



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

### **Período de sesiones anual de 2015**

1 de julio de 2015

Tema 3 del programa provisional

### **Evaluación**

### **Evaluación institucional de la contribución de ONU Mujeres al empoderamiento económico de las mujeres**

#### *Resumen*

En 2014, la Oficina de Evaluación Independiente de ONU Mujeres llevó a cabo una evaluación institucional temática de la contribución de la organización al empoderamiento económico de las mujeres, tal como prevé el Plan de Evaluación Institucional de ONU Mujeres 2014-2017. La principal finalidad de la evaluación era aportar información para la formulación de políticas estratégicas y la adopción de decisiones programáticas, el aprendizaje de la organización y la rendición de cuentas en el seno de ONU Mujeres, así como ampliar el conocimiento sobre lo que funciona y lo que no en lo tocante a la promoción del empoderamiento económico de las mujeres.

La evaluación, orientada hacia el futuro, se centró en el aprendizaje y la mejora de la organización, al tiempo que analizó los avances en pos del logro de los resultados del objetivo núm. 2 del Plan Estratégico de ONU Mujeres, relativo al empoderamiento económico de las mujeres. El informe proporciona cinco recomendaciones estratégicas que ONU Mujeres debería tener en cuenta para avanzar en su labor de empoderamiento económico de las mujeres.

Los principales destinatarios de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación son la Junta Ejecutiva de ONU Mujeres, la alta dirección de la organización, el personal de la sede, de las oficinas regionales y de las oficinas en los países, así como otras partes interesadas a escala mundial que trabajan en el área del empoderamiento económico de las mujeres.

## **A. INTRODUCCIÓN A LA CARTERA DE INICIATIVAS DE ONU MUJERES PARA EL EMPODERAMIENTO ECONÓMICO DE LAS MUJERES**

1. El mandato específico de ONU Mujeres referente al empoderamiento económico de las mujeres (EEM) tiene su origen en diversas normas y marcos normativos internacionales, como la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing (1995), las resoluciones pertinentes de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (incluida la resolución 54/4 sobre el empoderamiento económico de las mujeres, aprobada en 2010) y las resoluciones de la Asamblea General relacionadas con las mujeres en el desarrollo, la mejora de la situación de las mujeres en las zonas rurales y la violencia contra las trabajadoras migrantes.

2. El EEM es una de las principales prioridades temáticas de ONU Mujeres y figura como objetivo específico en su plan estratégico actual, así como en los anteriormente vigentes. En 2013, el EEM fue el capítulo que recibió la tercera mayor inversión de recursos por parte de ONU Mujeres (un 14% del gasto total). De acuerdo con el plan estratégico de ONU Mujeres, la organización desarrolla su trabajo en materia de EEM principalmente en cinco esferas: 1) la promoción de leyes, políticas y estrategias encaminadas a fortalecer el EEM y el acceso a los recursos; 2) el fomento de infraestructuras y servicios con perspectiva de género (transporte, servicios públicos, agua, energía, etc.) con el fin de mejorar la sostenibilidad de los medios de vida de las mujeres; 3) la colaboración con personas y entidades dedicadas a la defensa de la igualdad de género, con objeto de influir en las políticas y estrategias económicas y laborales; 4) el impulso de mecanismos intergubernamentales dirigidos a garantizar la consolidación y profundización de los marcos normativos y de políticas de EEM a escala mundial; y 5) la colaboración con el sistema de las Naciones Unidas y con asociados internacionales clave (incluidos los bancos de desarrollo multilaterales) para fortalecer la coordinación. Además, ONU Mujeres administra el Fondo para la Igualdad de Género, el único fondo mundial dedicado en exclusiva al empoderamiento económico y político de las mujeres.

3. La función única que desempeña ONU Mujeres emana de su mandato. Las bases históricas sobre las que se asienta su trabajo en los pilares fundamentales de las Naciones Unidas (seguridad, desarrollo y derechos humanos) proporcionan igualmente un contexto crucial para el trabajo que realiza ONU Mujeres en el ámbito del EEM.

## **B. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN**

4. Esta evaluación institucional temática de la contribución de ONU Mujeres al empoderamiento económico de las mujeres pretendió mejorar el enfoque de ONU Mujeres con respecto al EEM y aportar información para el examen de mitad de período del Plan Estratégico 2014-2017 de la organización. Los objetivos de la evaluación fueron: 1) analizar la pertinencia del enfoque de ONU Mujeres en relación con el EEM a escala mundial,

regional y nacional, así como la ventaja comparativa o el valor añadido de la organización en el área temática del EEM frente a sus asociados clave; 2) evaluar la eficacia y la eficiencia de la organización en sus avances en pos del logro de resultados según se definen en los planes estratégicos 2011-2013 y 2014-2017, incluidos los mecanismos que utiliza la organización para garantizar unos vínculos y un sistema de retroalimentación eficientes entre la sede y quienes trabajan sobre el terreno; 3) examinar el modo en que se integran un enfoque basado en derechos y los principios sobre la igualdad de género en las esferas de trabajo relacionadas con el EEM; 4) identificar y validar la experiencia adquirida, ejemplos de buenas prácticas e innovaciones en las iniciativas respaldadas por ONU Mujeres; y 5) formular recomendaciones con respecto a las estrategias y los enfoques de ONU Mujeres en materia de EEM.

5. La evaluación abarcó todas las dimensiones del trabajo de EEM de ONU Mujeres, a saber, sus mandatos de apoyar el trabajo normativo, operativo y de coordinación a nivel mundial, regional y en los países entre 2011 y el primer trimestre de 2014. Tuvo un carácter predominantemente formativo y orientado hacia el futuro. Se centró en el aprendizaje de la organización para que sea capaz de aportar información de mayor calidad de cara a la planificación y la programación relacionadas con el EEM, así como a la evaluación de mitad de período del Plan Estratégico. Asimismo, se utilizó un enfoque sumativo complementario para garantizar una documentación y comprensión adecuadas de los logros y retos de ONU Mujeres en materia de EEM, posibilitando de ese modo extraer lecciones útiles.

6. La evaluación, que se realizó entre mayo y diciembre de 2014, corrió a cargo de un equipo externo independiente. La Oficina Independiente de Evaluación de ONU Mujeres (OEI) se encargó de la gestión del proceso, con la participación activa de grupos de referencia internos y externos así como de un grupo asesor en temas de evaluación.

### **C. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN**

7. En consonancia con la política de evaluación y con los recientes análisis de la función de evaluación presentados por el Comité Consultivo de Evaluación Mundial durante el primer período ordinario de sesiones de 2015 de la Junta Ejecutiva, se perfeccionó el diseño y la realización de la evaluación institucional mediante la aplicación de mecanismos de garantía de la calidad y de elementos sensibles al género, como la adopción de enfoques participativos y de orientación práctica.

8. Gracias a estos enfoques participativos se logró implicar a más de 500 interesados. Con el fin de llegar a un número aún mayor, se diseñaron y administraron encuestas en línea. Las partes interesadas en la evaluación se involucraron activamente en las fases de recogida de datos a nivel nacional a través de un proceso participativo que hizo hincapié en conocer las opiniones de las mujeres y de otros miembros de la comunidad a la hora de evaluar el cambio (o la ausencia de este). Las partes interesadas también grabaron vídeos participativos para aportar información a la evaluación.

9. Durante la fase de estudio, el equipo evaluador llevó a cabo un análisis bibliográfico exhaustivo de más de 300 documentos y un análisis de carteras de una muestra representativa compuesta por 27 oficinas de país de ONU Mujeres. Ambos ejercicios se

centraron en el trabajo de ONU Mujeres en relación con sus mandatos normativo, operativo y de coordinación. En el marco de la fase de trabajo de campo se realizaron seis estudios de casos, uno a escala mundial y cinco a nivel nacional (referidos a Bolivia, Jordania, Moldova, Nepal y Zimbabwe).

10. En el análisis se utilizó una combinación de enfoques metodológicos a través de la triangulación de métodos cualitativos y cuantitativos de análisis de datos.

## **D. PRINCIPALES RESULTADOS Y CONCLUSIONES**

Con base en los 41 resultados de la evaluación (véase el anexo 1) se elaboraron las 10 conclusiones que se exponen a continuación, organizadas según los diferentes criterios de evaluación.

### **D1. Pertinencia**

**Conclusión 1: en principio, ONU Mujeres está bien situada para influir en el EEM a nivel mundial, regional y nacional. Los recientes esfuerzos de la Entidad dirigidos a redefinir su visión pueden proporcionar el marco estratégico y conceptual necesario para maximizar esta ventaja.**

11. ONU Mujeres ha reconocido que la falta de un enfoque estratégico centrado en el EEM le ha impedido hasta el momento gozar de pleno reconocimiento como entidad central en el ámbito del empoderamiento económico de las mujeres a escala mundial, regional y nacional. Una teoría del cambio implícita y en evolución ha modelado los marcos de programación y resultados de la organización, pero solo de forma parcial. También ha dificultado la elaboración de directrices institucionales claras con respecto a la posición normativa de ONU Mujeres y su enfoque operativo en lo que respecta al EEM.

12. La principal consecuencia del hecho de no disponer de una teoría del cambio definitiva para el EEM ha sido una limitada coherencia estratégica en toda la organización, lo que ha reducido su capacidad para ampliar y profundizar sus alianzas. En términos globales, esto ha supuesto un obstáculo para los intentos de ONU Mujeres de maximizar sus fortalezas y optimizar su posición estratégica en la esfera internacional.

13. A pesar de lo expuesto, ONU Mujeres ha logrado alcanzar una posición estratégica que le permite influir en el EEM a nivel mundial y nacional a través de su trabajo normativo y de coordinación. Las recientes iniciativas impulsadas por la Entidad para revisar su enfoque estratégico y desarrollar una teoría general de cambio clara para el EEM son muy positivas y es probable que contribuyan a una mayor armonización del trabajo operativo y regional de la Entidad con sus teorías implícitas de cambio.

14. La redefinición de su teoría de cambio con respecto al EEM ofrece a la Entidad una oportunidad considerable de mejorar su orientación hacia el futuro. Si bien ONU Mujeres, que ha intensificado la atención que presta al trabajo decente y al trabajo de cuidados, reconoce que se han producido cambios en los mercados de trabajo y en la función que desempeñan las mujeres en la economía, su planteamiento estratégico en lo tocante al EEM se ha nutrido en gran medida de análisis de la situación actual, de las tendencias pasadas y de las sendas de desarrollo conocidas. Su trabajo no se ha centrado tanto en el cambio

económico estructural como en ayudar a las mujeres a adaptarse a unas condiciones económicas que distan mucho de ser las ideales, tanto a nivel local como mundial.

15. Existen algunos ejemplos inspiradores de trabajo orientado al futuro, como el apoyo a los sectores de la tecnología de la información y la comunicación, pero puede decirse que, en resumidas cuentas, ONU Mujeres carece de un discurso prospectivo. Hay una propuesta convincente que sugiere utilizar la próxima teoría de cambio para dotar a ONU Mujeres de una posición más sólida en relación con las metatendencias mundiales, como la conectividad ubicua a Internet, los 500 millones de mujeres que se incorporarán a la clase media mundial de aquí a 2020, el cambio climático, el aumento de la desigualdad en todo el mundo, la reducción del acceso al empleo (y la consiguiente competencia por los puestos de trabajo) y la inestabilidad financiera mundial.

**Conclusión 2: en la actualidad, la ventaja comparativa de ONU Mujeres en el ámbito del EEM proviene de su trabajo normativo. La Entidad podría convertirse en un importante nodo de conocimiento y en una organización líder en la promoción de políticas económicas basadas en derechos y sensibles al género.**

16. ONU Mujeres ha realizado una contribución significativa al discurso y a los marcos normativos mundiales sobre el EEM. Además de los informes mundiales que elabora, la función normativa de la Entidad aporta valor añadido a través de una perspectiva y un enfoque basados en derechos con respecto al diálogo intergubernamental. A pesar de contar con recursos normativos limitados, existe la posibilidad de aprovechar también el mandato de coordinación de ONU Mujeres y su creciente presencia en los países para apoyar la culminación de la tarea de integrar efectivamente el EEM en todos los objetivos e indicadores pertinentes de desarrollo post-2015.

17. El triple mandato de ONU Mujeres implica que la Entidad goza de una magnífica posición para prestar asistencia a los organismos del sistema de las Naciones Unidas (especialmente a escala nacional, pero también mundial) a definir objetivos de desarrollo sostenible con perspectiva de género pertinentes para el EEM. Existe un margen considerable para aprovechar el mandato normativo de la organización para promover una política macroeconómica inclusiva, mediante la utilización de un enfoque basado en derechos que aborde las barreras estructurales que dificultan el empoderamiento económico de las mujeres. Un ejemplo de esta labor es el trabajo que desarrolla ONU Mujeres en relación con las políticas de comercio regional en África Oriental. La promoción de políticas en el nivel intermedio (como el fomento del acceso de las mujeres al crédito agrícola o la inversión en infraestructura de modo que permita reducir la carga de trabajo de cuidados que soportan las mujeres) constituiría un importante corolario de este trabajo.

18. Hasta el momento, ONU Mujeres ha elaborado escasas orientaciones o destinado un volumen de recursos muy limitado al trabajo de formulación de políticas macroeconómicas, a pesar de que la macroeconomía es una intención declarada del pensamiento actual de la División de Políticas y encaja en la teoría de cambio implícita de ONU Mujeres consistente en apoyar la creación de las condiciones necesarias para un crecimiento inclusivo y duradero. La ampliación del trabajo de ONU Mujeres en este terreno requeriría nuevas alianzas (y fondos adicionales que permitan que la Entidad ejerza influencia y entable

alianzas a través de programas conjuntos) y un notable desarrollo de las capacidades (en particular, herramientas de capacitación y orientación para el personal que trabaja en el ámbito del EEM a escala regional y nacional). Además, representa una ventaja comparativa más prometedora desde el punto de vista del logro de resultados sostenibles a largo plazo que las intervenciones aisladas en el nivel micro.

19. Incluso con su capacidad actual, se ha demostrado que existe margen para que ONU Mujeres contribuya a la formulación de políticas macroeconómicas con perspectiva de género. A modo de ejemplo, ONU Mujeres colabora con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en la mejora de los sistemas estadísticos nacionales, incluidos los productos profesionales de comunicación utilizados por las y los responsables de la formulación de políticas para interpretar e incorporar los datos sobre el uso del tiempo; y, a nivel mundial, a través del trabajo con la División de Estadística de las Naciones Unidas sobre el conjunto de indicadores de la iniciativa Pruebas y Cifras para la Igualdad de Género.

**Conclusión 3: con las alianzas adecuadas, ONU Mujeres podría dar un nuevo impulso a la búsqueda de modelos económicos de cara al futuro, introduciendo pruebas empíricas y la investigación de medidas sensibles al género en los debates económicos dominantes.**

20. El actual planteamiento estratégico de ONU Mujeres da lugar a un estrecho vínculo entre su eficacia y los recursos que consigue movilizar. Esto limita la capacidad de la Entidad para lograr una repercusión mayor y el respaldo de una masa crítica suficiente a sus posiciones políticas. Mientras el déficit estructural de financiación genera dificultades reales, la fuerte atención que presta la organización a los niveles de financiación ensombrece otras opciones de potenciar su impacto y crea diversos discursos negativos.

21. Con independencia de los recursos que pueda movilizar, la futura capacidad de ONU Mujeres para hacer realidad el cambio dependerá de un modo fundamental de las alianzas y asociaciones que consiga forjar. Desde el punto de vista operativo, ONU Mujeres contará en el futuro previsible con unos recursos y una capacidad limitados para liderar programas de gran envergadura. La repercusión de la Entidad dependerá de su colaboración con otros socios a través de la programación conjunta y de la provisión de recursos técnicos de alta calidad capaces de diseñar modelos económicos y programas de empoderamiento económico con perspectiva de género.

22. Como consecuencia de su mandato de coordinación, ONU Mujeres disfruta de una posición estratégica que le permite centrarse en las alianzas que ha establecido con el PNUD, la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo y del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas, de manera que sus programas aborden realmente los obstáculos estructurales a los que se enfrenta el EEM. Las relaciones operativas que mantiene la Entidad con instituciones académicas, con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y con diversos grupos consultivos de la sociedad civil resultan vías prometedoras para incrementar la cantidad y mejorar la calidad de las pruebas y los análisis económicos basados en derechos.

## D2: Eficacia

**Conclusión 4: pese a contar con recursos limitados, el mandato normativo de ONU Mujeres le ha permitido influir eficazmente en el discurso y las normas internacionales, así como en diversas políticas nacionales.**

23. Mediante la aplicación de las lecciones aprendidas a través del apoyo que presta a la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, ONU Mujeres ha logrado intensificar su participación en el plano normativo, lo que le ha permitido influir eficazmente en el discurso normativo sobre asuntos tales como el trabajo de cuidados no remunerado, las trabajadoras y los trabajadores domésticos, las personas que trabajan desde casa, las trabajadoras migrantes y las mujeres rurales. El hecho de que este enfoque siga respaldando la inclusión del EEM en los Objetivos de Desarrollo Sostenible puede considerarse una prioridad.

24. También se ha avanzado en el apoyo prestado a diferentes países para que integren los instrumentos normativos en las leyes nacionales. Continúa habiendo margen para traducir un mayor número de resultados normativos mundiales en cambios positivos a escala nacional y para garantizar que el conocimiento, las experiencias adquiridas y las buenas prácticas observadas sobre el terreno se utilicen para aportar información a los procesos mundiales.

25. Aunque existen ejemplos de la utilización de pruebas obtenidas sobre el terreno en el trabajo normativo intergubernamental, son puntuales y escasos. De manera similar, a pesar de que muchos trabajadores y trabajadoras de ONU Mujeres que trabajan sobre el terreno conocen los instrumentos normativos para el empoderamiento económico a nivel internacional, necesitan una mayor orientación y un apoyo técnico más intenso para traducir ese conocimiento en la formulación y aplicación de políticas concretas en el plano nacional.

**Conclusión 5: la coordinación y la programación conjunta han realizado una contribución cautelosa, pero importante, al fomento del EEM en el seno del sistema de las Naciones Unidas, sobre todo a nivel nacional. Se constata la existencia de una oportunidad para que ONU Mujeres aproveche esta circunstancia para liderar la convocatoria y la coordinación de la comunidad dedicada al EEM, y se le demanda que lo haga.**

26. ONU Mujeres ha planteado su mandato de coordinación a nivel mundial y nacional con cierto grado de cautela, basándose en la apreciación de su propia capacidad emergente y en el reconocimiento de las funciones que anteriormente habían desempeñado otras entidades de las Naciones Unidas.

27. A nivel mundial y nacional, el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) cuenta con el reconocimiento de otras entidades de las Naciones Unidas por su contribución fundamental a la coordinación. Pese a que no existe ningún mecanismo específico para coordinar el EEM a escala mundial, la necesidad de evitar niveles adicionales de mecanismos de coordinación es acuciante. Se considera más prometedor combinar los foros existentes, una comunidad de práctica en materia de EEM y las orientaciones sobre la

utilización de un sistema de puntuación de las cuestiones de género para fomentar la rendición de cuentas en este ámbito.

28. El liderazgo de ONU Mujeres y el papel que desempeña en los foros de coordinación existentes (como la Red interinstitucional sobre la mujer y la igualdad entre los géneros (IANGWE) en la sede, y el sistema de coordinadores residentes de las Naciones Unidas y de grupos de trabajo del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) a nivel nacional) ya está produciendo importantes resultados: un incremento del número de programas e iniciativas conjuntos y una auténtica incorporación de la perspectiva de género en los MANUD. El personal de ONU Mujeres considera los resultados de la Entidad en cuanto a la integración del género en los MANUD (incluso en la esfera del EEM) como una de las fortalezas de la organización.

29. La evaluación descubrió que, en el plano nacional, el personal de ONU Mujeres debe priorizar sus esfuerzos de coordinación entre el equipo de las Naciones Unidas en el país y el espacio nacional de EEM (generalmente a través de los ministerios encargados de las cuestiones de género). Las sinergias entre los foros mencionados suelen ser escasas. Por lo tanto, pese a que la disciplinada interpretación por parte de ONU Mujeres de que su mandato de coordinación debe focalizarse en el sistema de las Naciones Unidas ha contribuido al logro de resultados por lo que respecta al MANUD, por el momento no puede decirse que se esté cumpliendo con carácter general el principio de coordinación.

30. El análisis de las ventajas comparativas de ONU Mujeres pone de manifiesto que la organización cuenta con una amplia experiencia en la convocatoria y dinamización de grupos compuestos por múltiples partes interesadas. Si a ello se une la elevada demanda de que la organización asuma una posición de liderazgo con el fin de mejorar la coordinación de las iniciativas de EEM, la Entidad tiene una oportunidad crucial para adoptar un enfoque más inclusivo con respecto a su función de coordinación mediante la creación de plataformas para el diálogo participativo y la colaboración.

**Conclusión 6: el principal medio a través del que ONU Mujeres puede mejorar su eficacia son sus alianzas. Será fundamental que estas sean más estratégicas y selectivas.**

31. La eficacia del trabajo operativo de ONU Mujeres está correlacionada con el nivel de recursos de los que dispone. En realidad, sin embargo, el margen existente para una planificación basada en un fuerte incremento de los recursos financieros es muy limitado, sobre todo en el sector de la igualdad de género, en el que el déficit de financiación tiene carácter estructural. De ahí que ONU Mujeres se vea obligada a competir con las organizaciones con las que pretende entablar alianzas.

32. Por estas razones, las asociaciones ofrecen una vía más sostenible y con mayor potencial de crecimiento para ampliar la capacidad de ONU Mujeres. También pueden ayudar a desarrollar la capacidad del sector en su conjunto. Aunque resulta prometedor comprobar que existe un número cada vez mayor de asociaciones que apoyan el EEM (especialmente a través del Portal de Conocimientos y del proceso post-2015), ONU Mujeres también necesita adoptar un planteamiento más estratégico y selectivo para

garantizar una definición clara de los parámetros, las expectativas y las contribuciones de sus alianzas.

33. La organización ya está aprendiendo que los diferentes tipos de asociaciones requieren enfoques diversos, incluso cuando dichas alianzas están relacionadas con distintas áreas temáticas. Por ejemplo, una asociación con el sector privado en relación con el empoderamiento económico entraña características y consideraciones diferentes que cuando la colaboración es en materia de lucha contra la violencia de género. La organización debe dar un paso muy importante: el desarrollo de un modelo que permita desagregar y priorizar estratégicamente las alianzas en el ámbito del EEM.

**Conclusión 7: la contribución del trabajo operativo de ONU Mujeres alcanza su máxima eficacia cuando identifica y aborda las barreras y los cuellos de botella estructurales para la realización de los derechos económicos de las mujeres.**

34. En la actualidad, una parte muy importante del trabajo de ONU Mujeres en el nivel micro está diseñado para solucionar los problemas económicos a los que se enfrentan las mujeres: proporcionar acceso directo a una mayor cualificación, a productos de crédito, a mejores oportunidades comerciales así como a información y a otros servicios. Esto ofrece algunos ejemplos inspiradores de mujeres que han ganado confianza, han mejorado sus recursos y han adquirido una sensación de control sobre su vida. Sin embargo, este enfoque presenta limitaciones en cuanto a su alcance, las dimensiones del empoderamiento en las que puede influir y la medida en que supone (o no) una diferenciación de ONU Mujeres frente a otros actores.

35. Este trabajo ha proporcionado numerosas lecciones, incluso a través del Fondo para la Igualdad de Género. No obstante, el hecho de que su margen para generar una repercusión significativa sea limitado en comparación con los niveles intermedio y macro sugiere que ha llegado el momento de revisar el enfoque: es preciso que el trabajo realizado en el nivel micro encaje en el esquema general y aporte pruebas que permitan eliminar los obstáculos estructurales que dificultan el empoderamiento económico de las mujeres.

36. Esto sugiere que ONU Mujeres debería seleccionar con el máximo rigor su trabajo en el nivel micro y centrarse decididamente en analizar el modo en que aportará pruebas y datos relativos a dichas barreras estructurales que impiden la realización de los derechos económicos de las mujeres. Por ejemplo, cabría la posibilidad de dejar de utilizar los fondos para apoyar el acceso individual de las mujeres a la financiación para, en su lugar, apoyar a las mujeres como colectivo a hacer frente a los cuellos de botella que les impiden acceder a las oportunidades económicas, tomar sus propias decisiones o controlar sus recursos.

### **D3: Igualdad de género**

**Conclusión 8: los derechos económicos, sociales y culturales de las mujeres están en desventaja frente al paradigma político y económico dominante. En este contexto, ONU Mujeres necesita movilizar y dar voz a todos los aliados que pueda –incluidos los hombres, la sociedad civil y el sector privado– desde la posición de autoridad legal que proporcionan los marcos de derechos humanos.**

37. En cierta medida, existe un dilema en el seno de ONU Mujeres sobre si utilizar o no de forma explícita enfoques basados en derechos al intentar ganar peso en el sistema económico mundial. La evaluación ha puesto de relieve que la reciente adopción por parte de ONU Mujeres de un enfoque basado en derechos para su trabajo de EEM (que se acerca al EEM en términos de restricciones y discriminación) coloca a la Entidad en buena posición para aportar valor a otras iniciativas existentes en este ámbito.

38. La experiencia adquirida a través de las oficinas de país de ONU Mujeres subraya la importancia de articular enfoques basados en derechos como contribución al cambio económico, promoviendo este explícitamente desde la óptica de los derechos económicos de las mujeres, pero, al mismo tiempo, aportando datos sobre los efectos económicos de dichas políticas.

39. Dado el compromiso que existe en el seno del sistema de las Naciones Unidas con la adopción de enfoques basados en derechos, puede resultar útil que la Entidad cambie de perspectiva y encuadre su trabajo en el marco de derechos económicos de las mujeres. Las pruebas obtenidas a través del trabajo operativo de ONU Mujeres sugieren que la realización de los derechos económicos de las mujeres debe incluir el fortalecimiento de los grupos titulares de derechos para que se organicen mejor y puedan documentar y explicar sus posiciones en los procesos nacionales (y a través del apoyo a la recogida de datos que permitan verificar los efectos de las diversas políticas desde el punto de vista del EEM). ONU Mujeres ha reconocido asimismo que es necesaria una mayor colaboración con los hombres y los niños a escala nacional con el fin de mejorar la comprensión de los derechos económicos de las mujeres y el respaldo cultural a dichos derechos.

#### **D4. Eficiencia organizativa**

**Conclusión 9: durante su fase de transición, ONU Mujeres llevó a cabo iniciativas intencionadas para mejorar su proyección de cara al exterior y para colaborar con (y empezar a influir en) sus redes y su entorno. Con el fin de aumentar su capacidad institucional de contribuir al EEM, es necesario mejorar la consolidación interna y adoptar un enfoque coherente con respecto al liderazgo en materia de EEM en todos los niveles de la organización.**

40. ONU Mujeres ha tardado casi cuatro años en iniciar el proceso de diseño inclusivo de una teoría integral de cambio en lo que respecta al EEM. Esto se ha debido a varios factores, como la transición interna de la organización, la escasez de recursos humanos (incluida la limitada disponibilidad de tiempo) y un contexto externo complicado (en el que no cabe abstraerse de la resistencia a adoptar un enfoque basado en derechos y la existencia de planteamientos económicos contradictorios). Como consecuencia de ello, la capacidad y la experiencia de ONU Mujeres en materia de EEM están repartidas por toda la organización, pero aún no conforman un todo cohesionado. No obstante, se observan procesos recientes que pueden considerarse avances positivos, como las consultas internas y externas realizadas para elaborar una teoría de cambio sólida.

41. La evaluación concluyó que una de las ventajas comparativas de ONU Mujeres es su personal, motivado y entusiasta, que cuenta con una importante especialización técnica

en su ámbito. En la actualidad es necesario que la mayor prioridad otorgada a un EEM vaya acompañada de recursos que permitan desarrollar la capacidad del personal de ONU Mujeres en esta área (en todos los niveles de la organización), así como elaborar orientaciones institucionales a través de procesos internos abiertos e inclusivos. El trabajo de ONU Mujeres en el plano normativo y de políticas ofrece un buen ejemplo del modo en que el personal técnico altamente cualificado puede realizar una contribución eficaz al EEM en un entorno en el que los recursos son limitados.

42. La nueva arquitectura regional, en particular los nuevos asesores regionales en materia de EEM (una vez estén presentes en todas las regiones) proporciona a la organización un valioso recurso interno para abordar sus déficits de capacidad (sobre todo en términos de aportación de conocimientos especializados en relación con el EEM, incluso a las oficinas de país que carecen de dicha especialización) y apoyar las iniciativas encaminadas a mejorar la coherencia estratégica. También pueden desempeñar un papel muy importante de fomento de los vínculos entre el trabajo normativo y operativo en el ámbito del EEM, en particular estableciendo canales de conexión con las diferentes áreas de la sede en los casos en los que las oficinas de país necesiten una orientación y un apoyo mayores para aplicar las normas, y transmitiendo ejemplos y pruebas cuando las oficinas de país hayan respaldado la aplicación de dichas normas.

43. Con el objetivo de sacar el máximo provecho de su dotación de recursos humanos, la organización necesita una cultura de liderazgo común en todos los niveles a fin de seguir potenciando su trabajo de EEM, proporcionando directrices claras en lo que respecta al trabajo en materia de EEM y, al mismo tiempo, otorgando autonomía técnica a los expertos. Asimismo, se necesitan mecanismos que posibiliten la creación de equipos multidisciplinares que trabajen en las diferentes áreas temáticas de manera transversal, puesto que la programación del EEM resulta especialmente eficaz cuando se realiza con un planteamiento holístico e integra otras esferas vitales de las mujeres.

#### **D5. Experiencia adquirida en materia de gestión del conocimiento**

**Conclusión 10: ONU Mujeres ha generado una gran cantidad de pruebas y múltiples iniciativas de gestión del conocimiento. Ha llegado el momento de integrar estos esfuerzos en un enfoque sistémico que permita a la organización cumplir sus tres mandatos.**

44. ONU Mujeres ha creado algunos productos de investigación y conocimiento muy importantes para el público externo en relación con la EEM. Además, el Portal del Conocimiento ha desempeñado un papel destacado, al proporcionar una plataforma mundial que facilita el intercambio de conocimientos sobre EEM basados en la experiencia entre organizaciones internacionales, organizaciones de la sociedad civil, el sector privado y las mujeres empresarias que buscan mejorar el EEM. También ha permitido que ONU Mujeres amplíe y diversifique su red de socios.

45. En el seno de la organización existe una profunda conciencia sobre la importancia de la gestión del conocimiento interno, y una intención real de cumplir esa función. Sin embargo, por el momento las iniciativas en ese sentido son fragmentadas, parciales y

puntuales. Por ejemplo, los desarrolladores del Portal del Conocimiento no consiguieron que el módulo abierto del Centro de Capacitación de ONU Mujeres se alojara en el Portal.

46. Aunque el Portal del Conocimiento ha proporcionado un importante foro para el intercambio de experiencias entre actores externos, es preciso desarrollar un mayor número de mecanismos y herramientas específicos para apoyar el aprendizaje interno de la organización en materia de EEM a través del intercambio de experiencias, buenas prácticas y lecciones aprendidas. En particular, existe margen para proseguir con la integración del FONDO PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO en los sistemas fundamentales de ONU Mujeres y para comenzar a utilizar las pruebas obtenidas a través de los proyectos relacionados con el EEM ejecutados en todo el sistema de las Naciones Unidas.

47. La evaluación sugiere que la función de gestión del conocimiento debería ocupar un lugar central en ONU Mujeres para integrar y maximizar el beneficio de sus tres mandatos: normativo, operativo y de coordinación. Con respecto al EEM, la falta de una estrategia coherente de gestión del conocimiento está impidiendo a la organización aprovechar esta ventaja comparativa. La función de gestión del conocimiento representa asimismo la vía con mayor potencial para que ONU Mujeres cumpla su mandato universal, como ya han demostrado las orientaciones proporcionadas a través de la función intergubernamental.

## **E. RECOMENDACIONES**

48. La evaluación ha identificado cinco recomendaciones cruciales para la contribución futura de ONU Mujeres al EEM. El equipo evaluador es consciente de que estas recomendaciones pueden exigir que se adopten decisiones significativas, algunas de las cuales trascienden el ámbito del EEM y, por consiguiente, será necesario contar con las aportaciones y la implicación de toda la organización.

49. La evaluación ha articulado dos niveles de acciones organizadas en fases temporales con objeto de ayudar a la organización a aplicar las cinco recomendaciones. Las **acciones a corto plazo** tienen como objetivo ayudar a la organización a mejorar de forma inmediata en el camino que ya ha iniciado. Estas acciones van dirigidas a los niveles mundial, regional y nacional. Las acciones a mediano plazo, de carácter eminentemente transformador, serán necesarias si la organización decide a nivel institucional avanzar de un modo más decidido en la dirección que respaldan las pruebas obtenidas a través de esta evaluación. ONU Mujeres debería estudiar estas acciones a mediano plazo en el marco del examen de mitad de período del Plan Estratégico 2014-2017.

### **Recomendación núm. 1: para cumplir con su misión, ONU Mujeres debería introducirse con determinación en el espacio macroeconómico.**

50. ONU Mujeres debe determinar en qué medida tiene previsto involucrarse en el debate, diálogo, asesoramiento, acción y promoción en el espacio económico, y prepararse para ello. El proceso conducente a esta decisión debería ser inclusivo, implicando a todos los niveles de la organización, y el personal tendrá que seguir dicha dirección estratégica para hacerla efectiva.

51. **Acciones a corto plazo:** a nivel mundial, regional y nacional, se recomienda a ONU Mujeres que entable una relación de colaboración más estrecha con los actores económicos

de las Naciones Unidas, con el fin de abordar las barreras estructurales que dificultan la realización de los derechos económicos de las mujeres a través de intervenciones normativas en los niveles macro e intermedio, incluidas iniciativas para aprovechar el trabajo conjunto en materia estadística y de investigación sobre políticas económicas con perspectiva de género. En el plano nacional el trabajo debería centrarse fundamentalmente en el nivel intermedio, buscando elaborar planes de desarrollo y estrategias de lucha contra la pobreza nacionales con perspectiva de género, incluido el desarrollo de los sistemas de supervisión estadística y presupuestaria en los que se apoyan dichos planes. Esto permitiría seguir prestando atención a las condiciones macroeconómicas y a las políticas necesarias para promover el trabajo decente, e incluir una intensificación de los esfuerzos de ONU Mujeres por armonizar su trabajo en materia de EEM con las nuevas tendencias que emergen en el mercado laboral y por promover el cambio institucional, como, por ejemplo, en lo que respecta a las normas sobre la titularidad de la tierra o el acceso de las mujeres al crédito. Las oficinas de país de ONU Mujeres necesitan recibir las orientaciones normativas y el apoyo necesarios de la sede y de las oficinas regionales para posibilitar que el trabajo realizado en el nivel micro (incluso a través del Fondo para la Igualdad de Género) guarde una relación más directa con las intervenciones en el nivel intermedio.

52. **Acciones a mediano plazo:** una vez se adopte una decisión definitiva en el marco del examen de mitad de período del Plan Estratégico, sería recomendable que ONU Mujeres hiciera frente a las barreras estructurales que dificultan la realización de los derechos económicos de las mujeres. Para ello, debería otorgar un lugar central a la influencia política (tanto en el nivel intermedio como en el macro) en su estrategia futura relativa al EEM. Para ello podría llevarse a cabo un intento concertado de crear modelos y políticas económicas transversales con perspectiva de género. Si colabora con socios del mundo académico y de la comunidad en todo el mundo, con las instituciones de Bretton Woods y con el movimiento de mujeres, ONU Mujeres podría promover y brindar apoyo técnico a proyectos de mediana y gran escala que generen empleo decente en las zonas rurales, y fomentar el crecimiento de empresas de mujeres medianas y grandes, contribuyendo a transformar las prácticas de préstamo de las instituciones financieras internacionales. Con el fin de ayudar a la sede a influir en las políticas macroeconómicas y de nivel macro, las oficinas de país de ONU Mujeres pueden identificar áreas pertinentes y apropiadas de colaboración con los gobiernos a través de intervenciones en el nivel intermedio dirigidas a promover las condiciones necesarias para que las mujeres mejoren sus condiciones de trabajo y su situación económica, ya sea a través del acceso a recursos productivos y financieros o a la seguridad social.

**Recomendación núm. 2: ONU Mujeres debería manifestar con claridad su compromiso de asumir la responsabilidad de liderar a través de la colaboración.**

53. Es necesario intensificar los esfuerzos para comprender y maximizar el valor de las alianzas de ONU Mujeres, incluso a través de una estrategia bien articulada de promoción del EEM que pueda atraer a la sociedad civil. Si ONU Mujeres aprovecha mejor su poder de convocatoria, podrá ampliar su influencia en el ámbito del EEM y posicionarse

firmemente como una entidad representante, defensora e intermediaria para otras organizaciones que gozan de una ventaja comparativa en este terreno.

54. **Acciones a corto plazo:** se recomienda a ONU Mujeres que se centre y profundice en su mandato de coordinación del sistema de las Naciones Unidas y en entablar alianzas con organizaciones que puedan respaldar de un modo crucial su trabajo en materia de EEM. La División de Alianzas Estratégicas y la Sección de Empoderamiento Económico deberían liderar conjuntamente un proceso de participación interno dirigido a desarrollar un marco desagregado de diferentes tipos de socios, así como un modelo de proceso de adopción de decisiones para seleccionar qué alianzas deben centrarse en los diferentes objetivos. Las oficinas regionales y de país necesitarán ayuda para aplicar esta herramienta en sus contextos específicos. Un examen participativo a escala de la organización de la colaboración de ONU Mujeres con el sector privado puede aportar información para el diseño de una estrategia holística que articule claramente los objetivos de ONU Mujeres, sus prioridades y la propuesta de valor vinculada a dichas alianzas, incluida la forma en que se utilizarán estas para promover el EEM. En lugar de optar por la modalidad de ejecución directa de los programas, ONU Mujeres debería empezar por centrarse en desarrollar plataformas y financiar iniciativas en las que los socios puedan unir sus fuerzas para maximizar su impacto conjunto. Es preciso utilizar cada vez más la IANGWE y el MANUD para convocar, coordinar y movilizar los esfuerzos de todo el sistema de las Naciones Unidas en relación con el EEM. ONU Mujeres puede aportar su experiencia y su conocimiento a nivel mundial, regional y nacional para ayudar al sistema de las Naciones Unidas (y, en particular, a los organismos económicos) a desarrollar con eficacia su trabajo en materia de empoderamiento económico con perspectiva de género. A nivel nacional, es necesario dotar a los equipos de país de mayor conocimiento, recursos y orientaciones específicas para garantizar el cumplimiento efectivo del mandato de coordinación de todo el sistema, una mejor posición de ONU Mujeres para influir de un modo más intenso en la atracción y la convocatoria de los socios y actores que trabajan en la esfera del empoderamiento económico.

55. **Acciones a mediano plazo:** una vez se adopte una decisión definitiva en el marco del examen de mitad de período del Plan Estratégico, sería recomendable que ONU Mujeres identificara a nivel mundial y nacional los principales obstáculos estructurales dentro del sistema económico que provoquen conflictos de intereses entre sus componentes clave, dificultando el avance común hacia la realización de los derechos económicos de las mujeres. La Entidad puede emprender un proceso intensivo que culmine en un diálogo durante un período determinado entre las partes interesadas en conflicto, con objeto de desarrollar las relaciones y elaborar un plan de acción conjunto. Para abordar las relaciones a más largo plazo, ONU Mujeres podría maximizar su función de convocatoria a escala mundial, regional y nacional, reuniendo a la sociedad civil, al sector privado y a las organizaciones sindicales en torno a una plataforma común de diálogo. Los resultados de esos procesos de diálogo pueden utilizarse para aportar información de cara al desarrollo de nuevos modelos y herramientas económicos a los que se podrá dar una difusión más amplia. Esto permitiría a ONU Mujeres estudiar iniciativas de captación de recursos específicamente para sus servicios técnicos y su labor de facilitación y seguimiento de los

compromisos; de ese modo se lograrían los objetivos en materia de EEM y podría generarse una fuente de ingresos adicional. Los ejemplos de cambio de comportamiento y las prácticas que emerjan de esos diálogos podrían ser objeto de una evaluación de impacto; las pruebas recopiladas se utilizarían para fomentar respuestas más firmes en lo que respecta al EEM entre otros Estados Miembros y partes interesadas privadas.

**Recomendación núm. 3: el trabajo de ONU Mujeres en el terreno del EEM debería estar fundamentado expresamente en (y guiado por) un enfoque basado en derechos.**

56. La evaluación recomienda la adopción de un enfoque común institucionalizado en el seno de ONU Mujeres, que sienta las bases de todas las actividades futuras de generación de conocimiento. Se recomienda, por tanto, tomar una decisión clara y proporcionar orientaciones sobre los valores fundamentales de ONU Mujeres con respecto a la interpretación del mundo en relación con el EEM.

57. **Acciones a corto plazo:** A nivel mundial, regional y nacional, se recomienda a ONU Mujeres que continúe aplicando internamente un enfoque basado en derechos (y centrado en los derechos económicos) con respecto al EEM, y que lo haga abiertamente en los foros existentes en los que dicho enfoque es la norma, como en el caso del trabajo intergubernamental. A escala nacional, es preciso dotar al personal de ONU Mujeres de un conocimiento y una capacidad mayores para aplicar de manera sistemática un enfoque basado en derechos y garantizar que el diseño del trabajo operativo respalde el cumplimiento de los compromisos normativos y de las recomendaciones que emanan de los órganos creados en virtud de tratados de derechos humanos y formuladas por expertos en derechos humanos y por los relatores especiales. A nivel mundial y regional, debería haber un compromiso más profundo con un mayor número de órganos intergubernamentales y de órganos creados en virtud de tratados de derechos humanos, más allá de la CEDAW y de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, con objeto de promover la aplicación de un enfoque basado en derechos en lo tocante al EEM. ONU Mujeres puede continuar intensificando sus esfuerzos normativos y de coordinación, dando mayor prioridad a un enfoque basado en derechos que le faculte para ejercer una influencia mayor como entidad líder de pensamiento, promotora y nodo de conocimiento en el fomento del EEM. Como parte de un planteamiento tendente a convertirse en una organización líder de pensamiento, ONU Mujeres debería redefinir los objetivos de sus programas de EEM en términos de investigación-acción participativa, y tratar de ensayar enfoques pioneros que le permitan llegar a grupos olvidados y, al mismo tiempo, generar pruebas en áreas innovadoras.

58. **Acciones a mediano plazo:** una vez se adopte una decisión definitiva en el marco del examen de mitad de período del Plan Estratégico, sería recomendable que ONU Mujeres cambie de perspectiva y encuadre su trabajo en el marco de derechos económicos de las mujeres. Esto conllevaría un cambio en la denominación del área temática. Todo el trabajo económico de la organización podría enmarcarse y articularse en términos de derechos. Si decide adoptar este enfoque, la información y el conocimiento recopilados acerca de las barreras estructurales que dificultan la realización de los derechos económicos de las

mujeres y su participación en la población activa deberían utilizarse en el diseño y la ejecución de los programas a un nivel normativo más amplio dentro de cada país.

**Recomendación núm. 4: ONU Mujeres necesita fortalecer el liderazgo en toda la organización para respaldar su trabajo en el ámbito del EEM.**

59. La evaluación puso de manifiesto la aplicación al EEM de diferentes estilos, planteamientos y aptitudes de liderazgo en toda la organización. Esta falta de coherencia en lo que respecta a la cultura y las aptitudes de liderazgo, unida a una compleja situación externa, hace que muchas de las personas de la organización que trabajan en el ámbito del EEM tengan dudas en cuanto a los límites de la autonomía y la responsabilidad personales. La evaluación recomienda adoptar una posición clara con respecto al desarrollo de la cultura y la capacidad de liderazgo en ONU Mujeres.

60. **Acciones a corto plazo:** se recomienda a ONU Mujeres que comunique intensamente los valores y las normas de la cultura de liderazgo de la Entidad en el seno de la organización, de manera que el personal pueda esperar un estilo de liderazgo coherente en todos los niveles de la organización. El liderazgo intelectual y ejecutivo del EEM debería regresar a la Sección de Empoderamiento Económico de la División de Políticas. Esto podría manifestarse otorgando una mayor importancia al hecho de dar respuesta a las necesidades de las oficinas regionales y de país en relación con sus programas de empoderamiento económico (a través de un servicio de asistencia, por ejemplo). La organización debería proporcionar a la Sección de Empoderamiento Económico tiempo y recursos suficientes para elaborar orientaciones institucionales prácticas y basadas en las necesidades y herramientas para el intercambio de conocimientos, contando para ello con la participación activa del personal de todos los niveles de la organización. Es necesario establecer una visión clara, un enfoque estratégico y una teoría de cambio para el trabajo de ONU Mujeres en materia de EEM para permitir que la Sección de Empoderamiento Económico garantice el traslado de las directrices institucionales comunes a toda la organización.

61. **Acciones a mediano plazo:** una vez se adopte una decisión definitiva en el marco del examen de mitad de período del Plan Estratégico, sería recomendable que ONU Mujeres abandonara los "modelos de programa" que se pueden aplicar en toda su cartera y adopte en su lugar un planteamiento altamente participativo y sensible al género con respecto a su trabajo. Esta acción debería centrarse en posibilitar la creación de redes locales autoorganizadas, tanto internas como externas. Es necesario crear espacios que permitan el establecimiento de equipos multidisciplinares y su colaboración en tareas comunes.

**Recomendación núm. 5: ONU Mujeres necesita equiparse y organizarse para convertirse en una organización basada en el conocimiento.**

62. ONU Mujeres ha reconocido el valor potencial de la gestión del conocimiento como función, y ha puesto en marcha varias iniciativas en ese sentido. Será necesario tomar una decisión crucial lo más temprano posible sobre el modo en que se integrarán los diferentes componentes para conformar un sistema unificado.

63. **Acciones a corto plazo:** se aconseja a ONU Mujeres que priorice las medidas que ya haya identificado en relación con el conocimiento, incluido el desarrollo de un registro de expertos a nivel mundial, el Portal del Conocimiento y la impartición de cursos del Centro de Capacitación de ONU Mujeres sobre EEM a los equipos de país de todo el mundo. Los asesores regionales en materia de EEM deberían comenzar a desempeñar un papel mayor en el sistema de gestión del conocimiento. La Unidad de Planificación, Programas y Orientación y la sección de Investigación y Datos pueden ayudar a desarrollar un conjunto de indicadores clave de desempeño basados en derechos sobre la contribución de ONU Mujeres al EEM. Dichos indicadores permitirían llevar a cabo un seguimiento de las oficinas de país y evaluaciones descentralizadas con objeto de identificar todos los efectos en materia de EEM. A nivel nacional, las oficinas de país deben comenzar a diseñar proyectos y programas capaces de generar pruebas para su trabajo normativo específico, garantizando que el diseño y el presupuesto de dichos proyectos y programas incluyan estrategias dirigidas a identificar y comunicar esos resultados (como evaluaciones de impacto, por ejemplo). Estos productos divulgativos deberían remitirse asimismo a los equipos de la sede (incluidos los del FONDO PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO y el Portal del Conocimiento) y a los equipos de otros países a través de los asesores regionales en materia de EEM.

64. **Acciones a mediano plazo:** una vez se adopte una decisión definitiva en el marco del examen de mitad de período del Plan Estratégico, sería recomendable que ONU Mujeres ampliara la dimensión del Portal del *Conocimiento* y lo convirtiera en un Portal *Mundial*. De ese modo se intensificaría la "presencia percibida" de las actividades del Portal del Conocimiento, de las del Fondo para la Igualdad de Género y de determinados cursos del Centro de Capacitación de ONU Mujeres, al ponerlos a disposición de las personas interesadas a través de un único sitio web. Esta medida podría incluir un servicio de intermediación para el aprovechamiento de oportunidades, que ayudaría a poner en contacto a los donantes (fundaciones privadas, por ejemplo) con ONG que puedan dar respuesta a sus necesidades y, al mismo tiempo, ayudar a ONU Mujeres a cumplir con su misión. Las futuras rondas del Fondo para la Igualdad de Género también podrían canalizarse a través de este portal mundial. Como piedra angular de la estrategia de gestión del conocimiento de ONU Mujeres, el Portal del Conocimiento debería trabajar con el Centro de Capacitación de ONU Mujeres para poner los productos de conocimiento de libre acceso de este Centro a disposición de las personas interesadas a través del sitio web. Esto incentivará a un mayor número de activistas y organizaciones de EEM a visitar el sitio web con regularidad. En resumidas cuentas, se recomienda a ONU Mujeres que adopte un enfoque más abierto con respecto a los datos y el conocimiento, alentando e incentivando a su personal a participar en los debates del Portal. ONU Mujeres podría utilizar la intranet o el servicio de asistencia interno propuesto para reconocer abiertamente y debatir sobre los éxitos y los fracasos en el seno de la organización en relación con los enfoques innovadores. Es preciso animar al personal a que publique ejemplos de aspectos que no han funcionado, explicando los factores imprevistos que provocaron los problemas de modo que se puedan extraer las lecciones pertinentes.

## **Anexo A: Lista de resultados de la evaluación**

### **Pertinencia**

Hallazgo 1: la cartera de intervenciones de ONU Mujeres en el ámbito del EEM a nivel mundial, regional y nacional es congruente con los objetivos y los resultados previstos de los planes estratégicos; esto representa una buena base para continuar reforzando los vínculos entre las diferentes actividades y para lograr resultados, con base en la teoría de cambio de la organización con respecto al EEM, que se encuentra en plena evolución.

Hallazgo 2: ONU Mujeres ha reconocido que, pese a la mayor importancia concedida al EEM en el seno de la Entidad, sigue siendo el área temática menos desarrollada y menos conceptualizada, y ha comenzado a adoptar medidas para abordar este problema.

Hallazgo 3: al responder a los debates actuales en torno al EEM, el liderazgo de pensamiento de ONU Mujeres se ha disipado en todas las divisiones normativas, operativas, ejecutivas y de coordinación de la sede. Las múltiples visiones y voces discordantes dificultan la armonización del trabajo regional y nacional para hacer frente a las prioridades emergentes a escala mundial.

Hallazgo 4: la utilización de expertos altamente cualificados y pruebas de alta calidad por parte de ONU Mujeres para revitalizar su enfoque con respecto al EEM concuerda con la visión actual, pero puede poner en peligro su ventaja clave: su voluntad de ser una organización flexible, dinámica e innovadora.

Hallazgo 5: la priorización estratégica del EEM en el desarrollo (y en los Objetivos de Desarrollo del Milenio) ha llevado a ONU Mujeres a centrarse en una parte de su mandato universal, lo que tiene consecuencias para sus decisiones operativas así como para sus aliados naturales.

Hallazgo 6: ONU Mujeres se acerca a un punto de inflexión, a partir del cual la buena voluntad en relación con su marca y con el poder de su mandato deberá ir de la mano del cumplimiento de las expectativas referentes al liderazgo mundial de la organización en materia de EEM.

Hallazgo 7: desde el punto de vista operativo, ONU Mujeres se ha visto obligada a ser creativa para superar las limitaciones en términos de tamaño, capacidad y recursos. Su planteamiento más prometedor ha sido el desempeño de un importante papel en la convocatoria y la dinamización del diálogo entre diferentes grupos de partes interesadas.

Hallazgo 8: los intentos actuales dirigidos a ayudar a las empresas en el nivel microeconómico se enfrentan a cuatro desafíos abrumadores: i) no parecen estar llegando a las más vulnerables; ii) no permiten diferenciar de forma significativa a ONU Mujeres de otras organizaciones que trabajan en este ámbito; iii) las pruebas existentes son demasiado escasas como para sugerir que las mujeres empresarias hayan mejorado sus resultados económicos o en términos de supervivencia empresarial; y iv) las opciones para ampliar el alcance de estas medidas son limitadas.

Hallazgo 9: ONU Mujeres goza de una posición privilegiada para complementar el trabajo de otras entidades y abordar los desafíos estructurales que dificultan el acceso de las mujeres a la financiación.

Hallazgo 10: ONU Mujeres se ha forjado una credibilidad y una autoridad muy importantes a través de las mejoras normativas que contribuyó a introducir en el marco de la promoción de un enfoque basado en derechos con respecto al EEM. Sin embargo, lograr una capacidad y una autoridad similares para influir en la política macroeconómica está demostrando ser un reto inmenso.

Hallazgo 11: existe una elevada demanda para que ONU Mujeres se convierta en un nodo de conocimiento en lo que respecta al EEM. El triple mandato, el Portal del Conocimiento, el Centro de Capacitación y la presencia de la organización en los países hacen que esta posibilidad sea muy real y apasionante.

Hallazgo 12: el acceso de las mujeres a las oportunidades educativas (en particular a la educación y la formación profesionales en sectores vinculados con las demandas del mercado laboral y con las oportunidades de empleo) y a la salud representan esferas prometedoras en las que ONU Mujeres puede asumir una nueva función como socio en sectores temáticos en los que no goza de una ventaja comparativa.

Hallazgo 13: Beijing+20 ofrece la primera oportunidad para hacer un seguimiento de los logros de ONU Mujeres en el diálogo post-2015. Esto representa una clara ocasión para ayudar a completar la transversalización de la igualdad de género y del empoderamiento de las mujeres en los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

## **Eficacia**

Hallazgo 14: ONU Mujeres ha realizado una contribución significativa a la definición de las políticas y normas intergubernamentales de fomento del EEM, y a nivel nacional ha ayudado a elaborar leyes y políticas para promoverlo. Acaba de ponerse en marcha un trabajo muy importante junto con el Banco Africano de Desarrollo, dirigido a dar forma a la política macroeconómica establecida por los organismos multilaterales y regionales.

Hallazgo 15: la coordinación del sistema de las Naciones Unidas y el trabajo global en el campo del EEM han tenido un planteamiento estratégico y han sentado las bases para una coordinación más amplia (más inclusiva) y más profunda (relacionada de un modo más específico con el EEM) en el futuro. Para lograr este objetivo será necesario fortalecer la función de coordinación de ONU Mujeres y aprovechar el trabajo previo de otras organizaciones.

Hallazgo 16: cada vez es mayor el número de programas conjuntos a nivel mundial que respaldan la coordinación de todo el sistema. A nivel nacional, ONU Mujeres desempeña un papel de liderazgo mayor dentro del sistema de las Naciones Unidas, en particular a

través de los MANUD (la mayoría de los cuales incorporan el EEM). Las oficinas de país necesitan una cantidad mínima de capacidad y recursos para poder ejercer una influencia eficaz y ampliarla.

Hallazgo 17: las relaciones de ONU Mujeres con gobiernos y organizaciones de mujeres resultan atractivas para muchas organizaciones que cuentan con recursos y programas de EEM pero carecen de contactos (incluidas las instituciones de Bretton Woods y el sector privado). Existe margen para que ONU Mujeres comprenda y articule mejor su propuesta de valor en este sentido.

Hallazgo 18: en los ámbitos para los que existen datos disponibles, muchos de los indicadores del Marco Mundial de Resultados de Desarrollo de ONU Mujeres revelan tendencias positivas, pero no permiten establecer una relación clara de causalidad. Por lo tanto, es necesario extremar la cautela al interpretar dichos indicadores.

Hallazgo 19: las actividades de las empresas en el nivel micro pueden estar ayudando a los hogares que participan en ellas a superar el umbral de pobreza económica y a generar una mayor sensación de confianza entre las mujeres. Sin embargo, las pruebas disponibles de que se esté logrando un empoderamiento más integral, incluido el control de los recursos, de la toma de decisiones o la posibilidad de acceder a eslabones más elevados en la cadena de valor son muy escasas.

Hallazgo 20: la organización ha reconocido la contribución del FONDO PARA LA IGUALDAD DE GÉNERO al logro de importantes resultados a escala nacional y está trabajando en pos de una mayor integración. Hay margen para profundizar y acelerar este trabajo.

Hallazgo 21: a nivel mundial, regional y nacional, ONU Mujeres puede consolidar firmemente su posición de liderazgo en materia de EEM a través de su trabajo dirigido a fortalecer la estadísticas sobre EEM, las pruebas obtenidas a través de la evaluación y la supervisión del desempeño, así como a garantizar su utilidad.

Hallazgo 22: existen oportunidades reales para que ONU Mujeres mejore su situación en lo que respecta a la programación basada en los riesgos y el fomento de la resiliencia.

Hallazgo 23: ONU Mujeres ha conseguido comunicar eficazmente los cambios normativos al personal que trabaja sobre el terreno y compartir información pertinente. Es necesario un apoyo mayor para hacer posible que las oficinas de país puedan convertir los importantes avances normativos realizados en la esfera del EEM en cambios legislativos y de políticas a escala nacional.

Hallazgo 24: ONU Mujeres ha reconocido la necesidad de agregar y compartir el conocimiento adquirido a través de su experiencia operativa con su función normativa. Hasta el momento, los intentos en ese sentido han sido muy puntuales. Es necesario que

ONU Mujeres recabe sistemáticamente pruebas en relación con el EEM (incluso a través de entidades homólogas), las analice y traslade la información pertinente al resto de sus funciones institucionales (incluida la intergubernamental).

Hallazgo 25: el contexto económico mundial y nacional influye de forma significativa en el trabajo de ONU Mujeres en materia de EEM y en el grado en que la organización puede contribuir al logro de mayores resultados.

Hallazgo 26: el discurso de ONU Mujeres en relación con los recursos genera un incentivo a "hacer" (y a captar recursos "haciendo"). Esto tiene varios efectos negativos; entre otros, sitúa innecesariamente a la organización en competencia con el conjunto del sector de la igualdad de género.

Hallazgo 27: en vista de las restricciones presupuestarias, el trabajo de ONU Mujeres en el plano normativo y de políticas ha permitido a la organización lograr resultados significativos con recursos limitados. Este planteamiento ofrece potencial para crecer.

Hallazgo 28: el EEM es un ámbito muy amplio y transversal, que ha contribuido a establecer un mayor número de alianzas y colaboraciones entre ONU Mujeres y otras entidades de las Naciones Unidas con socios externos.

Hallazgo 29: los intentos de ONU Mujeres dirigidos a establecer vías de colaboración con el sector privado son necesarios, oportunos y ofrecen a las Naciones Unidas la posibilidad de desempeñar un papel pionero en la promoción del EEM. Para garantizar la eficacia estratégica y operativa es necesaria una mayor apropiación compartida de los objetivos, claridad conceptual sobre las modalidades de participación y un posicionamiento sensible en lo tocante a la movilización de recursos.

Hallazgo 30: los vínculos de ONU Mujeres con la sociedad civil y sus raíces, ligadas al movimiento de mujeres, representan activos muy importantes para legitimar la representación de los grupos excluidos en los procesos normativos mundiales y nacionales y en los debates sobre política económica.

### **Igualdad de género**

Hallazgo 31: a nivel mundial existe un interés creciente por comprender y desentrañar las causas subyacentes de la falta de empoderamiento, de las desigualdades y de la discriminación, y por entender la forma en que ONU Mujeres puede contribuir a resolver esos problemas. Es necesario intensificar los esfuerzos dirigidos a abordar las principales causas estructurales de la desigualdad a través del trabajo operativo de la Entidad a nivel nacional.

Hallazgo 32: los organismos económicos y de desarrollo de las Naciones Unidas ofrecen una importante oportunidad para entablar alianzas catalíticas con ONU Mujeres en lo que respecta a la adopción del enfoque basado en derechos.

Hallazgo 33: a escala mundial se ha producido una adopción más explícita de un marco basado en derechos, en busca de la igualdad de género y de una agenda más transformadora. También se ha identificado un vínculo más estrecho entre la pobreza y la falta de empoderamiento, y existe un reconocimiento más amplio en torno al hecho de que las mujeres y los hombres que sufren pobreza extrema se enfrentan a limitaciones similares y a restricciones específicas de género.

Hallazgo 34: si bien los documentos de los programas suelen hacer referencia a las normas internacionales en términos generales, el diseño de los programas mundiales, regionales y de país de ONU Mujeres ofrece mayores posibilidades para adoptar un enfoque sistemático que establezca un vínculo entre las intervenciones planificadas y las recomendaciones y conclusiones específicas para cada país recogidas en los órganos creados en virtud de tratados y formuladas por los expertos en derechos humanos y por los relatores especiales.

Hallazgo 35: al abordar las consideraciones de género en su trabajo de EEM, ONU Mujeres se enfrenta a varios retos: por un lado, la resistencia a adoptar el enfoque basado en derechos en lo referente al EEM y, por otro, unas relaciones insuficientemente desarrolladas con los órganos intergubernamentales y los órganos creados en virtud de tratados, más allá de la CEDAW y la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer.

### **Eficiencia de la organización**

Hallazgo 36: la eficacia temática en el ámbito del EEM está interrelacionada de un modo fundamental con las características de la organización: el EEM debe considerarse tanto en el contexto de ONU Mujeres como en el más amplio entorno.

Hallazgo 37: se han sentado las bases para implantar la gestión basada en resultados. Este modelo puede desarrollarse a partir de la teoría del cambio para el EEM y en estrecha relación con ella.

Hallazgo 38: el EEM constituye un fundamento para posibilitar una mayor participación de las mujeres en la vida social y política, y también es una consecuencia derivada de dicha participación. Desde el punto de vista temático, proporciona un punto de partida crucial para abordar todas las áreas del trabajo de ONU Mujeres, incluidos la recuperación, el liderazgo, la gobernanza y el VIH/SIDA. Muy especialmente, sin embargo, el EEM y la violencia de género guardan una relación muy estrecha en el ámbito doméstico, por lo que resulta esencial diseñar programas integrados.

Hallazgo 39: el personal de ONU Mujeres en toda la organización presenta amplias diferencias en cuanto a su capacidad y sus conocimientos sobre el EEM. Los esfuerzos dirigidos a solucionar este problema presentan margen para una mayor integración.

Hallazgo 40: pese a que cada vez se fomenta más el intercambio de conocimientos a nivel regional gracias a la creación de los asesores regionales en materia de EEM, las oficinas de país carecen de información acerca del trabajo de EEM que se está llevando a cabo fuera de sus regiones, y necesita un apoyo normativo y una orientación técnica mayores por parte de la sede con el fin de respaldar sus esfuerzos de promoción del EEM.

Hallazgo 41: ONU Mujeres, sobre todo en lo que respecta a su función de coordinación del sistema de las Naciones Unidas, goza de una buena posición para hacer oír su voz a través de las redes sociales y para utilizar la comunicación para promocionar su trabajo en el ámbito del EEM.