



Consejo Económico y Social

Distr. general
7 de marzo de 2018
Español
Original: inglés

Comité del Programa y de la Coordinación

58º período de sesiones

Período de sesiones sustantivo, 4 a 29 de junio de 2018

Tema 3 c) del programa provisional*

Cuestiones relativas a los programas: evaluación

Examen trienal de la aplicación de las recomendaciones formuladas sobre la evaluación de los programas de 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

Resumen

El presente informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) se presenta de conformidad con la decisión adoptada por el Comité del Programa y de la Coordinación en su 22º período de sesiones de examinar la aplicación de sus recomendaciones tres años después de tomar decisiones sobre las evaluaciones presentadas al Comité (véase [A/37/38](#), párr. 362). En el presente el examen trienal se determina en qué medida se han aplicado las cuatro recomendaciones resultantes de la evaluación de los programas de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) llevada a cabo por la OSSI en 2015. Se han aplicado las cuatro recomendaciones.

El examen trienal se llevó a cabo mediante: a) un examen y análisis de los informes bienales sobre el estado de aplicación de las recomendaciones de la OSSI; b) un análisis de la información, los documentos y los informes pertinentes; c) una encuesta entre el personal de ONU-Mujeres; y d) entrevistas con personal de ONU-Mujeres.

En la recomendación 1 se solicitó a ONU-Mujeres que elaborase teorías del cambio para sus principales cuestiones estratégicas. ONU-Mujeres aplicó la recomendación mediante la elaboración de 12 iniciativas programáticas insignia que se ajustaban a su plan estratégico y estaban vinculadas a su labor operacional, lo que armonizaba más estrechamente sus programas a nivel de los países con sus prioridades estratégicas y áreas de impacto. Se elaboró una teoría del cambio concreta para cada iniciativa a fin de ayudar a ONU-Mujeres a determinar las medidas y las alianzas estratégicas necesarias para lograr un cambio transformador, como resultado de lo cual

* [E/AC.51/2018/1](#).



el 78% de los encuestados indicó que los planes estratégicos a todos los niveles incluían teorías del cambio claras que expresaban la dirección de la organización y el 62% comunicó que en la actualidad las notas estratégicas de los países estaban mejor alineadas con las notas regionales y plan estratégico institucional.

En la recomendación 2 se solicitó a ONU-Mujeres que mejorase las sinergias y los vínculos existentes entre sus dos subprogramas. ONU-Mujeres abordó la recomendación mediante la revisión de su manual de programas y operaciones en 2016 con el fin de aumentar las sinergias entre sus dos subprogramas y mediante la elaboración de un sistema de gestión basada en los resultados, una plataforma web para crear una interfaz directa entre los dos subprogramas, lo que se tradujo en un mejor intercambio de información entre los subprogramas y entre las oficinas en los países. También elaboró notas orientativas para armonizar la planificación de la labor en toda la organización. Si bien la mayoría de los funcionarios de ONU-Mujeres encuestados (57%) dijo que las lecciones aprendidas se utilizaron para orientar la planificación en los dos subprogramas, la mayoría consideró que todavía debían mejorarse aún más las sinergias entre los dos subprogramas.

En la recomendación 3 se solicitó a ONU-Mujeres que fortaleciera la comunicación y coordinación entre su sede y las oficinas sobre el terreno. ONU-Mujeres abordó la recomendación mediante la revisión del mandato de su equipo directivo superior. El equipo invita ahora a los directores regionales a asistir a determinadas reuniones y garantiza que el Director de la División de Programas de acceso a los directores regionales a las actas de esas reuniones. También se examinó el mandato de los asesores temáticos de ONU-Mujeres, poniendo de relieve su papel y sus funciones en la prestación de apoyo al terreno sobre la labor normativa temática de la organización. También se estableció una comunidad de intercambio de prácticas basada en la web como plataforma para intercambiar conocimientos y recursos pertinentes sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Si bien los funcionarios de ONU-Mujeres entrevistados en la sede consideraron que esas medidas habían mejorado la coordinación entre la sede y sobre el terreno, los funcionarios sobre el terreno señalaron que era necesario hacer más para fortalecer los vínculos entre la sede y las oficinas sobre el terreno, en particular en lo que respecta a una mayor orientación de los asesores temáticos regionales.

En la recomendación 4 se solicitó a ONU-Mujeres que aclarase la complementariedad con sus asociados de las Naciones Unidas. Para aplicar la recomendación, en mayo de 2016 ONU-Mujeres encargó una evaluación institucional de su contribución a la coordinación del sistema de las Naciones Unidas relativa a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, que formuló varias recomendaciones sobre la manera de aumentar la complementariedad. Además, ONU-Mujeres copresidió el grupo de trabajo del programa sobre la revisión de las directrices del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo, y mediante el proceso, aseguró la aplicación de los marcos normativos pertinentes para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. ONU-Mujeres también aumentó su participación y función de coordinación a nivel de los países, y en el período 2015-2016 el número de programas conjuntos de las Naciones Unidas en materia de género aumentó un 28%, convirtiéndose en la primera esfera de concentración de programas conjuntos.

I. Introducción

1. En su 55° período de sesiones, en 2015, el Comité del Programa y la Coordinación examinó el informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) sobre la evaluación de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) ([E/AC.51/2015/9](#)).
2. El Comité expresó su reconocimiento por el informe y destacó la oportunidad de la evaluación, teniendo en cuenta el debate en curso sobre la agenda para el desarrollo después de 2015 y el vigésimo aniversario de la aprobación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. El Comité observó el éxito de ONU-Mujeres en su labor normativa y encomió los progresos logrados en diversas esferas, en particular en relación con la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer y otros procesos intergubernamentales. El Comité recomendó que la Asamblea General hiciera suyas las recomendaciones recogidas en los párrafos 64 a 67 del informe de la OSSI.
3. En el presente examen trienal, la OSSI examina el estado de aplicación de las cuatro recomendaciones que figuran en su informe de evaluación. El presente informe también considera, en la medida de lo posible, el grado en que la aplicación de las recomendaciones ha contribuido a cambios en los programas.
4. La metodología del examen trienal incluyó:
 - a) Un examen y análisis de los informes bienales sobre la marcha de la aplicación de las recomendaciones, que se supervisan a través de la base de datos de la División de Inspección y Evaluación de la OSSI;
 - b) Un análisis de la información, los documentos y los informes pertinentes obtenidos de ONU-Mujeres sobre diversos temas relacionados con las recomendaciones;
 - c) Una encuesta electrónica a una muestra no aleatoria de 101 funcionarios de ONU-Mujeres, que incluía personal directivo superior y personal de la sede, directores regionales, asesores temáticos y representantes en los países, realizada en diciembre de 2017, que tuvo una tasa de respuesta del 38%;
 - d) Entrevistas realizadas por teléfono a una muestra no aleatoria del personal directivo superior y el personal técnico basado en la sede.
5. El informe incorpora las observaciones de la ONU-Mujeres recibidas durante el proceso de redacción. Se entregó un proyecto final a ONU-Mujeres para que hiciera sus observaciones finales, que se incluyen en el anexo del presente informe. La OSSI expresa su agradecimiento por la cooperación y asistencia prestadas por ONU-Mujeres en la preparación del presente informe.

II. Resultados

6. ONU-Mujeres fue establecida por la Asamblea General en su resolución [64/289](#) como entidad compuesta con un mandato normativo, operacional y de coordinación, y empezó a funcionar plenamente el 1 de enero de 2011. En su informe de evaluación, la OSSI observó que ONU-Mujeres había logrado avances importantes en la promoción del programa normativo mundial para los derechos de la mujer y que su singular valor añadido era su orientación exclusiva a ese tema y a la autoridad que aportaba al debate sobre los derechos humanos de la mujer. La OSSI llegó a la conclusión de que para que ONU-Mujeres tuviera mayor impacto debía centrarse de

manera más estratégica en obtener una mayor sinergia de su labor normativa y operacional y mejorar la forma en que comunicaba sobre su labor y el papel vital de la igualdad de género para el logro de los objetivos más amplios de las Naciones Unidas. A ese respecto, la OSSI formuló cuatro recomendaciones a ONU-Mujeres: a) elaborar teorías del cambio sobre sus principales cuestiones estratégicas; b) mejorar las sinergias entre sus dos subprogramas; c) fortalecer la coordinación y la comunicación entre su sede y las oficinas sobre el terreno; y d) aclarar la complementariedad con sus asociados de las Naciones Unidas.

7. Se han cumplido las cuatro recomendaciones y hay indicios de que la aplicación de las recomendaciones ha contribuido a lograr resultados positivos. A continuación se indica cuál es la situación en la que se encuentra la aplicación de cada una de las cinco recomendaciones.

Recomendación 1:

Elaborar teorías del cambio para sus principales cuestiones estratégicas

8. La recomendación 1 dice lo siguiente:

En el contexto del examen de mediano plazo de su plan estratégico en 2016, ONU-Mujeres debe definir la manera en que abordará las cuestiones fundamentales en sus seis esferas de incidencia. Concretamente, ONU-Mujeres debería elaborar teorías del cambio que representen una hoja de ruta visual y transmitan lo que ONU-Mujeres se propone conseguir y la forma en que tiene previsto conseguirlo en los planos mundial, regional y nacional.

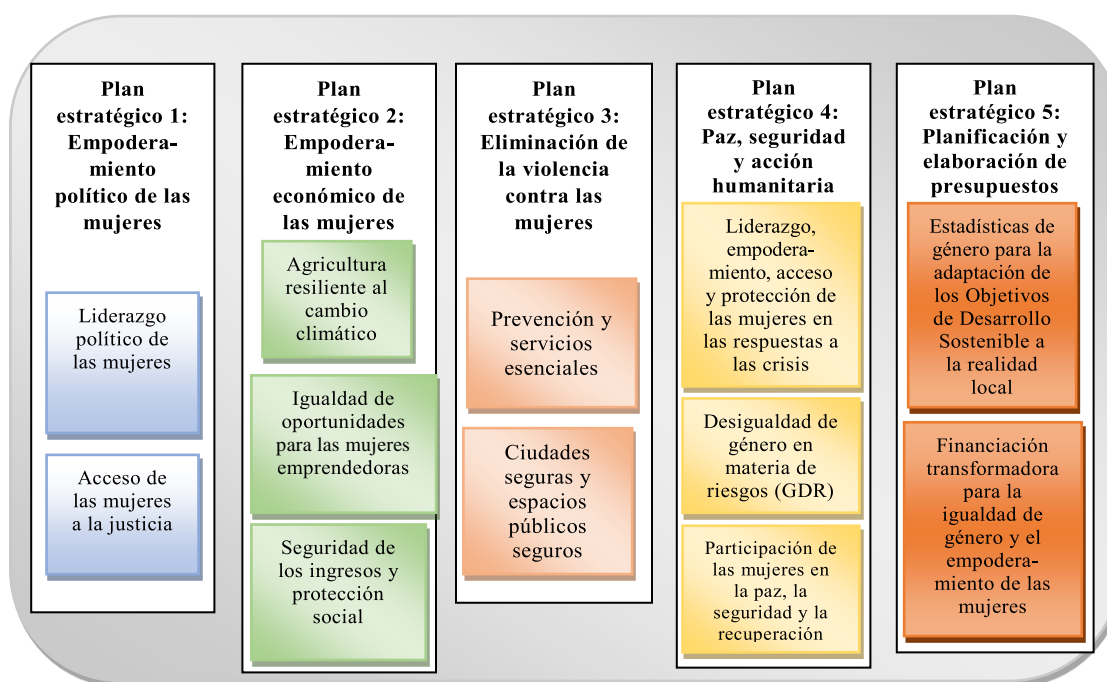
Indicador de progreso: descripción de la forma en que se abordarán las cuestiones fundamentales, con las correspondientes teorías del cambio.

9. La recomendación se basó en la constatación de que las actividades de ONU-Mujeres en apoyo de la aplicación de normas y estándares eran menos eficaces que las actividades de apoyo a su desarrollo, debido en parte a la falta de recursos y otros factores que escapaban al control directo de ONU-Mujeres.

10. En el último trimestre de 2015, ONU-Mujeres puso en marcha un proceso para estandarizar su programación mundial y adaptar mejor sus programas a nivel de los países con sus prioridades estratégicas institucionales. ONU-Mujeres inició un proceso de consultas con todas sus oficinas en los países, en que se les pidió que describieran lo que estaba haciendo ONU-Mujeres en las seis esferas prioritarias de su plan estratégico y cómo podían centrarse mejor y estandarizarlas para lograr mejores resultados.

11. Como resultado de ese proceso de consultas, se recibieron 60 propuestas de las oficinas en los países y se celebró en una reunión de todos los representantes en los países para deliberar sobre las propuestas. Se aceptaron 12 propuestas, que posteriormente se desarrollaron en las iniciativas programáticas insignia de ONU-Mujeres. Las iniciativas se ajustan a cinco de las seis áreas de impacto estratégicas, así como a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, como se muestra en la figura I. La sexta prioridad estratégica, relativa al apoyo de ONU-Mujeres a los procesos intergubernamentales, incluidas sus funciones normativas y de coordinación, se incorporó en las cinco iniciativas programáticas insignia. Cada iniciativa también estuvo acompañada por una teoría del cambio correspondiente.

Figura I
Iniciativas programáticas insignia de ONU-Mujeres



12. En el documento de ONU-Mujeres sobre iniciativas programáticas insignia se señala que las iniciativas estuvieron encaminadas a mejorar la pertinencia y la eficacia de ONU-Mujeres a nivel de los países y garantizar que ONU-Mujeres se encontrara en “óptimas condiciones” para trabajar en pos de la agenda para el desarrollo posterior a 2015. En cuanto a las “óptimas condiciones”, las iniciativas permitirían a ONU-Mujeres aprovechar las economías inherentes a escala asociadas a las operaciones; tener una presencia universal mediante presencias diferenciadas aunque constantes en los países; movilizar recursos complementarios de alta calidad para suplementar y optimizar el impacto de sus recursos básicos; y dar seguimiento e informar sobre los impactos del desarrollo en función de las causas y de forma transparente. En cuanto al propósito, las iniciativas permitirían a ONU-Mujeres alinear y aprovechar íntegramente su mandato múltiple y de excepción (normativo, de coordinación y operaciones) en el marco de la iniciativa de las Naciones Unidas “Unidos en la acción”; poner en práctica un enfoque de derechos humanos para el desarrollo; reducir la pobreza y la desigualdad; promover la formulación de políticas basadas en pruebas e integradas para abordar múltiples Objetivos de Desarrollo Sostenible y adaptarlos a las realidades locales de forma sinérgica; operar a lo largo del continuo de desarrollo de las crisis y apoyar a los Estados Miembros a enfrentar los desafíos mundiales en materia de desarrollo, incluido el cambio climático.

13. Las oficinas en los países deben centrar el 80% de la programación y los recursos en las iniciativas programáticas insignia y el 20% restante en las innovaciones y otros programas para países concretos. En las entrevistas, el personal de ONU-Mujeres señaló que, dado que las iniciativas constituían la mayor parte de la labor de ONU-Mujeres, que se financiaba mayoritariamente con cargo a recursos complementarios, el aumento de la financiación con cargo a recursos

complementarios indicaría, por consiguiente, que los donantes aprobaban esa labor. Observaron que los recursos complementarios de ONU-Mujeres habían aumentado de aproximadamente 88 millones de dólares en 2011 a 180 millones de dólares en 2017 y atribuyeron ese resultado positivo a la aplicación efectiva de las iniciativas programáticas insignia.

14. En 2015, ONU-Mujeres elaboró el sistema de gestión basada en los resultados, una plataforma en línea para la planificación, la supervisión y la presentación de informes. La plataforma del sistema de gestión basada en los resultados permite al personal de programas centrarse mejor en los resultados con objetivos e indicadores claros, recopila y agrega los resultados globales por esferas prioritarias y proporciona datos desglosados por oficinas en los países y región.

15. Los resultados de la encuesta realizada a los funcionarios de ONU-Mujeres apoyaron la percepción de cambios positivos e indicaron que la mayoría (89%) estaban familiarizados con el sistema de gestión basada en los resultados. El 80% de los encuestados consideró que el sistema había dado lugar a mejoras en la supervisión y la presentación de informes sobre los resultados a nivel de actividades, productos y resultados. Además, el 78% de los encuestados indicó que los planes estratégicos a todos los niveles tenían teorías del cambio claras que expresaban la dirección de la organización, y el 62% comunicó que en la actualidad los planes estratégicos de los países estaban mejor alineados con los planes estratégicos regionales e institucionales. Por tanto, la plataforma del sistema de gestión basada en los resultados contribuyó a que ONU-Mujeres gestionara eficazmente sus actividades de programación y programas a todos los niveles.

16. La recomendación se ha aplicado.

Recomendación 2:

Mejorar las sinergias entre los dos subprogramas

17. La recomendación 2 dice lo siguiente:

ONU-Mujeres debería seguir mejorando las sinergias entre sus dos subprogramas haciendo que los vínculos entre ambos sean más sistemáticos, regulares y, cuando proceda, oficiales. Este objetivo debe basarse en las buenas prácticas y las lecciones aprendidas de los mecanismos existentes a fin de seguir fortaleciendo la comunicación y la coordinación entre los subprogramas 1 y 2 en todas las fases de la labor de apoyo normativo.

Indicador de progreso: vínculos más sistemáticos y regulares entre los dos subprogramas.

18. La recomendación se basó en que la evaluación halló falta de coordinación entre los dos subprogramas de ONU-Mujeres. El subprograma 1 incluye las funciones de apoyo intergubernamental, la planificación estratégica y la coordinación interinstitucional, y el subprograma 2 incluye las funciones de programas y normativas.

19. Una actividad clave en respuesta a la recomendación fue la revisión en 2016 del manual de programas y operaciones de ONU-Mujeres con el fin de aumentar las sinergias entre sus dos subprogramas. La revisión simplificó y aclaró los procedimientos para elaborar las notas estratégicas, los planes de trabajo anuales y los documentos de programas y creó comités de aprobación de programas. Las revisiones dieron como resultado que se estableciera un sistema oficial de planificación del trabajo anual a nivel de toda la organización que integra la labor de

la sede y las oficinas sobre el terreno. Por ejemplo, cuando las oficinas regionales y nacionales prepararon notas estratégicas y planes de trabajo anuales, participaron funcionarios de todas las divisiones de la sede, a los que se pidió que hicieran observaciones y proporcionaran orientación durante la etapa de redacción. Personal de la sede de todas las divisiones también participó en un grupo de examen entre pares de las notas estratégicas y los planes de trabajo anuales, que se reunió en el contexto de un período extraordinario de sesiones del equipo de gestión ampliado, integrado por el Secretario General Adjunto/Directora Ejecutiva, los directores ejecutivos adjuntos, todos los directores en la sede, los directores regionales, los jefes de sección y los jefes de las oficinas de enlace. Según la nota orientativa de 2017 sobre planes de trabajo anuales, el examen entre pares permite el intercambio de ideas y mejores prácticas entre las divisiones, la determinación de sinergias, una mejor coordinación interna, la validación de los enfoques y la coordinación de los presupuestos. La participación de todas las divisiones de la sede en los procesos de planificación a nivel regional y nacional ha creado una plataforma para la comunicación y la coordinación, permitiendo así a las oficinas sobre el terreno armonizar mejor sus programas con la labor normativa de ONU-Mujeres.

20. Además, a fin de establecer un sistema de planificación unificado para toda la organización, ONU-Mujeres publicó notas orientativas para 2018 a fin de armonizar la planificación del trabajo entre la sede y las oficinas sobre el terreno, y proporcionó orientación sobre la coordinación de los planes anuales de trabajo basados en la sede de manera que complementara la planificación sobre el terreno. Las notas orientativas se actualizan cada año. Los planes de trabajo anuales se introducen en el sistema común en línea de gestión basada en los resultados, lo que facilita el intercambio de información y el seguimiento de los progresos en relación con los objetivos institucionales. El sistema permite a todas las dependencias planificar, supervisar e informar de los resultados en relación con los productos, las actividades y los presupuestos establecidos, así como los objetivos institucionales. Los informantes clave observaron que el modelo de informe incluía cuestiones específicas pertinentes, tales como “¿Cómo está vinculado este resultado a normas y estándares?”

21. La nota orientativa para 2018 sobre las notas estratégicas de ONU-Mujeres se basa en la experiencia de años anteriores y se publicó con los siguientes objetivos:

- Mejor desempeño institucional
- Mejor coordinación y sinergias internas, que conduzcan a la eficiencia interna, el ahorro y el uso óptimo de los recursos
- Mejor supervisión y presentación de informes sobre los resultados y los gastos
- Mejor armonización de las actividades con las asignaciones presupuestarias y la vigilancia de los recursos

22. Además, en 2017, ONU-Mujeres publicó un informe sobre la teoría del cambio en apoyo de los resultados de desarrollo de su plan estratégico para 2018-2021, que sirvió tres propósitos principales. El primero expresó los marcos normativos mundiales que definen las condiciones y las medidas necesarias para el logro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. El segundo describió el apoyo integrado prestado por ONU-Mujeres en respuesta a las peticiones de los Estados Miembros a lo largo de todo el ciclo de políticas, desde normas mundiales a la formulación y aplicación de políticas nacionales. El tercero explicó la forma en que cada uno de los resultados del plan estratégico contribuye a un cambio transformador para las mujeres y las niñas y la forma en que cada producto representa un elemento fundamental para el logro de esos resultados.

23. El informe también describió las sinergias y los vínculos existentes entre las funciones de apoyo normativo de ONU-Mujeres y su labor de programación. Específicamente, señaló que mediante sus funciones de apoyo normativo, ONU-Mujeres presta asistencia a los Estados Miembros para reforzar las normas, políticas y estándares mundiales en todo el espectro de la agenda sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Mediante sus funciones de coordinación del sistema de las Naciones Unidas, así como sus actividades de promoción y asociaciones a nivel mundial, ONU-Mujeres presta apoyo al sistema de las Naciones Unidas y sus asociados para lograr resultados en materia de igualdad de género en sus esferas de interés, en particular mediante el fortalecimiento de la rendición de cuentas por los compromisos en materia de igualdad de género, la incorporación de la perspectiva de género y la presentación de informes sobre las actividades de todo el sistema de las Naciones Unidas a los órganos intergubernamentales. Mediante sus actividades operacionales, ONU-Mujeres proporciona asesoramiento integrado sobre políticas a los gobiernos que lo soliciten y apoya, según proceda, la movilización social y el desarrollo de la capacidad para traducir las normas mundiales en políticas, programas, planes y prácticas nacionales. Las actividades operacionales de ONU-Mujeres solo se llevan a cabo en algunos países y en respuesta a solicitudes de Estados Miembros.

24. En las entrevistas, los funcionarios señalaron que ONU-Mujeres había aplicado sistemáticamente las enseñanzas adquiridas en la sede y sobre el terreno para desarrollar nuevos programas. Como ejemplo, en los preparativos del 60º período de sesiones de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer se celebraron dos reuniones a nivel de trabajo y ejecutivo con participantes de la sede y las regiones y personal de todas las divisiones, a fin de examinar y determinar las lecciones aprendidas del 59º período de sesiones. La actividad culminó con la determinación de experiencias que se utilizaron en los preparativos del 60º período de sesiones de la Comisión.

25. Si bien ONU-Mujeres procuró mejorar las sinergias entre sus dos subprogramas, no todo el personal sintió los efectos. Menos de la mitad de los funcionarios encuestados (43%) estaba de acuerdo con la afirmación de que en los dos últimos años se habían producido sinergias y comunicaciones positivas entre los dos subprogramas sobre la labor de apoyo normativo, mientras que el 32% afirmó que no había una sinergia positiva y el 24% desconocía si había una sinergia entre los dos subprogramas. Sin embargo, poco más de la mitad de los encuestados (57%) consideró que la planificación de los programas había mejorado gracias a la aplicación sistemática de las lecciones aprendidas.

26. La recomendación se ha aplicado. No obstante, ONU-Mujeres debería estudiar nuevas formas de aumentar las sinergias más allá de sus dos subprogramas, a fin de aumentar sinergias que no se limiten a un mejor intercambio de información y aprendizaje de experiencias.

Recomendación 3:

Fortalecer la coordinación y la comunicación entre la sede y las oficinas sobre el terreno

27. La recomendación 3 dice lo siguiente:

ONU-Mujeres debería reforzar los vínculos existentes entre su sede y las oficinas locales y, sobre todo, reforzar su apoyo a las oficinas locales en la aplicación del marco sobre la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de la mujer, en particular:

a) Asegurar la participación de los directores regionales en las reuniones del equipo directivo superior en las que se aborden temas que pudieran beneficiarse de sus aportaciones directas, y transmitir con regularidad las actas o resúmenes de todas esas reuniones a los directores regionales;

b) Perfeccionar los términos de referencia de los asesores temáticos que trabajan en las oficinas regionales con el fin de proporcionar más orientación a las oficinas en los países sobre estrategias y herramientas para aplicar el marco normativo, incluida la forma de utilizar las teorías del cambio a nivel de los países para la aplicación de ese marco;

c) Organizar reuniones regionales periódicas de representantes de ONU-Mujeres en los países para que compartan sus experiencias en la aplicación de normas y estándares y aprovechen la experiencia adquirida a fin de contar con más información para la labor de apoyo normativo a todos los niveles.

Indicadores de progreso:

- Inclusión de directores regionales en las reuniones pertinentes del personal directivo superior y difusión de las actas o resúmenes
- Mejor definición de los mandatos de los asesores temáticos
- Organización de reuniones regionales periódicas de representantes de ONU-Mujeres en los países

28. Esta recomendación se basó en el resultado de la evaluación de que la insuficiencia de los vínculos entre la sede y las oficinas sobre el terreno había dificultado la aplicación de los logros normativos debido a la falta de asesoramiento concreto y práctico sobre la manera de traducir decisiones normativas importantes de las reuniones intergubernamentales.

29. En 2016, ONU-Mujeres examinó y revisó el mandato del equipo directivo superior en consonancia con las recomendaciones de las evaluaciones de 2015. El mandato revisado establece que la Directora Ejecutiva podrá invitar a los directores regionales a asistir a determinadas reuniones del equipo directivo superior y que el Director de la División de Programas informará siempre a los directores regionales de los resultados de las reuniones del equipo directivo superior. Varios funcionarios de ONU-Mujeres entrevistados indicaron que la Entidad había adoptado una práctica por la que se invitaba a los directores regionales a asistir a todas las reuniones del equipo directivo superior y las actas de las reuniones se distribuían al equipo de gestión ampliado, que incluía a todos los directores regionales y jefes de sección de la sede. El personal también dijo que se invitaba a los directores regionales a asistir a algunos períodos de sesiones de la Junta Ejecutiva a fin de fomentar una mayor sinergia a ese nivel.

30. En lo que respecta a mejorar la orientación a las oficinas en los países sobre estrategias e instrumentos para aplicar el marco normativo, se diseñó un módulo de capacitación sobre la elaboración de teorías del cambio (como parte del sistema de gestión basada en los resultados) para la labor de ONU-Mujeres, que se distribuyó a los asesores regionales sobre la planificación y la coordinación estratégicas en 2015. ONU-Mujeres informó de que, a marzo de 2017, había recibido capacitación en gestión basada en los resultados, basada en los módulos, un total de 1.057 participantes procedentes de todo el sistema de las Naciones Unidas, así como de asociados nacionales.

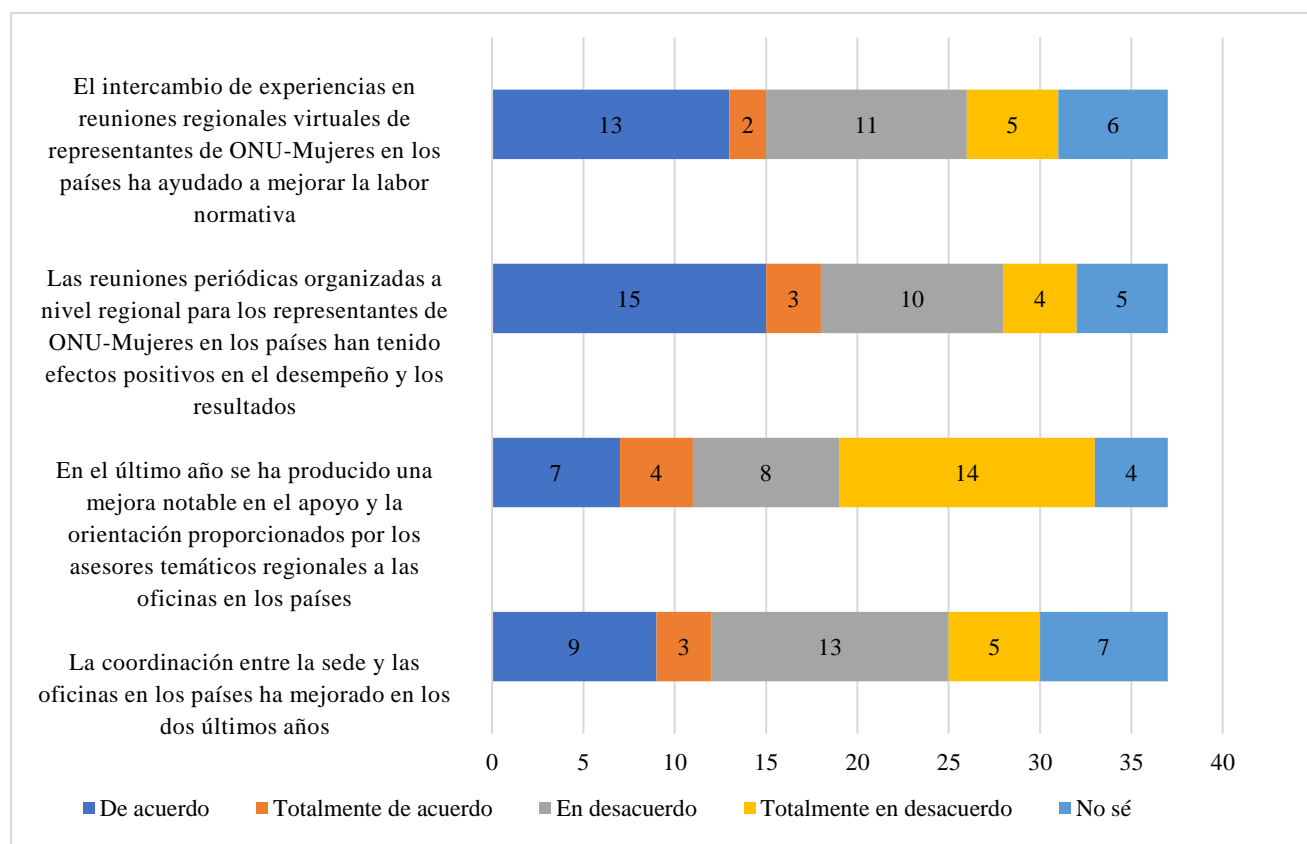
31. ONU-Mujeres también actualizó el mandato de sus asesores temáticos en 2016 a fin de que fuera más pertinente y se centrara en sus responsabilidades funcionales para la prestación de apoyo y orientación temáticos a las oficinas sobre el terreno. Por ejemplo, la descripción actualizada de las funciones de un puesto de Asesor de Política (P-5), incluía las siguientes funciones:

- Dirigir la prestación de apoyo al desarrollo de la capacidad de los equipos de las oficinas en los países, las oficinas encargadas de varios países y los asociados
- Dirigir los equipos de programas de las oficinas en los países y las oficinas encargadas de varios países para desarrollar y fortalecer las políticas, los proyectos y programas y las modalidades de apoyo a la aplicación de las normas y estándares mundiales y velar por una supervisión adecuada

32. Además, ONU-Mujeres ha establecido una comunidad interna de intercambio de prácticas para mejorar la gestión de conocimientos en el cumplimiento de su mandato de coordinación de las Naciones Unidas, una plataforma con base en la Intranet para el intercambio de conocimientos y recursos pertinentes sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el sistema de las Naciones Unidas dentro de ONU-Mujeres. La comunidad de intercambio de prácticas tiene por objeto ayudar a ONU-Mujeres a encontrar enfoques viables para la coordinación interinstitucional, tanto en la sede como sobre el terreno, y con ello mejorar la consistencia sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en todo el sistema y a nivel interinstitucional.

33. Si bien los funcionarios de ONU-Mujeres entrevistados en la sede consideraban que la coordinación entre la sede y el terreno había mejorado debido a las medidas adoptadas por ONU-Mujeres, como se señala más arriba, los resultados de la encuesta, que incluía al personal de la sede y sobre el terreno, revelaron una evaluación más desigual, como se ilustra en la figura II. Esto sugería que aún no se habían logrado plenamente los efectos previstos de la recomendación, ya que algunas regiones todavía no habían establecido asesores de política para lograr los cambios deseados y el personal sobre el terreno no había reconocido aún los resultados positivos previstos, en particular en lo que respecta a una mayor orientación recibida de los asesores temáticos regionales.

Figura II

Respuestas a la encuesta sobre la coordinación entre la sede y el terreno

Fuente: Encuesta de la División de Inspección y Evaluación de la OSSI de una muestra no aleatoria de funcionarios de ONU-Mujeres.

34. La recomendación se ha aplicado. Sin embargo, la OSSI alienta a ONU-Mujeres a velar por que las nuevas directrices y procedimientos establecidos tengan una mayor repercusión en su personal sobre el terreno.

Recomendación 4:**Aclarar las complementariedades entre ONU-Mujeres y los asociados de las Naciones Unidas en la ejecución del mandato de ONU-Mujeres**

35. La recomendación 4 dice lo siguiente:

ONU-Mujeres, en consulta con sus asociados de las Naciones Unidas, debería continuar aclarando las condiciones de complementariedad de la Entidad en la aplicación del marco normativo. Sobre la base de los instrumentos existentes, ONU-Mujeres debería determinar las formas concretas en que puede aprovechar mejor las ventajas comparativas de sus asociados para reforzar la aplicación del marco normativo.

Indicador de progreso: Una complementariedad más clara entre ONU-Mujeres y sus asociados de las Naciones Unidas.

36. Esta recomendación se basó en el resultado de la evaluación de que ONU-Mujeres no había sacado suficientemente partido de sus asociaciones de las Naciones Unidas para aprovechar plenamente las ventajas comparativas que ofrecen otras entidades con más presencia sobre el terreno a fin de apoyar mejor la aplicación de los logros en el ámbito normativo (véase [E/AC.51/2015/9](#), secc. IV.D).

37. ONU-Mujeres encargó una evaluación institucional de su contribución a la coordinación del sistema de las Naciones Unidas sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, que se completó en mayo de 2016. La evaluación institucional formuló varias recomendaciones, algunas de las cuales complementaron la recomendación de la evaluación, en especial que ONU-Mujeres debería seguir participando de manera activa en el diálogo estratégico con otras entidades de las Naciones Unidas y Estados Miembros, mediante los mecanismos existentes a todos los niveles a fin de catalizar una mayor coordinación y coherencia del sistema en lo relativo a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. De conformidad con los resultados de la evaluación institucional, ONU-Mujeres actualizó su teoría del cambio para la coordinación con sus asociados de las Naciones Unidas. La versión actualizada de la teoría del cambio describió las principales actividades que ONU-Mujeres emprendería para alcanzar los resultados previstos, entre ellas:

- Coherencia operacional: intervenciones armonizadas o con múltiples interesados por parte de las entidades del sistema de las Naciones Unidas a fin de maximizar los resultados para las mujeres y las niñas
- Coherencia normativa: posiciones comunes del sistema de las Naciones Unidas sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, en particular en la evolución del marco normativo, el diálogo sobre políticas y la promoción
- Coherencia institucional: aumento de la capacidad institucional y la rendición de cuentas de las Naciones Unidas para la incorporación de la perspectiva de género y la paridad entre los géneros

38. Además, en el contexto del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, ONU-Mujeres copresidió el grupo de trabajo del programa sobre la revisión de las directrices del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD). Las directrices revisadas incluyeron la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres como un principio clave de la programación y describieron un requisito mínimo para realizar evaluaciones comunes para los países a fin de lograr calidad en los procesos del MANUD. Según el personal de ONU-Mujeres entrevistado, este fue un resultado importante para asegurar la aplicación de los marcos normativos pertinentes, entre ellos los relativos a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. El punto de partida de las evaluaciones comunes para los países sería determinar las normas y estándares internacionales que el país haya suscrito y detectar cualquier deficiencia que podría beneficiarse de contribuciones del sistema de las Naciones Unidas, sobre la base de sus ventajas comparativas.

39. En noviembre de 2017, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo actualizó su “Manual para la incorporación de la perspectiva de género en la programación común a escala nacional”. Ese instrumento de conocimientos respalda la priorización y la incorporación de las cuestiones relacionadas con la igualdad de género en los procesos de programación común de las Naciones Unidas a escala nacional, en el contexto de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, los Objetivos de Desarrollo Sostenible y el informe de 2017 sobre orientaciones relativas al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Como ejemplo de

aprovechamiento eficaz de las ventajas comparativas de otras entidades de las Naciones Unidas en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, el sistema de gestión de la información del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de 2016 comunicó que el 46% de los equipos de las Naciones Unidas en los países con un fondo para la iniciativa Una ONU¹ había asignado recursos a la igualdad de género.

40. ONU-Mujeres también ha aumentado su participación y su función de coordinación en los países. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, en su informe sobre resultados de 2016 titulado “Lift off: Agenda 2030”, señaló que mediante su Equipo de Tareas sobre la Igualdad de Género, copresidido por ONU-Mujeres y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, había hecho progresos en el cumplimiento del mandato de lograr una incorporación de la perspectiva de género más eficaz y consistente en todo el sistema de las Naciones Unidas, establecido por la Asamblea General en su resolución 71/243 relativa a la revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo. El 90% de los MANUD que se pusieron en marcha en 2016 incluían un resultado específico de género, mientras que la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres siguieron siendo las esferas prioritarias más frecuentes de los programas conjuntos de las Naciones Unidas. Se revisó y actualizó la planilla sobre el equilibrio de género de los equipos de las Naciones Unidas en los países y se hizo una prueba piloto en seis equipos en los países en Egipto, India, Iraq, Ucrania, Uganda y Viet Nam. Ese instrumento está ahora alineado con el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres y permite que los equipos de las Naciones Unidas en los países reflejen sus contribuciones efectivas al logro del Objetivo de Desarrollo Sostenible 5, relativo a la igualdad entre los géneros, y otras metas relacionadas con el género. Se reforzó la metodología subyacente para promover una mayor implicación y participación de los equipos de las Naciones Unidas en los países, en particular mediante la autoevaluación de los progresos realizados.

41. En su informe, el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo también observó que, durante el período 2015-2016, el número de programas conjuntos que abordaban la igualdad de género aumentó un 28%. El creciente número de programas conjuntos sobre la igualdad de género también puso de manifiesto cómo ONU-Mujeres había aprovechado las ventajas comparativas de otras entidades de las Naciones Unidas con una mayor presencia sobre el terreno para apoyar la aplicación del marco normativo sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

42. Además, se recordó que en el informe de ONU-Mujeres sobre la coordinación para lograr resultados en materia de igualdad entre los géneros, los grupos temáticos sobre género eran un importante medio, marco de organización y mecanismo de movilización para la acción conjunta y para lograr una mejor coordinación de la labor sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres a nivel nacional. El grupo temático sobre género es un mecanismo interinstitucional establecido por los equipos de las Naciones Unidas en los países, dirigido en general por un jefe de organismo designado para coordinar la planificación, ejecución, supervisión y

¹ El informe de 2006 del Grupo de Alto Nivel sobre la Coherencia de Todo el Sistema de las Naciones Unidas en las Esferas del Desarrollo, la Asistencia Humanitaria y el Medio Ambiente (A/61/583), que llevó a crear la iniciativa “Unidos en la acción” entrañó la creación de cinco mecanismos de ejecución a nivel nacional: Programa Único, Marco Presupuestario Único/fondo para la iniciativa Una ONU, Líder Único, Oficina Única y One Voice.

presentación de informes sobre cuestiones relacionadas con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres a nivel nacional. Los funcionarios de ONU-Mujeres entrevistados señalaron que los grupos temáticos sobre género eran más eficaces y activos a nivel nacional, ya que contaban con un apoyo institucional específico de ONU-Mujeres. A ese respecto, los datos de 2016 del sistema de gestión de la información del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo indican que de 131 países examinados, el 62% de los MANUD tenían resultados concretos sobre el género a nivel de los productos y el 51% habían tenido una sesión de desarrollo de la capacidad para incorporar la perspectiva de género en el último año. Esto indicaba que los asociados estaban dando prioridad a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en sus programas, con el apoyo y el liderazgo de ONU-Mujeres. En el momento de realizar el presente examen, cada equipo regional del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo estaba apoyado por un grupo de trabajo específico sobre el género, encargado de promover y apoyar acciones conjuntas a nivel regional y ayudar a los equipos de las Naciones Unidas en los países a incorporar la perspectiva de género en el contexto del MANUD.

43. La recomendación se ha aplicado.

III. Conclusión

44. Hay indicios de que, mediante la aplicación de las cuatro recomendaciones de la evaluación, ONU-Mujeres ha elevado la agenda de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. La elaboración de teorías del cambio para sus cuestiones estratégicas clave a fin de entender mejor los efectos de su labor, así como el fortalecimiento de las sinergias entre sus dos subprogramas y de la comunicación y la coordinación entre su sede y las oficinas sobre el terreno, han impulsado a ONU-Mujeres a seguir armonizando su labor normativa y operacional. Las mayores aclaraciones sobre la complementariedad con sus asociados de las Naciones Unidas también han contribuido a una mayor armonización sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el sistema más amplio de las Naciones Unidas. El Consejo Económico y Social reconoció especialmente la importancia de la labor de ONU-Mujeres, y en su resolución [2017/9](#) acogió con satisfacción el importante y gran trabajo que seguía realizando la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres con miras a aumentar la eficacia y coherencia de la incorporación de la perspectiva de género en todo el sistema de las Naciones Unidas y reconoció su función en la dirección, coordinación y promoción de la rendición de cuentas del sistema de las Naciones Unidas respecto de su labor dirigida a lograr la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

(Firmado) Heidi **Mendoza**
Secretaria General Adjunta de Servicios
de Supervisión Interna
Marzo de 2018

Anexo**Observaciones de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres**

A continuación figura el texto íntegro de las observaciones recibidas de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) sobre el examen trienal de la aplicación de las recomendaciones formuladas por el Comité del Programa y de la Coordinación en su 55º periodo de sesiones sobre la evaluación de los programas de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres). Esta práctica se ha adoptado de conformidad con lo dispuesto en la resolución [64/263](#) de la Asamblea General, atendiendo a la recomendación del Comité Asesor de Auditoría Independiente.

ONU-Mujeres da las gracias a la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) por el examen trienal de la aplicación de las recomendaciones sobre la evaluación de los programas de ONU-Mujeres.

ONU-Mujeres toma nota con aprecio de los resultados del examen y su conclusión. En particular, ONU-Mujeres recibe con satisfacción el reconocimiento de los esfuerzos de la Entidad para seguir armonizando su labor normativa y operacional, así como el reconocimiento de su contribución a una mayor armonización sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en todo el sistema de las Naciones Unidas.

En respuesta al consejo de la OSSI sobre un mayor fortalecimiento de la aplicación de las recomendaciones 2 y 3, ONU-Mujeres está elaborando una estrategia de gestión de los conocimientos para promover una mayor colaboración y transparencia en todas las divisiones a todos los niveles. Como parte de su respuesta a la evaluación de su estructura regional, ONU-Mujeres también está haciendo un análisis funcional de las funciones de la sede a fin de encontrar formas de reforzar los servicios a nivel regional y nacional. Esto también contribuirá a asegurar sinergias entre la sede y las oficinas sobre el terreno.

ONU-Mujeres ha hecho progresos considerables en la aplicación de las cuatro recomendaciones y hará uso de las conclusiones y las recomendaciones restantes derivadas del examen trienal para evaluar y mejorar continuamente la manera en que está organizada la Entidad para cumplir su mandato, en particular en el contexto de su nuevo plan estratégico 2018-2021.
