



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

Distr.: general  
13 de enero de 2017

Original: inglés

---

**Primer período ordinario de sesiones de 2017**

14 de febrero de 2017

Tema 2 del programa provisional

**Evaluación**

**Evaluación institucional de la arquitectura regional de ONU-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 acerca de la arquitectura regional de ONU-Mujeres.

El objetivo de esta evaluación consistía en examinar la pertinencia, eficacia organizativa y eficiencia institucional de la arquitectura regional para cumplir con el mandato de ONU-Mujeres en todos los campos: normativo, operativo y de coordinación a nivel nacional, regional y mundial.

Las conclusiones se utilizarán para la toma de decisiones estratégicas, el aprendizaje organizativo y la rendición de cuentas así como para informar sobre el desarrollo del Plan Estratégico de ONU-Mujeres para 2018-2021.

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

## I. Origen de la arquitectura regional de ONU-Mujeres

1. La Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) fue establecida en cumplimiento de la Resolución 64/289 de la Asamblea General sobre la coherencia de todo el sistema para ayudar a los Estados Miembros y al sistema de las Naciones Unidas (ONU) a avanzar de forma más eficaz y eficiente hacia el objetivo de alcanzar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. El mandato de ONU-Mujeres reunió a cuatro entidades ya existentes, <sup>1</sup>auspiciando una nueva Entidad con cobertura universal, presencia estratégica y que asegurase vínculos más estrechos entre el trabajo intergubernamental que establece las normas y las operaciones sobre el terreno. A ONU-Mujeres se le asignó un papel de liderazgo en el trabajo normativo, operativo y de coordinación sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el sistema de las Naciones Unidas.

2. La Resolución 64/289 de la Asamblea General fundacional estipulaba que: «en su plan estratégico, ONU-Mujeres describía como su más alta prioridad la reestructuración y mejora de su eficacia y presencia sobre el terreno, tanto a nivel regional como nacional».<sup>2</sup>

3. En 2012, y de conformidad con la Decisión 2011/5 de la Junta Ejecutiva sobre el presupuesto institucional bienal de ONU-Mujeres para 2012-2013, <sup>3</sup>ONU-Mujeres presentó sus planes para la nueva arquitectura regional. El objetivo general de la arquitectura regional era delegar autoridad a fin de maximizar la capacidad de la organización para cumplir su mandato de una manera más eficaz y eficiente y acercar la capacidad al terreno para aumentar la contribución al logro de resultados.

## II. Arquitectura regional de ONU-Mujeres

4. La arquitectura regional identificó elementos clave que eran necesarios para apoyar mejor a los Estados Miembros y aprovechar el sistema de las Naciones Unidas. Esos elementos se basaron en consultas con los Estados Miembros, asociados de la sociedad civil, organismos de la ONU y personal de ONU-Mujeres, además de un estudio externo que incluía aprendizajes de otras organizaciones dentro y fuera de las Naciones Unidas. El nuevo acuerdo institucional mudó el proceso de adopción de decisiones y apoyo político, programático y operacional a seis oficinas regionales y seis oficinas plurinacionales, así como a las oficinas en los países que seguirían fortaleciéndose e informando directamente a las oficinas regionales. Se definieron cinco principios rectores para fortalecer la eficacia y la eficiencia: (a) descentralizar las autoridades sobre el terreno con las funciones de apoyo operacional requeridas; (b) sacar el máximo provecho de los recursos y las sinergias existentes con otras

---

<sup>1</sup> La División para el Adelanto de la Mujer; El Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer; la Oficina de la Asesora Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer; y el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer

<sup>2</sup> ONU-Mujeres. 2011. «Plan de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres 2011-2013». UNW/2011/9. par. 30.

<sup>3</sup> ONU-Mujeres, 2011. «Decisiones adoptadas por la Junta Ejecutiva de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres en sus períodos de sesiones de 2011». UNW/2011/13

organizaciones; (c) contribuir óptimamente a la función de coordinación de ONU-Mujeres en el sistema de las Naciones Unidas; (d) garantizar mejor la calidad y la rendición de cuentas a todos los niveles de la organización; y (e) garantizar la coherencia en la función, los mensajes y el mandato de ONU-Mujeres.<sup>4</sup>

5. La nueva arquitectura regional consistía en: (a) el establecimiento de seis oficinas regionales y seis oficinas encargadas de varios países, incluida la transformación de las oficinas subregionales existentes en oficinas regionales, en varios países o nacionales; (b) la descentralización de las funciones cotidianas de supervisión de gestión de las presencias nacionales de ONU-Mujeres de la sede a las oficinas regionales; (c) la transferencia de algunas funciones técnicas y operativas de la sede a nivel regional; (d) acompañar los cambios en la sede para respaldar una supervisión de alto nivel y los conocimientos técnicos y normativos globales y apoyo sobre el terreno.

### **III. Objetivos de la evaluación**

6. La evaluación institucional de la arquitectura regional de ONU-Mujeres se llevó a cabo como parte del Plan de Evaluación Institucional para 2014-2017. El objetivo de esta evaluación era examinar la pertinencia, eficacia organizativa y eficiencia institucional de la arquitectura regional de ONU-Mujeres.

7. La evaluación analizó el diseño, planificación y realización de la arquitectura regional desde su lanzamiento en 2012 hasta el primer trimestre de 2016. El alcance de la evaluación incluyó la presencia sobre el terreno y las divisiones en la sede. La evaluación se basó en los principios de género y derechos humanos y se adhirió a las normas y estándares de evaluación del Grupo de Evaluación de la ONU. Se incluyó un objetivo específico de evaluación sobre derechos humanos e igualdad de género y se incorporaron preguntas específicas sobre la sensibilidad de género en todos los criterios de evaluación.

8. 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 septiembre de 2015 y agosto de 2016, con la participación activa del Grupo de Referencia de ONU-Mujeres.

### **IV. Metodología de evaluación**

9. La evaluación desplegó un enfoque de métodos mixtos, consistente en tres niveles de análisis de cuatro flujos de recopilación de datos, incluyendo: (a) un examen de documentos; (b) una revisión a fondo de la cartera del país; (c) una encuesta mundial del personal de ONU-Mujeres; (d) y seis estudios de caso, uno en la sede y cinco en visitas a países. Cada una de las cuatro corrientes de recolección de datos cumplió un propósito diferente pero complementario: involucrar a diferentes grupos de interesados que pudieran proporcionar los datos más relevantes y útiles para abordar las preguntas de evaluación. Este enfoque también permitió la triangulación de datos a través de diferentes fuentes y métodos.

---

<sup>4</sup> ONU-Mujeres. 2012. «Informe de la Secretaria General Adjunta y Directora Ejecutiva sobre el Análisis de la Arquitectura Regional». UNW/2012/5.

10. La revisión documental incluyó una revisión y análisis sistemático de más de 300 documentos relacionados con la arquitectura regional de ONU-Mujeres. La revisión de la cartera incluyó un análisis en profundidad de datos secundarios y entrevistas semiestructuradas en seis oficinas regionales, seis oficinas plurinacionales, una muestra representativa de 14 oficinas nacionales de ONU-Mujeres y ocho países con presencia programática. Estos métodos de recopilación de datos se complementaron con las perspectivas de 331 miembros del personal de ONU-Mujeres que respondieron a una encuesta por internet.

11. Los estudios de casos en los países consistieron en una revisión documental y entrevistas semiestructuradas. Los países se seleccionaron en función de los criterios de tipo de oficina, distribución geográfica y contexto del país. La muestra final de estudios de casos nacionales estaba conformada por Colombia (oficina nacional), Liberia (oficina nacional), Marruecos (oficina plurinacional), Tayikistán (país con presencia programática) y Tailandia (oficina regional de Asia y el Pacífico).

12. La principal herramienta de recolección de datos primarios fue la entrevista semiestructurada que investigó las perspectivas de los principales grupos de interesados sobre la pertinencia, eficacia y eficiencia administrativa de la arquitectura regional. En conjunto, el equipo evaluador llevó a cabo 265 entrevistas: 38 en la sede y 227 sobre el terreno.

## V. Determinaciones clave y conclusiones

En base a los 32 hallazgos de la evaluación (ver Anexo 1), se desarrollaron las siguientes diez conclusiones.

### A. Relevancia

**Conclusión 1: La capacidad general de ONU-Mujeres para responder a las necesidades de las partes interesadas ha aumentado significativamente en todos los niveles (mundial, regional y nacional), con algunas limitaciones por diferentes tipos de oficinas.**

13. Con una presencia cada vez más importante, pasando de las 59 oficinas en 2011 a las 96 oficinas en 2015<sup>5</sup>, incluyendo presencia regional y subregional, ONU-Mujeres se ha posicionado en muchas de las plataformas y foros adecuados para escuchar y responder a sus partes interesadas externas. Existe una documentación clara a partir de evaluaciones externas anteriores que indica que la arquitectura regional ha incrementado la relevancia de ONU-Mujeres con partes interesadas externas

---

<sup>5</sup> ONU-Mujeres. 2016. «Informe anual de la Directora Ejecutiva—Anexo VI: oficinas nacionales, multinacionales y regionales en mayo de 2016». UNW/2016/6.

clave.<sup>6, 7, 8, 9, 10, 11, 12</sup> Varias evaluaciones revelaron que ONU-Mujeres ha logrado adaptarse a las necesidades de los países, de las partes interesadas externas y fortalecer todas las esferas de la gestión de las relaciones, incluido el apoyo a las prioridades nacionales, el ajuste de los procedimientos y el uso de los sistemas nacionales. Estos resultados derivados de evaluaciones y revisiones pasadas se confirmaron en los estudios de caso, revisión de cartera y encuesta de esta evaluación.

14. ONU-Mujeres trabaja dentro de la arquitectura regional para garantizar la universalidad de su mandato fomentando la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en los acuerdos globales y regionales, y mediante sedes y oficinas regionales que proporcionan apoyo, incluso a países sin presencia. A nivel mundial, la universalidad de ONU-Mujeres se ve en su trabajo normativo a través de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, que ha sido clave para proporcionar a los gobiernos y otros socios los marcos necesarios para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en sus propios países y organizaciones. A nivel regional, el trabajo normativo de ONU-Mujeres en las plataformas regionales, como la Asociación de Naciones del Sureste Asiático, ha permitido a los estados miembros promulgar políticas y programas que apoyan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en sus países. El papel de las oficinas regionales para responder a los países sin presencia ha aumentado la universalidad y la capacidad de ONU-Mujeres para apoyar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el mayor número posible de países.

15. Si bien ONU-Mujeres ha hecho progresos significativos en la promoción de la universalidad, también experimenta limitaciones por tipo de oficina. A nivel nacional, las oficinas nacionales respondieron mejor a todas las partes interesadas, mientras que las oficinas plurinacionales y las oficinas con presencia programática tenían una capacidad más limitada. Las oficinas plurinacionales hicieron frente a la responsabilidad adicional de prestar apoyo a las oficinas con presencia programática satélite, ya que se les asignó personal similar a las oficinas nacionales, pero tienen que apoyar a varios países en lugar de uno. Además, dado que no se trata de un criterio explícito en la designación de los países según tipología, en algunos casos ONU-Mujeres puede no haber considerado sistemáticamente la presencia y la capacidad de los asociados de la ONU en los países para complementar su propia capacidad en un esfuerzo por maximizar el cumplimiento de la universalidad de su mandato.

16. Las oficinas con presencia programática, diseñadas originalmente en la arquitectura regional para implementar únicamente programas, tienen dos

<sup>6</sup> ONU-Mujeres. Enero de 2015. «Informe sobre la implantación de la Arquitectura Regional de ONU-Mujeres, nov. 2012-nov. 2014».

<sup>7</sup> ONU-Mujeres. «Informe anual para 2014-2015».

<sup>8</sup> ONU-Mujeres. Abril de 2016. «Examen de mitad de período del plan estratégico para 2014-2016».

<sup>9</sup> Red para la Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales. Diciembre de 2014. «Informe resumido: Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres». ONU-Mujeres.

<sup>10</sup> Revisión de Ayuda Multilateral. Diciembre de 2013. «Actualización de Evaluación Resumida de ONU-Mujeres».

<sup>11</sup> ONU-Mujeres. Febrero de 2016. «Evaluación de la Contribución de ONU-Mujeres a la Coordinación del Sistema de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres».

<sup>12</sup> Naciones Unidas. Febrero de 2015. «Evaluación la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres: informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna». 55.º período de sesiones, E/AC.51/2015/9.

limitaciones: (a) un acceso limitado a las plataformas de las partes interesadas clave porque no se reconocen como actores de igual categoría que otros organismos de la ONU; y (b) una capacidad limitada para responder: de media, su fuerza de trabajo es la cuarta parte de la fuerza de trabajo de las oficinas nacionales y los presupuestos que administran son seis veces menores que los presupuestos de las oficinas nacionales. La capacidad de ONU-Mujeres para responder a las partes interesadas en los países sin presencia programática es limitada y se logra mejor mediante acuerdos globales y regionales que incorporen la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

## **B. Eficacia**

**Conclusión 2: La arquitectura regional se ha desarrollado rápidamente y de conformidad con las guías y expectativas de los Documentos de la Junta Ejecutiva<sup>13</sup>, con dos excepciones: La arquitectura de la sede no se ha ajustado adecuadamente para apoyar a las regiones y los países, y las funciones de gestión de los conocimientos y de comunicación interna no se han desarrollado adecuadamente.**

17. ONU-Mujeres ha logrado desplegar la arquitectura regional en su conjunto, de conformidad con los documentos de la Junta Ejecutiva, especialmente en torno al establecimiento de los diferentes tipos de oficinas, aprobando la delegación de autoridad, transfiriendo algunas funciones de operaciones a las oficinas regionales y aumentando la capacidad a nivel regional y nacional.

18. Dada la premura del despliegue de la arquitectura regional, no sorprende que haya aspectos que aún deban completarse, como hacer ajustes en la sede para apoyar la arquitectura regional y establecer sólidas funciones de gestión del conocimiento y comunicación interna. En este momento, el terreno informa a la División de Programas, mientras que hay vínculos estructurales y de información débiles (ni siquiera una línea de información técnica) entre el campo y otras partes de la sede: concretamente, la División de Políticas en el Pilar A, el Pilar B y la División de Gestión y Administración (a excepción de los Especialistas en Seguridad Regional basados en oficinas regionales que tienen una línea directa de información, tanto técnica como de supervisión, con el Equipo de Seguridad de la sede).<sup>14</sup> De hecho, sólo se encontraron vínculos ad hoc entre la sede y la División de Políticas y División de Gestión y Administración. Los vínculos débiles existentes y la brecha en la gestión del conocimiento y la comunicación pueden crear ineficiencias y una duplicación de los esfuerzos, lo que restringe la capacidad de la organización para proporcionar una dirección clara y prioridades, así como apoyar la prestación efectiva en el mandato.

**Conclusión 3: La arquitectura regional ha aumentado la capacidad general de ONU-Mujeres para implementar el mandato integrado sobre el terreno**

---

<sup>13</sup> Subsecretaría General y Directora Ejecutiva de ONU Mujeres. 2012. «Arquitectura Regional: Plan de Implicación y Aplicación Administrativa, Presupuestaria y Financiera». UNW/2012/10.

<sup>14</sup> Después de la recopilación de datos, se agregó una línea directa de información entre el Jefe de Cuentas y Finanzas en la sede y en el terreno en las nuevas descripciones de puestos.

**(normativo, de coordinación y operativo) con algunas limitaciones por parte de los países con presencia programática.**

19. Esta evaluación encontró amplias evidencias en el terreno de ONU-Mujeres en el cumplimiento de todos los aspectos del mandato y de la creación de ONU-Mujeres de una sinergia entre los tres aspectos del mandato. Esta conclusión está alineada con otras similares de evaluaciones y evaluaciones externas anteriores.<sup>15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23</sup>

20. La evidencia mostró que el nivel global y regional cumplen adecuadamente los mandatos normativos y de coordinación. El nivel regional también se centra en el aspecto operacional de los fondos regionales y contribuye a que los países cumplan sus propios programas. Existen pruebas de que las oficinas multinacionales y nacionales cumplen todos los aspectos del mandato, siendo las oficinas nacionales las más eficaces en general porque poseen mayor capacidad. Las oficinas con presencia programática tuvieron dificultades para cumplir los aspectos normativos y de coordinación del mandato, ya que tienen un acceso limitado a las plataformas gubernamentales y de la ONU y un personal más limitado. Los países con presencia programática parecían estar mejor organizados para gestionar programas y fueron menos capaces de cumplir los roles normativos y de coordinación porque no se les reconoce como actores de igual categoría que otros organismos de la ONU.

21. Además, en esta evaluación se constató que los retos relacionados con la integración del mandato se debían principalmente a las limitaciones para aplicar todos los planes de trabajo existentes por completo y con un alto nivel de calidad. La revisión de documentos, la revisión de la cartera y los estudios de casos demostraron que el personal de ONU-Mujeres a nivel regional y nacional era consciente y estaba inspirado por las sinergias entre los tres aspectos del mandato e integró estratégicamente los tres aspectos del mandato en sus planes de trabajo, aprovechando el acceso y la influencia sobre las partes interesadas clave, así como el acceso a los fondos para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. En otras palabras, esta evaluación apenas encontró poca oposición en la organización en contra de cualquier aspecto del mandato integrado, y supuso un gran orgullo y reconocimiento de poder para aprovechar los tres aspectos del mandato.

<sup>15</sup> ONU-Mujeres. Enero de 2015. «Informe sobre la implantación de la Arquitectura Regional de ONU-Mujeres, nov. 2012-nov. 2014».

<sup>16</sup> Naciones Unidas. Febrero de 2015. «Evaluación la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres: informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna». 55.º período de sesiones, E/AC.51/2015/9.

<sup>17</sup> Revisión de Ayuda Multilateral. Diciembre de 2013. «Actualización de Evaluación Resumida de ONU-Mujeres».

<sup>18</sup> ONU-Mujeres. Diciembre de 2014. «Un futuro empoderado: Evaluación Institucional de la Contribución de ONU-Mujeres al Empoderamiento Económico de las Mujeres».

<sup>19</sup> ONU-Mujeres. Septiembre de 2015. «Evaluación de la cartera multinacional de la Oficina Plurinacional de Kazajistán para la Nota Estratégica 2014-2015».

<sup>20</sup> Red para la Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales. Diciembre de 2014. «Informe resumido: Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres». ONU-Mujeres.

<sup>21</sup> ONU-Mujeres. Febrero de 2016. «Evaluación de la Contribución de ONU-Mujeres a la Coordinación del Sistema de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres».

<sup>22</sup> ONU-Mujeres. Abril de 2016. «Examen de mitad de período del plan estratégico para 2014-2016».

<sup>23</sup> ONU-Mujeres. 2014. «Informe anual de ONU-Mujeres 2014-2015, Datos complementarios».

22. Los problemas con la integración eran, de hecho, incertidumbre sobre si ONU-Mujeres está asignando sus recursos en cada nivel de una manera óptima para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y si tiene suficiente capacidad para alcanzar todas sus metas y suficiente acceso y gravitas para tener éxito. Este es un tema que se relaciona más con la capacidad, la estrategia corporativa, la dirección y las prioridades que con el mandato de integración. Existen pruebas en las Evaluaciones Normativas y de Coordinación<sup>24</sup>, así como revisión de la cartera y estudios de casos, de que la sede no proporciona una orientación suficiente sobre la manera de priorizar cada mandato y sobre cómo desarrollar una estrategia coherente con los límites realistas a nivel nacional para ajustarse al presupuesto y capacidad local. Esta dificultad para establecer prioridades en la organización está relacionada con los desafíos que se plantean en la sede, que se examinan más a fondo en las conclusiones 2 y 6, y en las deficiencias de la gestión de los conocimientos, que se tratan más a fondo en la conclusión 4.

**Conclusión 4: ONU-Mujeres dispone de algunos sistemas de información para controlar el desempeño de la arquitectura regional y está en el proceso de desarrollar sistemas adicionales y refinar los existentes. En el momento de la evaluación, la disponibilidad de información era insuficiente debido a los errores en los sistemas y procesos de control y presentación de informes.**

23. ONU-Mujeres ha establecido recientemente varios sistemas para controlar el desempeño de la arquitectura regional y está perfeccionando rápidamente esos sistemas y desarrollando otros adicionales que permitan un control y presentación de informes más efectivos. Este énfasis en la supervisión y presentación de informes también fue reconocido por la Red para la Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales.<sup>25</sup> ONU-Mujeres sigue centrándose en una gestión basada en los resultados y pone en marcha nuevos sistemas para mejorar la supervisión de la eficacia, cuatro de los cuales<sup>26</sup> se desplegaron durante el curso de esta evaluación.

24. En el momento de esta evaluación, ONU-Mujeres recopiló información a través de procesos de planificación y presentación de informes en planes estratégicos, planes de trabajo anuales e informes anuales. Esta información se incorpora a la herramienta de rendición de cuentas de las oficinas de país, una herramienta que ofrece una instantánea en el momento de la rendición frente a indicadores, como tasas de ejecución, objetivos de movilización de recursos y estadísticas sobre los informes presentados a los donantes, entre otros. Otro ejemplo de proceso de control útil es la emisión anual consistente de estados financieros certificados, que proporciona

---

<sup>24</sup> ONU-Mujeres. Febrero de 2016. «Evaluación de la Contribución de ONU-Mujeres a la Coordinación del Sistema de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres»; Naciones Unidas. Febrero de 2015. «Evaluación la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres: informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna». 55.º período de sesiones, E/AC.51/2015/9.

<sup>25</sup> Red para la Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales. Diciembre de 2014. «Informe resumido: Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres». ONU-Mujeres. p. 12.

<sup>26</sup> Se han desarrollado nuevos procesos de información y control: Sistema de Gestión del Acuerdo de Donantes, Sistema de Gestión de Resultados, Panel de Control Institucional, Flujo de Trabajo de Respuesta Humanitaria.



información financiera útil y se utiliza como una herramienta de rendición de cuentas con los donantes.

25. La capacidad de entender el funcionamiento de la arquitectura regional a través de los datos recopilados es actualmente limitada e ineficiente, y la capacitación para el control se ofreció esporádicamente y justo a tiempo en el momento del lanzamiento. En evaluaciones anteriores<sup>27, 28, 29</sup> se han observado limitaciones en el sistema de control y presentación de informes de ONU-Mujeres, citando la falta de datos de referencia e identificación de los resultados y los indicadores de desempeño, lo que da como resultado una imagen incompleta de las contribuciones esperadas de ONU-Mujeres al marco de resultados. De acuerdo con las entrevistas de revisión de la cartera y los estudios de caso, el enfoque en la entrega sobre los datos del nivel de impacto en el Sistema de Gestión de Resultados fue otra limitación para el seguimiento y la presentación de informes eficaces.

26. Finalmente, como la organización no ha priorizado la gestión del conocimiento, hay retos en la «apropiación» de la calidad de los datos y las responsabilidades de compartir el conocimiento en la organización, lo que hace más difícil liderar y acelerar el intercambio de conocimientos y nuevos datos, incluso con sistemas mejorados. Los desafíos en la gestión del conocimiento se identificaron en revisiones anteriores<sup>30, 31, 32</sup> y también se confirmaron a través de estudios de caso, la revisión de la cartera y la encuesta.

27. Las actuales iniciativas de proceso de reingeniería en ONU-Mujeres tienen un fuerte componente de seguimiento e información, incluyendo mejoras a través de iniciativas de la División de Programas en el Sistema de Gestión de Resultados, informes de donantes y procesos rápidos de respuesta rápida en situaciones de crisis humanitaria. El nuevo proceso de revisión por pares para la planificación estratégica es generalmente bien recibido por los estados, pero aún necesita refinamiento para reducir las ineficiencias y agilizar el proceso (no es sorprendente, dado que es nuevo).

28. El equipo directivo superior tiene una visión convincente de cómo funcionarán los sistemas de control integrados, pero esta visión aún no se ha compartido y entendido plenamente en toda la organización. Sin embargo, y a pesar del desafío que supone la velocidad del cambio, todos los niveles de la arquitectura regional están trabajando duro para apoyar el despliegue de nuevos sistemas y cumplir con la evolución de los requisitos.

---

<sup>27</sup> Revisión de Ayuda Multilateral. Diciembre de 2013. «Actualización de Evaluación Resumida de ONU-Mujeres».

<sup>28</sup> Red para la Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales. Diciembre de 2014. «Informe resumido: Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres». ONU-Mujeres. p. ix.

<sup>29</sup> ONU-Mujeres. Diciembre de 2014. «Un futuro empoderado: Evaluación institucional de la Contribución de ONU-Mujeres al Empoderamiento Económico Femenino». p.41, p.51.

<sup>30</sup> Naciones Unidas. Febrero de 2015. «Evaluación la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres: informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna». 55.º período de sesiones, E/AC.51/2015/9. p. 18.

<sup>31</sup> Red para la Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales. Diciembre de 2014. «Informe resumido: Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres». ONU-Mujeres. p. 25.

<sup>32</sup> ONU-Mujeres. Febrero de 2016. «Evaluación de la Contribución de ONU-Mujeres a la Coordinación del Sistema de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres». p. 54.

## C. Enfoques de igualdad de género y derechos humanos

**Conclusión 5: La arquitectura regional ha aumentado la capacidad general de ONU-Mujeres para concentrarse y su capacidad para aplicar enfoques rigurosos de análisis de género y derechos humanos en el diseño, control y ejecución de programas a nivel regional y estatal. Al mismo tiempo, ha creado la necesidad de redefinir las vías de ONU-Mujeres para llegar y apoyar a las mujeres más vulnerables.**

29. La arquitectura regional de ONU-Mujeres ha aumentado la inclusión de enfoques rigurosos de género y derechos humanos en el diseño de programas; por ejemplo, a través de Iniciativas de Programación Emblemáticas y el papel creciente de ONU-Mujeres en la incorporación de la igualdad de género en el proceso de paz en algunos países. Las partes interesadas reconocen la capacidad de ONU-Mujeres para alcanzar y poner a la sociedad civil sobre la mesa como una importante ventaja comparativa que hace de ONU-Mujeres un valioso colaborador en importantes deliberaciones sobre políticas y programas. Esto se apoya en la evidencia de revisiones anteriores,<sup>33,34</sup> así como en los estudios de caso y en la revisión de la cartera.

30. Si bien la arquitectura regional ha llevado a ONU-Mujeres a equilibrar su atención entre las organizaciones de la sociedad civil y los gobiernos, también ha creado oportunidades para aumentar la participación de mujeres vulnerables en los niveles más altos del sistema. El enfoque de ONU-Mujeres para involucrar a la sociedad civil no ha definido completamente los nuevos roles de ONU-Mujeres permitidos por la arquitectura regional, incluyendo cómo priorizar el llegar a las mujeres más vulnerables como una organización más grande y formal. En la actualidad, los procedimientos existentes de ONU-Mujeres para contratar socios y proveedores (el Acuerdo de Cooperación del Proyecto y los procedimientos de adquisición en el Manual de Operaciones del Programa) no son apropiados y presentan retos para llegar a los grupos de mujeres más vulnerables. Sin embargo, a medida que ONU-Mujeres se está formalizando, los fondos fiduciarios situados en la sede permiten a ONU-Mujeres identificar y colaborar con organizaciones emergentes de la sociedad civil, ayudando a las asociaciones de ONU-Mujeres a no ser jerárquicas y cerradas sino creando nuevos caminos que incluyan a nuevos socios y voces: en especial aquellas de las mujeres más marginadas.

31. Las revisiones anteriores<sup>35,36,37</sup> presentan evidencias sobre los límites de capacidad para influenciar a otros en el análisis de género. Parte de las limitaciones se refieren a la escasez de personal de ONU-Mujeres para proporcionar este apoyo; por ejemplo, la escasez de un número adecuado de asesores de políticas a nivel regional para cubrir cada área de impacto. Además, si bien la División de Políticas de la sede apoya a una serie de países, el personal con experiencia política en la sede no

---

<sup>33</sup> Ibid., p. 61, p. 69.

<sup>34</sup> ONU-Mujeres. Septiembre de 2015. «Evaluación de la cartera multinacional de la Oficina Plurinacional de Kazajistán para la Nota Estratégica 2014-2015». p. 42.

<sup>35</sup> Naciones Unidas. Febrero de 2015. «Evaluación la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres: informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna». 55.º período de sesiones, E/AC.51/2015/9. p. 14.

<sup>36</sup> ONU-Mujeres. Febrero de 2016. «Evaluación de la Contribución de ONU-Mujeres a la Coordinación del Sistema de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres». p. 73.

<sup>37</sup> ONU-Mujeres. Abril de 2016. «Examen de mitad de período del plan estratégico para 2014-2016».

siempre es fácilmente accesible para todos los países que necesitan su apoyo y no tiene capacidad para respaldar todas las necesidades sustantivas programáticas del terreno, especialmente dadas las altas exigencias que reciben de otros en la sede.

## D. Eficiencia

**Conclusión 6: En general, los diferentes niveles de la arquitectura regional se apoyan mutuamente, con algunas limitaciones.**

32. El terreno agradece el apoyo de las sedes centrales de ONU-Mujeres en la administración y apoyo; el apoyo de las oficinas regionales en las operaciones es valorado por los estados; el apoyo de oficinas plurinacionales es valorado por las oficinas con presencia programática satélite; y las oficinas regionales y la sede aprecian la capacidad de respuesta del campo. Se recibieron comentarios positivos específicos sobre la División de Programas, que es el principal equipo de apoyo sobre el terreno; el asesoramiento útil y oportuno de la Sección de Finanzas; el fácil acceso y comunicación de la División de Recursos Humanos; y el apoyo de la División de Políticas en ciertas áreas temáticas. Como se evidencia en los esfuerzos de esta evaluación para obtener datos válidos y actualizados, hay capacidad de respuesta, flexibilidad y fuertes relaciones de trabajo informales entre los diferentes niveles de la arquitectura regional de ONU-Mujeres.

33. Hay algunas limitaciones que crean ineficiencias en la organización. La arquitectura de la sede no está alineada para proporcionar un apoyo temático adecuado y muy necesario a las oficinas regionales. Este hallazgo también está basado en evidencias de análisis anteriores.<sup>38,39</sup> Además, no existe una línea de información técnica entre los asesores de políticas, el personal de coordinación y el personal de la División de Gestión y Administración en la sede (excepto los Especialistas de Seguridad Regional con sede en las oficinas regionales que tienen una línea de información directa, tanto técnica como de supervisión, con el Equipo de Seguridad de la Sede)<sup>40</sup> y el personal de contraparte en las oficinas regionales. Esto da lugar a comunidades de práctica, gestión del conocimiento e intercambio de conocimientos deficientes, y también hace que la capacidad de respuesta de la sede sea desigual, especialmente teniendo en cuenta las numerosas demandas entre sedes de oficinas con mayor proximidad y antigüedad que las personas que trabajan sobre el terreno.

34. Además, no se ha implemmentado completamente una distribución más equitativa de la capacidad hacia el ámbito que se exige en los documentos de la Junta Ejecutiva: el 42 % del personal directivo de ONU-Mujeres está en la sede; las oficinas regionales no cuentan con un número adecuado de asesores de políticas para cumplir los requisitos a nivel regional y responder a las necesidades de los países; y también hay desafíos en la capacidad de las oficinas regionales en materia de gestión financiera, recursos humanos y adquisiciones (también reflejada en las recientes

---

<sup>38</sup> ONU-Mujeres. Febrero de 2016. «Evaluación de la Contribución de ONU-Mujeres a la Coordinación del Sistema de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres». p. 66.

<sup>39</sup> Naciones Unidas. Febrero de 2015. «Evaluación la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres: informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna». 55.º período de sesiones, E/AC.51/2015/9. p. 17.

<sup>40</sup> Después de la recopilación de datos, se agregó una línea directa de información entre el Jefe de Cuentas y Finanzas en la sede y en el terreno en las nuevas descripciones de puestos.

conclusiones de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas).<sup>41</sup> Además, las oficinas regionales se encuentran ante el reto de vincular sus programas regionales con las prioridades nacionales. Se alienta a las oficinas regionales a movilizar fondos a nivel regional para las actividades regionales y nacionales, teniendo en cuenta que las oficinas en los países deberían ejecutar los proyectos regionales. Sin embargo, esto ha presentado una limitación desde la perspectiva de la oficina regional porque los financiadores de las iniciativas regionales requieren la rendición de cuentas e informes a nivel regional y no se sienten cómodos trabajando con las oficinas en los países como su homólogo.

35. Las oficinas regionales y nacionales estaban mejor posicionadas para utilizar la delegación de autoridad a fin aumentar su eficiencia, adoptando decisiones más rápidas y adaptadas a sus contextos. Su capacidad para obtener aprobaciones más rápidas ha aumentado la confianza de los donantes y apoyado las metas de recaudación de fondos de ONU-Mujeres a nivel regional y nacional. Esta mayor independencia y capacidad de las oficinas regionales y nacionales les ha permitido expresar más claramente lo que necesitan de otros niveles. Sin embargo, existen diferencias significativas entre las oficinas nacionales en lo que respecta a la prestación, movilización de recursos, dotación de personal, presupuestos y proporciones entre el presupuesto y el personal. Hay pocos patrones en estas variaciones, con contextos cambiantes y circunstancias especiales que proporcionan perspectivas importantes. Esto significa que la capacidad de las oficinas nacionales para recaudar fondos y gastar los recursos que han presupuestado para prestar servicios está influenciada por muchos factores contextuales, y tal variación significa que la tipología de la oficina en la arquitectura regional no debe ser demasiado rígida.

36. Si bien varias iniciativas recientes tienen por objeto fortalecer los vínculos y la capacidad de respuesta de la sede sobre el terreno, las estrategias institucionales no se comunican plenamente en toda la arquitectura regional, lo que desafía a ONU-Mujeres a establecer prioridades. Dado el ritmo acelerado de la mejora de la calidad de los procesos de ONU-Mujeres impulsados por la sede, también hay una comprensión poco clara de la secuencia y los beneficios de los cambios que se están llevando a cabo. La visibilidad y la comprensión de la arquitectura regional -el papel de los diferentes niveles, las actualizaciones de los cambios y la comprensión de los vínculos y las expectativas- varían según el nivel.

**Conclusión 7: A falta de criterios claros para los diferentes tipos de oficinas, de un proceso para la transición de un tipo de oficina a otro y de la flexibilidad para hacer posible tal transición, ONU-Mujeres está limitada en su capacidad de maximizar su efectividad para un nivel dado de financiamiento.**

37. Sobre la base de las aportaciones sobre la revisión de la cartera, los estudios de caso y la encuesta, el personal no está seguro de los planes y el proceso para una designación de un país determinado, de acuerdo con la tipología de la arquitectura regional. De hecho, algunos funcionarios opinaron que el objetivo de los países con presencia programática era pasar a ser oficinas nacionales, sin estar seguros de quién tomaría esa decisión y de dónde lo haría; mientras que otros pensaron que la arquitectura regional estaba completa y no cambiaría. La revisión de documentos, incluyendo los documentos internos recientes, reveló que no hay criterios escritos o compartidos considerados para designar el tipo de presencia que ONU-Mujeres

---

<sup>41</sup> Junta de Auditores de las Naciones Unidas. Informe de junio de 2016.

debería tener en diferentes países, ni un proceso acordado de países en transición a un tipo de presencia diferente. Por lo tanto, este no es un problema de comunicación interna, sino un área donde la organización no dispone de una política en la actualidad.

38. Existe un equilibrio entre el número de países en los que ONU-Mujeres puede estar presente y la calidad y capacidad de presencia en cualquier país en términos de capacidad de la organización para cumplir con el mandato. Actualmente, el equipo directivo superior está tratando de aclarar una política corporativa sobre este tema.

**Conclusión 8: ONU-Mujeres ha realizado avances en algunos sistemas administrativos y de gestión en términos de eficiencia, pero sigue habiendo ineficiencias significativas en varios sistemas, que ONU-Mujeres está en proceso de estudiar y mejorar a un ritmo rápido.**

39. ONU-Mujeres ha tenido éxito en el tratamiento de varios hallazgos de auditoría independientes, según lo informado por la Junta de Auditores de las Naciones Unidas en 2016 y un auditor externo en 2011.<sup>42</sup> Uno de los mayores puntos fuertes para la eficiencia de ONU-Mujeres es su capacidad de gestión financiera, tal como se informó anteriormente en una evaluación realizada por la Red de Evaluación de Desempeño de las Organizaciones Multilaterales en 2014 y confirmada durante esta evaluación por todos los tipos de oficina.

40. En las áreas con desafíos, esta evaluación encontró evidencias de que ONU-Mujeres está ahora participando en numerosas iniciativas para reorganizar y mejorar la eficiencia de los sistemas, en particular los recursos humanos y los informes de los donantes. Se encontraron evidencias de mejoras en la eficiencia de los recursos humanos en varias iniciativas esbozadas en el Informe Anual de Recursos Humanos de 2015 y en la implementación de un nuevo proceso acelerado para aumentar la eficiencia y flexibilidad en situaciones humanitarias. El Sistema de Gestión del Acuerdo de Donantes, que se puso en marcha en febrero de 2016, es la base de datos corporativa de todos los acuerdos de donantes firmados, incluidos los términos y condiciones. El diseño soluciona las ineficiencias mediante el seguimiento de los informes vencidos de los donantes y el envío de recordatorios a las oficinas con los plazos de los informes. Por lo tanto, muchas ineficiencias identificadas por esta evaluación son objeto de esfuerzos de mejora interna y es probable que se rectifiquen en los próximos meses.

41. Las cuestiones que siguen siendo un reto sin una solución clara son la capacidad de contratación y de los recursos humanos. Los retos de adquisiciones se comunicaron en la auditoría más reciente de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas<sup>43</sup> y en el Informe Anual de Recursos Humanos de 2015<sup>44</sup>, y todos los tipos de países los confirmaron. La recomendación más reciente de la Junta de Auditores de las Naciones Unidas agregó que ONU-Mujeres debe asegurarse de que se disponga de los recursos de personal adecuados y se desarrolle una herramienta de automatización para agilizar el cierre financiero de los proyectos. Sin embargo, la aplicación de esta recomendación aún no está clara.<sup>45</sup> Además, la limitada capacidad de recursos

---

<sup>42</sup> ONU-Mujeres. «ONU-Mujeres 2016-2017 – Presupuesto Integrado». p. 11.

<sup>43</sup> Junta de Auditores de las Naciones Unidas. 2015. «Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres: Informe Financiero y Estados Financieros Auditados». 2015 A/71/5/Añad.12.

<sup>44</sup> Febrero de 2016. «Informe anual para 2015: Recursos Humanos».

<sup>45</sup> Junta de Auditores de las Naciones Unidas. Informe de junio de 2016.

humanos (la proporción de personal de recursos humanos con respecto a los empleados es de 0,6 miembros de recursos humanos por cada 100 empleados), y la elevada proporción de no funcionarios (58 % de la mano de obra total) continúa desafiando la eficiencia de la organización.

42. A pesar de estas limitaciones, el personal de ONU-Mujeres está comprometido, es emprendedor y trabaja duro para crear opciones alternativas, incluso cuando eso implica la duplicación de esfuerzos y cargas de trabajo y estrés significativos. El ritmo de los cambios recientes, actuales y planificados es extremadamente rápido, permitiendo un tiempo mínimo para la creación de capacidad y ajustes, lo que ha dado lugar a un estrés adicional en la organización, incluso mientras el personal trabaja duro para mantenerse y cumplir con los nuevos requisitos.

**Conclusión 9: ONU-Mujeres ha sido desafiada por un diseño de arquitectura regional basado en supuestos de disponibilidad presupuestaria, los cuales no se materializaron en el momento de la evaluación.**

43. Aunque la arquitectura regional se desarrolló con casi la mitad de los fondos inicialmente prometidos, ONU-Mujeres continúa trabajando incansablemente para mejorar y hacer crecer el flujo de fondos de la organización. Un análisis de los estados financieros<sup>46</sup> y de los informes de ONU-Mujeres<sup>47</sup> muestra que la financiación básica disminuyó de 163,7 millones de dólares en 2014 a 136,1 millones de dólares en 2015. Al mismo tiempo, los recursos no básicos continuaron creciendo, alcanzando los 170,9 millones de dólares, un 7 % más desde 2014. Las contribuciones del sector privado llegaron a los 11,8 millones de dólares en 2015, lo que representa un aumento del 31 % con respecto al año anterior, impulsado por el primer Foro de Líderes Empresariales y Filantropía en 2015. La organización continúa diversificando los recursos de financiamiento, como lo hizo la más reciente revisión de mitad de período del plan estratégico: 26 donantes contribuyeron a ONU-Mujeres por primera vez en 2015 y 44 contribuyeron con promesas plurianuales. Se informó con evidencia de una financiación cada vez mayor en los estados financieros auditados para 2014, tanto para los recursos ordinarios como para otros recursos, con una disminución de los recursos ordinarios comunicados para 2015.

44. ONU-Mujeres aún no alcanza el presupuesto inicialmente previsto de 500 millones de dólares en el que se basa su diseño. La organización se está esforzando para adaptarse a esta realidad, pero aún no ha ajustado sus expectativas de lo que puede ofrecer cada nivel de la arquitectura regional y la organización en su conjunto en el nivel actual de financiación. Como se informó en evaluaciones previas, incluidas las Evaluaciones Normativas y de Coordinación<sup>48, 49</sup> y la evaluación de la Red de

---

<sup>46</sup> ONU-Mujeres. «Estado Financiero de ONU-Mujeres 2013-2015».

<sup>47</sup> Subsecretaria General y Directora Ejecutiva de ONU Mujeres. 2015. «Progresos realizados en la aplicación del Plan Estratégico de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, 2014-2017».

<sup>48</sup> ONU-Mujeres. Febrero de 2016. «Evaluación de la Contribución de ONU-Mujeres a la Coordinación del Sistema de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres». p. 27.

<sup>49</sup> Naciones Unidas. Febrero de 2015. «Evaluación la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres: informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna». 55.º período de sesiones, E/AC.51/2015/9. p. 8.

Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales,<sup>50</sup> la falta de financiación ha limitado la capacidad de ONU-Mujeres para cumplir plenamente su mandato integrado. El déficit de financiación, junto con los retos estructurales de la sede, ha debilitado a la sede a la hora de prestar servicios eficientes en el terreno y ha dado lugar a expectativas demasiado ambiciosas y a una acción coordinada débil.

45. A pesar de que existe una estrategia formal de movilización, todavía no está claro y carece de cohesión desde la perspectiva sobre el terreno. La evidencia basada en una encuesta del personal, la revisión de la cartera y los estudios de caso indicaron la necesidad de un mayor apoyo en la movilización estratégica de recursos de las oficinas regionales y la sede. Aunque las Iniciativas de Programación Emblemáticas están comenzando a abordar este problema, su propósito y relevancia seguían siendo poco claros para muchos sobre el terreno.

**Conclusión 10: ONU-Mujeres tiene importantes puntos fuertes en la combinación de sus competencias y cultura en el terreno que, si se gestionan y mantienen, ayudan a posicionar correctamente a ONU-Mujeres para implementar su mandato integrado y cumplir con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.**

46. Un activo clave para ONU-Mujeres es el fuerte compromiso del personal con el mandato y una cultura de colaboración sobre el campo para todos los tipos de oficina. Los desafíos en este campo incluyen las desigualdades entre los funcionarios y el personal que no forma parte de la plantilla y el alto nivel de estrés bajo el cual el personal opera debido a prioridades organizativas poco claras. La jerarquía burocrática general del sistema de las Naciones Unidas se sigue percibiendo en ONU-Mujeres, especialmente en la sede. En última instancia, la combinación de personal con antecedentes programáticos sustanciales (feministas) y personal de operaciones con fortalezas en la gestión de programas sitúa a la organización en una posición única para implementar un mandato transformador de acuerdo con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

## VI. Recomendaciones

**Las siguientes 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: ONU-Mujeres debe crear una mayor flexibilidad en la arquitectura regional y desplegar sus tipos de presencia estratégicamente, definiendo un proceso claro y criterios a considerar en la toma de decisiones sobre la tipología de la presencia.**

47. Si bien la delegación de autoridad ha proporcionado flexibilidad a ONU-Mujeres para adaptar su enfoque y programación a nivel nacional, la arquitectura regional debería incluir más flexibilidad en la configuración de la presencia de ONU-Mujeres en el terreno. Hay una variación significativa entre los países y un único tamaño no

---

<sup>50</sup> Red para la Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales. Diciembre de 2014. «Informe resumido: Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres». ONU-Mujeres. p. 3.

se ajusta a todos. Además, ONU-Mujeres tiene un número limitado de recursos que necesita desplegar para obtener la máxima cobertura y el impacto hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

48. **Una arquitectura regional estratégica y rentable.** ONU-Mujeres debe ajustar sus expectativas de lo que cada tipo de presencia puede lograr en un país y organizar su arquitectura regional para aprovechar mejor sus activos. ONU-Mujeres debe pensar en cómo su arquitectura regional le permite cumplir con su mandato integrado en su conjunto, en lugar de en cada país. Diferentes tipos de presencia tienen capacidades diferentes dependiendo de la capacidad (mano de obra y presupuesto), la delegación de autoridad y el reconocimiento oficial por el gobierno anfitrión. En esta tipología más diversa y flexible, los países pueden beneficiarse de ONU-Mujeres de varias maneras, incluyendo:

- Una fuerte presencia en un país que implementa reformas y lidera a la familia de las Naciones Unidas y a otros socios en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres
- Una presencia más limitada en un país que aprovecha los programas (incluidos los programas conjuntos) para influir y alentar a los asociados de las Naciones Unidas y a otros asociados estratégicos a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres
- No hay presencia física y apoyo a un país mediante la asistencia de políticas que moldea la legislación del país

49. **Criterios potenciales para el tipo de presencia.** El tipo de presencia en un país puede depender de la disponibilidad de cofinanciación por parte del gobierno, la apertura del país a los socios en la agenda de género, las oportunidades existentes para influir en el marco legislativo (como si el país está en proceso de reforma o la construcción de la paz), las oportunidades existentes y la necesidad de alcanzar y priorizar las necesidades de las mujeres (especialmente las mujeres más vulnerables) y la capacidad existente de otros organismos de las Naciones Unidas para implementar partes de la agenda de género.

50. **Un proceso claro para decidir el tipo de presencia.** Para hacer que la flexibilidad funcione, será importante contar con un proceso claro y criterios transparentes para tomar decisiones sobre la tipología más apropiada de presencia en el país o ausencia de presencia, incluyendo la realización de cambios progresivos. La evaluación recomienda incorporar este proceso en el proceso de planificación estratégica de ONU-Mujeres que actualmente implica el desarrollo de la Nota Estratégica. Las oficinas regionales y la sede deberían compartir la responsabilidad de revisar, confirmar o cambiar decisiones sobre el tipo de presencia o no presencia en cada país mediante pasos bien definidos.

51. ONU-Mujeres debe tener flexibilidad para tomar decisiones e invertir sus recursos limitados en una arquitectura regional que maximice su impacto. De esta manera, ONU-Mujeres cumpliría la universalidad de su mandato, maximizar para el mundo entero, en vez de repartirse para lograr las mismas cosas en todos los países.



**Recomendación2: ONU-Mujeres debería fortalecer la integración de la sede en el marco de la arquitectura regional, como se estipula en los documentos de la Junta Ejecutiva.**

52. La sede de ONU-Mujeres desempeña un doble papel: promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en las plataformas mundiales y apoyar en el terreno. La evaluación recomienda desarrollar una mejor orientación de la sede para que sirva en el terreno como «servicio auxiliar». La sede debe llevar a cabo una revisión funcional completa de sus divisiones y dar prioridad a sus funciones estratégicamente para servir al campo, ajustando sus asignaciones de recursos en consecuencia.

53. **Orientación sobre el terreno.** Las divisiones de la sede que no sean la División de Programas deben estar estructuralmente vinculadas mejor con el terreno y trabajar de manera más coherente basándose en las Iniciativas de Programación Emblemáticas y la Planificación Anual Integrada del Trabajo. Las asignaciones de fondos a través de las funciones de la sede deben hacerse teniendo en cuenta las necesidades en el terreno, posiblemente incluso con la opinión de los expertos sobre lo que más aprecian de los servicios de la sede y lo que necesitan adicionalmente. Esta orientación sobre el terreno no puede ocurrir por encima de los incentivos e impulsos existentes para atender las solicitudes internas en el nivel de la sede, ya que sólo aumentará el exceso de trabajo y el estrés. Tiene que ir acompañada de la definición de límites más concretos de lo que ONU-Mujeres hará y no hará en las plataformas de la sede. De lo contrario, el personal continuará trabajando en direcciones opuestas.

54. **Armonizar las prioridades y la asignación de recursos mediante el análisis funcional de la sede.** El equipo directivo superior de ONU-Mujeres siente una clara pasión por el mundo de ONU-Mujeres y su mandato, y este compromiso con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres necesita impulsar el análisis funcional. Como organización pequeña, ONU-Mujeres debe elegir estratégicamente dónde y cómo estará presente en la sede central, donde no estará presente (y posiblemente depender de socios estratégicos), y maximizar cómo se organizará mejor para servir sobre el terreno. En la cadena de repercusiones para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, la sede de ONU-Mujeres tiene un papel fundamental que desempeñar en el apoyo de su arquitectura regional y necesita fronteras cada vez mejores y más fuertes para crear el espacio y los incentivos para que el personal de la sede se oriente a servir sobre el terreno. ONU-Mujeres hace actualmente muchas cosas que son importantes y agregan valor, y será difícil elegir. Sin embargo, al no tomar la difícil elección de ser estratégicamente selectivo, el personal se reparte y se dispone de menos tiempo para responder a las solicitudes del terreno. Por lo tanto, la evaluación recomienda al equipo directivo superior trabajar juntos para hacer ajustes en la sede a fin de apoyar la arquitectura regional de la mejor manera posible.

55. **Implementar una estrategia de comunicación interna.** ONU-Mujeres ya ha reconocido la necesidad de una mejor comunicación interna. Recomendamos a la sede que desarrolle una estrategia de comunicación interna para toda la organización que comunique los planes de cambios, la justificación y el mensaje de por qué estos cambios son importantes y cómo benefician a la organización, y proporciona un informe de progreso sobre el funcionamiento de la organización, qué se está aprendiendo, y lo que viene después. Especialmente en este momento de rápidos cambios en curso en la arquitectura regional, ONU-Mujeres necesita comunicar

nuevos desarrollos y actualizaciones, así como seguir compartiendo la motivación y los objetivos de esos cambios. Esta comunicación creará una mayor visibilidad dentro de ONU-Mujeres y animará a cada división y oficina a sentirse parte de un gran todo, a entender lo que está sucediendo y a inspirarse en la forma en que estos cambios están posicionando ONU-Mujeres para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres de la mejor manera.

**Recomendación 3: ONU-Mujeres debe hacer ajustes específicos a cada nivel en la arquitectura regional, adaptándose a las expectativas más realistas correspondientes a la capacidad de cada nivel.**

56. Las partes interesadas deben tratar de asegurar que las promesas de presupuesto se mantengan para que coincidan con la coherencia entre el mandato y el establecimiento institucional. Sin embargo, si esto no ocurre en la magnitud solicitada, ONU-Mujeres debería considerar hacer algunos ajustes específicos a diferentes niveles de la arquitectura regional con el objetivo de crear expectativas más realistas de lo que diferentes tipos de oficina pueden lograr.

57. **Oficinas regionales.** Para responder a las necesidades de los países, las oficinas regionales requieren una mayor capacidad en las esferas temáticas. En la evaluación se recomienda agregar especialistas en políticas a las oficinas regionales y permitir más personal P2, P3 y nacional con capacidad lingüística relevante para la región en las competencias requeridas. La evaluación recomienda además una política de rotación entre la sede y las oficinas regionales, en particular para incluir a los asesores de políticas. Esto contribuirá en gran medida a hacer de ONU-Mujeres una organización de aprendizaje y fortalecerá los vínculos entre los niveles de la arquitectura regional. Además, nos hacemos eco de la recomendación de la reciente Junta de Auditores de las Naciones Unidas para garantizar que se disponga de los recursos de personal adecuados y se desarrolle una herramienta de automatización para agilizar el cierre financiero de los proyectos.<sup>51</sup> Por último, ONU-Mujeres debería revisar las orientaciones sobre el papel de las oficinas regionales en la recaudación de fondos, especialmente en las regiones donde se dispone de fondos para programas regionales y subregionales, con un examen del papel de las oficinas regionales adaptado a cada región, la coordinación entre la sede y los países para la gestión de la labor de difusión de los donantes y la aclaración del medio a través del cual los países participarán sustancialmente y se beneficiarán de los programas regionales.

58. **Oficinas plurinacionales.** Recomendamos que ONU-Mujeres ajuste las expectativas de las oficinas plurinacionales, teniendo en cuenta las diferencias significativas en los contextos de las seis oficinas multinacionales existentes y la capacidad generalmente menor de las oficinas multinacionales para cumplir plenamente con el mandato de las Naciones Unidas.

- Las oficinas plurinacionales de Fiyi y el Caribe deberían mantenerse tal como son, porque la arquitectura de las oficinas multinacionales permite una cobertura más eficiente de pequeños países insulares.
- Las oficinas plurinacionales de la India y Sudáfrica (países con grandes operaciones) deberían recibir mucha más capacidad o trasladarse a las oficinas nacionales, dado el tamaño de su país de acogida, pero siguen estando comprometidas tanto con la presencia programática como con las oficinas de

---

<sup>51</sup> Junta de Auditores de las Naciones Unidas. Informe de junio de 2016.

países vecinos con afinidad subregional. La ventaja de la transición a las oficinas nacionales es que ya no tendrán que prestar apoyo operacional a los países con presencia programática, sino que seguirán manteniendo relaciones basadas en afinidades culturales y geográficas, permitiendo así la coordinación subregional.

- Las oficinas plurinacionales de Marruecos y Kazajistán (países con operaciones más pequeñas) deben trasladarse a las oficinas nacionales. Los países con presencia programática satélite deberían trasladarse a las oficinas nacionales o permanecer como países con presencia programática. Todos los países con presencia programática satélite deben trasladarse a la oficina regional correspondiente y las oficinas de transición deben seguir manteniendo relaciones basadas en la afinidad cultural y geográfica, permitiendo así una coordinación subregional.

59. **Oficinas nacionales.** Las oficinas nacionales deben seguir funcionando y, cuando sea posible, recibir una mayor delegación de autoridad en función de su capacidad. Las oficinas en los países con altos presupuestos deberían recibir apoyo adicional en la gestión operativa a fin de aumentar la eficiencia y el cumplimiento de las normas administrativas y financieras.

60. **Oficinas con presencia programática.** Los países con presencia programática deben centrarse en la gestión de programas y la recaudación de fondos (especialmente en los países de ingresos medios-altos) cumpliendo con los mandatos normativos y de coordinación como secundarios, ya que no tienen la capacidad formal ni acceso a las plataformas, o la capacidad para cumplir con los estándares normativos y los mandatos de coordinación, excepto a través de los programas que administran.

**Recomendación 4: ONU-Mujeres debe desarrollar y fortalecer el intercambio de conocimientos y comunidades de aprendizaje.**

61. Las comunidades de aprendizaje activas y sólidas contribuirán a un diseño de programas más sólido, a una mayor creatividad y a un mayor éxito en la recaudación de fondos. La arquitectura regional y la delegación de autoridad han permitido a ONU-Mujeres involucrarse sustancialmente en áreas programáticas y actividades de reforma en muchos países, liderando asociaciones y creando una mayor participación de los grupos de mujeres en las plataformas de políticas. Para apoyar este trabajo en primera línea y aprender de la labor en los países, ONU-Mujeres necesita desarrollar sistemas y procesos de gestión del conocimiento.

62. **Colocación de la gestión del conocimiento.** La evaluación recomienda que el análisis funcional de la Recomendación 2 incluya esta importante prioridad y las tareas que la permitan. El lugar natural de la gestión del conocimiento en las áreas programáticas sustanciales parece ser la División de Políticas debido a su competencia temática y la División de Gestión y Administración para el apoyo administrativo a la función de gestión del conocimiento. Sin embargo, determinar la ubicación de la gestión de los conocimientos solo debe producirse después de que se lleve a cabo un análisis funcional para inventariar y establecer la capacidad y las prioridades de las distintas partes de la sede.

63. **Priorizar y configurar la gestión del conocimiento.** El personal de la sede y de las oficinas regionales ya ha emprendido actividades de gestión del conocimiento e intercambio de conocimientos, muchas de las cuales son muy apreciadas por sus colegas en los países y está constatado que son muy útiles. Recomendamos aumentar el perfil de la gestión del conocimiento y proporcionar orientación sobre las buenas

prácticas en la gestión del conocimiento para que las comunidades de aprendizaje en las áreas temáticas y las operaciones incluyan algunas características útiles, según lo permitan los recursos. Por ejemplo, los fondos de datos (probablemente en SharePoint) deben organizarse de manera similar o paralela para que el personal se oriente fácilmente hacia nuevas áreas; cada comunidad se beneficiaría de comunicaciones consistentes, posiblemente a través de un boletín informal; el personal asignado a una comunidad de aprendizaje debería saber fácilmente quiénes están en el grupo y dónde abordar las preguntas; y cada comunidad de aprendizaje debe fomentar la presentación y discusión con el conocimiento y la experiencia del país.

64. Al compartir en entornos apropiados, las iniciativas del personal de ONU-Mujeres pueden beneficiar a otros, y esa emulación es su propia recompensa para aquellos que descubrieron una solución a un desafío compartido. Esta práctica de aprendizaje entre iguales es una forma energizante y no jerárquica de permitir a ONU-Mujeres ser una organización de aprendizaje. La continua inversión en sistemas de gestión del conocimiento, las relaciones y la colaboración, así como los incentivos y el reconocimiento, permitirán a ONU-Mujeres crear comunidades de aprendizaje fuertes. Por último, la estrategia general de gestión del conocimiento de ONU-Mujeres debería incluir también conexiones apropiadas con las plataformas de conocimientos y redes de asociados existentes.

## Anexo A: Lista de hallazgos de evaluación

Hallazgo 1: En general, la arquitectura regional ha aumentado considerablemente el estatus, la visibilidad y la relevancia de ONU-Mujeres, lo que la convierte en un socio más fuerte al trabajar con gobiernos, organismos de las Naciones Unidas, donantes y organizaciones de la sociedad civil. Si bien la arquitectura regional aumentó la capacidad de ONU-Mujeres para satisfacer las necesidades de los gobiernos, el sistema de las Naciones Unidas, los donantes y las organizaciones de la sociedad civil, existe una variación significativa por tipo de oficina.

Hallazgo 2: ONU-Mujeres ha tenido éxito al trabajar con organizaciones de la sociedad civil, pero con la implantación de la arquitectura regional, las oficinas siguen trabajando para equilibrar las necesidades de los gobiernos y organizaciones de la sociedad civil que a menudo representan a mujeres marginadas.

Hallazgo 3: ONU-Mujeres trabaja dentro de la arquitectura regional para garantizar la universalidad de su mandato mediante el fomento de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en los acuerdos globales y regionales en diversas áreas, y las sedes centrales y oficinas que proporcionan apoyo a países no presentes. Si bien ONU-Mujeres ha hecho progresos significativos en la promoción de la universalidad, existen limitaciones por tipo de oficina.

Hallazgo 4: Muchos elementos de la estrategia de la arquitectura regional se han logrado de manera oportuna y global, especialmente dada la velocidad de la implantación de la arquitectura regional. Hasta la fecha no se han abordado adecuadamente algunos elementos críticos de la estrategia de arquitectura regional.

Hallazgo 5: ONU-Mujeres ha realizado progresos significativos en la aplicación de su triple mandato en conjunto, con contribuciones significativas a nivel mundial, regional y nacional para las oficinas nacionales y plurinacionales. A pesar del éxito general, algunas oficinas se enfrentan a limitaciones en su capacidad para cumplir con todos los aspectos del mandato.

Hallazgo 6: Aunque se parte de una débil cultura de resultados, hay evidencias de que ONU-Mujeres ha desarrollado y sigue implementando rápidamente sistemas de control e informes para la organización.

Hallazgo 7: Los sistemas actuales no proporcionan la información necesaria para la gestión basada en los resultados y la medición del impacto, así como para alimentar las lecciones útiles de la organización.

Hallazgo 8: Una débil función de gestión del conocimiento dificulta que la organización extraiga lecciones útiles, establezca comunidades activas de práctica y sea una organización de aprendizaje.

Hallazgo 9: La descentralización de los procesos de planificación y presentación de informes ha mejorado, pero es demasiado pronto para determinar su efectividad; hasta la fecha, la evidencia es mixta.

Hallazgo 10: El triple mandato está integrado en el terreno, aunque sigue existiendo preocupación por que la arquitectura favorezca los aspectos operacionales sobre aspectos normativos y de coordinación del mandato. La arquitectura regional con delegación de autoridad ha permitido que las oficinas en los países sean las

impulsoras de la integración. También hay pruebas de la integración de los mandatos a nivel regional.

Hallazgo 11: La sede no tiene una orientación clara sobre la forma de equilibrar las prioridades operacionales, de coordinación y normativas.

Hallazgo 12: La arquitectura regional ha dado acceso a ONU-Mujeres a las plataformas clave a nivel mundial, regional y nacional para abogar eficazmente por una agenda más transformadora.

Hallazgo 13: En el diseño del programa, ONU-Mujeres ha aumentado la participación de los grupos de mujeres excluidas en los niveles más altos de toma de decisiones en los sistemas de sus países.

Hallazgo 14: Las limitaciones de capacidad limitan la capacidad de ONU-Mujeres para ayudar a otros a asegurar que el análisis de género sea parte del diseño, control y ejecución del programa a nivel de país.

Hallazgo 15: La formalización del papel y los procesos de ONU-Mujeres ha creado algunos desafíos en su capacidad para responder a las necesidades de las mujeres y niñas más vulnerables.

Hallazgo 16: El apoyo de la sede responde en gran parte a las necesidades administrativas y financieras del sector, con algunas limitaciones debido a las limitaciones de capacidad. Mientras tanto, se informó de que el apoyo programático sustantivo de la sede al terreno era variado y sobre todo ad hoc.

Hallazgo 17: Las oficinas nacionales, plurinacionales y multinacionales recibieron un importante y valorado apoyo de las oficinas regionales.

Hallazgo 18: Existen vínculos estructurales, de presentación de informes y de comunicación incompletos dentro de la sede y entre la sede y el terreno, lo que plantea retos e ineficiencias para que el campo reciba el apoyo que necesita de la sede.

Hallazgo 19: La sustancial capacidad programática de las oficinas regionales es insuficiente para satisfacer la demanda de los países y del nivel regional, y la sede tampoco puede prestar apoyo suficiente a las oficinas regionales y los países.

Hallazgo 20: Existe divergencia en la capacidad regional de financiación entre las oficinas regionales debido a diferentes los contextos y priorización.

Hallazgo 21: Las expectativas sobre lo que las oficinas plurinacionales pueden ofrecer son poco realistas debido a un ambicioso alcance de trabajo y una capacidad limitada.

Hallazgo 22: Las expectativas sobre la forma en que las oficinas con programática son capaces de cumplir deben ajustarse de acuerdo con su objetivo y capacidad.

Hallazgo 23: La delegación de autoridad ha hecho más eficientes los procesos y la toma de decisiones.

Hallazgo 24: Una gran mayoría de las oficinas solicitó mayor delegación de autoridad para seguir mejorando su eficiencia, en particular en la presentación de informes y aprobaciones de donantes.

Hallazgo 25: Hubo variaciones significativas en el desempeño de las oficinas en los países en la ejecución. El tamaño de la mano de obra total en las oficinas en los países

no influyó constantemente en las tasas de entrega y no hubo correlación entre el tamaño del presupuesto y las tasas de entrega.

Hallazgo 26: Existen criterios poco claros para la selección inicial y la designación de países como oficinas regionales, oficinas plurinacionales, oficinas nacionales y oficinas con presencia programática, así como el modo en que las funciones de las oficinas cambian y se adaptan a la arquitectura regional.

Hallazgo 27: Hay diferentes grados de visibilidad de la arquitectura regional y el acceso a la información desde diferentes niveles de la organización.

Hallazgo 28: La arquitectura regional ha contribuido a aumentar la eficiencia de los sistemas y ONU-Mujeres continúa mejorando la calidad de estos sistemas, como la gestión financiera, los recursos humanos y la información de los donantes, para lograr una mayor eficiencia.

Hallazgo 29: Todavía existen limitaciones a la eficiencia en las adquisiciones y los recursos humanos que siguen siendo demasiado onerosos y difíciles para la organización.

Hallazgo 30: ONU-Mujeres ha mejorado sus objetivos de movilización de recursos desde su lanzamiento en 2012, pero se necesita una estrategia y más personal para esta actividad.

Hallazgo 31: La actual estructura de financiamiento y la falta de una estrategia integral de movilización de recursos que incluya también diferentes perspectivas regionales limitan a las oficinas de ONU-Mujeres para que cumplan con el mandato de ONU-Mujeres.

Hallazgo 32: Aunque ONU-Mujeres está por delante de otros organismos de la ONU en la promoción de enfoques que tienen en cuenta las diferencias de género de los sistemas administrativos y de gestión, la actual estructura burocrática contiene lagunas en la capacidad de apoyar una gestión que tenga en cuenta las diferencias de género.