



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

Distr.: limitada  
29 de mayo de 2017

Original: inglés

---

**Período de sesiones anual de 2017**

27 y 28 de junio de 2017

Tema 3 del programa provisional

**Evaluación**

## **Evaluación institucional de las alianzas estratégicas de ONU-Mujeres sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres**

### *Resumen*

Conforme a lo dispuesto en el Plan de Evaluación Institucional para 2014-2017 de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), la Oficina de Evaluación Independiente de ONU-Mujeres llevó a cabo una evaluación institucional de las alianzas estratégicas de ONU-Mujeres sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Dicha evaluación examinaba la pertinencia, eficiencia, eficacia organizativa y la medida en la que el enfoque de derechos humanos y los principios de igualdad de género se habían integrado adecuadamente en el enfoque que ONU-Mujeres había adoptado en sus alianzas estratégicas en todo su mandato integrado: normativo, operativo y de coordinación a nivel nacional, regional y global.

El objetivo de esta evaluación es orientar las decisiones estratégicas, el aprendizaje organizativo y la rendición de cuentas.

Los principales destinatarios 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.

## **A. Contexto de las alianzas de ONU-Mujeres**

1. Las alianzas y otros tipos de colaboraciones intersectoriales han llamado la atención en su función de mecanismos de gobernanza global y se han convertido en la forma predominante de estructurar las relaciones de las partes interesadas de la ONU durante las últimas dos décadas. En lo que respecta a la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), las alianzas son fundamentales dentro del contexto global de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Más en particular, la capacidad de alianza es esencial para el papel de ONU-Mujeres en su apoyo al movimiento de las mujeres en un concepto más amplio, el cual ha liderado la acción a favor de la igualdad de género y los derechos de las mujeres de forma histórica. La visión transformativa de la agenda de desarrollo sostenible adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015 comporta nuevas exigencias relativas a la escala, alcance y ambición de las alianzas estratégicas de ONU-Mujeres a fin de conseguir un cambio transformativo para 2030. En especial, la Agenda de los ODS fija objetivos y metas ambiciosos y sin precedentes en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres (concretamente el objetivo independiente de género 5 y las metas en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el marco de otros objetivos) que requerirán el compromiso de una amplia variedad de partes interesadas para su consecución. La función ampliada de los agentes no estatales en el desarrollo también abre importantes oportunidades para establecer alianzas estratégicas.

2. La aplicación del programa de Beijing+20 y el llamamiento del Secretario General de las Naciones Unidas para que el sistema de la ONU «esté en condiciones de desempeñar su cometido» exigen de forma constante que se establezcan alianzas con las partes interesadas en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. La financiación para la lucha por la igualdad de género ha sido y sigue constituyendo una laguna crítica dentro de la financiación en materia de desarrollo y actividades humanitarias. Asimismo, la disminución de la financiación para el desarrollo por parte de algunos Estados miembros —incluida la financiación en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres— animó a ONU-Mujeres a ampliar su estructura de alianzas con el objetivo de hacer que fuera más estratégica y, de esta forma, prestar apoyo a la Entidad en el cumplimiento de su mandato y de las altas expectativas con una financiación notablemente reducida.

## **B. Alianzas estratégicas en ONU-Mujeres**

3. Desde su fundación, ONU-Mujeres ha destacado la importancia de trabajar a través de alianzas, tanto con los titulares de derechos como con los titulares de deberes, para cumplir su mandato compuesto y cumplir el objetivo de que las cuestiones en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres avancen a nivel global, regional y nacional.

4. En ONU-Mujeres, una «alianza» abarca las relaciones entre ONU-Mujeres y otras organizaciones que son estratégicas en hacer que la agenda en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres progrese. ONU-Mujeres identifica a una amplia comunidad de interesados que se ve afectada y contribuye a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Entre estas partes interesadas se incluyen los siguientes: grupos de mujeres y la sociedad civil,

gobiernos, mecanismos nacionales sobre asuntos relativos a la mujer, parlamentos, organizaciones regionales, empresas y fundaciones, comités nacionales, embajadores de buena voluntad, ciudadanos (personas influyentes/multiplicadores fundamentales) y los medios de comunicación, entre otros.

5. Todas las oficinas de ONU-Mujeres establecen alianzas a nivel global, regional y nacional. La Oficina para el Apoyo Intergubernamental, Coordinación del Sistema de las Naciones Unidas y Alianzas Estratégicas es el centro de coordinación principal de los esfuerzos de las organizaciones en pro de las alianzas estratégicas.

6. ONU-Mujeres aún es una organización relativamente nueva que se ha sometido a importantes cambios internos. La Directora Ejecutiva actual ha logrado que se preste una atención especial y renovada a las alianzas estratégicas, especialmente con asociados no tradicionales y el sector privado. Se espera que las iniciativas de programación insignia (FPI por sus siglas en inglés) lanzadas en septiembre de 2015 den forma a la programación, movilización de recursos y alianzas estratégicas de ONU-Mujeres en el futuro.

### **C. Antecedentes y objetivos de la evaluación**

7. Esta evaluación institucional se llevó a cabo como parte del Plan de Evaluación Institucional para 2014-2017. El objetivo de esta evaluación es mejorar el enfoque de ONU-Mujeres de cara a las alianzas estratégicas con el objetivo de garantizar que se alcance la igualdad de género para 2030.

8. Los objetivos de esta evaluación eran evaluar la pertinencia, eficiencia y eficacia organizativa de los enfoques de ONU-Mujeres hacia las alianzas estratégicas y determinar si el enfoque de derechos humanos y los principios de igualdad de género se integraban de forma adecuada. La evaluación también estaba dirigida a identificar y validar las enseñanzas extraídas, las buenas prácticas y las innovaciones apoyadas por ONU-Mujeres, así como a ofrecer recomendaciones en lo que concierne a las estrategias y enfoques de ONU-Mujeres relativos a las alianzas estratégicas.

9. La evaluación cubría todas las dimensiones de la labor de ONU-Mujeres, esto es, su mandato integrado (normativo, operativo y de coordinación) a nivel nacional, regional y global. El período sometido a revisión abarcaba desde la constitución de ONU-Mujeres (2011) hasta el segundo trimestre de 2016.

10. La evaluación fue encargada y administrada por la Oficina de Evaluación Independiente de ONU-Mujeres y fue realizada por un equipo externo de evaluación independiente entre noviembre de 2015 y diciembre de 2016, con la participación activa de grupos de referencia y dos asesores externos en materia de evaluación.

### **D. Metodología de evaluación**

11. La evaluación se llevó a cabo con arreglo a la Política de Evaluación de ONU-Mujeres, las Directrices Éticas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y el Código de Conducta para la Evaluación del Sistema de las Naciones Unidas. El enfoque de evaluación tenía tres niveles, conformado por enfoques centrados en la utilización, impulsados por conceptos teóricos, sensibles al género y basados en los derechos humanos.

12. En la evaluación se establecieron tres líneas principales de pruebas: i) evaluación del enfoque general de ONU-Mujeres de cara a las alianzas; ii) análisis de la cartera que incluya un examen exhaustivo de las 35 alianzas estratégicas en el terreno y a nivel global, y iii) estudios de caso de alianzas estratégicas seleccionadas en Kenia, Georgia, la India, Egipto y Brasil.

13. El equipo de evaluación revisó más de 500 documentos; consultó a más de 261 partes interesadas (212 mujeres y 49 hombres) a nivel global, regional y nacional; realizó una encuesta a través de la cuenta de Twitter de la Oficina de Evaluación Independiente de ONU-Mujeres (OEI) que se tradujo en 1650 seguidores en Twitter y en que más de 600 personas participaran en la discusión sobre las alianzas en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Se analizaron los datos utilizando una combinación de metodologías cualitativas consolidadas, y las partes interesadas más importantes contribuyeron de forma activa a revisar y validar los hallazgos de la evaluación a nivel de objetivo, regional y nacional.

## **E. Hallazgos fundamentales y conclusiones**

En base a los 19 hallazgos de la evaluación (véase el Anexo 1), se han desarrollado las 8 conclusiones siguientes.

### **EFICACIA**

**Conclusión 1: las alianzas estratégicas de ONU-Mujeres han contribuido de forma significativa al progreso de la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres en el marco del plan estratégico de ONU-Mujeres. En los casos más eficaces, las alianzas estratégicas han ampliado el alcance, credibilidad e influencia de ONU-Mujeres y sus asociados.**

14. El valor más significativo que han aportado las alianzas estratégicas ha sido ampliar el alcance, alianza y acceso de ONU-Mujeres a los grupos de interesados, así como la capacidad de aprovechar las interacciones entre la labor operativa y normativa. ONU-Mujeres ha trabajado con asociados de todos los sectores para ayudar a influir en los principales marcos que darán forma a la labor del sistema de las Naciones Unidas durante los próximos 15 años, incluidos los ODS, el compromiso de los dirigentes mundiales a poner fin a la discriminación contra las mujeres para 2030 y la nueva agenda urbana.

15. Las alianzas estratégicas han contribuido a la consecución de los resultados previstos, tales como el refuerzo de las capacidades y la concienciación entre los titulares de derechos y los titulares de deberes a favor de las cuestiones en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, la consolidación de la perspectiva de género en las políticas y programas de los asociados y terceras partes y el cambio de las actitudes a favor de las cuestiones de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. De forma general, en la evaluación se descubrió que, en aquellos lugares donde se implementan, los marcos de gobernanza de alianzas formalizados guardan relación con las alianzas que alcanzan resultados de nivel superior, como la consolidación de la perspectiva de género en las políticas y prácticas de los asociados. Como cabría esperar, a nivel regional y nacional hay una menor base probatoria de alianzas que contribuyan a cambios complejos y ambiciosos en esta fase. La evaluación coincide con la revisión a mitad de período del plan estratégico realizada en 2016 en que existe la necesidad de una mayor atención y coordinación, también entre agentes globales, en aras de apoyar la agenda de igualdad de género, así como de implementar los estándares

globales en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres a nivel nacional (incluidos los ODS).

16. La consecución de resultados de nivel superior exige que ONU-Mujeres supere factores que obstaculizan las alianzas estratégicas, especialmente las limitaciones de recursos que minan la capacidad básica de la organización, lo que se traduce en presión en cuanto al plazo ejercida sobre el personal de ONU-Mujeres, ya de por sí sobrecargado; la corta duración de muchas de las alianzas y su naturaleza basada en proyectos; la coordinación interna dentro de los elementos estructurales de la entidad, y la dependencia de la capacidad (y energía) de los individuos.

## PERTINENCIA

**Conclusión 2: los esfuerzos de ONU-Mujeres se han centrado en el crecimiento y diversificación de la base de alianzas. Esto ha tenido como resultado contribuciones importantes al progreso de la agenda en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, especialmente en relación a la consolidación de la perspectiva de género dentro del nuevo conjunto de marcos de desarrollo nacionales y globales. Aunque era lo apropiado durante los primeros años, cumplir la promesa de la Agenda 2030 y de otros marcos ahora exige que se centre la atención en el fomento de una visión compartida de ONU-Mujeres para las alianzas estratégicas, así como la consolidación de un enfoque organizativo coherente y flexible para implementar dicha visión.**

17. ONU-Mujeres muestra un compromiso organizativo sólido para trabajar en alianzas. Las alianzas de la Entidad han llegado a numerosos asociados, han abierto las puertas a asociados no tradicionales y han demostrado ser pertinentes a nivel individual en el contexto global actual. Los enfoques pragmáticos a las alianzas y una cultura con capacidad de respuesta han permitido que ONU-Mujeres innove y maximice el potencial de los limitados recursos. Muchos de los logros se han conseguido a través de alianzas estratégicas con agentes consolidados, entre ellos todos los procesos relativos a las ganancias normativas d la Agenda 2030 y HABITAT III.

18. Si bien las alianzas de ONU-Mujeres incrementan su alcance e influencia, también comportan riesgos para la reputación de la Entidad y la sostenibilidad de los resultados que aún no se han gestionado de forma consistente. En la evaluación se ha identificado la urgente necesidad de adoptar un enfoque organizativo más consolidado para las alianzas estratégicas que involucre una definición común, justificación, principios e indicadores para la participación con los diversos grupos (y en todos ellos) y en diferentes contextos.

19. Se debe prestar más atención a lo siguiente: a) equilibrar la atención organizativa a la hora de establecer nuevas alianzas para dar respuesta a las prioridades emergentes, con la necesidad de maximizar las alianzas existentes; b) priorizar y vincular las alianzas; c) abordar los enfoques desiguales y gestionar el riesgo para la reputación en base a las enseñanzas extraídas de las experiencias, y d) reforzar la experiencia a nivel nacional en lo que concierne a lidiar con las tensiones inherentes entre los diferentes tipos de partes interesadas, los diferentes objetivos de las alianzas y las diferentes perspectivas de empoderamiento y derechos de las mujeres.

20. La evaluación pone de relieve la necesidad de ofrecer una claridad interna más sólida en las alianzas estratégicas para garantizar que ONU-Mujeres continúe participando en las alianzas más pertinentes e invierte con el tiempo en las alianzas más estratégicas a fin de hacer que las cuestiones en materia de igualdad

de género y empoderamiento de la mujer progresen a nivel global, regional y nacional.

### **EFICIENCIA ORGANIZATIVA**

**Conclusión 3: las estructuras organizativas, los sistemas de operaciones y el enfoque de riesgo de ONU-Mujeres no se diseñaron inicialmente con el objetivo explícito de prestar apoyo a las alianzas estratégicas. En consecuencia, actualmente existen polos de responsabilidad múltiples y no coordinados en las alianzas a nivel de sede, así como una amplia gama de diferentes prácticas en las oficinas sobre el terreno. Aunque se han desarrollado algunos aspectos que respaldan la priorización, evaluación de riesgo y puesta en práctica de alianzas estratégicas, aún existe la necesidad de adoptar un marco normativo integral que abarque dichas alianzas.**

21. Existen muchos aspectos diferentes de las alianzas estratégicas que ayudan a explicar lo que funciona, dónde, para quién y por qué. Hasta la fecha, a pesar de las alianzas eficaces que ONU-Mujeres ha establecido en muchos frentes, varios aspectos han limitado la implementación de un marco normativo coherente, efectivo y compartido para la puesta en marcha de las alianzas estratégicas. Entre dichos aspectos encontramos los siguientes: 1) recursos financieros y humanos limitados; 2) polos de responsabilidad múltiples y no coordinados en las alianzas, y 3) la expectativa de que la gestión de las alianzas es responsabilidad de todos y la consiguiente limitación de las capacidades dedicadas a ello.

22. Las estructuras, sistemas y procesos de ONU-Mujeres (p. ej. el Manual Operativo del Programa, OEFF, sistemas de seguimiento de resultados, diligencia debida) ejercen un impacto importante en la capacidad de ONU-Mujeres para trabajar de forma asociada. Inicialmente, estos no se diseñaron para contemplar íntegramente las implicaciones de una alianza. En particular, las funciones, responsabilidades y recursos de las SPD no se definieron claramente en relación a la posibilidad y la forma en la que prestarían apoyo al resto de la organización con la planificación, coordinación y puesta en marcha de alianzas estratégicas.

23. Hasta la fecha, se ha precisado de la flexibilidad y dedicación del personal individual a todos los niveles para manejar los sistemas de gestión a fin de cumplir los requisitos de las alianzas estratégicas. En ausencia de unos principios orientativos convenidos, ONU-Mujeres también depende de que la dirección de ONU-Mujeres participe ampliamente en la selección, diseño y determinación del tono de las alianzas estratégicas caso por caso. La continua negociación de las funciones y responsabilidades para cada alianza supone una barrera para mostrar una visión organizativa compartida, una estructura de incentivación y un modelo de asignación de recursos para las alianzas estratégicas.

24. Disponer de una División de Alianzas Estratégicas autorizada y dotada de equipo suficiente tiene el potencial de ofrecer la coordinación necesaria y un marco normativo estratégico para las alianzas estratégicas de ONU-Mujeres. Dicho marco es necesario para equilibrar los incentivos de la Administración (p. ej. para la movilización de recursos y el gasto) y se ofrezca un reconocimiento a aquellos directores que contribuyan a establecer alianzas catalíticas que generen resultados a largo plazo.

### **ENFOQUES DE IGUALDAD DE GÉNERO Y DERECHOS HUMANOS**

**Conclusión 4: los objetivos establecidos de las alianzas estratégicas de ONU-Mujeres están alineados de forma coherente con los principios de GE y RR. HH.**

definidos en la CEDAW y en la Plataforma de Acción de Beijing. No obstante, en las operaciones sobre el terreno, las modalidades de alianza disponibles para las oficinas de ONU-Mujeres garantizan la adaptación para ajustarse mejor a las necesidades de asociados más pequeños, especialmente las organizaciones de titulares de derechos, y para reflejar plenamente los valores feministas de ONU-Mujeres.

25. Las metas de las alianzas pequeñas reflejan coherentemente las prioridades, principios y objetivos de los instrumentos normativos en materia de derechos humanos tanto a nivel nacional como a nivel global. De forma global, ONU-Mujeres continúa basándose en la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer para convocar tanto a aliados tradicionales como a grupos de interesados emergentes (como podrían ser organizaciones confesionales, jóvenes, círculos académicos y embajadores de buena voluntad).

26. No obstante, los reglamentos y herramientas operativas de ONU-Mujeres, aunque permiten el establecimiento de alianzas a largo plazo a nivel global, no están adaptados de forma especial para ofrecer vías de ingreso y modalidades flexibles de alianzas para grupos más pequeños de titulares de derechos a nivel nacional. La Dependencia Común de Inspección<sup>1</sup> ha expuesto los argumentos para formular un acuerdo de financiación a pequeña escala y, posiblemente, un mecanismo de donaciones para atender mejor las necesidades de dicho grupo de interesados como parte de un marco normativo más amplio para las alianzas. En la evaluación se han encontrado pruebas suficientes para justificar la urgencia de este caso.

27. Además del perfeccionamiento de la rendición de cuentas fiduciaria que comportan estas modalidades alternativas de alianza, en la evaluación también se concluye que la aplicación de valores feministas en la gobernanza de alianzas estratégicas exige que los futuros acuerdos de alianza establezcan una rendición de cuentas mutua en lo que concierne al desempeño para equiparar las relaciones de poder, especialmente entre las oficinas de ONU-Mujeres y los asociados en la ejecución estratégica.

## ALIANZA CON LA SOCIEDAD CIVIL

**Conclusión 5: la sociedad civil y el movimiento de las mujeres ha sido y continuarán siendo aliados estratégicos fundamentales para ONU-Mujeres. ONU-Mujeres debe continuar concibiendo las alianzas con la sociedad civil dentro del marco más amplio que supone la creación de un movimiento inclusivo para las cuestiones en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. De cara al futuro, las dos principales prioridades serán garantizar que este enfoque sea claro en todos los niveles de ONU-Mujeres y hacer hincapié en la importancia de una rendición de cuentas mutua dentro de las alianzas con la sociedad civil.**

28. Esta evaluación ha vuelto a confirmar la suma importancia que tiene la relación de ONU-Mujeres con la sociedad civil de las mujeres a fin de hacer que las cuestiones en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres progresen dentro de la ejecución de la Agenda 2030 y la Plataforma de Acción de Beijing. El poder de convocatoria de ONU-Mujeres ofrece una ventaja comparativa importante a la hora de establecer alianzas con múltiples partes interesadas mediante la creación de espacios inclusivos, facilitando un debate abierto y mejorando la coordinación del movimiento de la igualdad de género. Ya

<sup>1</sup> Dependencia Común de Inspección, *Examen de la gestión de los asociados en la aplicación en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas*, 2013; accesible a través de: [https://www.unjiu.org/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU\\_REP\\_2013\\_4\\_English.pdf](https://www.unjiu.org/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2013_4_English.pdf)

han surgido algunas estrategias para aprovechar dicha ventaja comparativa, como la nueva estrategia del Grupo Asesor de la Sociedad Civil y las iniciativas de programación insignia.

29. No obstante, hacer que dichos espacios sean eficaces precisará que se reexaminen algunos aspectos de la relación entre ONU-Mujeres y el movimiento de las mujeres, como podría ser la garantía de un marco de rendición de cuentas mutuo. El desafío central que supone continuar con este cambio estratégico hacia la creación de un movimiento es, por tanto, garantizar que la sociedad civil de mujeres no sólo disponga de una plataforma para comunicarse con otros agentes, sino que disponga de los recursos, capacidad, autoridad y respaldo político necesarios para hacerlo de forma eficaz. Abordar este desafío solo puede hacerse en colaboración con el movimiento de las mujeres, no en su beneficio.

30. A pesar de estos desafíos, en la evaluación se identificaron cierto número de buenas prácticas y oportunidades prometedoras que pueden servir de base. Por ejemplo, un diálogo directo y abierto entre la dirección de ONU-Mujeres y la sociedad civil de las mujeres se ha traducido en un entendimiento mutuo y en la formación de coaliciones influyentes (como Rio+20 y la Financiación para el Desarrollo). La estructura del Grupo Asesor de la Sociedad Civil continúa creciendo y evolucionando al escuchar a las organizaciones de mujeres. Y, finalmente, el Fondo para la Igualdad de Género de ONU-Mujeres (FIG) y el Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer (EVAW por sus siglas en inglés) fueron embajadores de gran valía para el compromiso de ONU-Mujeres de reforzar el movimiento de las mujeres como un actor indispensable de pleno derecho.

#### **ALIANZAS CON EL SECTOR PRIVADO**

**Conclusión 6: el enfoque de ONU-Mujeres hacia las alianzas institucionales ha evolucionado rápidamente, y se está haciendo uso de algunos métodos innovadores para reforzar el reconocimiento de la marca, contemplar la impronta del sector institucional desde una perspectiva de género y recaudar fondos para cuestiones en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Estos esfuerzos han tenido como resultado diversos logros y enseñanzas extraídas, pero también han supuesto importantes riesgos para la reputación. Habida cuenta de las contribuciones de estos logros y riesgos para que ONU-Mujeres pueda cumplir sus ambiciones, el número de especialistas del sector privado está muy por debajo del nivel requerido para abordar todas las exigencias que se les han planteado.**

31. Un aspecto importante que define la naturaleza cambiante de las alianzas estratégicas en el transcurso del período de tiempo cubierto por esta evaluación ha sido la atención organizativa de alto nivel dedicada al número, escala y profundidad de las alianzas de ONU-Mujeres con las instituciones. Esta estrategia deliberada ha tratado de ampliar de forma masiva el alcance de la influencia de ONU-Mujeres a través de las «improntas» institucionales (empleados, cadena de suministro, clientes) de estos aliados estratégicos y los recursos financieros, capacidades y accesos que estos puedan ofrecer para respaldar el plan estratégico de ONU-Mujeres.

32. Todas las entidades de las Naciones Unidas se enfrentan a un posible conflicto de intereses inherente al hecho de recaudar fondos en el sector institucional mientras se les exige que rindan cuentas de las reglas y estándares en materia de derechos humanos cubiertos por sus mandatos. ONU-Mujeres es consciente de dichos desafíos y está desarrollando debates internos activos sobre la mejor forma para abordarlos. Dispone de un sistema de diligencia debida para

la selección de asociados del sector privado, y cada vez integra más la participación activa de partes interesadas de toda la entidad en el diseño de estrategias institucionales. La dirección de ONU-Mujeres también se ha comprometido a fomentar la participación de asociados institucionales para asegurar la protección de los principios de empoderamiento de la mujer en sus propias instituciones (y cada vez más en la cadena de suministro) y para prestar apoyo a estándares y normas mejorados en el sector institucional.

### **ALIANZAS A TRAVÉS DE LA COORDINACIÓN DE LA ONU**

**Conclusión 7: las relaciones de ONU-Mujeres con las entidades de las Naciones Unidas (mediante la coordinación de la ONU) ofrecen un medio importante para coordinar de forma más eficaz las alianzas estratégicas fuera de las Naciones Unidas. No obstante, las inconsistencias entre las prioridades y los sistemas operativos de las diferentes entidades de las Naciones Unidas a nivel nacional provocan que, con frecuencia, se descubra que el Equipo de las Naciones Unidas en el País está manteniendo relaciones bilaterales independientes (y a menudo en competencia) con un único asociado estratégico, lo que se traduce en una falta de eficiencia.**

33. Aunque ONU-Mujeres establece alianzas a nivel nacional de forma eficiente con entidades de las Naciones Unidas para ofrecer resultados al amparo del MANUD, en la evaluación se encontraron pocas pruebas de que las agencias de las Naciones Unidas colaboraran en la gestión de las relaciones con aliados estratégicos ajenos a las Naciones Unidas (como son las relaciones coordinadas con una organización ajena a la ONU, el apoyo común a una organización de la sociedad civil a través de un programa conjunto o el aprovechamiento de las alianzas estratégicas mantenidas por otras agencias de las Naciones Unidas para hacer que las cuestiones en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres progresen). Muy a menudo se descubre que diferentes miembros del Equipo de las Naciones Unidas en el País están manteniendo relaciones bilaterales independientes (y a menudo en competencia) con el mismo asociado estratégico. Aunque no hay pruebas claras de que esto se traduzca en una duplicación, una gestión conjunta de las relaciones más frecuente y la programación con aliados estratégicos (como podría ser una importante organización de la sociedad civil en un país) ayudarían a mejorar las sinergias y a reducir los costes de transacción.

34. En la evaluación se encontraron pocas pruebas que demostraran que las alianzas estratégicas a nivel nacional (diseñadas antes de las iniciativas de programación insignia) se hubieran diseñado para maximizar los beneficios de la función coordinadora de las Naciones Unidas ejercida por ONU-Mujeres a fin de promover dicha integración. Se descubrió que mantener alianzas estratégicas a través de la coordinación de las Naciones Unidas comportaba enfrentarse a diversas barreras prácticas que se habrían de superar (p. ej. los requisitos de auditoría de las diferentes entidades de las Naciones Unidas para los PCA no están armonizados o las teorías del cambio subyacentes utilizadas por las entidades de las Naciones Unidas que operan en el mismo espacio hacen hincapié en diferentes enfoques).

### **ALIANZAS CON LOS ESTADOS MIEMBROS**

**Conclusión 8: todas las relaciones con los Estados miembros comportan implicaciones estratégicas. Es probable que ONU-Mujeres se beneficie de disponer de un enfoque más coordinado para trabajar en alianzas con las diferentes agencias de Estados miembros con los que colabora a nivel global, regional y nacional.**

35. Ya se están estableciendo alianzas con los Estados miembros mediante la creación de relaciones con grupos regionales y subregionales que operan en las Naciones Unidas, así como agrupaciones como el Movimiento de los Países no Alineados, el G77 y China. ONU-Mujeres también está entablando alianzas con organizaciones intergubernamentales como la Liga de los Estados Árabes, la Organización de la Conferencia Islámica y ASEAN, entre otros.

36. Los Estados miembros tienen una función y relación únicas en lo que concierne a ONU-Mujeres, ya que brindan el mandato, la rendición de cuentas y la mayoría de los recursos de la Entidad. Por consiguiente, todas las relaciones con los Estados miembros comportan implicaciones estratégicas. También se descubrió que, a menudo, ONU-Mujeres mantiene múltiples vías y niveles de alianza con diferentes partes de la burocracia de un Estado miembro, como son sus delegaciones, agencias de desarrollo y maquinaria nacional en materia de asuntos de la mujer (ya sea de forma directa a través de oficinas de programa o indirectamente a través de foros intergubernamentales o Comités Nacionales de ONU-Mujeres).

37. Aunque estas conexiones múltiples pueden reunirse al amparo del marco de una alianza estratégica para hacer que una agenda particular progrese, no se ha demostrado que exista un modelo claro para dicha alianza estratégica entre ONU-Mujeres y un Estado miembro. Establecer alianzas estratégicas que estén definidas más claramente con Estados miembros que formen parte de alianzas con múltiples partes interesadas podría contribuir significativamente a la capacidad de ONU-Mujeres para perseguir su transformación estructural.

## F. RECOMENDACIONES

Las siguientes 8 recomendaciones a ONU-Mujeres se basan en el marco de evaluación, el análisis que informó de los hallazgos y las conclusiones y las discusiones mantenidas con las partes interesadas.

**Recomendación 1: establecer un marco integrado convenido de forma común que disponga de suficientes recursos para las alianzas estratégicas debe ser una parte central del plan estratégico de ONU-Mujeres para 2018-2021.**

38. A fin de respaldar esta labor, se recomiendan tres medidas prioritarias: a) establecer un marco normativo para alianzas estratégicas con una definición clara, una visión y un conjunto de principios y vocabulario para alianzas; b) publicar una declaración precisa sobre el nivel de riesgo aceptado en lo que concierne al desempeño y los riesgos fiduciarios y de reputación dimanantes del establecimiento de alianzas, incluido el establecimiento de los límites aceptables para la innovación (esto se combinaría con la promulgación de un sistema de gestión de riesgos organizativos a todos los niveles); y c) dedicar suficiente tiempo y atención del personal a la formulación de hojas de ruta para cada alianza estratégica.

**Recomendación 2: dentro del marco propuesto para las alianzas estratégicas, deberá haber claridad en lo que concierne a las funciones y responsabilidades dentro de las estructuras actuales de ONU-Mujeres que darán un mayor respaldo a las alianzas estratégicas, y deberá reconocerse explícitamente la correspondiente importancia de las capacidades de liderazgo, habilidades y conocimientos para trabajar en alianzas.**

39. Dentro de la arquitectura regional y a nivel de sede, en la evaluación se recomiendan tres medidas para abordar las capacidades de la organización a fin de desarrollar y gestionar alianzas estratégicas:

1. A corto plazo, establecer centros de coordinación de alianzas estratégicas en todas las partes de la arquitectura regional y en cada sección de la sede, con responsabilidades de coordinación de alianzas estratégicas en estrecha colaboración con la División de Alianzas Estratégicas.
2. Aprovechar y ampliar el uso del software de gestión de relaciones institucionales (CRM) existente, y crear un sistema a través del cual todas las comunicaciones con una organización aliada sean visibles para el resto de miembros del personal de ONU-Mujeres, vinculándolo con los sistemas de seguimiento de resultados y presentación de informes financieros. Cada unidad de negocio de ONU-Mujeres deberá estar al tanto de las interacciones entre un aliado y otras unidades de negocio de ONU-Mujeres.
3. Se precisa que los directores de todos los niveles de la organización dispongan de capacidades, conocimientos y prácticas específicas si ONU-Mujeres desea trabajar de forma eficaz a través de alianzas. A medio plazo, establecer un conjunto de competencias, componentes de programas de formación en liderazgo y certificaciones centradas en la gestión de alianzas estratégicas para el personal de ONU-Mujeres. Garantizar que todo esto se refleje en un mandato adecuado, incluidos los directores, representantes y sus adjuntos, y reconocer la práctica de dichas competencias en el proceso de evaluación de personal.

**Recomendación 3: llevar a cabo un proceso sistemático que integre las consideraciones de las alianzas estratégicas en el flujo de trabajo cotidiano y las herramientas utilizadas por los directores y personal de todos los niveles.**

40. Se recomienda que, mientras desarrolla el marco general de las alianzas, ONU-Mujeres lleve a cabo una revisión de las herramientas, normas y procesos de operación para evaluar su impacto y pertinencia en las alianzas estratégicas. Antes de llevar a cabo dicha revisión, deberán abordarse tres esferas prioritarias:

41. **Herramientas y modalidades operativas para las alianzas estratégicas.** ONU-Mujeres ya ha explorado las opciones para ajustar las modalidades de alianza con arreglo a las recomendaciones de la DCI y otros organismos. En la evaluación se recomienda que ONU-Mujeres siga adelante con la revisión de las modalidades de alianza con miras a promover alianzas con perspectiva de género a largo plazo sobre el terreno mediante la aplicación de las recomendaciones de la DCI<sup>2</sup> para contemplar la opción de i) «desarrollar y adoptar acuerdos de PI a pequeña escala que sean coherentes con la delegación de autoridad adecuada» y ii) «si un acuerdo de donación sería útil además de dicho acuerdo a pequeña escala». Además de establecer un nuevo acuerdo de financiación a pequeña escala y/o un mecanismo de donaciones que sea apropiado para prestar apoyo a las pequeñas organizaciones de la sociedad civil, se recomienda a ONU-Mujeres que modifiquen el PCA existente para incluir un marco de rendición de cuentas mutua (con herramientas de seguimiento) en el que ONU-Mujeres y los asociados en la ejecución estratégica compartan la responsabilidad tanto de los procesos como de los resultados.

42. **Indicadores para alianzas en el marco integrado del plan estratégico.** Las partes del marco estratégico, el Marco de Resultados de Desarrollo (DRF por sus siglas en inglés) y el Marco de Eficacia y Eficiencia Organizativa (OEEF por

---

<sup>2</sup> Dependencia Común de Inspección, *Examen de la gestión de los asociados en la aplicación en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas*, 2013; accesible a través de: [https://www.unjiu.org/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU\\_REP\\_2013\\_4\\_English.pdf](https://www.unjiu.org/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2013_4_English.pdf)

sus siglas en inglés) deben modificarse para que reflejen los hallazgos de esta evaluación.

43. **Requisitos de seguimiento y presentación de informes para alianzas.** Se recomiendan los siguientes cambios:

- a. Las alianzas estratégicas y los asociados en la ejecución estratégica que estén sujetos (o puedan estarlo) por múltiples documentos de gobernanza (por ejemplo, un conjunto de memorandos de entendimiento o de PCA) deberán incluir dentro de su marco de resultados indicadores de efectos directos acumulativos que estén diseñados para atraer la contribución a largo plazo de la alianza a su objetivo definitivo (y no solo los resultados que puedan conseguirse dentro del período cubierto por cada acuerdo individual).
- b. Adoptar medidas concertadas para minimizar la carga que supone la presentación de informes y auditorías para las organizaciones de la sociedad civil de mujeres mediante la adopción de requisitos basados en los riesgos que estén más matizados.
- c. Considerar la opción de poner en marcha una encuesta anual de todos los asociados y alianzas de ONU-Mujeres para recopilar datos sobre las opiniones, el funcionamiento de las alianzas, las enseñanzas y las esperanzas.

**Recomendación 4: aprovechar más la experiencia de ONU-Mujeres en el uso de las alianzas estratégicas para acordar y mediar diferentes visiones del mundo mediante la creación de espacios/plataformas de múltiples partes interesadas dedicadas al diálogo y la innovación. Esto exigirá cambios en las estructuras de incentiviación tanto de los donantes como dentro de los sistemas de ONU-Mujeres.**

44. A nivel global, ONU-Mujeres ha hecho un uso efectivo de las alianzas estratégicas con múltiples partes interesadas para hacer que su programa normativo progrese. Aun así, los estudios de caso por país y el trazado de las alianzas revela que la mayoría de estas (en términos de números) actualmente son bilaterales. Esto supone un desafío para centrar el tiempo de gestión en algunas alianzas estratégicas más, algo que la iniciativa de programas emblemáticos debería ayudar a solucionar. En el futuro, se recomienda que la proporción de alianzas mantenidas dentro de plataformas de múltiples partes interesadas sea mayor, definiéndolas de forma que permitan que la tensión creativa y la innovación mejoren aún más los rendimientos.

45. ONU-Mujeres debe considerar los lugares donde se puede progresar **combinando alianzas bilaterales con alianzas de múltiples partes interesadas, poniendo fin a las alianzas que no funcionen como estaba planeado y teniendo sumo cuidado al considerar el índice de coste/beneficio de las alianzas adicionales.** Debe darse prioridad a las alianzas que integren múltiples dimensiones del mandato de ONU-Mujeres.

46. Las estructuras de incentiviación actuales en el sistema de donantes y en ONU-Mujeres complican la plena adopción de dicho enfoque: las alianzas bilaterales son más predecibles y eficaces en lo que concierne a la recaudación de fondos para ONU-Mujeres, los gastos con arreglo a los planes y la consecución de resultados. En consecuencia, es probable que las alianzas sigan fragmentadas sin un cambio explícito en dichas estructuras de incentiviación.

47. ONU-Mujeres puede contribuir revisando sus propias estructuras de incentiviación, especialmente las dedicadas a representantes de países, a fin de reconocer y recompensar a los directores por el progreso conseguido en aras de dos objetivos nuevos: a) demostrar la contribución para la consecución de un resultado sostenible que está fuera del alcance de la capacidad de ONU-Mujeres o su asociado si tuvieran que conseguirlo de forma individual y que, por tanto, demuestra la creación de una alianza estratégica eficaz; y b) demostrar la creación

de un enfoque innovador para hacer que los derechos de humanos de las mujeres progresen mediante una alianza diversa de múltiples partes interesadas, lo que demuestra la habilidad de gestionar de forma creativa las tensiones entre los asociados con diferentes visiones del mundo.

**Recomendación 5: ampliar el enfoque global de ONU-Mujeres de creación de movimientos para que abarque la labor en el país en colaboración con las organizaciones de la sociedad civil y abordar la capacidad básica que tienen las organizaciones de mujeres para exigir responsabilidades a los gobiernos por la aplicación nacional de los compromisos internacionales en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, especialmente de la Agenda 2030.**

48. Esta evaluación ha vuelto a confirmar la suma importancia que tiene la relación de ONU-Mujeres con la sociedad civil de las mujeres a fin de hacer que las cuestiones en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres progresen dentro de la ejecución de la Agenda 2030 y la Plataforma de Acción de Beijing. A nivel nacional, ONU-Mujeres debe trabajar con la sociedad civil de las mujeres para continuar con el cambio estratégico, alejándose de las alianzas de ejecución bilateral y centrándose en la creación de movimientos de forma que se aborden preocupaciones verdaderas en torno a recursos inciertos, capacidades desbordadas y la reducción del espacio político para la acción a través de las siguientes medidas:

1. Prestando apoyo a las oficinas nacionales, las oficinas regionales y las dependencias globales para establecer procesos de tramitación de financiación de varios años y hacer campañas de promoción a los donantes sobre la importancia de dotar a los aliados estratégicos de la sociedad civil de fondos básicos (de uso general).
2. Ofreciendo oportunidades periódicas para entablar diálogos estructurados y abiertos entre la dirección de ONU-Mujeres y la sociedad civil de las mujeres.
3. Reforzando el sentido de apropiación y el compromiso de la dirección de los Fondos Fiduciarios (tanto dentro de ONU-Mujeres como en todo el sistema de las Naciones Unidas) como un modelo visible que simbolice el compromiso de ONU-Mujeres de proteger y promover el movimiento de las mujeres como un agente independiente con valor propio.

**Recomendación 6: abordar la relación dual con las empresas privadas y las empresas públicas en sus papeles de financiadores y destinatarios de las campañas de promoción estableciendo una coordinación clara entre los equipos de políticas, programas y sector privado para garantizar que se adopte un enfoque integrado para gestionar las alianzas estratégicas y diversificar gradualmente las relaciones, llegando a donantes individuales y fundaciones además de a las empresas.**

49. Las alianzas institucionales de ONU-Mujeres están haciendo una contribución importante a la ampliación de la influencia y la promoción de las cuestiones en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en nuevos espacios. No obstante, precisan de un nivel importante de recursos humanos para su gestión, y la herencia de decisiones estructurales tomadas durante la constitución de ONU-Mujeres demuestra que existe una necesidad de mayor transparencia en lo que concierne a funciones, incentivos y responsabilidades para la recaudación de fondos y las actividades programáticas. En el proceso de definir las funciones y responsabilidades adecuadas, tal y como se define en la recomendación 2 para la participación del sector institucional, ONU-Mujeres debería tener en cuenta las siguientes cuestiones:

- d. Asignar la responsabilidad por los PME y otras funciones importantes a la Oficina de Política y Programas para fortalecer la labor de apoyo a las demandas y

- capacidad de cambio interno dentro del discurso y las prácticas del sector institucional.
- e. Permitir que la División de Alianzas Estratégicas coordine la comunicación con los asociados institucionales mediante la integración de comentarios y solicitudes en toda la entidad.
  - f. Desglosar y estructurar diferentes tipos de alianzas institucionales, con niveles adecuados de procesos de diligencia debida establecidos para cada categoría. Establecer mecanismos preseleccionados para integrar a «los amigos institucionales de ONU-Mujeres», como podría ser a través del registro en campañas o en planes de donación de empleados que requieran niveles inferiores de diligencia debida y que puedan ser aprobados por las oficinas regionales (aliviando de esta forma la presión ejercida en la función de diligencia debida de la sede central).
  - g. Reforzar el apoyo a los Comités Nacionales y a las oficinas en el terreno para diversificar los asociados institucionales y hacer un mayor hincapié en la creación de relaciones con donantes individuales y fundaciones.

**Recomendación 7: identificar y abordar las barreras a nivel nacional a las que se enfrenta la coordinación de las relaciones de las Naciones Unidas con aliados estratégicos que colaboran con múltiples entidades de la ONU.**

50. ONU-Mujeres ejerce un importante papel de liderazgo en acciones conjuntas con otras entidades de las Naciones Unidas para abordar las barreras prácticas para la coordinación de las Naciones Unidas de las alianzas estratégicas, especialmente en relación con el progreso de las cuestiones en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en la ejecución de la Agenda 2030. Ejercer esta función de liderazgo de forma eficaz precisa de una gran coordinación interna por parte de ONU-Mujeres entre los equipos de alianzas, coordinación, intergubernamentales y de programas, a fin de que poder realizar lo siguiente:

1. Armonizar las teorías de cambio de los programas emblemáticos con los modelos fundamentales y las teorías de otras agencias pertenecientes al sistema a fin de ofrecer una mejor base para programas conjuntos e iniciativas de promoción.
2. Fomentar, por medio de la presencia de ONU-Mujeres en el Equipo de las Naciones Unidas en el País, la gestión conjunta de las relaciones y programas con los aliados estratégicos que son comunes a múltiples entidades de las Naciones Unidas para maximizar las sinergias y beneficiarse de la ventaja comparativa de otras entidades.
3. A nivel global, reforzar las funciones y responsabilidades del grupo de trabajo de ONU-Mujeres en la Agenda 2030 que incluyan representantes de los equipos de alianzas, coordinación, intergubernamentales, oficinas ejecutivas y equipos de programas.

**Recomendación 8: establecer un modelo para una alianza estratégica entre ONU-Mujeres y varias agencias dentro de un Estado miembro que preste apoyo a la coordinación entre la función de dicho estado en los procesos intergubernamentales, mecanismos regionales, donaciones globales y locales y la economía global.**

51. ONU-Mujeres a menudo mantiene múltiples vías y niveles de alianza con diferentes partes de la burocracia de un Estado miembro, como son sus delegaciones, agencias de desarrollo y maquinaria nacional en materia de asuntos de la mujer. En algunas ocasiones, hay margen para definir de forma más precisa la forma en la que dichas conexiones múltiples pueden coordinarse adecuadamente dentro del marco de una alianza estratégica. También es necesario explorar la forma en la que la labor de los Comités Nacionales de ONU-Mujeres

y los Grupos de Amigos pueden complementar mejor la función de las oficinas de ONU-Mujeres.

## Anexo A: Lista de resultados de evaluación

**Hallazgo 1 - Claridad interna:** impulsada por su mandato y la necesidad de ser eficaz a pesar del enorme déficit de financiación, ONU-Mujeres ha centrado su atención organizativa en ampliar sus alianzas desde su constitución. Como parte de esos esfuerzos, se han puesto a prueba muchas innovaciones en todos los niveles de la organización. Estas innovaciones se han basado en el sentido común, la oportunidad, el pragmatismo, los conocimientos individuales y la buena voluntad. Aún tiene que desarrollarse un enfoque organizativo compartido que pueda reunir toda esta experiencia dentro de un marco coherente para las alianzas estratégicas.

**Hallazgo 2 - Enfoque general:** el personal de ONU-Mujeres está forjando alianzas complejas y pioneras en contextos que involucran diferencias profundas en las visiones del mundo sobre igualdad de género. La necesidad de adoptar una visión compartida y principios claros para priorizar las alianzas estratégicas dentro de ONU-Mujeres hace que sea difícil para el personal centrar su tiempo y recursos limitados en maximizar el impacto de dichos esfuerzos.

**Hallazgo 3 – Preparada para 2030:** Desde 2011, ONU-Mujeres ha creado más de 1000 alianzas que cubren una amplia variedad inclusiva de aliados. Aunque muchas de estas son fundamentales para que ONU-Mujeres cumpla sus objetivos de hacer que las cuestiones en materia de igualdad de género y empoderamiento de la mujer progresen, la singularidad de cada acuerdo de alianza, en combinación con el gran número de asociados y el continuado déficit de financiación (que limita la capacidad de recursos humanos de ONU-Mujeres) se traducen en una necesidad urgente de consolidar, sistematizar y priorizar la gestión de alianzas.

**Hallazgo 4 – ONU-Mujeres como asociada pertinente en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres:** ONU-Mujeres aporta capacidades técnicas, su singular mandato de las Naciones Unidas con perspectiva de género y su poder de convocatoria para movilizar a diferentes partes interesadas tras las alianzas en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. ONU-Mujeres es considerada como un asociado pertinente en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, especialmente para las Naciones Unidas, los asociados gubernamentales, la sociedad civil más amplia y el sector privado.

**Hallazgo 5 – Mandato compuesto:** los asociados de ONU-Mujeres consideran que su mandato compuesto constituye una importante ventaja comparativa. La mayoría de los aliados estratégicos han integrado múltiples elementos del mandato, especialmente de naturaleza operativa y normativa. No obstante, más allá de las alianzas con entidades específicas de las Naciones Unidas, las alianzas a nivel nacional no han aprovechado plenamente la función coordinadora de ONU-Mujeres dentro del sistema de las Naciones Unidas para sacar un beneficio íntegro de este elemento de su mandato.

**Hallazgo 6 – Contribución a los resultados previstos:** las alianzas estratégicas han contribuido a obtener resultados más importantes que la suma de sus partes. Se ha hecho un gran progreso en la consecución de los resultados previstos y las señales indican que muchos están en camino de contribuir al cambio transformativo. También se han hecho contribuciones al refuerzo de la capacidad para hacer que las cuestiones en materia de igualdad de género y empoderamiento de la mujer progresen dentro de las organizaciones asociadas, terceras partes y la propia ONU-Mujeres.

**Hallazgo 7 – Contribuciones al plan estratégico de ONU-Mujeres:** existen claras evidencias de que las alianzas estratégicas contribuyen a las seis esferas de impacto del plan estratégico de ONU-Mujeres.

**Hallazgo 8 – Objetivos organizativos:** ONU-Mujeres va por buen camino en su consecución de las metas organizativas referentes a las alianzas estratégicas. No obstante, la medida del éxito institucional actual para las alianzas estratégicas refleja una atención a los aumentos cuantitativos que no es suficiente para incentivar la consecución de resultados catalíticos.

**Hallazgo 9 – Alianzas con grupos de interesados importantes:** ONU-Mujeres ha establecido una amplia y diversa base de alianzas estratégicas en todos sus grupos de interesados fundamentales, dando respuesta de forma más o menos eficaz a las diferentes expectativas —y en ocasiones conflictivas— y utilizando estructuras y mecanismos de alianza que son innovadores a la vez que cambiantes.

**Hallazgo 10 – Factores facilitadores y obstaculizadores:** las alianzas estratégicas son más eficaces cuando la participación y el compromiso de las partes en materia de igualdad de género y empoderamiento de la mujer se complementa con claridad entre las partes y capacidad de respuesta a los contextos pertinentes y a las necesidades mutuas. Los principales factores limitadores son la constante presión en cuanto a los plazos y la falta de recursos de los equipos de ONU-Mujeres y, como resultado, los objetivos a corto plazo, los acuerdos de trabajo fracturados, la comunicación interna insuficiente y la dependencia de la capacidad (y energía) de unas pocas personas.

**Hallazgo 11 – Gobernanza y rendición de cuentas:** ONU-Mujeres puede basarse en las enseñanzas extraídas durante el pasado reciente para establecer vías claras de negociación y gestión de las alianzas estratégicas para hacer que sean sostenibles y rindan cuentas.

**Hallazgo 12 – Recursos humanos:** la dirección de ONU-Mujeres, tanto a nivel global como descentralizado (p. ej. directores y representantes) juega un papel central en la promoción de alianzas estratégicas, el fomento de la innovación y la correcta gestión de los problemas.

**Hallazgo 13 – Estructuras:** la División de Alianzas Estratégicas no dispone del equipo adecuado ni de las autorizaciones requeridas para ofrecer la dirección y coordinación necesarias de la cartera y el enfoque generales de las alianzas estratégicas dentro de ONU-Mujeres. La continua negociación de las funciones y responsabilidades para cada alianza supone una barrera para mostrar una visión organizativa compartida, una estructura de incentivos y un modelo de asignación de recursos para las alianzas estratégicas.

**Hallazgo 14 – Enseñanzas:** fortalecer los sistemas de ONU-Mujeres para identificar oportunidades y aprender sobre la forma en la que hacer que las alianzas sean más eficaces puede contribuir tanto al movimiento de la igualdad de género como a la propia organización.

**Hallazgo 15 – Mecanismos de alianza:** ONU-Mujeres continúa desarrollando un abanico de mecanismos de alianzas que abarcan todas las esferas de naturaleza normativa, coordinadora y operativa. También es necesario que el personal sea consciente de cómo utilizar estos mecanismos, junto con políticas claras para priorizar las alianzas y gestionar riesgos.

**Hallazgo 16 – Armonización con las normas:** los procesos de planificación estratégica de ONU-Mujeres garantizan una armonización programática con instrumentos normativos en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres tanto a nivel global como nacional. La realidad de un enfoque de alianza requiere que ONU-Mujeres aproveche de forma continuada su poder de convocatoria para mediar entre las diferentes dinámicas de poder de los diferentes grupos de interesados. Esto se ha llevado a cabo de forma pragmática y receptiva, pero aún se precisa de una orientación institucional clara.

**Hallazgo 17 – Causas subyacentes:** las alianzas son fundamentales para que ONU-Mujeres pueda aprovechar los cambios transformativos, abordar las causas subyacentes, colaborar con grupos marginales e influenciar el predominio estructural del patriarcado. Las normas y reglamentos de ONU-Mujeres no están bien armonizados para respaldar las alianzas a largo plazo con grupos pequeños de titulares de derechos.

**Hallazgo 18 – Transformación estructural:** los elevados números de aliados estratégicos y su diversidad plantean desafíos en lo que concierne al poder de negociación dentro de las alianzas. Las partes interesadas hacen hincapié en la importancia de la igualdad en alianzas feministas, que podría mejorarse a través de un mayor uso de marcos de rendición de cuentas mutua.

**Hallazgo 19 – Fondos Fiduciarios de ONU-Mujeres:** el Fondo para la Igualdad de Género de ONU-Mujeres (FIG) y el Fondo Fiduciario de la ONU para Eliminar la Violencia contra la Mujer (EVAW por sus siglas en inglés) son embajadores de gran valía para las alianzas estratégicas con la sociedad civil que fortalecen a las organizaciones de mujeres como agentes indispensables de pleno derecho.