



Junta Ejecutiva de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad entre los Géneros y el Empoderamiento de las Mujeres

Distr. general
24 de abril de 2012
Español
Original: inglés

Período de sesiones anual de 2012

29 de mayo a 1 de junio de 2012

Tema 4 del programa provisional*

Informe sobre el examen de la arquitectura regional

Arquitectura regional

Resumen

La Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) fue establecida por la Asamblea General en su resolución 64/289 relativa a la coherencia en todo el sistema, con el mandato de asistir a los Estados Miembros y al sistema de las Naciones Unidas a avanzar con más eficacia y eficiencia en la consecución del objetivo de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres.

El plan estratégico de ONU-Mujeres correspondiente al período 2011-2013 subrayó la necesidad de adaptar el organigrama de ONU-Mujeres para apoyar la ejecución eficiente y eficaz del mandato. A tal fin, se han definido los elementos fundamentales de una nueva arquitectura regional para ONU-Mujeres a fin de que pueda prestar un mejor apoyo a los Estados Miembros y potenciar el sistema de las Naciones Unidas. Dichos elementos son resultado de las consultas realizadas con los Estados Miembros, los asociados de la sociedad civil, los organismos de las Naciones Unidas y el personal de ONU-Mujeres. ONU-Mujeres también encargó la realización de un estudio externo sobre las opciones disponibles para su arquitectura regional, incluida la experiencia adquirida por otras organizaciones tanto dentro como fuera de las Naciones Unidas.

Basándose en el análisis externo y las diferentes opciones propuestas, y considerando las necesidades específicas de la organización, como concentrar la atención en la creación de capacidad, prestar ayuda a ONU-Mujeres en el terreno y descentralizar el proceso decisorio, ONU-Mujeres formuló una nueva arquitectura regional que maximiza la capacidad de la organización para cumplir su mandato.

* UNW/2012/L.3.



El presente informe, que se ha preparado de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 8 de la decisión 2011/5 de la Junta Ejecutiva relativa al presupuesto institucional bienal de ONU-Mujeres para 2012-2013 (véase UNW/2011/13), describe la nueva arquitectura regional y explica cómo atiende a las necesidades institucionales de ONU-Mujeres a fin de apoyar mejor a los Estados Miembros. Destaca los próximos pasos importantes en la aplicación de la nueva arquitectura regional, incluidos los trabajos que ya están en marcha para elaborar un plan completo de gestión y ejecución del cambio.

I. Introducción

1. La Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) fue establecida por la Asamblea General en su resolución 64/289, relativa a la coherencia en todo el sistema, con el mandato de asistir a los países y al sistema de las Naciones Unidas a avanzar con más eficacia y eficiencia en la consecución del objetivo de la igualdad entre los géneros, el empoderamiento de las mujeres y la defensa de los derechos de la mujer. En el presente documento, que se ha preparado de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 8 de la decisión 2011/5 de la Junta Ejecutiva relativa al presupuesto institucional de ONU-Mujeres para el bienio 2012-2013 (véase UNW/2011/13), ONU-Mujeres expone sus planes para una nueva arquitectura regional. Esta medida está en consonancia con el plan estratégico para el período 2011-2013 (UNW/2011/9) y el respaldo general de la Junta Ejecutiva a la prioridad asignada por ONU-Mujeres a reforzar y mejorar el apoyo a los países incrementando la capacidad de sus oficinas a nivel regional y nacional. Se están ultimando los detalles de las consecuencias presupuestarias de la nueva arquitectura, que se presentarán durante el segundo período de sesiones anual de la Junta Ejecutiva en septiembre de 2012.

2. ONU-Mujeres trabaja en pro de un mundo en el que no exista la discriminación por razones de género en la sociedad, las mujeres y los hombres gocen de las mismas oportunidades, un amplio desarrollo económico y social de las mujeres y las niñas sea una realidad y todas las actividades encaminadas a fomentar el desarrollo, los derechos humanos, la paz y la seguridad defiendan los derechos de las mujeres.

3. El presente informe proporciona la justificación y el marco de una nueva arquitectura regional, gracias a la cual ONU-Mujeres podrá responder de manera eficaz a las prioridades nacionales y regionales demandadas por los Estados Miembros y el sistema de las Naciones Unidas. El documento señala también los próximos pasos que deben darse en la aplicación de esa nueva arquitectura regional.

II. Contexto

A. Oportunidades de una nueva arquitectura regional

4. El mandato de ONU-Mujeres, que tiene un alcance mundial, incluye funciones normativas y divulgativas, así como de programación y coordinación. Para ello, ONU-Mujeres debe trabajar con y en todo el sistema de las Naciones Unidas, además de colaborar con gobiernos, entidades intergubernamentales y asociados no gubernamentales y de la sociedad civil en los ámbitos del desarrollo, los derechos humanos, la paz y la seguridad.

5. ONU-Mujeres tiene el mandato de impulsar y conseguir cambios con mayor eficacia, aprovechando los recursos y las relaciones ya existentes en el sistema de las Naciones Unidas, en lugar de duplicar las estructuras y los procesos de los organismos en el cumplimiento de su mandato.

6. Este mandato complejo constituye una oportunidad para que ONU-Mujeres, en cuanto la más reciente entidad del sistema de las Naciones Unidas, dé respuestas eficaces en el cambiante entorno de la cooperación internacional para el desarrollo.

La eficacia aumentará como consecuencia de su capacidad para ser más eficiente en sus estructuras y procesos, y ágil en el uso de diferentes modalidades, incluida la coordinación de distintos foros en diversas zonas geográficas y la colaboración con una amplia variedad de asociados.

7. El entorno de la cooperación para el desarrollo ha experimentado cambios en los últimos años. Se presta cada vez más atención a la eficacia y los resultados de las actividades de desarrollo que a la eficacia de la ayuda de forma aislada. La asistencia oficial para el desarrollo ha sentido los efectos de la crisis financiera mundial. Está aumentando la colaboración Sur-Sur y distintos actores e instituciones de la sociedad civil y el sector privado contribuyen a la cooperación para el desarrollo. La capacidad de ONU-Mujeres para trabajar con flexibilidad en este nuevo entorno es una condición fundamental para el éxito.

8. En este contexto, las Naciones Unidas han dado prioridad a la implicación nacional y aumentado la coherencia, eficiencia y eficacia de las actividades de desarrollo en el apoyo que dispensa a los Estados Miembros. ONU-Mujeres, como parte integrante del sistema de las Naciones Unidas, se ve a sí misma como una organización de importancia mundial y orientación estratégica que promueve la consecución de resultados para las mujeres y las niñas y contribuye a ello sirviéndose de manera eficaz del sistema de las Naciones Unidas y de otros recursos tanto a nivel nacional como regional.

9. Para hacer realidad este concepto, ONU-Mujeres trata de mejorar su estructura orgánica y convertirse en una entidad dinámica, descentralizada, cohesionada y conectada dentro de las Naciones Unidas. Para ello, es necesario reformar una estructura orgánica demasiado centralizada y transferir al terreno la adopción de decisiones programáticas y financieras, con una mayor claridad en la rendición de cuentas y las relaciones jerárquicas y una simplificación de los procesos institucionales. En este contexto, el plan estratégico correspondiente al período 2011-2013 subrayaba la necesidad de adaptar el organigrama de ONU-Mujeres para apoyar la ejecución eficiente y eficaz del mandato.

B. La actual estructura orgánica y los problemas que plantea

10. ONU-Mujeres ha sentado recientemente las bases de una sólida organización para el futuro. La Junta Ejecutiva formuló y aprobó dos presupuestos y el plan estratégico para el período 2011-2013. Se concluyó la dotación de personal en la sede, incluida la formación de un nuevo equipo directivo superior. Se señalaron los obstáculos y problemas más importantes, sobre todo en los ámbitos de las operaciones y la gestión, y se formuló un plan de acción del que, una vez puesto en práctica, surgirá una organización más eficiente, eficaz, transparente y responsable que ofrecerá a sus partes interesadas una optimización de los recursos.

11. ONU-Mujeres tiene dos prioridades principales con respecto a la eficacia institucional: en primer lugar, reforzar la labor sobre el terreno ampliando progresivamente su alcance e intensificando su participación a nivel de los países; y, en segundo lugar, potenciar la eficiencia y los resultados de sus programas.

12. ONU-Mujeres evaluó su capacidad en la sede y en los países antes de pasar a definir sus necesidades. La estructura orgánica actual de la sede de ONU-Mujeres emana de un análisis funcional realizado y concluido en 2010 que supuso la fusión e

integración de las funciones de las cuatro entidades que conformaron ONU-Mujeres. Este primer hito en el establecimiento de ONU-Mujeres no abordó la armonización, las complementariedades ni las sinergias de las funciones y estructuras entre la sede y las oficinas subregionales y en el terreno.

13. La evaluación de la capacidad sobre el terreno concluida a principios de 2011 ayudó a definir las capacidades básicas mínimas que se requieren a nivel nacional para las oficinas de ONU-Mujeres en los países. Con el presupuesto institucional se financió un mínimo de cinco funcionarios en 17 oficinas prioritarias en los países, que es la capacidad mínima para establecer una oficina de este tipo. El presupuesto institucional para 2012-2013 amplió el alcance, creando capacidad para otros 21 países.

14. ONU-Mujeres reconoce que ha heredado varios problemas a los que debe hacer frente. Las intensas consultas llevadas a cabo con distintos asociados y funcionarios en el pasado año han confirmado cuáles de ellos revisten mayor urgencia y deben recibir atención prioritaria: la disparidad de las capacidades en la organización; la excesiva centralización de la adopción de decisiones y la autoridad de aprobación; los obstáculos que retrasan la prestación de servicios en las oficinas exteriores; el desajuste de las relaciones jerárquicas que impide una supervisión adecuada; y la incoherencia en las comunicaciones internas y el intercambio de conocimientos.

15. Las recomendaciones extraídas recientemente de las auditorías internas y externas de las oficinas subregionales y nacionales de ONU-Mujeres indican qué esferas podrían reforzarse, como la dotación de personal y la capacidad de asegurar una planificación y un seguimiento correctos de los proyectos, el control interno y el reparto de las responsabilidades y las tareas de gestión.

16. En distintas reuniones regionales celebradas en septiembre y octubre de 2011 con personal de las oficinas nacionales y regionales, así como de la sede, se pusieron de relieve los siguientes aspectos, que son necesarios para afrontar los problemas prioritarios:

- a) Proporcionalidad de las facultades decisorias y el estatus de los representantes de ONU-Mujeres en los países con sus funciones programáticas, interinstitucionales y representativas;
- b) Suficiencia y previsibilidad de los recursos financieros para facilitar los programas estratégicos;
- c) Seguridad contractual para el personal;
- d) Adecuada capacidad técnica y operativa en los países;
- e) Conocimientos normativos específicos de cada región, cerca de las oficinas en los países a fin de promover una programación de alta calidad;
- f) Mayor normalización y simplicidad de los procesos institucionales, que ahora son complicados y largos;
- g) Mejores comunicaciones e intercambio de conocimientos a todos los niveles.

17. En el retiro de directivos de ONU-Mujeres, que se celebró en enero de 2012 y estuvo dirigido a todos sus representantes y altos cargos en el terreno y de la sede,

también se definieron prioridades similares. Una de las conclusiones principales de la encuesta del personal organizada en el contexto del análisis de la arquitectura regional que se realizó en febrero de 2012 fue que los funcionarios esperaban que la aplicación de la arquitectura regional solventara algunos de esos problemas estructurales.

C. Actividades en curso encaminadas a aumentar la eficacia

18. La nueva arquitectura regional debe considerarse dentro del contexto general del desarrollo institucional de ONU-Mujeres. Se están reforzando las oficinas en los países sobre la base de las recomendaciones de la evaluación de la capacidad en el terreno realizada en 2011 y el presupuesto institucional aprobado por la Junta. Este fortalecimiento incluye una plantilla adecuada y la delegación de atribuciones conforme a marcos de control interno y de supervisión y contratos del personal más previsible. En el caso de las oficinas que fueron reforzadas después de que la Junta Ejecutiva aprobara el presupuesto de apoyo de 2011 y el presupuesto institucional para 2012-2013, también se ha acelerado el proceso de delegación de atribuciones.

19. Como consecuencia de los esfuerzos concertados, se ha avanzado en la búsqueda y la selección de personal directivo para los cargos representativos de ONU-Mujeres en más de 25 países, consiguiéndose así un nivel de representación similar al que tienen otros organismos de las Naciones Unidas. Está previsto impartir formación en aptitudes de liderazgo al personal de categoría superior en la sede y en el terreno en la segunda mitad de 2012, con objeto de contar con unos directivos altamente motivados e innovadores que prediquen con el ejemplo, rindan cuentas, se rijan por los resultados y promuevan el cambio para mejorar la vida de las mujeres y las niñas.

20. ONU-Mujeres ha dado prioridad al establecimiento de marcos más sólidos con los que pueda ofrecerse una respuesta estratégica y ágil a las prioridades nacionales en consonancia con el plan estratégico de ONU-Mujeres para 2011-2013. A finales de 2011, se habían formulado 56 notas estratégicas y planes de trabajo anuales nacionales para las oficinas regionales y en los países de ONU-Mujeres, que incluían contribuciones programáticas a las prioridades nacionales mediante una respuesta coordinada de los equipos en los países. Las notas estratégicas y los planes de trabajo fueron sometidos a un examen entre pares para asegurar su calidad. Estos proporcionan una nueva base para la presentación de informes y el seguimiento de los resultados a nivel nacional.

21. Las políticas y los procedimientos operativos y programáticos, que son en su mayoría herencia del Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer, están siendo revisados para que se amolden mejor a las necesidades actuales de las oficinas de ONU-Mujeres en los países. Entre los principales ámbitos que se están examinando cabe mencionar la presentación de informes, la simplificación del proceso de aprobación de programas y una mayor delegación de atribuciones desde una perspectiva tanto financiera como programática. También se da prioridad a la armonización de las modalidades operacionales con los procedimientos simplificados y armonizados de las Naciones Unidas.

22. Junto con el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y otros fondos y programas, ONU-Mujeres adoptó con éxito nuevas normas contables con arreglo a las Normas Internacionales

de Contabilidad para el Sector Público el 1 de enero de 2012. Ello permitió actualizar y mejorar los procedimientos operacionales clave y capacitar al personal de ONU-Mujeres en los países. ONU-Mujeres continuará supervisando y apoyando la aplicación de las nuevas normas contables, garantizando la continua mejora de los procesos en el terreno y en la sede, junto con la prestación de apoyo técnico completo y la capacitación necesaria de las oficinas.

III. Proceso de análisis de la arquitectura regional

23. ONU-Mujeres, tras un proceso de selección competitivo, contrató a Dalberg Global Development Advisors para que realizara un análisis de la arquitectura regional a fin de someter un conjunto de opciones a la consideración de los altos cargos de ONU-Mujeres. El análisis estudió las posibilidades de mejorar la configuración de la organización a nivel nacional, regional y mundial. Se perseguía un triple objetivo:

a) Determinar y evaluar las posibles mejoras en la organización, las operaciones y la supervisión, en función de las consultas internas y los puntos de referencia externos;

b) Describir las consideraciones relativas a la ejecución y las concesiones estratégicas asociadas a cada opción;

c) Resumir las recomendaciones para que ONU-Mujeres continúe examinándolas.

24. El análisis de la arquitectura regional se basó en importantes iniciativas llevadas a cabo el año pasado, entre otras: a) el plan estratégico de 2011-2013; b) los requisitos mínimos de la evaluación de la capacidad en el terreno en relación con una presencia de ONU-Mujeres en los países; c) el plan de acción para hacer un seguimiento de las cinco reuniones regionales celebradas a finales de 2011; d) el presupuesto de apoyo institucional para el bienio 2012-2013; y e) el marco estratégico para el período 2012-2013 sobre cuestiones de género y adelanto de la mujer (A/66/82, en su versión modificada por el Comité del Programa y de la Coordinación en A/66/16). También se ajusta a la iniciativa en curso para mejorar la eficacia institucional.

25. El análisis se realizó a lo largo de 14 semanas, desde enero hasta marzo de 2012, e incluyó consultas con Estados Miembros, organismos de las Naciones Unidas, comisiones regionales, representantes de la sociedad civil y personal de ONU-Mujeres en el terreno y en la sede. Se celebraron aproximadamente 330 entrevistas y entre los entrevistados había organismos de las Naciones Unidas y otros asociados. Asimismo, se analizaron el mandato, las funciones, las capacidades, los recursos y los organigramas de ONU-Mujeres por medio de una encuesta dirigida a todo el personal en tres idiomas, visitas específicas sobre el terreno y videoconferencias con 18 oficinas exteriores. También se examinaron las arquitecturas regionales de otras organizaciones tanto del sistema de las Naciones Unidas como ajenos a él, a fin de comprender qué estructuras existen, cómo evolucionaron y en qué condiciones y en qué medida han tenido éxito.

26. A lo largo del proceso, un grupo de referencia ofreció orientación y comentarios, poniendo a prueba las hipótesis y los resultados de las encuestas y realizando observaciones sobre los modelos propuestos. El grupo incluía a

funcionarios de ONU-Mujeres de distintos emplazamientos, niveles y ámbitos de trabajo, incluidos dos representantes del personal elegidos por sus compañeros.

27. En un informe presentado a la Secretaria General Adjunta y Directora Ejecutiva y su personal directivo superior en marzo de 2012, se presentaron tres opciones para una nueva arquitectura regional a fin de introducir posibles innovaciones en la estructura, las operaciones, el apoyo y la supervisión regionales. Las opciones se resumen en el anexo.

IV. La nueva arquitectura regional

28. Considerando el análisis y las diferentes propuestas, ONU-Mujeres evaluó las ventajas y desventajas de las diversas opciones teniendo en cuenta las necesidades concretas de la organización y diseñó una nueva arquitectura regional que optimiza la capacidad de la organización para cumplir su mandato.

29. Prosiguiendo con los esfuerzos para fortalecer su respuesta a las necesidades de las mujeres y las niñas, la nueva arquitectura regional desvía el proceso de adopción de decisiones y el apoyo normativo, programático y operacional a cinco centros regionales y a un grupo concreto de oficinas encargadas de varios países. De esta forma, ONU-Mujeres se encuentra mejor preparada para desarrollar su proyecto y abordar los problemas estructurales en la organización. Se seguirán reforzando las oficinas de ONU-Mujeres en los países y estas continuarán siendo responsables directamente ante los centros regionales. Emplazar y empoderar a altos cargos en el terreno facilita la adopción de decisiones estratégicas atendiendo a las prioridades nacionales y regionales, así como una cooperación efectiva con el resto del sistema de las Naciones Unidas para cumplir las responsabilidades normativas, políticas, divulgativas y de coordinación. Al concentrar los recursos en 5 oficinas regionales, en lugar de las 15 oficinas subregionales actuales, se aprovechan los recursos existentes de ONU-Mujeres y del sistema de las Naciones Unidas, utilizando economías de escala para proporcionar un apoyo y orientación más profundos y amplios a las oficinas en los países. Una mayor delegación de atribuciones de la sede en los centros regionales y las oficinas en los países, con el apoyo de capacidades y sistemas operacionales adecuados, permite simplificar los procesos y reducir niveles jerárquicos.

30. Se definieron cinco principios rectores para crear una nueva arquitectura regional que permita a ONU-Mujeres: a) descentralizar mejor las atribuciones sobre el terreno con las funciones de apoyo operacional requeridas; b) sacar el máximo provecho de los recursos y sinergias existentes con otras 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.

31. Cada uno de estos cinco principios de diseño implica el empoderamiento de los países, al transferir la responsabilidad al terreno, y la prestación de apoyo operacional para hacer que los procesos sean más eficientes. Sobre la base de esos principios y las aportaciones del proceso de consultas, ONU-Mujeres definió los actuales cambios previstos a la arquitectura regional.

A. Panorama general y justificación

32. El organigrama actual de ONU-Mujeres se compone de una sede con 6 divisiones, 15 oficinas subregionales, 2 centros regionales, una presencia en 50 oficinas en los países con un representante o un gestor de programas nombrado y una presencia programática en 24 países. Las 15 oficinas subregionales están bajo la supervisión de la sede y reciben su apoyo. A su vez, las oficinas subregionales supervisan y apoyan la labor realizada en los países.

33. La nueva arquitectura regional cambia esta estructura centrandose en cinco centros regionales la supervisión y el apoyo a las oficinas en los países. Con sus conocimientos especializados de alto nivel en políticas, normativas y operaciones, dotarán a las oficinas en los países de las herramientas necesarias para conseguir una influencia y un impacto mayores a nivel nacional. El mayor grado de experiencia en materia de normativas y políticas sobre el terreno también permite a ONU-Mujeres aprovechar mejor los programas, las redes y los recursos de los organismos y los asociados de las Naciones Unidas, y acercarse a su meta de tener un efecto catalizador en todo el sistema de las Naciones Unidas.

34. La nueva arquitectura regional también trata de resolver los problemas actuales. Aborda las ineficiencias en la estructura y los procesos porque simplifica y acelera la supervisión y la adopción de decisiones en apoyo de las oficinas en los países. Centra las actividades del personal de la sede en la definición de orientaciones y mensajes estratégicos institucionales, la supervisión institucional general y el apoyo y el cumplimiento del mandato a nivel mundial. Permite trazar procesos institucionales claros que recortarán el tiempo necesario para solicitar y recibir apoyo e informar sobre los resultados. Se recurrirá a la revisión por pares y a la adopción conjunta de decisiones, cuando sea necesario, incluso mediante incentivos para incrementar la colaboración tanto a nivel interno como en todo el sistema de las Naciones Unidas y una labor conjunta en distintas zonas geográficas para acabar con el aislamiento y las jerarquías y fomentar una cultura de diálogo productivo. Con esto también se pretende conseguir un aprendizaje más efectivo y un mayor intercambio de conocimientos.

35. Un elemento importante en la formulación de la nueva arquitectura regional fueron los costos. Las consultas llevadas a cabo con organizaciones que han cambiado su arquitectura en el terreno revelaron que las dos principales fuentes de gastos son el establecimiento de nuevas oficinas y los gastos periódicos de su gestión. Para mitigarlos, la arquitectura regional se sirve de las oficinas y los emplazamientos existentes de ONU-Mujeres y maximiza la capacidad de personal existente en la organización. El número de oficinas regionales que se propone es el menor entre todas las opciones que se examinaron. Al concentrar y unificar al personal y los recursos en cinco centros regionales y asegurar una cobertura más amplia por medio de un número reducido de oficinas encargadas de varios países, esta arquitectura propicia las economías de escala y el máximo aprovechamiento de los recursos.

36. Se continúan analizando las necesidades presupuestarias de la nueva arquitectura regional; una vez concluidos los detalles de su ejecución, se determinarán los costos exactos. Se están examinando varios factores, como los costos relacionados con la determinación de la capacidad de personal requerida en los centros regionales y los costos operacionales no recurrentes derivados del

cambio en la actual infraestructura sobre el terreno. El resultado de este análisis será un cálculo detallado de los costos de la aplicación de la nueva arquitectura regional. Con arreglo al párrafo 13 de la decisión 2011/5 de la Junta Ejecutiva, relativa al presupuesto institucional para el bienio 2012-2013 (véase UNW/2011/13), este análisis figurará en el informe de la Secretaria General Adjunta y Directora Ejecutiva sobre el uso de los recursos de gestión del cambio, que se presentará a la Junta Ejecutiva en su segundo período de sesiones anual en septiembre de 2012.

B. Centros regionales

37. El emplazamiento de los cinco centros regionales se decide sobre la base de la presencia actual de ONU-Mujeres y de los centros existentes de las Naciones Unidas. Se encuentran en la ciudad de Panamá, El Cairo, Bangkok y Nairobi, además de un emplazamiento para la región de Europa y Asia Central que aún está por determinarse. Esos emplazamientos permiten aprovechar las oficinas existentes de ONU-Mujeres y se coordinan con los centros regionales de otros organismos de las Naciones Unidas, especialmente las oficinas de los asociados principales de ONU-Mujeres: el UNFPA, el PNUD y el UNICEF, y con las comisiones regionales en la medida de lo posible.

38. La función de los centros regionales es triple: a) potenciar y apoyar la capacidad y los procesos de los países para cumplir el mandato de ONU-Mujeres; b) supervisar el cumplimiento nacional y regional del mandato en las funciones normativas, políticas, divulgativas y de coordinación de las Naciones Unidas; y c) cumplir el mandato de ONU-Mujeres a nivel regional utilizando los mecanismos de coordinación regional y colaborando estrechamente con otros órganos regionales, como la Unión Africana y la Liga de los Estados Árabes.

39. Los centros regionales de ONU-Mujeres simplificarán y esclarecerán las relaciones jerárquicas de las oficinas en los países, reduciendo así los costos de transacción. Las oficinas en los países recibirán el apoyo de la sede, en la medida necesaria, así como del centro regional en relación con los siguientes ámbitos: conocimientos especializados normativos, coordinación interinstitucional, formulación, supervisión y evaluación de programas, movilización de recursos (en el caso de los recursos complementarios), comunicaciones y operaciones.

40. Los directores regionales contribuirán a la planificación estratégica con los jefes de oficinas y divisiones mediante comunicaciones frecuentes entre la sede y la región, aportando las perspectivas y orientaciones desde el terreno. Estos serán responsables ante el Director de la División de Apoyo a los Programas y trabajarán estrechamente con otras divisiones de la sede, y participarán periódicamente en los debates del equipo directivo superior. Los centros regionales supervisan la aplicación de la estrategia nacional, hacen un seguimiento de los avances estratégicos y recomiendan correcciones en el proceso, cuando es necesario, informando a la sede de forma periódica.

41. ONU-Mujeres continuará reforzando el apoyo que dispensa a los Estados Miembros a través de las oficinas existentes alrededor del mundo. Con las oficinas encargadas de varios países se asegurará también una mayor cobertura del apoyo a otros países en los que ONU-Mujeres no esté presente. Estas se ocuparán de prestar servicios en contextos geográficos concretos, en los que los centros regionales encuentran dificultades para desempeñar su función en determinados países a causa de

las distancias o en subregiones que comparten características similares, como el idioma. Por ejemplo, es posible que los pequeños Estados insulares no requieran de la presencia de una oficina local, pero sí de apoyo y supervisión cercanos desde el punto de vista geográfico, algo que a los centros regionales les costaría proporcionar.

42. Las oficinas encargadas de varios países funcionan igual que las oficinas en los países, salvo que sus planes de programación incorporan iniciativas que apoyan a los Estados Miembros y a los equipos nacionales en más de un país. Son responsables ante los centros regionales, al igual que las oficinas en los países.

43. De esta manera, las 15 oficinas que actualmente se denominan “subregionales” en el plan estratégico se transformarán en centros regionales, oficinas en los países u oficinas encargadas de varios países.

C. Optimización de la colaboración interna

44. ONU-Mujeres fortalecerá la comunicación y la colaboración internas para que el personal pueda cumplir su mandato como un todo y garantizar la cohesión dentro de la nueva estructura descentralizada. A continuación se exponen algunas iniciativas para promover e institucionalizar las comunicaciones internas y mejorar la eficacia global de ONU-Mujeres.

45. Se potenciarán las “comunidades de intercambio de prácticas” virtuales para facilitar el intercambio de conocimientos y un aprendizaje más eficaz dentro de las regiones y entre ellas. Con el intercambio de conocimientos y experiencias sobre resultados temáticos, así como el desarrollo de productos relacionados con el conocimiento temático fruto de la colaboración, ONU-Mujeres podrá aprovechar las capacidades mundiales para aumentar su rendimiento y conseguir resultados. Se utilizará más el servicio de videoconferencia para celebrar reuniones periódicas entre la sede y los directores regionales y el personal sobre el terreno.

46. El proceso de planificación estratégica incluirá la participación y el examen entre pares. Por ejemplo, si bien cada uno de los cinco centros regionales tendría plena responsabilidad de su región, se invitaría a otros directores regionales a que participaran en la presentación a la sede de los planes por países de los centros regionales.

V. Aplicación de la nueva arquitectura regional

47. Con el proceso de cambio derivado de la nueva arquitectura regional, ONU-Mujeres deberá dejar atrás sus actuales problemas institucionales para convertirse en la organización descentralizada, dinámica e interconectada que desea en última instancia.

48. Se está preparando un plan de ejecución para la nueva arquitectura regional, teniendo en cuenta las funciones de los centros regionales, las relaciones jerárquicas, los procesos institucionales y los niveles de responsabilidad. ONU-Mujeres ha solicitado asesoramiento a los organismos de las Naciones Unidas, sobre todo al UNFPA, que hace poco puso en práctica una estrategia de regionalización, y otras organizaciones externas que están sufriendo un cambio. Este asesoramiento destacó la importancia de una completa estrategia de comunicaciones.

49. Las consultas entre los directivos y los administradores de ONU-Mujeres comenzaron en abril de 2012 para ultimar las características fundamentales del diseño, incluidas las funciones de los centros regionales, las oficinas encargadas de varios países y las oficinas en los países, así como las relaciones entre ellos, los criterios para el establecimiento de oficinas para varios países y los principios para proporcionar apoyo sobre políticas, procesos intergubernamentales y coordinación de las Naciones Unidas a los países, así como la capacidad requerida para prestar apoyo desde la sede a los programas de los centros regionales y las oficinas en los países. Se está preparando un plan de gestión del cambio para orientar a ONU-Mujeres en relación con estas decisiones y su aplicación.

50. En el informe de la Secretaria General Adjunta y Directora Ejecutiva se incluirá un análisis de las consecuencias financieras que conlleva aplicar el nuevo modelo de arquitectura regional. Dicho informe se presentará a la Junta Ejecutiva en su segundo período ordinario de sesiones de 2012 y se referirá al uso de los fondos para la gestión del cambio de conformidad con lo dispuesto en el párrafo 13 de la decisión 2011/5 de la Junta Ejecutiva sobre el presupuesto institucional para el bienio 2012-2013.

Anexo

Resumen de tres modelos del análisis de la arquitectura regional

1. El modelo que hace hincapié en el ámbito regional transfiere el proceso de adopción de decisiones y el apoyo técnico a cinco grandes centros regionales, uno por cada región principal. Los centros regionales dotan de autonomía a las oficinas en los países y a las oficinas encargadas de varios países de dos maneras: en primer lugar, supervisando y orientando el desarrollo y la aplicación de los planes por países (que abarcan las funciones normativas, políticas, divulgativas, programáticas, y de coordinación de las Naciones Unidas); y en segundo lugar, prestando un apoyo accesible y específico de cada región en esas funciones. El modelo contempla una mayor delegación de atribuciones en las oficinas en los países y los centros regionales, aunque las operaciones de mayor envergadura requieren la aprobación de la Dirección de Políticas y Programas en la sede. Los centros regionales coordinan a los equipos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo y las comisiones regionales y colaboran con órganos regionales para promover la agenda de igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer. La ventaja de este modelo reside en su capacidad para proporcionar un apoyo unificado a las oficinas en los países desde el terreno, al tiempo que se maximizan las economías de escala. Un riesgo que se corre es la creación de cinco “suborganizaciones” autónomas que impiden la cohesión en el cumplimiento del mandato.

2. El modelo por el que se amplían las regiones transfiere la adopción de decisiones y el apoyo a los países a 13 o 15 centros regionales e institucionaliza los procesos de supervisión comunes. Los centros regionales dotan de autonomía a las oficinas en los países y a las oficinas encargadas de varios países de dos maneras: en primer lugar, supervisando y orientando el desarrollo y la aplicación de los planes por países (que abarcan las funciones normativas, políticas, divulgativas, programáticas, y de coordinación de las Naciones Unidas); y en segundo lugar, ofreciendo un apoyo técnico localizado y fácilmente accesible mediante presupuestos y listas de preselección de expertos externos y personal interno especializado. Un comité conjunto de supervisión, con representantes de la sede y de cada centro regional, asume la supervisión de la estrategia nacional y regional y la movilización de recursos. En este modelo, la delegación de atribuciones es algo más limitada con respecto a todas las operaciones de las oficinas en los países y los centros regionales, y las operaciones de mayor envergadura requieren la aprobación del comité conjunto de supervisión. Los centros regionales coordinan a las comisiones y los equipos regionales y colaboran con órganos regionales para promover la agenda sobre igualdad entre los géneros y empoderamiento de la mujer. La ventaja de este modelo es que aprovecha considerablemente la arquitectura existente en el terreno. Sin embargo, el gran número de oficinas regionales (entre 13 y 15 centros regionales frente a los 5 del modelo descrito en el párrafo anterior) exige bien un aumento significativo de los recursos o bien unas atribuciones limitadas y un apoyo profundo a las oficinas en los países.

3. El modelo por grupos de países transfiere la adopción de decisiones al terreno, eliminando la instancia regional en su totalidad y unificando la presencia en el terreno en 25 o 35 oficinas encargadas de varios países que responden directamente ante la sede. Este modelo da autonomía a las oficinas en los países de dos maneras:

en primer lugar, transfiere el poder decisorio y los recursos directamente a los países; y en segundo lugar, elimina una instancia de supervisión y propicia la comunicación y la coherencia internas al conectar directamente a los países con la sede. Cada una de estas oficinas encargadas de varios países elabora y ejecuta programas en dos o tres países y se dividen en agrupaciones de tres a nueve oficinas en cada región principal o continente. Un comité conjunto de supervisión, formado por la División de Apoyo a los Programas y un jefe para varios países elegido en cada grupo (el Director del Grupo), supervisa las estrategias nacionales y regionales, garantizando la coherencia institucional. Este modelo es el que más limita la delegación de atribuciones en relación con todas las operaciones en las oficinas encargadas de varios países. Su ventaja es que transfiere el poder decisorio a las oficinas en los países, prestando el apoyo más cercano posible a los Estados Miembros y los equipos de las Naciones Unidas en los países. Sin embargo, es el que requiere la mayor inversión de recursos en las 25 o 35 oficinas a fin de poder proporcionar toda la capacidad necesaria para cumplir el mandato de ONU-Mujeres a nivel regional y en los países.
