



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

Distr. general
4 de agosto de 2016

Original: árabe/chino/inglés/
francés/ruso/español

Segundo período ordinario de sesiones de 2016

1 y 2 de septiembre de 2016

Tema 2 del programa provisional

Diálogo estructurado sobre financiación

Diálogo estructurado sobre financiación: sinopsis de las fuentes, los déficits y la estrategia de financiación de ONU-Mujeres

Resumen

Este informe se presenta de conformidad con las decisiones 2014/6 y 2015/5 de la Junta Ejecutiva de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), como parte de su diálogo estructurado sobre la financiación del plan estratégico para 2014-2017. El diálogo tiene lugar en el contexto de la Resolución 67/226 de la Asamblea General sobre la revisión cuadrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas.

El informe sitúa las iniciativas de ONU-Mujeres en un marco de maduración que delinea la capacidad de la organización para participar con los Estados Miembros en un diálogo estructurado sobre financiación cada vez más robusto y rico en matices, así como para orientar sus iniciativas hacia el aumento y el mantenimiento de las contribuciones a los recursos ordinarios, el acceso a más recursos complementarios de gran calidad y el fortalecimiento continuo de los mecanismos utilizados para garantizar la eficiencia y eficacia del uso de los fondos recibidos, así como de la presentación de informes al respecto.

A partir de los resultados del informe estratégico de ONU-Mujeres sobre la movilización de recursos (UNW/2015/10) y el informe de ONU-Mujeres sobre la financiación del plan estratégico para 2014-2017, incluidas sus iniciativas de programación insignia (UNW/2016/CRP.1), este informe ofrece una sinopsis sobre la situación financiera actual de ONU-Mujeres, en la que se incluye información sobre las fuentes, los usos y la calidad de la financiación. El informe presenta a continuación las iniciativas en curso de la Entidad dirigidas a reforzar su capacidad para prever los requisitos de financiación anuales. Asimismo, describe la manera en que ONU-Mujeres ha asignado sus recursos existentes (en la sede y sobre el terreno) y pone de relieve los ámbitos en los que las necesidades de financiación siguen siendo superiores a los recursos disponibles para la programación. En particular, se analiza el creciente déficit de financiación de recursos ordinarios.

Este análisis cuantitativo se complementa con un análisis cualitativo de los efectos que la necesidad creciente de recursos ordinarios no satisfecha causará en la capacidad de ONU-Mujeres para ejecutar con eficacia y eficiencia el plan estratégico en su totalidad y cumplir los tres aspectos de su mandato, a saber: el apoyo normativo, la coordinación de las Naciones Unidas y las actividades operacionales. Se recuerda que los recursos ordinarios financian el presupuesto institucional que permite que la organización cuente con la capacidad financiera e institucional necesaria para lograr los resultados previstos en su plan estratégico aprobado para 2014-2017; facilitan las actividades fundamentales en materia de promoción, coordinación, asesoramiento, elaboración de políticas y actividades operacionales en los planos nacional, regional y mundial; y permiten que ONU-Mujeres aproveche otros recursos de alta calidad con objeto de asegurar la plena aplicación del plan estratégico. A partir de este análisis, en la sección final del informe se describe una hoja de ruta dirigida a actualizar la estrategia de movilización de recursos de ONU-Mujeres de manera que tenga en cuenta las tendencias externas y se base en las pruebas empíricas y la experiencia adquirida hasta el momento.

La Junta Ejecutiva tal vez desee: a) acoger con beneplácito el informe analítico relativo al diálogo estructurado sobre financiación de 2016 y apreciar el compromiso continuo de ONU-Mujeres de participar en este diálogo estructurado con el ánimo de supervisar y realizar un seguimiento de los fondos, en especial de los recursos ordinarios, así como de la previsibilidad, la flexibilidad y la adecuación de los recursos aportados para la ejecución del plan estratégico correspondiente a 2014-2017; b) reconocer que tanto la demanda de ayuda a ONU-Mujeres como la escala y el alcance de sus funciones de apoyo se han incrementado; c) reconocer la importancia crucial de que se proporcionen a ONU-Mujeres recursos ordinarios suficientes y la necesidad urgente de subsanar el déficit de financiación de recursos ordinarios y otros recursos a fin de que la Entidad pueda ejecutar plenamente su plan estratégico para 2014-2017 y ejercer su función central de apoyo a los Estados Miembros en la aplicación plena, eficaz y acelerada de la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing y la implementación con perspectiva de género de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible; d) instar a los Estados Miembros que se encuentren en condiciones de hacerlo a que se comprometan a efectuar contribuciones a los recursos ordinarios de ONU-Mujeres cuanto antes y en adelante, si es posible, de carácter plurianual; e) solicitar que los recursos sean de alta calidad, previsibles y oportunos a fin de garantizar la integridad del plan estratégico para 2014-2017; f) recibir con agrado la inversión específica y estratégica de recursos ordinarios realizada por ONU-Mujeres a fin de aumentar de forma considerable la movilización de recursos, particularmente de otros recursos; y g) encomiar a ONU-Mujeres por sus esfuerzos para consolidar los vínculos normativos y operacionales; coordinar el sistema de las Naciones Unidas; y mejorar el enfoque programático, la ejecución de los programas y la eficacia operacional de cara al logro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

I. Antecedentes

1. En virtud de lo dispuesto en las decisiones 2014/6 y 2015/5 de la Junta Ejecutiva de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) y la resolución 67/226 de la Asamblea General sobre la revisión cuatrienal amplia de la política, ONU-Mujeres se ha comprometido a participar en un diálogo estructurado sobre financiación con su Junta Ejecutiva.

2. Desde la creación de ONU-Mujeres en 2010, la capacidad de la organización para participar en este intercambio ha evolucionado de conformidad con la resolución 64/289 de la Asamblea General sobre la coherencia de todo el sistema. La Entidad ha adoptado un modelo de maduración de tres pasos que enmarca su capacidad para entablar un diálogo estructurado sobre financiación, gracias a lo cual pasa de ser una organización que solo es capaz de evaluar los requisitos y las necesidades generales de fondos no satisfechas (primera etapa) a ser una entidad capaz de proporcionar información en tiempo real sobre los requisitos y los déficits de financiación y de perfeccionar continuamente su sistema de criterios de desempeño en apoyo de una asignación de recursos por ámbito temático y geográfico, así como por fuentes de fondos (segunda etapa) y, finalmente, a transformarse en una institución que ha pasado de buscar financiación (solicitar fondos) a facilitar financiación (movilizar fuentes específicas de financiación para fines específicos) (tercera etapa). En esta última etapa, la organización es capaz de dejar de centrarse en una única fuente de financiación (por lo general, subvenciones de donantes como los Gobiernos, las fundaciones y el sector privado) y, en cambio, recurre a múltiples fuentes de financiación (es decir, fuentes de financiación innovadoras) a fin de aprovechar la combinación adecuada de instrumentos de financiación para cumplir las prioridades de su plan estratégico.

3. ONU-Mujeres se compromete a evolucionar de acuerdo con su modelo de maduración. En los bienios 2011-2012 y 2013-2014, la organización hizo hincapié en determinar sus necesidades de financiación y dialogar con la Junta Ejecutiva sobre la mejor manera de satisfacer la propuesta integral del Secretario General sobre «los requisitos de financiación para la etapa de puesta en marcha» de ONU-Mujeres, que se establecieron en una cifra inicial de 500 millones de dólares anuales. Dada la estructura única de ONU-Mujeres como entidad compuesta, su financiación debe garantizar la asignación de recursos apropiada para todas sus funciones, a saber: apoyo normativo, coordinación del sistema de las Naciones Unidas y actividades operacionales.

4. Para el bienio 2015-2016 en curso, la Entidad está efectuando la transición a la segunda etapa de su modelo de maduración. ONU-Mujeres se está dedicando con ahínco a fortalecer y centrar su programación a fin de aprovechar mejor su mandato compuesto de una manera integrada y a impulsar la materialización de sus compromisos normativos en resultados a nivel nacional y regional. Está desarrollando sus sistemas operacionales, en particular el sistema de gestión basada en los resultados, el cual permitirá aportar a su diálogo estructurado un cálculo más preciso de los costos de la labor de la organización, así como una mayor transparencia y rendición de cuentas sobre las asignaciones y los déficits de fondos. El sistema también hará posible que se relacionen los resultados con los recursos y las personas, así como que se vigilen los progresos con regularidad. En especial, ONU-Mujeres podrá comparar los presupuestos y los gastos con los objetivos del plan estratégico, incluidas las iniciativas de programación insignia. Las oficinas de ONU-Mujeres ya

han comenzado a emplear el sistema, que está en proceso de implantación en toda la Entidad. A medida que las dependencias de la organización introduzcan sus planes de proyectos y programas en el sistema de gestión basada en los resultados, indicarán, asimismo, los recursos ordinarios recibidos y otros recursos previstos en trámite inicial y final. Estos datos se actualizan en tiempo real a lo largo del año natural y del ciclo completo del programa, siempre y cuando los recursos en tramitación se conviertan en recursos recibidos.

5. El sistema de gestión basada en los resultados permitirá a ONU-Mujeres y sus asociados captar los requisitos y las necesidades de fondos no satisfechas de una forma dinámica y transparente. Proporcionará una imagen precisa y clara de las realidades de la financiación, es decir, i) cómo se han asignado los fondos de ONU-Mujeres de acuerdo con los objetivos descritos en el plan estratégico y ii) cuáles son los déficits de financiación existentes tras dicha asignación. Aún más importante es que, en el caso de que las proyecciones del presupuesto integrado y las asignaciones efectivas de fondos no coincidan, este análisis ofrecerá información esencial para que ONU-Mujeres y sus asociados determinen qué cantidad de fondos, en su caso, debe movilizarse o reasignarse con el fin de garantizar el cumplimiento de las intenciones del plan estratégico. Asimismo, indicará los modos posibles de llevar a cabo esas tareas. El vínculo entre el sistema de gestión basada en los resultados y Atlas (el sistema de gestión financiera de ONU-Mujeres) permitirá que la organización armonice de forma precisa y dinámica los recursos con los resultados y proporcione una mayor claridad y más datos sobre la rentabilidad que la Entidad puede obtener de la inversión.

6. Se prevé que la integración del sistema de gestión basada en los resultados y el sistema Atlas de ONU-Mujeres se completará a finales de 2016. En paralelo a la construcción de estos sistemas, ONU-Mujeres seguirá perfeccionando sus metodologías de cálculo de costos y capacitará a su personal al respecto. Es importante que las limitaciones actuales de recursos a las que debe hacer frente la Entidad no afecten negativamente su capacidad para implantar plenamente estas iniciativas.

7. ONU-Mujeres considera que estos pasos progresivos resultan cruciales para sustentar el diálogo estratégico sustantivo sobre financiación con la Junta Ejecutiva. Se propone llegar a la tercera etapa de su modelo de maduración a mitad de período de su plan estratégico para 2018-2021. La Entidad ya ha empezado a explorar el empleo de mecanismos innovadores de financiación común con el fin de aprovechar la estructura de financiación del desarrollo cada vez más variada y compleja y de movilizar fuentes de financiación específicas para fines específicos.

II. La movilización de recursos de ONU-Mujeres: resumen histórico, objetivos y fuentes de financiación

8. A partir de los resultados del informe estratégico de ONU-Mujeres sobre la movilización de recursos (UNW/2015/10), este informe ofrece una sinopsis sobre la situación financiera actual de la Entidad, en la que se incluye información sobre las fuentes, los usos y la calidad de la financiación.

A. ONU-Mujeres: fuentes y usos de los fondos

9. En 2010, el Secretario General, en su propuesta integral para ONU-Mujeres, hizo hincapié en que «los requisitos de financiación para la etapa de puesta en marcha» de la Entidad debían establecerse en 500 millones de dólares anuales. Esta cifra sugerida inicialmente, aprobada posteriormente por la Junta Ejecutiva de ONU-Mujeres, representa el objetivo al que aspira la organización en lo que respecta al nivel mínimo de fondos que requiere para ejecutar plenamente su plan estratégico.

10. ONU-Mujeres depende de cuatro fuentes principales de financiación para la plena aplicación de su mandato: i) las cuotas; ii) las contribuciones (voluntarias para fines no específicos) a los recursos ordinarios aportadas por los Estados Miembros asociados; iii) las contribuciones (voluntarias para fines específicos) a otros recursos aportadas por los Estados Miembros asociados; y iv) las contribuciones voluntarias para fines no específicos y específicos de donantes no tradicionales (como el sector privado, los donantes individuales, etc.).

11. ONU-Mujeres obtiene un pequeño porcentaje de sus recursos totales mediante cuotas con cargo al presupuesto ordinario de las Naciones Unidas. Para el bienio 2016-2017, esta cantidad asciende a 15,3 millones de dólares (menos del 2% del presupuesto de ONU-Mujeres) y se destina a cubrir la amplia variedad de actividades relacionadas con el apoyo de servicios a los procesos intergubernamentales normativos, así como algunas actividades de coordinación y en materia de políticas. No obstante, la escala y el alcance de las funciones de apoyo normativo y de coordinación ejercidas por ONU-Mujeres se han expandido considerablemente desde la fundación de la Entidad y la aprobación reciente de la Agenda 2030, mientras que las cuotas siguen siendo las mismas. Dada la limitación de recursos, ONU-Mujeres se ha visto obligada a recurrir a contribuciones voluntarias para sustentar su labor normativa. La Entidad espera que en el futuro sea posible armonizar mejor los recursos con su mandato normativo de modo que esto ya no resulte necesario.

12. La mayor parte de los recursos de ONU-Mujeres proviene de contribuciones voluntarias, tanto a los recursos ordinarios (para fines no específicos) como a otros recursos (para fines específicos). El informe estratégico de ONU-Mujeres sobre la movilización de recursos (UNW/2015/10) describe la relación complementaria entre los recursos ordinarios y otros recursos, los cuales se refuerzan mutuamente. Los recursos ordinarios siguen siendo los más esenciales de cara a asegurar la integridad estratégica y la viabilidad financiera de la Entidad y proporcionarle la capacidad institucional que sustenta su labor normativa y de coordinación a fin de lograr resultados transformadores para la vida de las mujeres y las niñas, procurar que los compromisos normativos se traduzcan en resultados operativos y permitir que ONU-Mujeres movilice otros recursos para asegurar la plena aplicación del plan estratégico para 2014-2017.

13. Desde su creación, ONU-Mujeres ha fortalecido sus procesos anuales de planificación del trabajo para obtener proyecciones cada vez más precisas de las necesidades totales de financiación de la organización. Para el bienio 2014-2015, los recursos totales previstos se fijaron en 690 millones de dólares, divididos entre recursos ordinarios (340 millones de dólares) y otros recursos (350 millones de

dólares)¹. En reconocimiento de la necesidad vital de ONU-Mujeres de crecer de manera sustancial en 2016-2017, y con el objetivo de alcanzar y, en última instancia, superar el nivel anual de 500 millones de dólares recomendado por el Secretario General, ONU-Mujeres ha fijado para el bienio 2016-2017 una meta de 880 millones de dólares, que comprende 380 millones de dólares de recursos ordinarios y 500 millones de dólares de otros recursos.

14. ONU-Mujeres emplea una serie de fórmulas predeterminadas en la asignación de los recursos ordinarios y otros recursos a las diferentes funciones de la Entidad, en particular:

- Una parte de sus recursos ordinarios se emplea para financiar el presupuesto institucional. Este se establece por decisión de la Junta Ejecutiva de ONU-Mujeres que, a su vez, se basa en una recomendación de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto. El presupuesto para 2016-2017 asciende a un total de 196,4 millones de dólares.
- Los recursos ordinarios restantes de ONU-Mujeres se distribuyen de la siguiente manera: el 80% se asigna a las actividades sobre el terreno (estos fondos se distribuyen entre las oficinas regionales, nacionales y multinacionales a partir de una evaluación de las necesidades en función del contenido de sus planes de trabajo anuales) como recursos para la programación (recursos ordinarios programables); y el resto se asigna a la sede².
- De conformidad con la decisión de la Junta Ejecutiva de 2013 sobre la recuperación de los gastos, el 8% de los fondos recibidos como «otros recursos» se asignan como fondos extrapresupuestarios. Estos recursos se utilizan para satisfacer las necesidades de financiación de sus actividades tanto en la sede como sobre el terreno. En el presupuesto integrado correspondiente a 2016-2017, los recursos por recuperación de gastos se estiman en 27 millones de dólares.

B. Calidad de las fuentes de financiación

15. La calidad de las fuentes de financiación varía por lo que respecta a las distorsiones de la asignación y los costos de transacción. Los fondos de calidad elevada se caracterizan por su puntualidad, previsibilidad, pertinencia y flexibilidad, y han de distinguirse de la financiación de calidad inferior, que suele restringir la capacidad de las entidades para asignar fondos de forma dinámica (y, por tanto, eficiente y eficaz). La calidad de la financiación recibida por ONU-Mujeres es variable; los recursos ordinarios son los de mayor calidad, seguidos de otros recursos específicos para el ámbito nacional o temático. Ambas fuentes de financiación siguen siendo superiores a los fondos que se destinan específicamente a los proyectos y a otros tipos de fondos con un destino concreto, más restrictivos por naturaleza y que suelen imponer mayores costos de transacción a ONU-Mujeres (e indirectamente a los Estados Miembros y los asociados para el desarrollo).

¹ Otros informes y publicaciones de las Naciones Unidas también se refieren a los recursos ordinarios como «recursos para fines no específicos» o «recursos básicos», y a los otros recursos como «recursos para fines específicos» o «recursos complementarios». A los efectos de este documento, se ha adoptado la terminología empleada en los presupuestos bienales de ONU-Mujeres.

² Esta asignación se realiza de acuerdo con la decisión del Comité Consultivo de UNIFEM en su 44.ª sesión de marzo de 2004.

16. De acuerdo con la revisión cuatrienal amplia de la política, ONU-Mujeres ha hecho y seguirá haciendo hincapié en la movilización y la conservación de fuentes de financiación de calidad elevada (es decir, de recursos ordinarios y de otros recursos de gran calidad), con miras a que su base de recursos esté cada vez más integrada por fondos previsibles, pertinentes y flexibles procedentes de una base de donantes cada vez más variada. La financiación de gran calidad es una cuestión de trascendencia crucial debido a la importancia creciente de los recursos ordinarios en la estructura de financiación de ONU-Mujeres. El acceso a estos fondos de gran calidad no solo constituye una prioridad para ONU-Mujeres, sino que también beneficia a los países en los que se ejecutan los programas y a sus asociados financieros. De esta forma, se garantiza que la financiación que recibe la Entidad se adapta a las prioridades establecidas por la Junta Ejecutiva, al tiempo que fortalece la confianza de los asociados financieros en la consecución de los resultados previstos.

III. El desarrollo de la planificación estratégica de ONU-Mujeres y las herramientas de cálculo de costos

17. El empeño que ONU-Mujeres ha dedicado desde su creación al fortalecimiento de sus procesos y herramientas de planificación ha dado resultados positivos. En 2014, la evaluación efectuada por la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) señaló que: «ONU-Mujeres se ha basado en las experiencias de otras organizaciones de las Naciones Unidas en la gestión basada en los resultados y ha hecho esfuerzos constantes para desarrollar, tanto a nivel interno como externo, una cultura de la gestión basada en los resultados. Los documentos institucionales y estratégicos de país de ONU Mujeres ofrecen pruebas de un enfoque en los resultados, están directamente vinculados con el mandato de la entidad y se basan en amplios procesos de consulta con los socios»³.

18. De acuerdo con su modelo de maduración del diálogo estructurado, ONU-Mujeres está desarrollando su capacidad para prever las necesidades de financiación geográficas y temáticas mediante el aprovechamiento de procesos de planificación perfeccionados que contribuyan a establecer las prioridades y calcular los costos de su trabajo de forma más eficaz, así como a vincular su labor a los resultados previstos. De esta forma, se mejorará la capacidad de ONU-Mujeres para centrarse en las iniciativas transformadoras y de gran repercusión que integran su mandato compuesto, calcular adecuadamente sus costos, supervisar los fondos disponibles, y gestionar las necesidades no satisfechas y su impacto en la programación.

A. Enfoque programático

19. ONU-Mujeres se creó con un mandato de suma importancia y ambición: acelerar el logro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. En el marco de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, se reconoce cada vez más que la igualdad de género y los derechos y el empoderamiento de las mujeres constituyen tanto un derecho como una solución para lograr el desarrollo sostenible. Es fundamental que ONU-Mujeres cuente con la capacidad de cumplir íntegramente su mandato, entre otras medidas a través del fortalecimiento de sus funciones de apoyo

³ Informe de la Red de Evaluación del Desempeño de las Organizaciones Multilaterales (MOPAN) de 2014.

normativo, y de responder a las peticiones de ayuda de los Estados Miembros con miras a que puedan aplicar de forma plena, eficaz y acelerada la Plataforma de Acción de Beijing y la Agenda 2030 con una perspectiva de género.

20. La programación por países de ONU-Mujeres está diseñada para ayudar a los Estados Miembros a materializar sus compromisos normativos en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, aprovechar los recursos instando a las principales partes interesadas a afrontar los desafíos del desarrollo y, al mismo tiempo, impulsar todo el sistema de las Naciones Unidas a través de una coordinación interna que propicie un cambio transformador en la vida de las mujeres y las niñas. Esta labor se ejecuta a petición de los Estados Miembros y está a su servicio.

21. Con objeto de maximizar su repercusión en el cumplimiento de su mandato, ONU-Mujeres debe actuar como adalid y desempeñar con habilidad una función catalizadora mediante la incorporación de la perspectiva de género en el núcleo de la labor de sus asociados. Al desafiar las normas patriarcales, romper barreras y ayudar a los asociados a cumplir sus mandatos respectivos con un enfoque de género, ONU-Mujeres puede contribuir al logro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. El éxito de esta estrategia reside en la capacidad de la Entidad para identificar los principales instrumentos intersectoriales de cambio de las políticas que, simultáneamente, generarán un cambio transformador para las mujeres y las niñas de todo el mundo y promoverán la paz y la seguridad, los derechos humanos y el desarrollo sostenible a través de las asociaciones.

22. Como se menciona en el informe de ONU-Mujeres sobre la financiación del plan estratégico para 2014-2017, incluidas sus iniciativas de programación insignia (UNW/2016/CRP.1), la Entidad ha formulado 12 iniciativas de programación insignia en aplicación de esta estrategia. Sobre la base de teorías integrales del cambio, los programas insignia proporcionan un marco colaborativo dirigido a que ONU-Mujeres alcance sus objetivos al ayudar a sus asociados a cumplir sus propios mandatos. Además, en lo relativo a concretar la programación de ONU-Mujeres, estas iniciativas sirven como una herramienta cuyo empleo se ha recomendado a las oficinas de ONU-Mujeres en los países para que prioricen y consoliden sus intervenciones programáticas. Cada iniciativa de programación insignia tendrá su propia estrategia de financiación, adaptada a sus características programáticas específicas y su alcance.

23. Todas las oficinas de ONU-Mujeres participan en un proceso de planificación estratégica mediante el desarrollo de notas estratégicas y planes de trabajo anuales que trasladan el plan estratégico de ONU-Mujeres para 2014-2017 a los planos nacional y regional y lo adaptan al contexto y las prioridades locales, incluidos el MANUD y la iniciativa Una ONU. El plan de trabajo anual de ONU-Mujeres es el plan operacional anual que convierte los resultados y productos de la nota estratégica plurianual en actividades detalladas que precisan, en particular, los plazos, los asociados y los recursos. En la sede se lleva a cabo un proceso similar de adaptación de la planificación del trabajo anual al marco de resultados del plan estratégico.

24. En 2015 y 2016, se solicitó a las oficinas de ONU-Mujeres en los países que fueran cada vez más selectivas a la hora de establecer las prioridades programáticas e integraran progresivamente las iniciativas de programación insignia en sus notas estratégicas y planes de trabajo anuales a fin de concentrar los recursos y esfuerzos en los ámbitos de trabajo en los que el apoyo de ONU-Mujeres resulta más necesario y en los que existe una mayor probabilidad de repercutir de manera considerable a

través de iniciativas de mayor escala y ampliables con múltiples interesados. De este modo, se garantiza que los recursos de ONU-Mujeres se asignan de manera estratégica de cara a obtener el mayor rendimiento posible de la inversión y los mejores resultados para la vida de las mujeres y las niñas.

25. A partir de un análisis exhaustivo de los problemas y el contexto, en plena sinergia con el ejercicio analítico más amplio llevado a cabo por el equipo de las Naciones Unidas en los países, se ha indicado a las oficinas de ONU-Mujeres que deben emplear cuatro criterios primarios a fin de determinar las cuestiones que convendría abordar mediante actividades operacionales a nivel nacional (véase el gráfico 1). Una cuestión puede establecerse como prioridad estratégica de un programa de ONU-Mujeres en un país únicamente si cumple los cuatro criterios siguientes:

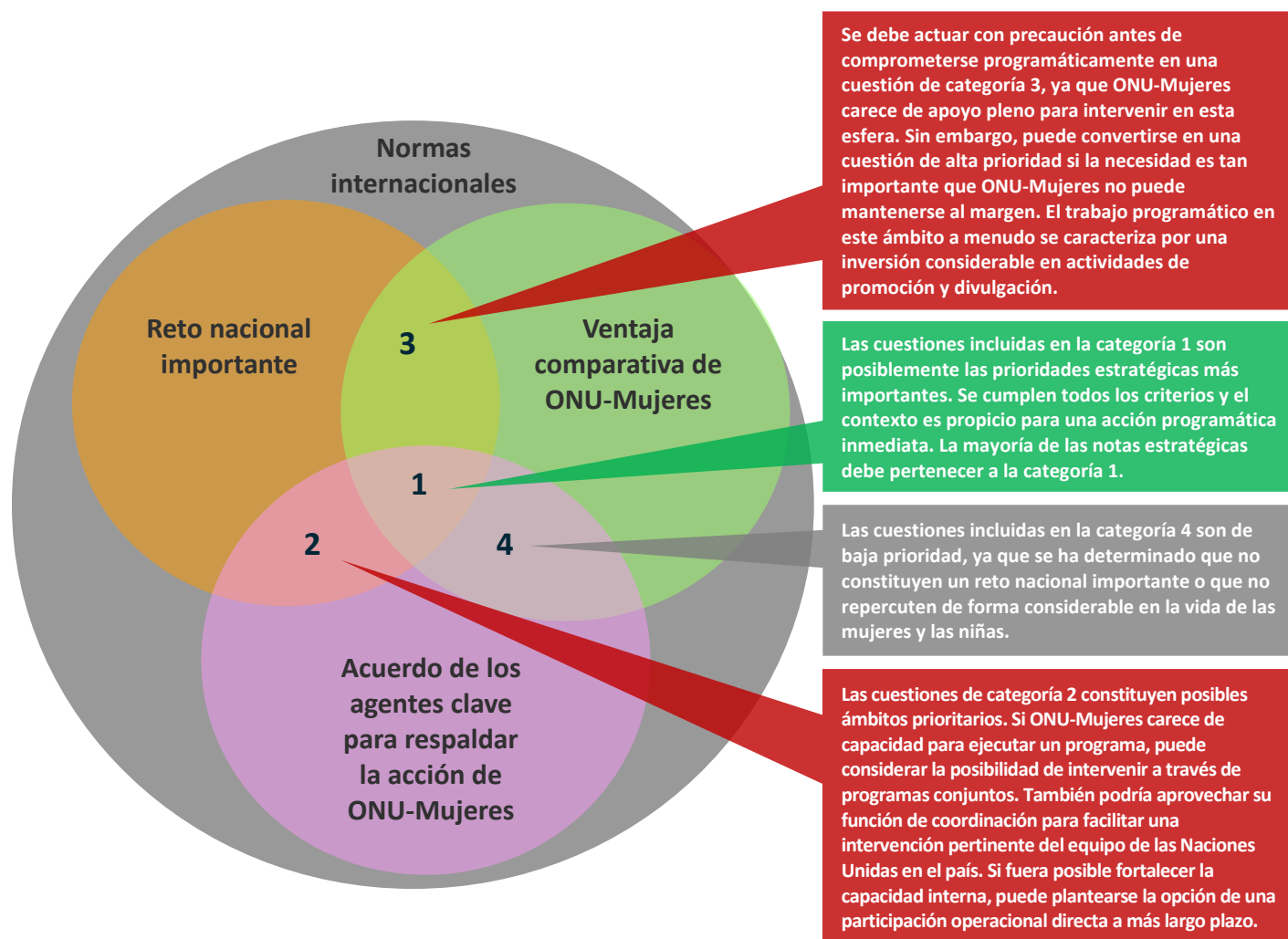
1. *¿Exigen las normas y estándares internacionales incorporados en los marcos nacionales (es decir, en los compromisos del país) que se aborde la cuestión?*
2. *¿Constituye un gran reto nacional que influye en la vida o en la participación de las mujeres y las niñas (determinado en conjunto con el Gobierno y los asociados nacionales)?*
3. *¿Existe un acuerdo favorable entre las principales partes interesadas para apoyar la acción de ONU-Mujeres o del equipo de las Naciones Unidas en el país?*
4. *¿Disponen las Naciones Unidas y ONU-Mujeres de la capacidad y la ventaja colaborativa o comparativa para hacer frente a la cuestión? ONU-Mujeres goza de una ventaja comparativa o colaborativa si cuenta con a) un mandato reconocido para actuar (en consonancia con su plan estratégico), b) la capacidad técnica de ejecución nacional, regional o mundial, y c) recursos suficientes o una probabilidad elevada de movilizarlos.*

26. Además, ONU-Mujeres ha adoptado medidas concretas dirigidas a mejorar la calidad de sus cifras de planificación indicativas, así como su capacidad para calcular el costo de su labor. En 2016, la Junta de Auditores de las Naciones Unidas recomendó que el presupuesto integrado de ONU-Mujeres asignado al plan estratégico para 2018-2021 se calculara en función de los resultados (en lugar de la repercusión), de acuerdo con la práctica de otras entidades similares de las Naciones Unidas. ONU-Mujeres también ha asumido el compromiso de calcular el costo de su trabajo en el ámbito de los programas insignia. Ambos cálculos de costos asegurarán que, a partir del bienio 2016-2017, las proyecciones de ONU-Mujeres sean cada vez más pertinentes, precisas y adaptadas al contexto. Este enfoque permitirá que ONU-Mujeres ofrezca un análisis cada vez más detallado de las necesidades de recursos a mediano y largo plazo, y facilitará la identificación temprana de las medidas estratégicas correctoras que deberán tomarse con miras a resolver los problemas a medida que vayan surgiendo.

27. El enfoque de planificación propuesto respaldará asimismo la aplicación de la nueva política de recuperación de gastos de ONU-Mujeres. La política tiene por objeto la recuperación adecuada de los gastos directos e indirectos, así como la implementación del marco de recuperación de gastos armonizado aprobado por las juntas ejecutivas de los fondos y programas. De conformidad con la revisión cuatrienal amplia de la política y con la decisión 2013/2 de la Junta Ejecutiva de ONU-Mujeres, la ejecución de la política de recuperación de gastos garantiza el

cumplimiento del principio de que los recursos ordinarios no deben subvencionar programas y proyectos financiados con otros recursos. Para ello, es necesario que todos los gastos directos de los proyectos se presupuesten debidamente y al margen de la tasa de recuperación de gastos de ONU-Mujeres del 8% destinada a los servicios de gestión general.

Gráfico I
Determinación de las prioridades programáticas



IV. El déficit de financiación de ONU-Mujeres: un análisis cuantitativo y cualitativo

28. A fin de poder participar en un intercambio constructivo con su Junta Ejecutiva como parte del diálogo estructurado sobre financiación, esta sección presenta un resumen de las previsiones de financiación y los ingresos de ONU-Mujeres, así como una evaluación inicial de los recursos ordinarios de la Entidad destinados a la programación (recursos ordinarios programables) y los requisitos y las necesidades de fondos no satisfechas en lo que respecta a los otros recursos para el período 2014-2017.

A. Resumen de las tendencias de programación y el déficit de financiación de ONU-Mujeres

29. El cuadro 1 resume la evolución de los requisitos de financiación programática y el déficit de financiación de ONU-Mujeres sobre la base de los planes de trabajo anuales correspondientes al período 2014-2017⁴.

Cuadro 1

Requisitos de financiación global de ONU-Mujeres y resultados

Requisitos globales (de la sede y sobre el terreno) en millones de dólares EE. UU.	2014	2015	2016	2017
a) financiación total programática requerida (otros recursos + recursos ordinarios programables)	315,0	351,3	462,5	463,8
b) financiación total disponible (otros recursos + recursos ordinarios programables disponibles)	201,8	239,2	281,2	-
c) déficit total de financiación (otros recursos + recursos ordinarios programables) = a) - b)	113,2	112,1	181,3	-
d) déficit total de financiación de otros recursos	105,0	96,0	143,0	285,0
e) déficit total de financiación de recursos ordinarios programables	8,2	16,1	38,3	-

30. Los cuadros 2 y 3 desglosan estos requisitos de financiación a nivel del terreno y de la sede y especifican los supuestos que subyacen a estas cifras.

⁴ Los cuadros 1, 2 y 3 siguientes solo tienen en cuenta los recursos ordinarios y otros recursos programables. Las cifras no incluyen el presupuesto institucional o las cuotas.

Cuadro 2
Planificación de recursos y déficit de financiación de ONU-Mujeres (sobre el terreno)

ONU-Mujeres (terreno) en millones de dólares EE. UU.	2014	2015	2016	2017
a) requisitos de otros recursos (cifras basadas en los planes de trabajo anuales) ⁵	202,0	231,0	310,0	271,0
b) disponibilidad de otros recursos (cifras basadas en los planes de trabajo anuales) ⁶	104,0	145,0	173,0	80,0
c) déficit de financiación de otros recursos = a) - b)	98,0	86,0	137,0	191,0
d) requisitos indicativos de recursos ordinarios programables (aproximadamente el 25% de las necesidades de otros recursos)	50,5	57,8	77,5	67,8
e) recursos ordinarios programables disponibles ⁷	42,3	43,4	43,4	-
f) déficit de financiación de recursos ordinarios programables = d) - e)	8,2	14,4	34,1	-
g) financiación total requerida = a) + d)	252,5	288,8	387,5	338,8
h) financiación total disponible (recursos extrapresupuestarios no incl.) = b) + e)	146,3	188,4	216,4	-
i) déficit total de financiación = g) - h)	106,2	100,4	171,1	-

Cuadro 3
Planificación de recursos y déficit de financiación de ONU-Mujeres (global)

ONU-Mujeres (sede) (millones de dólares EE. UU.)	2014	2015	2016	2017
a) requisitos de otros recursos ⁸	50,0	50,0	60,0	100,0
b) disponibilidad de otros recursos ⁹	43,0	40,0	54,0	6,0
c) déficit de financiación de otros recursos	7,0	10,0	6,0	94,0
d) recursos ordinarios programables requeridos (25% de los requisitos de otros recursos) = 0,25*a	12,5	12,5	15,0	25,0

⁵ Las cifras correspondientes a los requisitos de otros recursos se basan en los datos de los planes de trabajo anuales o en el sistema de gestión basada en los resultados (recursos disponibles + saldo arrastrado + otros recursos que se movilizarán).

⁶ Las cifras de otros recursos disponibles durante el año se basan en el presupuesto final en la fecha límite.

⁷ Los recursos ordinarios disponibles se basan en las cifras de asignación anuales.

⁸ Las cifras correspondientes a los requisitos de otros recursos se basan en los datos de los planes de trabajo anuales o el sistema de gestión basada en los resultados (recursos disponibles + saldo arrastrado + otros recursos que se movilizarán).

⁹ Las cifras de disponibilidad de otros recursos durante el año se basan en el presupuesto final en la fecha límite.

e) recursos ordinarios programables disponibles ¹⁰	12,5	10,8	10,8	-
f) déficit de financiación de recursos ordinarios programables = e) - d)	0,0	1,7	4,2	-
g) financiación total requerida = (otros recursos + recursos ordinarios programables) = a) + d)	62,5	62,5	75,0	125,0
h) financiación total disponible (otros recursos + recursos ordinarios programables) = b) + e)	55,5	50,8	64,8	-
i) déficit total de financiación = g) - h)	7,0	11,7	10,2	-

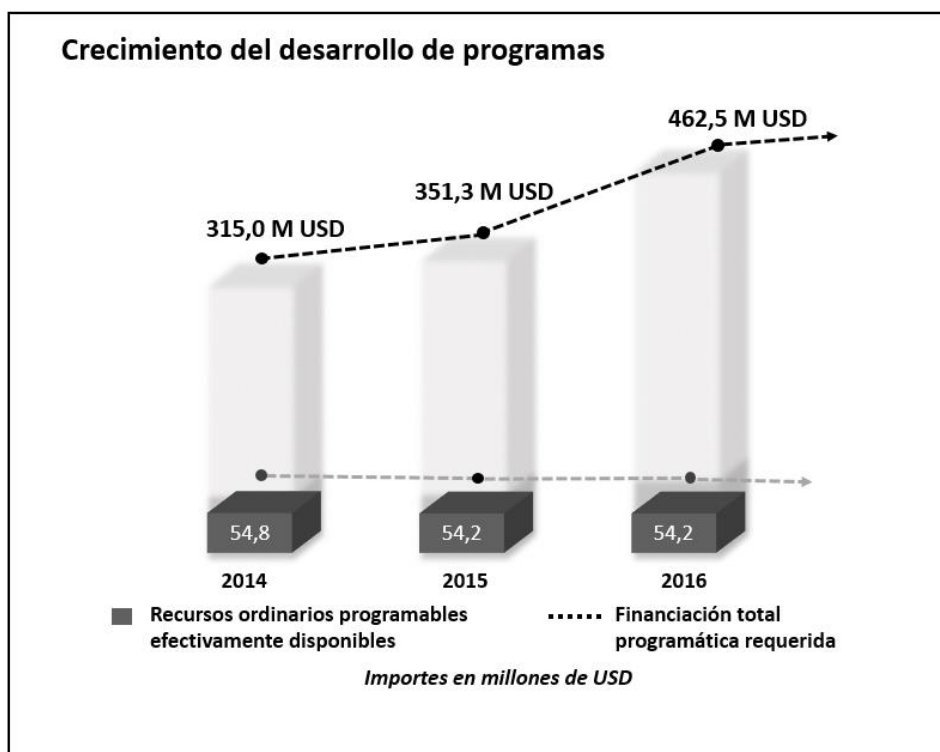
31. Un análisis de la tendencia de estos datos revela lo siguiente:

Fortalecimiento de la capacidad de desarrollo de programas de ONU-Mujeres

32. ONU-Mujeres ha aumentado considerablemente su cartera de programas de 351 millones de dólares en 2015 a 463 millones en 2016. Además, el aumento es particularmente acusado sobre el terreno, donde se ha pasado de 289 millones de dólares en 2015 a 388 millones en 2016 (un incremento de casi el 35%). Estas cifras demuestran la gran demanda del apoyo de ONU-Mujeres en el ámbito nacional.

Gráfico II

Crecimiento del desarrollo de programas de ONU-Mujeres (2014-2016)



¹⁰ En los recursos ordinarios disponibles se consignan los montos anuales asignados.

33. Estas cifras también son acordes con las proyecciones del presupuesto integrado de ONU-Mujeres correspondiente a 2016-2017. Como se mencionó anteriormente, la Entidad fijó una meta de 880 millones de dólares para el bienio, de los que 380 millones corresponden a recursos ordinarios y 500 millones, a otros recursos. De acuerdo con la planificación y el cálculo de costos ascendentes, y descontando los recursos movilizados en años anteriores, el crecimiento de la nueva cartera es proporcional a las proyecciones de movilización de recursos ordinarios para 2016-2017.

34. La rápida incorporación de las iniciativas de programación insignia constituye un factor clave en el aumento de la cartera de programas de ONU-Mujeres. En 2016, la dotación presupuestada para las iniciativas de programación insignia (168,96 millones de dólares) representará un 58% de la cartera total de programas de ONU-Mujeres (es decir, la cantidad total presupuestada en el marco de resultados de desarrollo). La Entidad ha comenzado a utilizar un panel de control informativo a fin de hacer un seguimiento de la programación, así como para identificar los recursos financieros requeridos para ejecutar la programación y el déficit de financiación relacionado. El anexo A muestra el panel del control con los requisitos de recursos de las iniciativas de programación insignia de ONU-Mujeres por ámbito de repercusión del plan estratégico y por región para 2017, a fecha de junio de 2016.

35. No obstante, uno de los retos fundamentales que deberá afrontar ONU-Mujeres será el de mejorar significativamente su capacidad para garantizar los recursos ordinarios programables y otros recursos requeridos a fin de capitalizar de manera adecuada y oportuna esta cartera creciente de programas en tramitación. Aunque el monto de los recursos destinados a la programación aumentó de 202 millones de dólares en 2014 a 281 millones a principios de 2016 (cuadro 1 b)), y se prevé que seguirá creciendo en 2016, este incremento refleja en parte el grado de maduración del organismo y el saldo arrastrado de los recursos de un año al siguiente.

Consolidación del enfoque programático de ONU-Mujeres

36. ONU-Mujeres ha aumentado considerablemente su enfoque programático. Un análisis agregado de los planes de trabajo anuales de ONU-Mujeres durante el período 2014-2017 muestra una disminución acusada (del 53,1%) del número total de resultados (985 resultados en 2014 frente a 571 en 2017) y una reducción similar (de un 39,2%) del número total de productos (2.872 productos en 2014 frente a 1.930 en 2017) de los planes de trabajo anuales de las oficinas multinacionales, regionales y en los países (véase el cuadro 4).

Cuadro 4

Resultados y productos programáticos

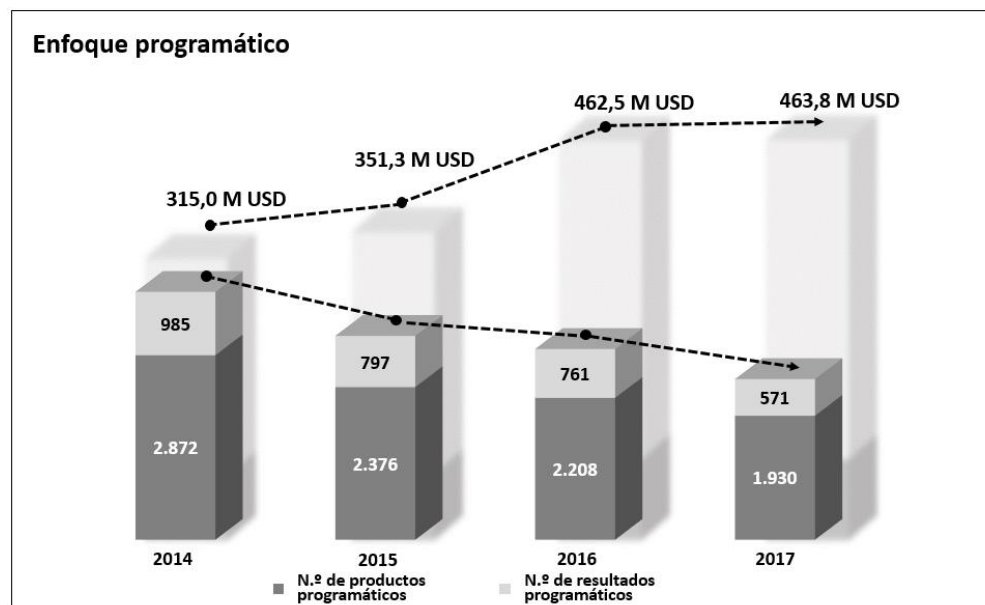
Resultados y productos programáticos de ONU-Mujeres	2014	2015	2016	2017
Número de resultados programáticos	985	797	761	571
Número de productos programáticos	2.872	2.376	2.208	1.930

37. Esta reducción, aunada al rápido crecimiento de la cartera de proyectos de la Entidad, significa que las iniciativas en las que se centra la programación de ONU-Mujeres son cada vez menos y de mayor envergadura (véase el gráfico III). Esta tendencia está totalmente en consonancia con las recomendaciones principales del

metaanálisis de las evaluaciones gestionadas por ONU-Mujeres en 2014 (UNW/2015/CRP.12).

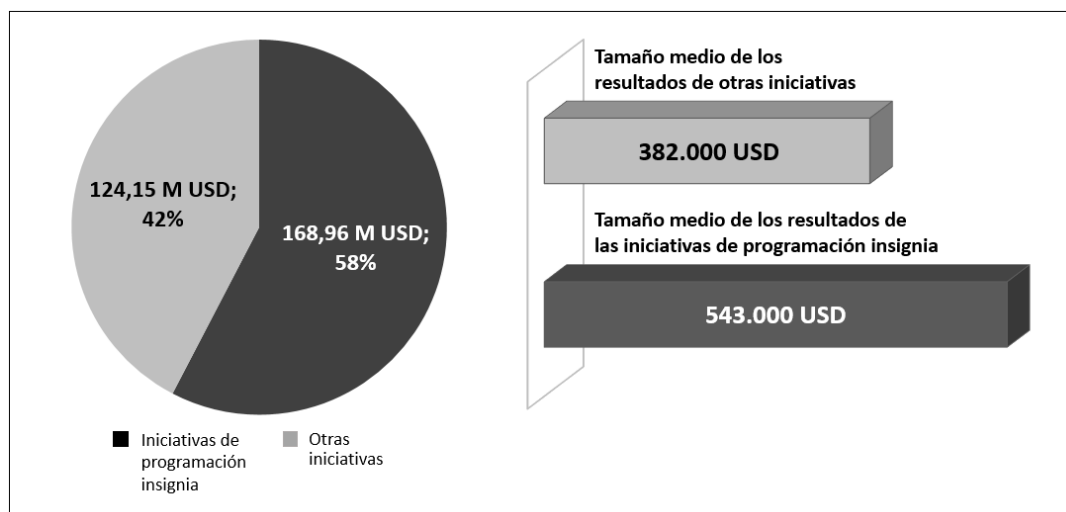
Gráfico III

Tendencias del enfoque programático de ONU-Mujeres en el período 2014-2017



38. La rápida asimilación de las iniciativas de programación insignia por parte de las oficinas de ONU-Mujeres en los países también ha contribuido sustancialmente al aumento del importe medio presupuestado para los resultados de la Entidad. La partida destinada a las iniciativas de programación insignia representa más de la mitad de la cantidad total presupuestada en el marco de resultados de desarrollo (los recursos ordinarios y otros recursos se consignan en su mayor parte en este marco) y el tamaño medio de los resultados de las iniciativas de programación insignia supera en más de un 40% al de los resultados de otras iniciativas (véase el gráfico IV). El proceso de adopción e integración de las iniciativas de programación insignia en la cartera de programación de ONU-Mujeres se ha desarrollado de manera relativamente homogénea en todas las regiones.

Gráfico IV
Tendencias del enfoque programático de ONU-Mujeres (2016)



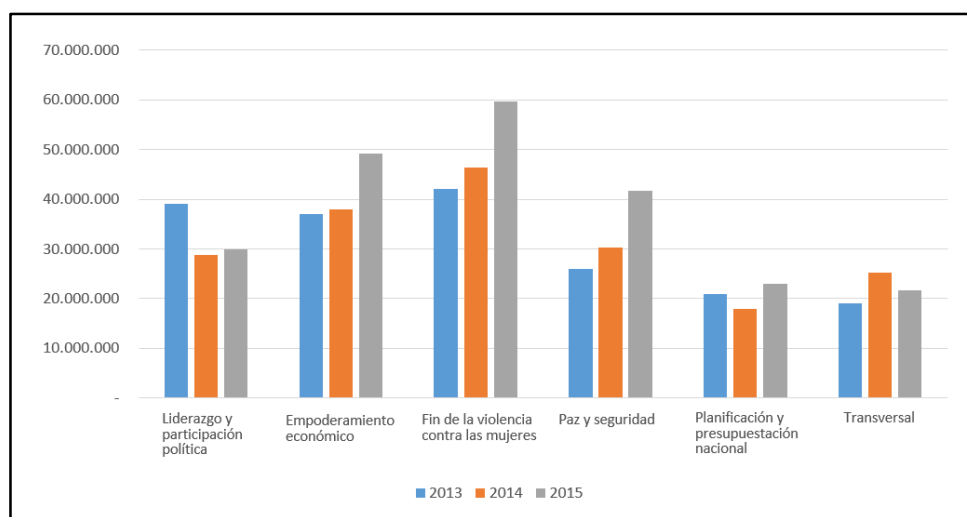
Crecimiento equilibrado de la cartera de proyectos de ONU-Mujeres

39. El examen de mitad de período del plan estratégico de ONU-Mujeres para 2014-2017 (UNW/2016/6) proporciona información detallada sobre los gastos por región y ámbito de repercusión en 2014 y 2015. Sobre la base de los planes de trabajo anuales para 2016 y 2017, se prevé un aumento rápido del compromiso de ONU-Mujeres con la paz, la seguridad y la acción humanitaria y un aumento concomitante de la programación en los Estados Árabes y África Occidental, Central y Oriental.

40. El único ámbito de repercusión que ha registrado una disminución del gasto en los últimos tres años es el del empoderamiento político de las mujeres. En consecuencia, será necesario vigilar de cerca la capitalización de las dos iniciativas de programación insignia en los ámbitos de repercusión «Empoderamiento político y liderazgo de las mujeres» y «Acceso de las mujeres a la justicia» con miras a garantizar que reciben la financiación adecuada. Ambas iniciativas de programación insignia siguen siendo fundamentales para el logro de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y, como tales, constituyen una parte esencial del mandato de ONU-Mujeres.

41. En consonancia con el grado de maduración de ONU-Mujeres, la integración del sistema de gestión basada en los resultados, el sistema de gestión financiera (Atlas) y los nuevos sistemas de gestión de la tramitación y la contratación (LEADS y DAMS) de la Entidad permitirán que, durante la segunda mitad de 2016, se haga un seguimiento en tiempo real de los requisitos y los déficits de financiación por ámbito de resultados del plan estratégico y de la iniciativa de programación insignia correspondiente, a fin de gestionar correctamente su cartera de proyectos y favorecer el crecimiento equilibrado de esta.

Gráfico V
Crecimiento equilibrado de la cartera de ONU-Mujeres (dólares EE. UU.)



Integración del triple mandato de ONU-Mujeres

42. ONU-Mujeres ejerce su triple mandato de formas complementarias en el plano nacional y en la sede. A escala nacional, ONU-Mujeres, a través de su labor operacional de asistencia a los Estados Miembros, tiene como objetivo contribuir a la aplicación de los marcos normativos mundiales. Este apoyo incluye una variedad de actividades específicas, como la asistencia para el desarrollo de políticas y medidas jurídicas y la coordinación de las Naciones Unidas. La labor dirigida a fortalecer los marcos normativos a nivel nacional en respuesta a las normas y los estándares internacionales está integrada en los proyectos relacionados con los ámbitos de repercusión específicos (y con los programas insignia conexos). Además, algunos de los proyectos de ONU-Mujeres que abarcan aspectos normativos son transversales, como la asistencia para la integración de las cuestiones de género o la elaboración de los informes relativos a la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer. En el gráfico V, este gasto figura en la categoría «Transversal».

43. En la sede, las funciones de apoyo normativo de ONU-Mujeres se centran en la prestación de un apoyo sustantivo a los procesos intergubernamentales, como la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, la Asamblea General, el Consejo Económico y Social y el Consejo de Seguridad. Las funciones de apoyo normativo y las actividades de coordinación de las Naciones Unidas en la sede se financian en su mayor parte con el presupuesto institucional y las cuotas. No obstante, como se indicó anteriormente, la escala y el alcance de las funciones de apoyo normativo ejercidas por ONU-Mujeres se han expandido considerablemente desde la fundación de la Entidad, mientras que las cuotas siguen siendo las mismas. Por tanto, el aumento de las cuotas es fundamental para poder asignar los recursos apropiados a dichas funciones.

Repercusión de los déficits de financiación de recursos ordinarios programables de ONU-Mujeres

44. El éxito de la movilización de recursos de ONU-Mujeres depende de la complementariedad entre los recursos ordinarios y otros recursos, y de que ambos alcancen una masa crítica, de modo que, entre otras cosas, los recursos ordinarios puedan servir como financiación generadora para la movilización de otros recursos.

45. En el ámbito nacional, el enfoque de la programación de ONU-Mujeres, centrado en la demanda, debe capitalizarse apropiadamente. La Entidad se propone evaluar mejor si las iniciativas actuales de recaudación de fondos destinados a los recursos ordinarios y otros recursos serán suficientes para satisfacer los requisitos de financiación de su creciente cartera de proyectos.

46. Los déficits estimados de financiación para la programación de ONU-Mujeres se situaron en 113 millones de dólares en 2014 y 112 millones en 2015 (Cuadro 1 c)). El déficit indicativo de financiación para la programación ascendió a 181 millones de dólares en 2016. Si bien se prevé que este irá reduciéndose en el transcurso del año y debe tomarse con precaución, también pone de relieve el riesgo de que se mantenga o incluso aumente en 2016 y 2017¹¹. ONU-Mujeres ha logrado emprender un camino de crecimiento de los programas dirigido a satisfacer la demanda de los países de acuerdo con su plan estratégico. No obstante, se enfrenta al importante reto de asegurar que este crecimiento de la programación vaya acompañado de un incremento proporcional de los fondos a fin de poder convertir su cartera creciente de programas en actividades programáticas reales.

47. La disponibilidad de suficientes recursos ordinarios programables resultará fundamental para que los programas de ONU-Mujeres en tramitación se traduzcan en iniciativas reales. En este contexto, resulta especialmente preocupante que los recursos ordinarios y, por ende, los recursos ordinarios programables, tiendan a disminuir. De hecho, la movilización de recursos ordinarios se redujo de 163,7 millones de dólares en 2014 a 136,1 millones en 2015, debido sobre todo a las pérdidas por el tipo de cambio. Además de garantizar la plena aplicación del mandato compuesto de ONU-Mujeres y de su plan estratégico (véase UNW/2015/10), la disponibilidad de suficientes recursos ordinarios programables es una condición previa a la movilización a gran escala de otros recursos de gran calidad. Los recursos ordinarios programables son necesarios para llevar a cabo los diálogos sobre políticas con las principales partes interesadas; analizar y priorizar las intervenciones de desarrollo; establecer asociaciones para impulsar el cambio; formular iniciativas de programación acordes con el plan estratégico; y participar en la financiación de los gastos de las actividades programáticas. ONU-Mujeres pretende ejercer continuamente un liderazgo teórico en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, con miras a consolidar su autoridad normativa y programática y fomentar un cambio estructural basado en las políticas. Por consiguiente, tanto los recursos ordinarios como otros recursos son esenciales para desarrollar proyectos y convertirlos en actividades programáticas.

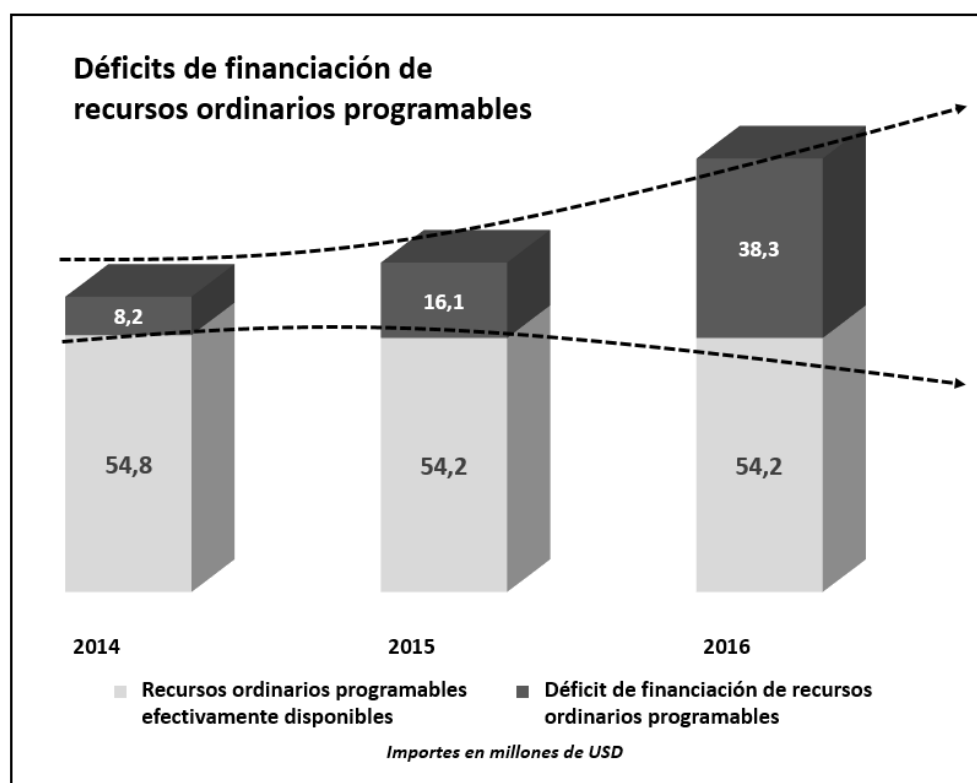
¹¹ La exactitud del déficit de financiación depende de la precisión con que ONU-Mujeres pueda calcular los costos de sus necesidades programáticas. Asimismo, está condicionada por la eficiencia y la rapidez con que la Entidad sea capaz de transformar los recursos en tramitación en fondos recibidos, los cuales, a su vez, dependen de la disponibilidad de los recursos ordinarios programables suficientes y de las tendencias generales en la ayuda al desarrollo.

48. El éxito de la movilización global de recursos de ONU-Mujeres durante el período 2016-2017 depende en gran medida de la disponibilidad de los recursos ordinarios suficientes. Con miras a calcular los requisitos de recursos ordinarios programables para el período 2014-2017, ONU-Mujeres utilizó una proporción entre los recursos ordinarios programables y otros recursos de 1:4 (los recursos programables representan el 25% del total de otros recursos consignado en los cuadros 1 y 2)¹². Esta relación es bastante ambiciosa si se tiene en cuenta que se trata de una entidad nueva con un mandato compuesto.

49. A pesar de lo ambicioso de esa proporción, el crecimiento de la cartera de programas, combinado con la reducción de los recursos ordinarios, está conduciendo a un marcado incremento de las necesidades de financiación de recursos ordinarios no satisfechas, que han pasado de 16 millones de dólares en 2015 a una previsión de 38 millones para 2016 (cuadro 1 e)). De continuar esta tendencia, el aumento del déficit de financiación de recursos ordinarios podría debilitar la capacidad de ONU-Mujeres para lograr sus objetivos relacionados con la movilización de otros recursos.

Gráfico VI

Déficits de financiación de recursos ordinarios programables de ONU-Mujeres (2014-2016)



¹² La proporción de 1:4 entre los requisitos de recursos ordinarios programables y los requisitos de otros recursos (el saldo arrastrado de años anteriores más los requisitos adicionales para un año dado) es acorde con la proporción registrada por ONU-Mujeres en 2014 y 2015. En consonancia con su modelo de maduración, este objetivo modelo se perfeccionará a medida que se disponga de más información.

50. El déficit de financiación de recursos ordinarios programables también influye negativamente en las principales funciones de ONU-Mujeres, como las asociaciones estratégicas y la coordinación de las Naciones Unidas. Por ejemplo, ONU-Mujeres no dispone de la financiación suficiente para aprovechar al máximo la tecnología móvil y comunicarse con los 3,5 millones de visitantes únicos al año de su sitio web, ni puede ofrecer todos sus productos de comunicación en varios idiomas. Del mismo modo, la aplicación plena de la estrategia de grupos de asesoramiento de la sociedad civil requeriría una inversión de aproximadamente 750.000 dólares, suma de la cual carece en la actualidad. Esto repercute en los esfuerzos de ONU-Mujeres dirigidos a la creación de una red de apoyo mediante el desarrollo de herramientas de gestión del conocimiento. En la coordinación de las Naciones Unidas, el déficit de financiación de recursos ordinarios programables limita la posibilidad de ONU-Mujeres de ayudar a otras entidades a desarrollar su capacidad para elaborar políticas de género e integrar la perspectiva de género. También fue preciso movilizar recursos adicionales para respaldar la aplicación del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP).

Complementariedad de la labor sobre el terreno y en la sede para lograr los objetivos de movilización de recursos

51. ONU-Mujeres aprovechará la combinación adecuada de mecanismos de divulgación y financiación a fin de que las iniciativas de recaudación de fondos nacionales se complementen con las de la sede. La capitalización de la programación puede ocurrir en múltiples planos (por ejemplo, en las oficinas en los países, las oficinas regionales o la sede) y, en función de las tendencias anteriores en la movilización de recursos, la Entidad tiene flexibilidad para ajustar los objetivos de movilización de recursos con el fin de evitar una sobrecarga injusta en cualquier parte de la organización.

52. La organización ha advertido que la carga de trabajo que ocasiona la movilización ha aumentado más rápidamente sobre el terreno que en la sede (véanse los cuadros 1 y 2) y, por consiguiente, reequilibrará sus necesidades de movilización de recursos en 2017. Mediante el aprovechamiento del potencial de las iniciativas de programación insignia, la meta de recaudación de fondos para otros recursos destinados a la sede será de 100 millones en 2017 (frente a 60 millones en 2016), mientras que la meta de recaudación de fondos para el terreno será de 271 millones (frente a 310 millones en 2016). En general, la movilización total de fondos seguirá siendo prácticamente la misma durante los dos años.

53. Para que este cambio sea provechoso, ONU-Mujeres está buscando activamente nuevos mecanismos de movilización de recursos que faciliten la capitalización de las iniciativas de programación insignia en el plano mundial, con el ánimo de apoyar posteriormente su aplicación a escala nacional. Para obtener más detalles sobre las estrategias actualizadas de movilización de recursos de ONU-Mujeres, véase la sección V.

54. Estos resultados no solo están dirigidos a aportar información al debate de ONU-Mujeres con su Junta Ejecutiva en el contexto de su diálogo estructurado sobre financiación, sino también a servir como orientación para fundamentar la estrategia de movilización de recursos de ONU-Mujeres y velar por que responda a las necesidades cambiantes de la organización.

V. La evolución de la estrategia de movilización de recursos de ONU-Mujeres

55. ONU-Mujeres se creó con el objetivo específico de hacer frente a la fragmentación y la insuficiencia de recursos de la estructura mundial anterior en materia de género, pero, incluso cinco años después de su constitución, su financiación sigue siendo similar a la totalidad de los recursos de las cuatro entidades que se integraron en ONU-Mujeres. Con el fin de abordar el déficit de financiación, la Entidad se propone aumentar tanto la cantidad como la calidad de sus recursos. En su informe estratégico sobre la movilización de recursos (UNW/2015/10), presentado a la Junta Ejecutiva en septiembre de 2015, ONU-Mujeres destacó sus estrategias al respecto. En esta sección se ofrece una actualización de las estrategias presentadas en el informe.

A. Revisar la idoneidad de las cuotas actuales

56. Se prevé que la función de apoyo normativo de ONU-Mujeres se financie mediante las cuotas (véase A/RES/64/289, párrafo 75). La Entidad ha logrado, mediante su labor de apoyo normativo, aumentar la visibilidad de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como la atención que se presta a esas cuestiones. Además, ha informado regularmente a los Estados Miembros sobre el alcance y la amplitud de dicha labor y los progresos realizados. La demanda de este tipo de apoyo normativo y las oportunidades de prestarlo han aumentado considerablemente, mientras que los recursos se han mantenido sin cambios, hasta el punto de que la Asamblea General ha expresado su preocupación por que ONU-Mujeres tenga que recurrir a las contribuciones voluntarias para poder cumplir su mandato de brindar servicio a los procesos normativos intergubernamentales. Aunque las consecuencias presupuestarias con respecto a las necesidades de ONU-Mujeres relacionadas y no relacionadas con puestos en apoyo de la aplicación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y la Agenda de Acción de Addis Abeba se incluyeron en un reciente informe del Secretario General a la Asamblea General (A/70/883), la Asamblea solicitó un nuevo informe sobre esta cuestión en la septuagésima primera sesión.

57. La Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer instó a ONU-Mujeres a seguir desempeñando un papel central en la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas, así como en la ayuda a los Estados Miembros en la coordinación del sistema de las Naciones Unidas y la movilización de la sociedad civil, el sector privado y otras partes interesadas pertinentes, a todos los niveles, en apoyo de la aplicación plena, eficaz y acelerada de la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Esto requiere que ONU-Mujeres cuente con los recursos adecuados, y está en consonancia con el compromiso contraído por los Estados miembros en la Agenda 2030 de trabajar en pro de un aumento importante de las inversiones encaminadas a eliminar la brecha entre los géneros y fortalecer el respaldo a las instituciones en relación con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en los planos mundial, regional y nacional.

B. Aumento del monto de los recursos ordinarios procedentes de la base tradicional de donantes y ampliación de la base tradicional de donantes de recursos ordinarios

58. ONU-Mujeres emplea un enfoque basado en cuatro vertientes para incrementar el monto de los recursos ordinarios:

- a) aumento de las contribuciones a los recursos ordinarios;
- b) ampliación de la base de donantes;
- c) participación del sector privado y del voluntariado;
- d) fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas.

Aumento las contribuciones a los recursos ordinarios

59. Con el objetivo de asegurar una masa crítica de recursos previsibles, ONU-Mujeres se propone aumentar el número de donantes «de dos dígitos», es decir, los que aportan 10 millones de dólares anuales o más a los recursos ordinarios (véase el gráfico VII). Asimismo, ONU-Mujeres ha instado a algunos de sus asociados a que aumenten radicalmente sus ambiciones en la esfera de la financiación de la Entidad y que, entre otras cosas, incorporen donantes «de tres dígitos» que contribuyan con al menos 100 millones de dólares. ONU-Mujeres tiene el objetivo de conseguir al menos 16 donantes de dos dígitos que aporten un promedio de 15 millones de dólares al año cada uno. Por otra parte, resulta imprescindible garantizar una mayor previsibilidad de los recursos y el pronto pago.

60. Para lograrlo, ONU-Mujeres intensificará el diálogo político de alto nivel con los donantes de dos dígitos actuales y potenciales a través de sus oficinas de enlace¹³, los comités nacionales y las consultas anuales. Asimismo, se asegurará de que su participación sea continua y uniforme y de que se incluyan diferentes grupos de partes interesadas de los países donantes, incluidos los Gobiernos, los parlamentos, la sociedad civil y el sector privado. La Entidad proporcionará a los interesados la información necesaria para que conozcan su mandato y los resultados que obtiene con los recursos que aportan los Gobiernos de sus países.

61. En consonancia con su mayor acercamiento al sector privado, ONU-Mujeres se propone elaborar los indicadores fundamentales para medir la rentabilidad de la inversión obtenida con los recursos de estos asociados. La Entidad también está decidida a aumentar la visibilidad de los principales donantes de recursos ordinarios, por ejemplo, mediante la publicación de sus contribuciones en el sitio web o la realización de entrevistas a los ministros de los países que efectúan mayores contribuciones a ONU-Mujeres. Además, los cuatro principales contribuyentes de recursos ordinarios de la Entidad son miembros de la Junta Ejecutiva.

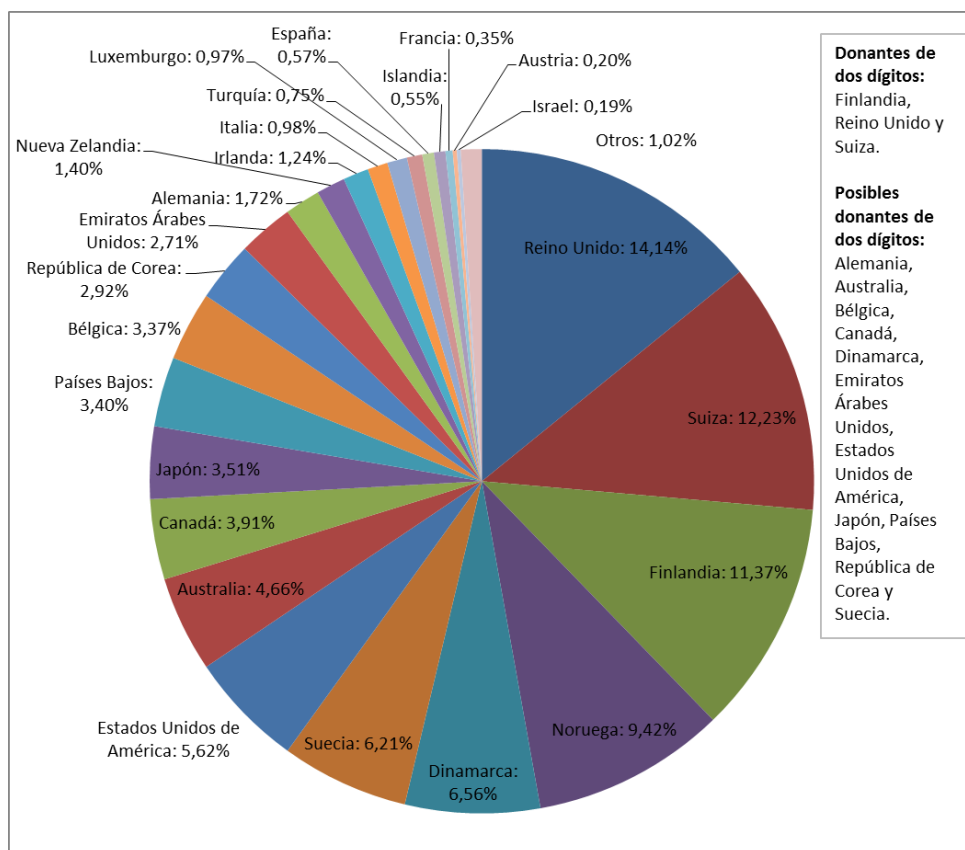
¹³ Actualmente, ONU-Mujeres cuenta con oficinas de enlace en Bruselas (a cargo de la divulgación dirigida a la Unión Europea y sus miembros), Copenhague (a cargo de la divulgación dirigida a los países nórdicos) y Japón. En 2016, ONU-Mujeres abrirá oficinas de enlace en Abu Dhabi y Washington D. C.

Ampliación de la base de donantes

62. ONU-Mujeres continúa con su campaña 150/250, cuyo objetivo es conseguir que 150 países realicen una contribución total de 250 millones de dólares a los recursos ordinarios. Esta expansión de la base de donantes también constituye una señal del aumento del apoyo político que una amplia variedad de Estados miembros concede al mandato tripartito universal de ONU-Mujeres. Asimismo, ayuda a mitigar los riesgos institucionales inherentes a la dependencia excesiva de un número reducido de donantes para la financiación de la Entidad, y le permite solicitar contribuciones para fines determinados que sean predecibles y a largo plazo y se paguen antes de la finalización del año natural. En 2015, una cifra récord de 146 países contribuyó a los recursos ordinarios de ONU-Mujeres. El gráfico VII muestra la distribución general de las contribuciones a los recursos ordinarios.

Gráfico VII

Distribución de las contribuciones nacionales a los recursos ordinarios de ONU-Mujeres en 2015



Participación del sector privado y del voluntariado

63. En 2015, ONU-Mujeres continuó ampliando sus asociaciones con el sector privado y del voluntariado. Así, obtuvo financiación de una amplia variedad de fundaciones y asociados del sector privado, entre ellos seis nuevos aliados, a saber: MasterCard, la Fundación Bill y Melinda Gates, la Fundación Angélica Fuentes, la Fundación Motsepe y

Sony Music México. El número de compromisos de los sectores privado y del voluntariado se duplicó con creces, ya que pasó de 15 en 2014 a 34 en 2015. Además, ONU-Mujeres coorganizó un foro de líderes empresarios y filantrópicos con el Grupo Alibaba y la Fundación Bill y Melinda Gates, en el que más de 20 empresas y fundaciones, 11 de las cuales eran nuevos asociados, se comprometieron a aportar más de 20 millones de dólares.

64. ONU-Mujeres afianzará sus alianzas en este sector mediante la negociación de asociaciones de financiación plurianual de programas, con el objetivo de asegurar las contribuciones a los recursos ordinarios, aprovechar la capacidad de los asociados para crear nuevas vías de financiación de particulares y beneficiarse del apoyo *pro bono*. La Entidad continúa su colaboración con su Consejo Asesor de Líderes del Sector Privado, que en la actualidad está consolidando su secretaría, desarrollando un programa de trabajo de dos años, y ampliándose para incluir más mujeres en el cargo de directora ejecutiva y contar con una representación regional más diversificada.

65. Asimismo, ONU-Mujeres ha emprendido una revisión exhaustiva de su estrategia de implicación del sector privado a fin de consolidar y armonizar la colaboración de la organización con el sector empresarial. Se han identificado seis oportunidades estratégicas que le permitirán aumentar la participación del sector privado, a saber, como fuente de conocimientos; como fuente de recursos ordinarios; como aliado para las actividades de promoción; como asociado en la comunicación; para liderar el establecimiento de normas en materia de igualdad de género en todas las industrias, y como asociado en la innovación programática.

66. ONU-Mujeres sigue sacando partido de su red de 14 comités nacionales¹⁴, los cuales constituyen organizaciones no gubernamentales independientes dedicadas a concienciar sobre el mandato de ONU-Mujeres y recaudar fondos para la Entidad. En la actualidad, las contribuciones anuales totales de los comités nacionales oscilan entre 1,5 y 1,8 millones de dólares. Sin embargo, no cabe duda de que los comités nacionales tienen un gran potencial y podrían generar más fondos para ONU-Mujeres a mediano y largo plazo, aunque ello también requerirá invertir en capacidad. En los años venideros, la Entidad trabajará estrechamente con los comités nacionales con miras a elaborar distintos programas de donaciones de particulares, por ejemplo iniciativas de donaciones mensuales, y llegar a personas con una capacidad económica elevada.

Fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas

67. Con arreglo a su modelo de maduración, ONU-Mujeres seguirá aumentando la transparencia y la rendición de cuentas de las contribuciones a los recursos ordinarios de varias maneras: la participación en las evaluaciones y exámenes llevados a cabo por los donantes, la elaboración de informes de alta calidad tanto sobre los recursos ordinarios como sobre otros recursos, y la labor para asegurar la supervisión interna independiente y objetiva tanto a través de la Oficina de Auditoría e Investigaciones como de la Oficina de Evaluación. Además, la Entidad planea emitir informes anuales sobre los donantes que muestren de forma prorrateada a repercusión de sus

¹⁴ En la actualidad existen comités nacionales en 14 países: Alemania, Australia, Austria, Estados Unidos de América, Finlandia, Francia, Islandia, Italia, Japón, Noruega, Nueva Zelanda, Reino Unido, Singapur y Suecia. Se ha aprobado un nuevo comité nacional en los Países Bajos, que a finales del verano será el decimoquinto comité en funcionamiento.

contribuciones a los recursos ordinarios por ámbito geográfico o temático. Esta información también se publicará en el sitio web público de ONU-Mujeres, de acuerdo con la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI). En 2015, la Entidad superó una evaluación rigurosa de sus sistemas, controles, normas y procedimientos para satisfacer los requisitos de la Comisión Europea. En 2016, recibió el quinto informe consecutivo de auditoría sin reservas.

C. Aumentar y diversificar las modalidades para otros recursos

68. Además de sus iniciativas dirigidas a incrementar considerablemente los recursos ordinarios, ONU-Mujeres se centrará en la captación de otros recursos de gran calidad asignados en general por medio del fortalecimiento de su programación, el aprovechamiento de la financiación común de las Naciones Unidas y el hincapié en la innovación y la ampliación de su colaboración con el sector privado. La creación y consolidación de las asociaciones se incluye de forma transversal en todos los enfoques estratégicos:

Fortalecimiento de la programación a través de las iniciativas de programación insignia

69. En 2015, ONU-Mujeres puso en marcha las iniciativas de programación insignia. Su propósito es hacer posible que la Entidad amplíe los resultados a través de asociaciones; garantizar que es apta para cumplir la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y respaldar su aplicación en consideración a las cuestiones de género; y facilitar su acceso a otros recursos de gran calidad que se sumen a sus recursos ordinarios y le permitan cumplir su plan estratégico¹⁵. En 2016, ONU-Mujeres se centra en la puesta en marcha de las iniciativas de programación insignia mediante el desarrollo de kits de diseño y operacionales; la integración de dichas iniciativas en las herramientas de planificación estratégica de ONU-Mujeres; y el lanzamiento de las iniciativas de movilización de recursos.

70. Por lo que respecta a la movilización de recursos, y en respuesta a la necesidad de compartir esta responsabilidad de manera más equilibrada entre la sede y el terreno, ONU-Mujeres se propone convocar, en colaboración con los Estados Miembros, una serie de mesas redondas de alto nivel para facilitar la capitalización de los distintos programas insignia. Las mesas redondas reunirán a diversos asociados a fin de crear una alianza en torno a una iniciativa de programa insignia en particular e identificar las posibles fuentes de financiación. La Entidad invitará a los Estados Miembros interesados a organizar conjuntamente y promover una mesa redonda sobre la iniciativa de programa insignia que esté más en consonancia con sus objetivos de desarrollo.

71. De manera similar al enfoque empleado por otras organizaciones, está previsto que se celebre una serie de consultas del mismo tipo por cada iniciativa de programa insignia. De acuerdo con la práctica habitual en otras instituciones multilaterales, se prevé que en la primera consulta se debatan y validen la teoría del cambio y la estrategia de la iniciativa correspondientes y se llegue a un acuerdo sobre su costo total; mientras que en la segunda consulta y, en algunos casos la tercera, se decidirá sobre la distribución de la carga entre los diversos asociados.

¹⁵ Puede obtenerse más información sobre los programas insignia en UNW/2016/CRP.1, «Informe sobre la financiación del plan estratégico de ONU-Mujeres, incluidas sus iniciativas de programación insignia».

72. Este enfoque en la reposición asegura que el apoyo de los donantes a cada programa insignia se coordina, integra y armoniza en mayor medida con las prioridades estratégicas nacionales. También permite que los donantes y las organizaciones de ejecución compartan el riesgo y la responsabilidad. En mayo de 2016, ONU-Mujeres organizó con eficacia una primera mesa redonda centrada en su programa insignia sobre estadísticas de género para la adaptación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible al contexto local. Además, planea celebrar una segunda mesa redonda en septiembre. Se prevé que la mayoría de las mesas redondas tengan lugar entre septiembre de 2016 y junio de 2017.

73. Esta modalidad de financiación a través de mesas redondas sobre una iniciativa de programa insignia complementa, pero no sustituye, la opción de destinar los fondos a fines específicos en el plano nacional. ONU-Mujeres seguirá promoviendo la provechosa experiencia de la financiación directa de las notas estratégicas a escala nacional, cuya calidad ocupa el segundo puesto por lo que respecta a otros recursos.

Aprovechamiento de los mecanismos de financiación común de las Naciones Unidas

74. El sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo favorece cada vez más los mecanismos de financiación común en apoyo de una aplicación integrada de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Los fondos mancomunados de las Naciones Unidas pueden mejorar la coordinación y la coherencia de la ayuda, promover una mejor gestión de riesgos, ampliar la base de donantes del sistema de las Naciones Unidas, facilitar un cambio transformador y romper las barreras que compartimentan la asistencia en la acción humanitaria, la paz, la seguridad y el desarrollo.

75. El aprovechamiento de los fondos mancomunados de las Naciones Unidas también es acorde con la puesta en marcha de las iniciativas de programación insignia de ONU-Mujeres. En febrero de 2016, ONU-Mujeres, junto con los Estados Miembros y los asociados de la sociedad civil, puso en marcha el Instrumento de Aceleración Mundial para la Mujer, la Paz y la Seguridad y la Acción Humanitaria, el cual ha permitido obtener 4 millones de dólares en solo cuatro meses. La Entidad ha sido designada para ocupar la presidencia de su Junta de Financiación y desempeña las funciones de secretaria. Se ha programado una reunión informativa de donantes (no una mesa redonda oficial) sobre el Instrumento de Aceleración en septiembre de 2016.

76. ONU-Mujeres continúa desempeñando la función de secretaria del Fondo Fiduciario de las Naciones Unidas en Apoyo de las Medidas para Eliminar la Violencia contra la Mujer. También sigue gestionando su propio Fondo para la Igualdad entre los Géneros, un mecanismo de concesión de subvenciones centrado en la entrega de subvenciones directas a la sociedad civil en respaldo de la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En 2015, ambos fondos movilizaron 14,9 millones de dólares y 871.656 dólares, respectivamente, de los Estados Miembros, los comités nacionales de ONU-Mujeres y el sector privado.

Fuentes innovadoras de financiación vinculadas a mecanismos innovadores

77. Dado el panorama cambiante de la financiación para el desarrollo, cada vez más caracterizada por una expansión y diversificación de las fuentes de financiación, ONU-Mujeres se propone potenciar la innovación a fin de mejorar la igualdad de género y la movilización de recursos (véase el documento de trabajo sobre la estrategia de innovación de ONU-Mujeres). Por ejemplo, la Entidad desarrolla

plataformas empresariales que emplean tecnologías para cadenas de suministro, de código abierto y basadas en la nube, que permiten que, por primera vez en el mundo en desarrollo, las mujeres gestionen todos los aspectos de su empresa —previsiones, contratos, préstamos, ventas y reembolsos— con total transparencia y desde sus teléfonos móviles. La plataforma captura sistemáticamente los datos de la empresa, lo que permite a las mujeres elaborar y poseer un historial y proporciona la información necesaria para reducir el riesgo de la inversión. Esto posibilita, a su vez, que ONU-Mujeres aumente el acceso de las mujeres a fuentes innovadoras de financiación, incluidas las contribuciones de capital de los Estados Miembros, la financiación colectiva y la aportada por las comunidades de expatriados, y la inversión con repercusión social.

78. Asimismo, ONU-Mujeres está explorando el potencial de la tecnología de transacciones distribuidas para crear la identidad financiera que tanto necesitan las mujeres refugiadas. Esto también podría permitir ampliar las transferencias actuales monetarias de carácter únicamente humanitario y ofrecer a las mujeres el capital inicial requerido para emprender un negocio o reconstruir fuentes independientes de medios de subsistencia. La inversión con repercusión social también podría constituir una fuente adicional de financiación para que las empresas con un buen funcionamiento crezcan en el mediano y largo plazo.

79. En el anexo B se incluye una sinopsis de la movilización de recursos y el enfoque de ONU-Mujeres (incluidos los mecanismos, estrategias e incentivos de financiación).

VI. Conclusiones

80. El análisis de los resultados de la movilización de recursos de ONU-Mujeres y de las tendencias actuales permite extraer algunas conclusiones fundamentales. A raíz del rápido crecimiento de su cartera de programas sobre el terreno, ONU-Mujeres ha demostrado la capacidad de absorción necesaria para cumplir su objetivo de movilización de otros recursos para el bienio 2016-2017 (500 millones de dólares). No obstante, la maduración adecuada de este conjunto de programas en tramitación exige contar con los recursos ordinarios suficientes. Cabe destacar que los recursos ordinarios financian el presupuesto institucional que proporciona a la organización la capacidad financiera e institucional necesaria para lograr los resultados previstos en su plan estratégico aprobado para 2014-2017; facilitan las actividades fundamentales en materia de promoción, coordinación, asesoramiento, elaboración de políticas y ejecución en los planos nacional, regional y mundial; y hacen posible que ONU-Mujeres aproveche otros recursos complementarios de gran calidad para garantizar la plena aplicación del plan estratégico.

81. La movilización de recursos ordinarios se redujo de 163,7 millones de dólares en 2014 a 136,1 millones en 2015. Esto, combinado con el crecimiento de la cartera de programas, ha dado lugar a un marcado incremento de las necesidades de financiación de recursos ordinarios programables estimadas y no satisfechas, que pasó de 16 millones de dólares en 2015 a 38 millones en 2016. Si se permite que tendencia continúe, podría afectar la capacidad de ONU-Mujeres para movilizar otros recursos, la cual es fundamental para el cumplimiento pleno de su plan estratégico.

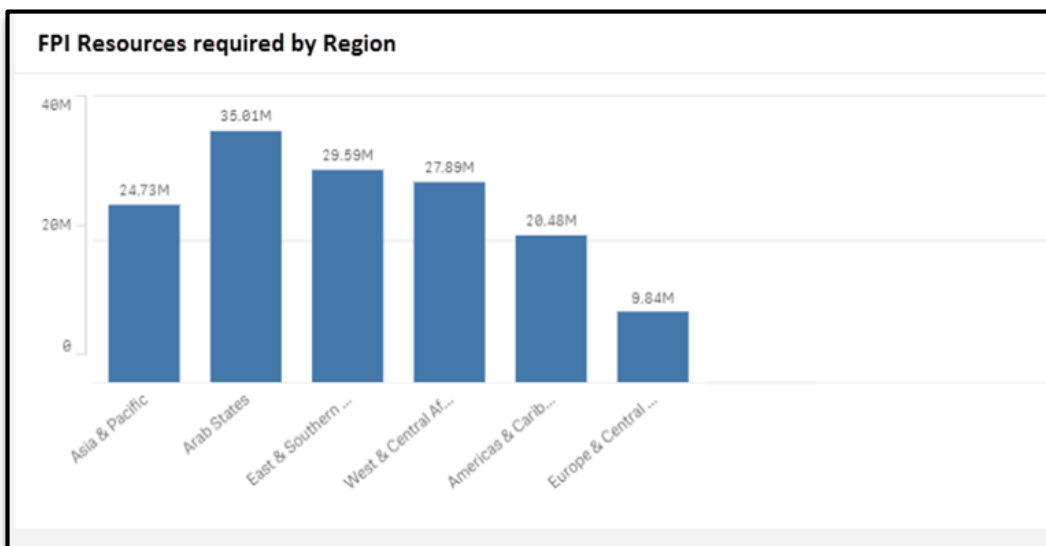
82. ONU-Mujeres está intensificando sus esfuerzos para profundizar y ampliar sus fuentes de financiación de recursos ordinarios. Además, ha desarrollado nuevos

instrumentos de movilización de otros recursos y trabajará con los asociados donantes para capitalizarlos correctamente. En particular, la organización de mesas redondas de alto nivel en colaboración con los Estados Miembros y otros donantes a fin de financiar programas insignia individuales constituye un nuevo mecanismo institucional de canalización de otros recursos. La Entidad continuará trabajando con sus asociados con miras a prescindir de la financiación de proyectos de menor escala y más fragmentada en el plano nacional y garantizar la financiación programática o temática a través de la recaudación de fondos internacional dirigida a cada iniciativa de programa emblemático. Como se mencionó anteriormente, el éxito de esta iniciativa dependerá en gran medida de la voluntad de los Estados Miembros de convocar de manera conjunta mesas redondas directamente relacionadas con sus objetivos de desarrollo.

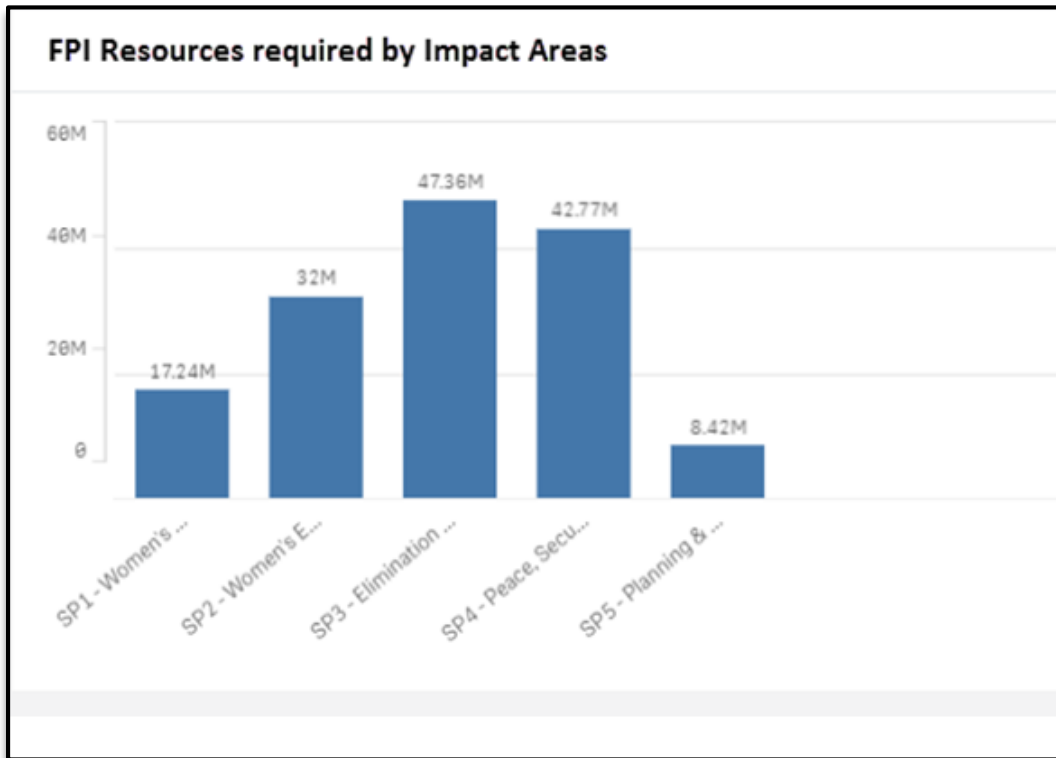
83. ONU-Mujeres también se propone continuar su labor pionera de apoyo normativo; impulsar en todo el sistema de las Naciones Unidas la coordinación de las iniciativas en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, incluida la coordinación sustantiva a nivel nacional; y aprovechar su enfoque programático mejorado y su eficacia operacional. Sobre la base de estas iniciativas y su compromiso con la rendición de cuentas y la obtención de resultados, la Entidad procurará asociarse con los Estados Miembros y otros donantes para obtener una financiación de la mejor calidad en respaldo de la aplicación de su plan estratégico, es decir, una financiación previsible, flexible y pertinente, ya sea de los recursos ordinarios o de otros recursos.

84. En el contexto del diálogo estructurado sobre financiación, ONU-Mujeres está decidida a participar en un intercambio continuo con su Junta Ejecutiva acerca de todos los aspectos de su dotación de recursos. Con este fin, la Entidad se basa en un modelo de maduración que aprovechará el fortalecimiento de sus procesos de planificación y de gestión basada en los resultados. Se espera que este enfoque propicie un diálogo estructurado sobre financiación sustantivo y con base empírica con la Junta Directiva, incluidos los requisitos básicos y déficits de financiación a los que debe hacerse frente. Además, estos sistemas de planificación y vigilancia en continua mejora permitirán a ONU-Mujeres aumentar la calidad y automatizar la publicación de información programática sobre resultados y recursos a través de un sitio web público que incluirá los datos disponibles de acuerdo con la Iniciativa Internacional para la Transparencia de la Ayuda (IATI).

Anexo A. Iniciativas de programación insignia de ONU-Mujeres: requisitos de recursos por región y ámbito de repercusión (2017)¹⁶



¹⁶ Nota: estas imágenes se han tomado directamente del sistema de gestión basada en los resultados de ONU-Mujeres.



Anexo B. Ejemplos de mecanismos, estrategias e incentivos de financiación de ONU-Mujeres

El cuadro siguiente proporciona una sinopsis de la movilización de recursos y el enfoque de ONU-Mujeres (incluidos los mecanismos, estrategias e incentivos de financiación):

Objetivos de la movilización de recursos:				
	Aumentar los recursos procedentes de la base de donantes tradicionales (recursos ordinarios)	Ampliar la base de donantes tradicionales (recursos ordinarios)	Ampliar y diversificar la base de donantes tradicionales (otros recursos)	Incrementar las contribuciones financieras de fuentes no tradicionales de financiación (es decir, fondos mancomunados, fuentes innovadoras de financiación, sector privado)
Tipos de financiación: ¿a qué se destinan los fondos?	<ul style="list-style-type: none"> Recursos ordinarios 	<ul style="list-style-type: none"> Cuotas Recursos ordinarios 	<ul style="list-style-type: none"> Otros recursos (es decir, financiación de los programas insignia de ONU-Mujeres por ámbito temático); financiación de las notas estratégicas o planes de trabajo anuales de la Entidad (a escala nacional o regional) 	<ul style="list-style-type: none"> Recursos ordinarios Otros recursos
Estrategias	<p>Aumentar el número de donantes de dos dígitos que aportan anualmente 10 millones de dólares o más a los recursos ordinarios, mediante</p> <ul style="list-style-type: none"> la intensificación de los diálogos de alto nivel en materia de políticas (y ello a través de las oficinas de enlace, los comités nacionales y las consultas anuales) la colaboración constante con una amplia variedad de grupos de partes interesadas 	<ul style="list-style-type: none"> Llevar a cabo la campaña 150/250, cuyo objetivo es conseguir que 150 países efectúen una contribución total de 250 millones de dólares a los recursos ordinarios. 	<ul style="list-style-type: none"> Fortalecer la programación a través de las iniciativas de programación insignia: organizar mesas redondas de alto nivel, compartir las cargas y elaborar informes relativos a los resultados o la repercusión Continuar con la divulgación dirigida al sector privado y del voluntariado, incluidas las personas con una capacidad económica 	<ul style="list-style-type: none"> Aprovechar los mecanismos de financiación común de las Naciones Unidas Vincular fuentes innovadoras de financiación con mecanismos innovadores Desarrollar sistemas numéricos de medida del desempeño (por ejemplo, 150 dólares para poner a una agricultora en contacto con los mercados, la financiación, los bienes y los servicios) adecuados

	<ul style="list-style-type: none"> • la adopción de un modelo de maduración que profundice continuamente el diálogo estructurado sobre financiación. 		elevada, los comités nacionales y las donaciones de particulares	para las donaciones individuales
Incentivos	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la visibilidad de los donantes de recursos ordinarios (mediante la publicación de las contribuciones de los donantes en el sitio web de ONU-Mujeres, entrevistas en línea a los cuatro principales contribuyentes de recursos ordinarios y miembros de la Junta Ejecutiva de ONU-Mujeres) • Enfoque centrado en las asociaciones e adscrito a la financiación de las mejores prácticas, incluidos los acuerdos plurianuales previsibles • Ampliar el alcance del apoyo normativo de ONU-Mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer a los donantes nuevos la oportunidad de demostrar su amplio respaldo político a ONU-Mujeres y su mandato universal, así como de concienciar sobre el mandato de la Entidad y promover la identificación con él a través de una amplia red de apoyo • Ampliar el alcance del apoyo normativo de ONU-Mujeres 	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidad de los asociados en las plataformas de ONU-Mujeres y los medios de comunicación • Visibilidad en los actos de alto nivel de las Naciones Unidas y otros eventos 	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidad de las fuentes innovadoras de asociados financieros en las plataformas de ONU-Mujeres y los medios de comunicación • Capacidad para efectuar el seguimiento de las contribuciones individuales hasta los beneficiarios finales de algunas iniciativas • Historias de interés humano y actividades de comunicación de las repercusiones y los resultados • Aprovechamiento de las campañas con una gran visibilidad, como HeForShe