruebas que demuestran que esto ha permitido a los asociados trabajar en la gobernanza y la planificación nacional, incluido el ámbito del VIH/sida, con una mayor perspectiva de género.

Hallazgo 11: aunque la teoría del cambio reconstruida ofrece unos cimientos adecuados para conceptualizar el conjunto completo de procesos y resultados en materia de gobernanza y planificación nacional, también pone de manifiesto debilidades que reflejan la evolución del trabajo en gobernanza y planificación nacional. Este hecho sugiere que, en el futuro, una teoría del cambio revisada servirá de guía en mayor medida para el diseño y el seguimiento de la gobernanza y la planificación nacional.

Hallazgo 12: el trabajo de ONU-Mujeres es necesario, pero tal y como se puede entender de manera implícita en un enfoque de alianza, no es suficiente por sí solo para avanzar en el establecimiento de la gobernanza y planificación nacional con perspectiva de género y su contribución es compleja, dada la involucración de una elevada cantidad de partes interesadas.

Hallazgo 13: hay cuatro dimensiones clave del valor añadido de ONU-Mujeres en la gobernanza y la planificación nacional: creación de espacios, creación de

conexiones, creación de confianza y la experiencia en la gobernanza y la planificación nacional.

Hallazgo 14: la involucración de las mujeres como titulares de derechos y la creación de canales para hacer oír sus voces en las tomas de decisiones es una dimensión fundamental del fomento de la igualdad de género y los derechos humanos, tal y como pone en práctica ONU-Mujeres en los procesos de gobernanza y planificación nacional, incluido en el ámbito del VIH/sida.

Hallazgo 15: el trabajo en gobernanza y planificación nacional a nivel global, incluido el ámbito del VIH/sida, refleja enfoques con respecto a la igualdad de género y los derechos humanos esenciales. A nivel nacional, el lenguaje de los derechos humanos de las mujeres es más patente en la interacción de ONU-Mujeres con las OSC que con las partes interesadas gubernamentales.

Hallazgo 16: los niveles de reconocimiento de problemas de interseccionalidad en los enfoques de ONU-Mujeres son positivos, pero varía la medida en la que se han aplicado estas perspectivas a través de las intervenciones en gobernanza y planificación nacional, incluido el ámbito del VIH/sida.

Hallazgo 17: aunque la capacidad humana y financiera que apoyan el trabajo en gobernanza y la planificación nacional de ONU-Mujeres, incluido el ámbito del VIH/sida, ha dado señales de mejora, la satisfacción de las necesidades de los asociados es un desafío constante, sobre todo frente a los déficits de financiación.

Hallazgo 18: el trabajo de ONU-Mujeres en gobernanza y planificación nacional, incluido el ámbito del VIH/sida, depende de financiación complementaria y, por ello, su futuro es incierto.

Hallazgo 19: el sistema de gestión de resultados ofrece un potencial considerable como herramienta de información de gestión, pero se podría mejorar su utilidad asegurando que la documentación principal del programa esté disponible de forma coherente y preste mayor atención a la estrategia de programación, a los métodos usados para lograr productos y resultados y a la contribución de ONU-Mujeres.

Hallazgo 20: la evaluación ha formado un pilar importante para el aprendizaje en la gobernanza y la planificación nacional, incluido en el trabajo relacionado con el VIH/sida, y en ONU-Mujeres de forma más amplia. El sistema de divulgación de hallazgos de evaluaciones se ha usado de forma eficaz para informar sobre la programación vigente.

Hallazgo 21: se han usado de forma considerable otros sistemas de aprendizaje para respaldar la gobernanza y la planificación nacional. Estos han prestado un apoyo claro a las oficinas nacionales en la programación de la gobernanza y la planificación nacional, incluido en el trabajo relacionado con el VIH/sida.

Hallazgo 22: aunque se han conseguido avances, aún existen déficits en la generación de un sistema de gestión de los conocimientos para la gobernanza y la planificación nacional, incluido en el ámbito del VIH/sida, que pueda prestar apoyo completo a un enfoque estratégico y bien fundado.