



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

Distr.: general
1 de agosto de 2017

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

Segundo período ordinario de sesiones de 2017

29 y 30 de agosto de 2017

Tema 4 del programa provisional

Diálogo estructurado sobre financiación

Diálogo estructurado sobre financiación: Financiación del Plan Estratégico para 2018-2021 de ONU-Mujeres

Resumen

Este informe, de conformidad con las decisiones 2014/6, 2015/5 y 2016/4 de la Junta Ejecutiva de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), se presenta como parte del diálogo estructurado sobre financiación en apoyo a la puesta en marcha eficaz y eficiente del Plan Estratégico para 2018-2021. El informe examina cómo la organización ha logrado sus objetivos en materia de movilización y asignación de recursos para sus prioridades estratégicas del actual Plan Estratégico para 2014-2017. Basándose en desempeños anteriores y en un análisis de riesgo y oportunidades por segmento de ingreso, se identifica la trayectoria anticipada del ingreso, así como las acciones necesarias de gestión y de los Estados miembros para entregar el presupuesto institucional para 2018-2019 al completo.

La Junta Ejecutiva puede: (a) *reconocer* que un importante cúmulo de recursos ordinarios son imprescindibles para cumplir con eficacia la ejecución del Plan Estratégico para 2018-2021 de ONU-Mujeres; (b) *reconocer* que los recursos ordinarios permiten que ONU-Mujeres tenga la capacidad institucional de planificar con anterioridad y ser receptivos y estratégicos, fortalecer la supervisión, la rendición de cuentas y la gestión adaptativa, avanzar en la coherencia y coordinación del sistema de las Naciones Unidas y hacer uso de otros recursos para proporcionar financiación predecible para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres; (c) *instar* a los Estados miembros a que sean capaces de asignar contribuciones a los recursos ordinarios de ONU-Mujeres en 2018 lo antes posible y que se paguen a principios de año, incluidas en promesas de contribuciones para varios años; (d) *acoger* con beneplácito la propuesta del Secretario General, como parte del proyecto de presupuesto por programas para el bienio 2018-2019, de un modesto aumento en consignación para la Sección 17 (ONU-Mujeres) para permitir que la Entidad lleve a cabo su mandato de dar apoyo a los procesos normativos intergubernamentales y la coordinación de las Naciones Unidas; (e) *animar* a los Estados miembros a apoyar la financiación de los mecanismos de financiación común; (f) *instar* a los Estados

miembros a proporcionar otros recursos que sean oportunos, flexibles y de alta calidad que estén completamente alineados con las prioridades estratégicas de la Entidad; (g) *instar* la armonización de modalidades de financiación y el aumento de los fondos mancomunados para reducir el número de acuerdos específicos con donantes, que podrían dar lugar a mayores costos de transacción y pérdidas de eficiencia; y (h) *favorecer* la generación de informes simplificados y armonizados de donantes múltiples.

I. Antecedentes

1. La igualdad de género es fundamental para la correcta ejecución de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (en adelante, Agenda 2030). La movilización efectiva de los Estados miembros para dar apoyo a la entidad, guiada por la Junta Ejecutiva, así como la diversificación proactiva de los ingresos no solo son fundamentales para la correcta puesta en práctica del Plan Estratégico de ONU-Mujeres, sino que tienen amplias implicaciones para la ejecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). El Foro del Consejo Económico y Social sobre Financiación para el Desarrollo de 2017 reiteró que «las pérdidas económicas y sociales como consecuencia de la falta de progreso en la consecución de la igualdad de género son significativas» (E.FDF/2017/L.1). Por lo tanto, es fundamental que los Estados miembros se aseguren de que su compromiso colectivo y el sistema de las Naciones Unidas refuercen los recursos para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en general, y para ONU-Mujeres en particular.

Diálogo estructurado sobre financiación

2. Conforme a lo dispuesto en las decisiones 2014/6, 2015/5 y 2016/4 de la Junta Ejecutiva de ONU-Mujeres y la resolución 71/243 de la Asamblea General sobre la revisión cuatrienal amplia de la política (QCPR) de las actividades operacionales para el desarrollo del sistema de las Naciones Unidas, ONU-Mujeres se compromete al diálogo que comenzó en 2014 con los Estados miembros sobre previsibilidad, flexibilidad y alineación de los recursos disponibles para la ejecución del Plan Estratégico para 2018-2021.

3. El diálogo estructurado sobre financiación tiene como objetivo la consecución de un importante cúmulo de recursos de alta calidad necesarios para que ONU-Mujeres cumpla con su Plan Estratégico. Este da la oportunidad a ONU-Mujeres, tras consultar con sus socios contribuyentes, de determinar la forma más efectiva de financiar la Entidad. Este informe del diálogo estructurado sobre financiación de 2017 se basa en las conclusiones y en las recomendaciones del informe del diálogo estructurado sobre financiación de 2016 (ver sección II).

4. El diálogo estructurado es especialmente importante dado el triple mandato de ONU-Mujeres, el cual requiere una financiación adecuada para cada una de sus partes. ONU-Mujeres hace uso de sus tres funciones de apoyo normativo, coordinación de las Naciones Unidas y actividades operacionales de manera integrada para obtener resultados transformadores. Estas tres funciones deben mantenerse a través de: (i) gestión del conocimiento, planificación estratégica y gestión del desempeño; (ii) un firme centro de conocimiento, promoción y alianzas estratégicas con la sociedad civil,

incluidos los grupos de jóvenes y mujeres, así como el sector privado; y (iii) gestión de los recursos humanos y operacionales y la rendición de cuentas.

Desarrollo de recursos

5. ONU-Mujeres se basa en tres fuentes de financiación principales para respaldar la completa ejecución de su mandato: (I) contribuciones prorrateadas también denominadas «recursos prorrateados»; (ii) recursos ordinarios (en adelante, RO) también denominados «recursos básicos» o contribuciones voluntarias de uso general; (iii) otros recursos (en adelante, OR) también denominados «recursos complementarios» o contribuciones voluntarias especificadas.

6. Entre 2012 y 2016, ONU-Mujeres disfrutó de un crecimiento de los ingresos de aproximadamente un 9,5 % total al año. Entre 2012 y 2014, ONU-Mujeres experimentó un crecimiento constante y relativamente alto; en 2015, los ingresos cayeron en picado y, en 2016, el crecimiento se reanudó, si bien es cierto que por debajo de los pronósticos. La organización hace uso de este crecimiento para dar un impulso hacia delante para: (I) cumplir su apoyo normativo y las funciones de coordinación del sistema de las Naciones Unidas; (ii) realizar casi el doble de sus actividades operacionales desde 2011; (iii) mejorar la gestión basada en los resultados; y (iv) recibir conclusiones de auditoría limpias cada año.

7. Como resultado, el aumento total de contribuciones a ONU-Mujeres desde 2012 ha dejado atrás al resto de organismos del sistema de las Naciones Unidas¹, aunque considerando que el punto de partida es bajo. En 2015, la erosión monetaria y las presiones sobre asistencia oficial para el desarrollo (mientras que los Estados miembros se enfrentaban a presiones para dirigir la asistencia para el desarrollo a los costos de recepción de refugiados) afectaron la trayectoria de movilización de recursos de ONU-Mujeres. Sin embargo, la Entidad aún disfruta de un crecimiento de las contribuciones voluntarias procedentes de una gran base de donantes, con 193 donantes en 2016, incluidos los Estados miembros (ver Anexo A), las agencias de las Naciones Unidas, los Comités Nacionales y otros donantes, con un crecimiento acelerado de las contribuciones procedentes de donantes no tradicionales.

8. Con el objetivo de expandir aún más los recursos y de hacerlo más rápidamente, ONU-Mujeres está afianzando su enfoque hacia la movilización de recursos. La organización lanzó un proceso de revisión de tendencias y enseñanzas extraídas sobre el desarrollo de recursos en general, analizó los riesgos y oportunidades de los diversos segmentos de ingresos actuales y futuros, e inició ajustes a sus prioridades, enfoques y sistemas. Este informe resume estos esfuerzos, los cuales fundaron los pronósticos de crecimiento para el período 2018-2019 y las estimaciones de crecimiento preliminares para 2020-2021.

Plan Estratégico para 2018-2021 de ONU-Mujeres

9. En los últimos seis años, la comunidad internacional ha adoptado compromisos y acuerdos históricos sobre igualdad de género que fortalecen las normas y estándares de igualdad de género, al mismo tiempo que se da prioridad y se integra la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en los procesos y resultados normativos. En particular, los Estados miembros han hecho un llamamiento a ONU-

¹ UNICEF, UNFPA y PNUD.

Mujeres para que tenga un papel central en la ejecución completa, eficaz y acelerada de la Plataforma de Acción de Beijing, además de la ejecución con perspectiva de género de la Agenda 2030. Es necesario que ONU-Mujeres apoye la ejecución de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres del Acuerdo de París sobre el cambio climático, la Nueva Agenda Urbana, el Pacto Mundial sobre Migración, el Pacto Mundial sobre los Refugiados, el Pacto para la Juventud en la Acción Humanitaria, y la Agenda sobre las Mujeres, la Paz y la Seguridad. Para apoyar la coherencia y la coordinación en todo el sistema de las Naciones Unidas, tras el éxito de la ejecución del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas (ONU-SWAP)², se fortalecerá la rendición de cuentas en el plano nacional a través del cuadro de mando integral de género alineado ONU-SWAP para los Equipos de las Naciones Unidas en los Países, que se lanzará en 2018. Esto hace un llamamiento a un mayor compromiso de recursos y de inversión para ONU-Mujeres a través del Plan Estratégico para 2018-2021.

10. El Plan Estratégico para 2018-2021 enfatiza el fortalecimiento de la coherencia y la coordinación de todo el sistema de las Naciones Unidas como una sola, como lo favorece la decisión 2017/1 de la Junta Ejecutiva. Los Planes Estratégicos³ del PNUD, UNFPA, UNICEF y ONU-Mujeres se han diseñado para responder a la Agenda 2030 con el fin de mejorar la oferta de resultados para la consecución de los ODS. La agenda programática de ONU-Mujeres anticipa la creciente colaboración con los socios de las Naciones Unidas, mientras que ONU-Mujeres fortalece su capacidad de convocar programas conjuntos de género.

11. El Plan Estratégico para 2018-2021 y el proyecto de presupuesto institucional (en adelante, PI) para 2018-2019 se alinean con la nueva QCPR, la cual reconoce el papel esencial de los RO de alta calidad para asegurar la integridad estratégica, la eficacia y la eficiencia. También reconoce la necesidad de movilizar múltiples fuentes de financiación, forjar alianzas más fuertes con otras partes interesadas pertinentes y explorar enfoques de financiación innovadores para catalizar recursos adicionales. Esto favorece la movilización de recursos conjunta, que destaca la necesidad de enfoques de financiación integrados en el plano nacional. El Plan Estratégico es una herramienta que favorece la alineación de las finanzas de ONU-Mujeres con sus prioridades y objetivos.

12. Conforme a la QCPR, ONU-Mujeres prioriza las fuentes de financiación oportunas, predecibles y flexibles que estén completamente alineadas con su Plan Estratégico. Los RO representan los recursos de mayor calidad. Los recursos flexibles de financiación permiten a ONU-Mujeres ser estratégicos, sistemáticos, colaboradores y receptivos en la asignación de recursos. Estos son primordiales para hacer uso de fondos para fines específicos a nivel de proyecto y otros tipos de fondos relacionados, y asegurarse de que otros recursos que tienen una naturaleza más

² A través de la ejecución de ONU-SWAP, el cumplimiento del sistema de las Naciones Unidas de los requisitos de la JJE para la igualdad de género se duplicó de un 34 % en 2012 a un 69 % en 2016. Dentro del mismo período, el cumplimiento del seguimiento de los recursos financieros para la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer aumentó de un 22 % en 2012 a un 50 % en 2016.

³ Los respectivos Planes Estratégicos incluirán indicadores de resultados comunes, destacando los indicadores para las metas de los ODS, con la finalidad de hacer un seguimiento de la acción coordinada mientras se mantienen las responsabilidades individuales a través de los productos específicos de la agencia y los indicadores de producto. Las cuatro entidades se comprometen a mantener vínculos más fuertes entre resultados y recursos en resultados integrados y marcos de recursos y la gestión basada en resultados fortalecida y más armonizada, incluida la generación de informes.

restrictiva no imponen costos de transacción mayores a la Entidad (e indirectamente a los Estados miembros y otros socios financiadores).

II. Seguimiento del diálogo estructurado sobre financiación en 2016

13. En el diálogo estructurado sobre financiación de 2016 (UNW/2016/8), ONU-Mujeres presentó una perspectiva general de las fuentes de financiación de la entidad, un análisis de sus déficits de financiación actuales, y se habló del desarrollo del programa, la gestión y las estrategias de financiación necesarias para poner en práctica de forma completa su Plan Estratégico para 2014-2017. En particular, el informe de 2016 identificó:

- El aumento de la financiación es el reto más importante al que se enfrenta ONU-Mujeres.
- Dos tendencias de desarrollo de carteras de proyectos emergentes que supervisar de cerca y gestionar: un rápido crecimiento de la cartera de proyectos de ONU-Mujeres para la participación de las mujeres en la paz, la seguridad y la acción humanitaria y el descenso del gasto en el área de liderazgo y participación de las mujeres.

14. En respuesta a los hallazgos clave del diálogo estructurado sobre financiación de 2016, ONU-Mujeres puso en práctica cinco programas de desarrollo y estrategias de gestión que se refuerzan mutuamente:

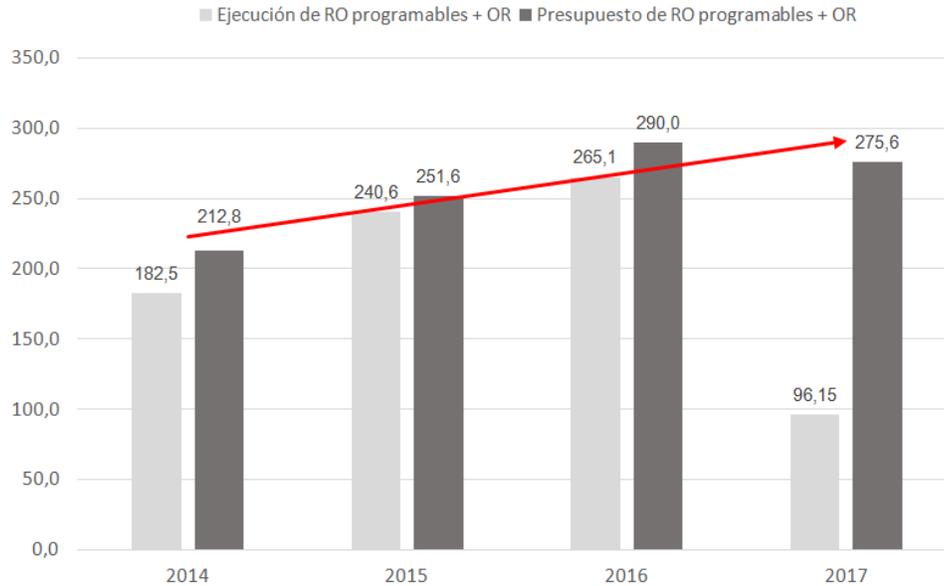
- El fortalecimiento de la ejecución del programa para asegurar que todos los fondos recibidos se oferten y que los tramos de financiación restantes se liberen.
- La aceleración de los esfuerzos de desarrollo del programa, incluidos a través de iniciativas de programación insignia (en adelante, FPI) como una nueva modalidad de programación, que hace uso del mandato triple de ONU-Mujeres, para trasladar gradualmente los esfuerzos de desarrollo del programa hacia iniciativas transformativas de múltiples partes interesadas, mientras se alinean las operaciones y la coordinación.
- El fortalecimiento del enfoque hacia el conjunto de programas en tramitación.
- El aseguramiento del crecimiento equilibrado de la cartera de proyectos.
- La organización de mesas redondas de donantes.

Fortalecimiento de la ejecución de programas

15. Uno de los logros clave de ONU-Mujeres ha sido su capacidad de aumentar de forma rápida su tasa de ejecución de programas desde su concepción (ver figura 1). En particular, su ejecución de programas aumentó en un 45 % desde 2014 hasta 2016. Este crecimiento refleja el fortalecimiento de la capacidad de ONU-Mujeres para

ejecutar recursos conseguidos a través de socios donantes⁴ a tiempo, dentro del alcance y del presupuesto (ver figura 1).

Figura I: Fortalecimiento de la tasa de ejecución de ONU-Mujeres (RO programables y OR)



16. El PI de ONU-Mujeres para 2018-2019 estima la asignación de 372,1 millones de dólares anuales para los resultados de desarrollo de ONU-Mujeres. Si la capacidad de ejecución de la Entidad sigue creciendo junto con esta trayectoria con ambición realista, se encontraría en una buena posición para ejecutar los niveles de financiación previstos en el proyecto del PI.

Aceleración de los esfuerzos de desarrollo del programa

17. Según el análisis del proyecto del Plan de Trabajo Anual de 2017 elaborado en junio de 2016, el informe del diálogo estructurado sobre financiación de ONU-Mujeres de 2016 concluyó que la Entidad podría afrontar déficits de financiación significativos de OR⁵ de 285 millones de dólares en 2017 en comparación con los 96 millones de dólares en 2015 y los 143 millones en 2016. Para abordar este riesgo significativo, ONU-Mujeres condujo un ejercicio de redefinición de las prioridades proactivo. El uso catalítico de RO programables redujo los déficits de financiación de OR de ONU-Mujeres de una cantidad prevista de 285 millones de dólares a una cantidad real de 111 millones de dólares en 2017, en línea con los niveles de déficits de financiación de OR de 2014 y 2015 (ver el cuadro 1).

⁴ Comparado con el mismo período en 2016, la tasa de ejecución de ONU-Mujeres en 2017 es un 6 % más alta, con un 24 % en comparación con el 18 % del año anterior.

⁵ El «déficit de financiación» anual es la cantidad de fondos necesaria que aún no se ha cubierto con promesas de contribuciones o subvenciones firmadas a principios de año.

18. Para conseguir esto, ONU-Mujeres pidió a las oficinas regionales y nacionales a priorizar sus Planes de Trabajo Anuales para 2017 en octubre de 2016, lo que dio lugar a una reducción del 11 % en el déficit de financiación de OR.

19. Los RO programables se usan cada vez más para analizar y priorizar las intervenciones de desarrollo con las partes interesadas, construir alianzas para el cambio, formular iniciativas de programación acordes con el Plan Estratégico y los objetivos nacionales, y compartir los costes de las actividades de los programas. Estas inversiones iniciales permitieron que ONU-Mujeres lograra una tasa de aprovechamiento total de 1 hasta 3,3⁶. Esta es una tasa de aprovechamiento alta para una Entidad relativamente nueva cuyo trabajo se centra principalmente más en el cambio de políticas que en la prestación de servicios.

Cuadro I. Perspectiva general de los requisitos de financiación y los déficits de financiación de ONU-Mujeres

Requisitos globales (sede central y campo) en millones de dólares de los Estados Unidos	2014	2015	2016	2017 (provisional)	2017 (real)
	<i>Valores en millones de dólares</i>				
(a) Requisitos totales de financiación de la programación (OR + RO programable)	315,00	351,25	448,75	463,75	417,91
(b) Financiación total disponible (OR + RO programable disponible)	201,80	239,20	269,22	-	280,68
(c) Déficit de financiación total (OR + RO programable) = (a) - (b)	113,20	112,10	179,53	-	137,23
(d) Déficit de financiación de OR total	105,00	96,00	143,98	285,00	111,84
(d) Déficit de financiación de RO programable total	8,20	16,10	35,55		25,39

20. Los esfuerzos de ONU-Mujeres para centrarse aún más en su programa de trabajo de 2017 le llevaron a un descenso continuado del número de productos y resultados de programas totales, lo cual refleja mayor atención a la programación (ver el cuadro II).

⁶ La tasa de aprovechamiento se calcula como asignación de RO programable a OR movilizado. En 2016, ONU-Mujeres aprovechó 64 millones de dólares en RO programables para movilizar 178 millones de dólares a OR.

Cuadro II. Productos y resultados a nivel de programa

Productos y resultados de programas de ONU-Mujeres	2014	2015	2016	2017 Provisional	2017 (real)
N. de resultados a nivel de programa	985	797	761	571	534
N. de productos a nivel de programa	2872	2376	2208	1930	1845

Esfuerzos fortalecidos de desarrollo de la cartera de proyectos

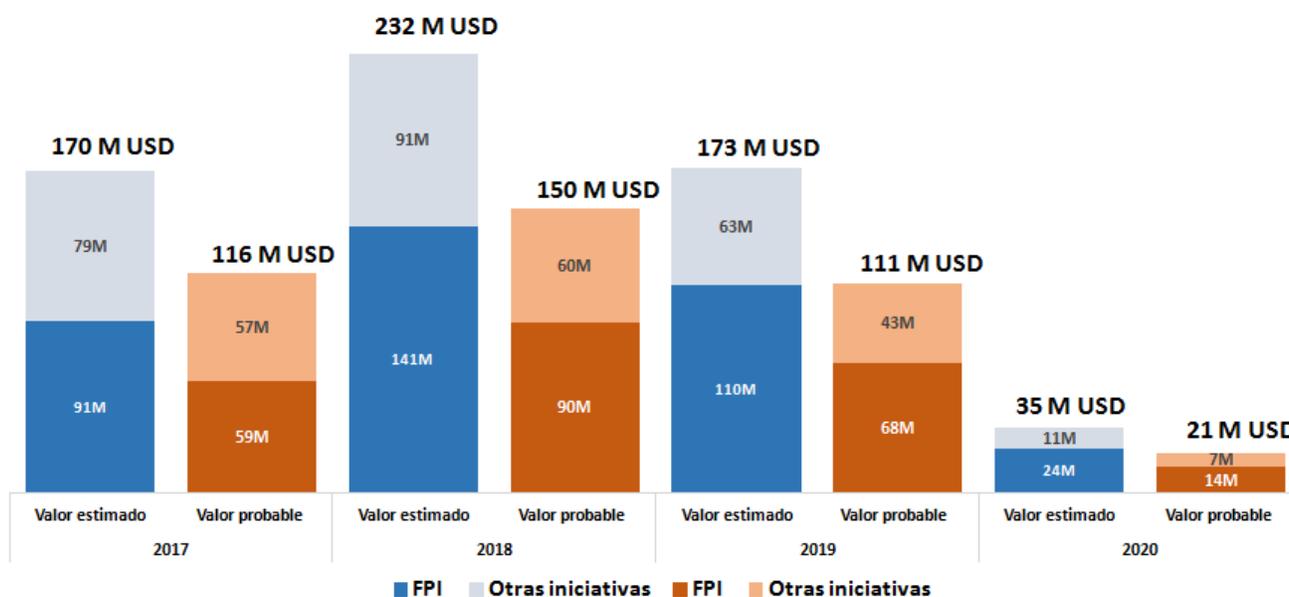
21. ONU-Mujeres continúa el desarrollo de sus sistemas operacionales, en particular de sus sistemas de gestión de resultados, y el sistema de gestión de la cartera de proyectos (LEADS) durante los últimos 12 meses. LEADS se lanzó en 2016 para satisfacer las necesidades de ONU-Mujeres para el sistema de gestión de la cartera de proyectos para varios años para respaldar el cambio de programación de un gran número de proyectos de corta duración a un pequeño número de iniciativas transformadoras más amplias, entre múltiples partes interesadas y para varios años. LEADS hace un seguimiento de las propuestas de proyecto desde el concepto (es decir, la etapa de redacción) hasta la financiación (esto es, asegurar la firma de un contrato de financiación) para permitir que el personal de ONU-Mujeres evalúe correctamente sus esfuerzos de desarrollo de la cartera de proyectos conforme al Plan Estratégico.

22. ONU-Mujeres organizó la capacitación para el personal sobre la planificación de la cartera de proyectos para varios años, la formulación y la ejecución de los programas para facilitar la puesta en marcha del nuevo sistema LEADS en 2016. Dado que este es el primer año que ONU-Mujeres utiliza LEADS, la Entidad desarrolló un algoritmo para descontar los ingresos de la cartera de proyectos esperados de forma sistemática en la organización. Cada «lead» tiene asignado una probabilidad de éxito para aportar una cantidad ponderada (o un valor probable) de los ingresos proyectados para cada área resultado. ONU-Mujeres usará cada vez más datos de LEADS para proyectar la demanda futura y la financiación disponible para cada una de sus áreas de resultados y evaluar los posibles déficits. ONU-Mujeres continuará con la inversión en el desarrollo de capacidades del personal para gestionar el desarrollo y la gestión de proyectos para varios años y revisará su algoritmo de descuento para fortalecer la precisión de sus necesidades corporativas y proyecciones de déficits.

23. El proyecto del presupuesto institucional de ONU-Mujeres para 2018-2019 establece un objetivo de 880 millones de dólares para el bienio, que se componen de 400 millones de dólares en RO y 480 millones de dólares en OR. Según los datos disponibles en LEADS desde junio de 2017, ONU-Mujeres tiene una cartera de proyectos con un valor estimado de 405 millones de dólares (o posibilidades previsible de un valor ponderado de 261 millones de dólares) para el bienio 2018-2019 (ver figura II, que presenta los cálculos aproximados de LEADS en contraposición con los valores probables). En combinación con las deudas esperadas por cobrar para 2018 y 2019 (esto es, tramos de pagos lanzados en 2018, pero asegurados en años anteriores), la actual cartera de proyectos debería, en principio, adecuarse para satisfacer los objetivos de movilización de recursos de ONU-Mujeres tal y como se establecen en el proyecto del presupuesto institucional para 2018-2019. Sin embargo, dada la posibilidad de que una parte significativa de esta cartera de proyectos no se materialice, ONU-Mujeres estima que la cartera de proyectos necesitará crecer al menos un tercio durante los próximos 12 meses para permitir que

la Entidad satisfaga sus objetivos de proyecto del presupuesto institucional para 2018-2019⁷. La tasa de crecimiento de la cartera de proyectos durante los últimos 12 meses indicaría que este objetivo es alcanzable.

Figura II: Financiación de OR disponibles estimados de la cartera de proyectos (LEADS, al año)



Impacto de las FPI sobre los esfuerzos de desarrollo de cartera

24. En línea con el metaanálisis de las evaluaciones gestionadas por ONU-Mujeres en 2014 (UNW/2015/CRP.12) y tal y como se recordó en la reunión informativa de ONU-Mujeres sobre el Plan Estratégico para 2014-2017, incluidas las FPI (UNW/2016/CRP.2), ONU-Mujeres se ha comprometido a utilizar sus FPI para aumentar la programación conjunta, centrarse en los resultados y dirigir los esfuerzos de movilización de recursos. Las FPI se destacan por teorías de cambio para identificar y abordar de forma sistemática las barreras estructurales clave para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, para facilitar la coalición en torno a una visión compartida por el cambio y supervisar, evaluar e informar sobre los resultados logrados de una forma más adecuada. En 2017, ONU-Mujeres había consolidado la mayor parte de su programación en 12 FPI, que se ejecutaron de forma conjunta con otras agencias de Naciones Unidas y socios para el desarrollo.

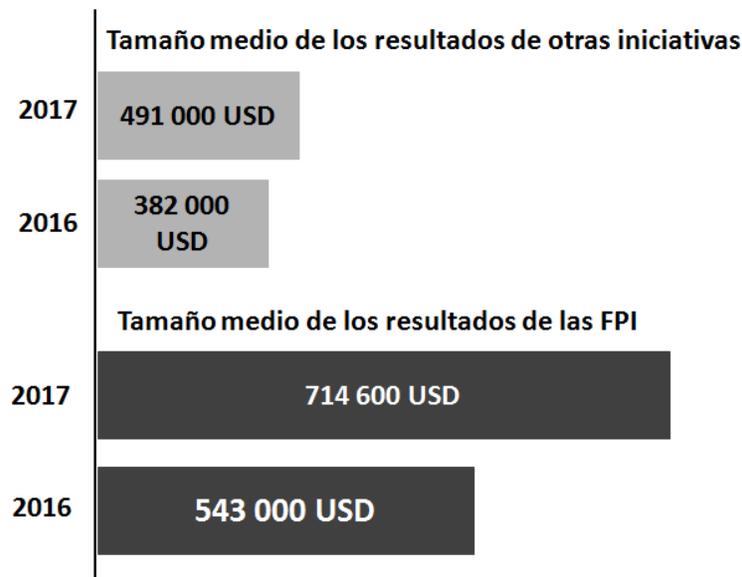
25. La puesta en marcha gradual de las FPI de ONU-Mujeres contribuyó a los esfuerzos de desarrollo de la cartera de proyectos. Tras su lanzamiento en enero de 2016, el 38 % de las oficinas sobre el terreno adecuaron inmediatamente sus Planes de Trabajo Anuales a las FPI (UNW/2017/2). Las cifras indicativas muestran que las

⁷ El algoritmo actualmente rebaja la cartera de proyectos casi en un tercio. Este es un cálculo aproximado muy preliminar, dada la dificultad de ONU-Mujeres de calibrarlo en ausencia de datos históricos.

FPI ahora suponen casi el 60 % de la cartera de proyectos actual de ONU-Mujeres para 2018-2019 (ver figura II anterior).⁸

26. El informe del diálogo estructurado sobre financiación de 2016 encontró que el rápido ajuste de las FPI por parte de las oficinas en el país de ONU-Mujeres estaba incrementando la cantidad media presupuestada bajo los resultados de ONU-Mujeres. En 2016, el tamaño medio de los resultados de las FPI era alrededor de un 40 % mayor que el tamaño medio de los resultados de otras iniciativas. En 2017, esta tendencia se confirmó, ya que el tamaño medio de los resultados de las FPI continuó superando aquellos de otras iniciativas (741 600 dólares frente a 491 000 dólares). De media, los resultados de las FPI son un 51 % mayores que los resultados de otras iniciativas. Esta tendencia positiva demuestra la eficacia de las FPI como instrumento de programación para dar una mayor atención y profundizar en la programación de ONU-Mujeres y reducir los costos de transacción (ver figura III).

Figura III: Tamaño medio de los resultados de ONU-Mujeres de 2017 (FPI frente otras iniciativas)

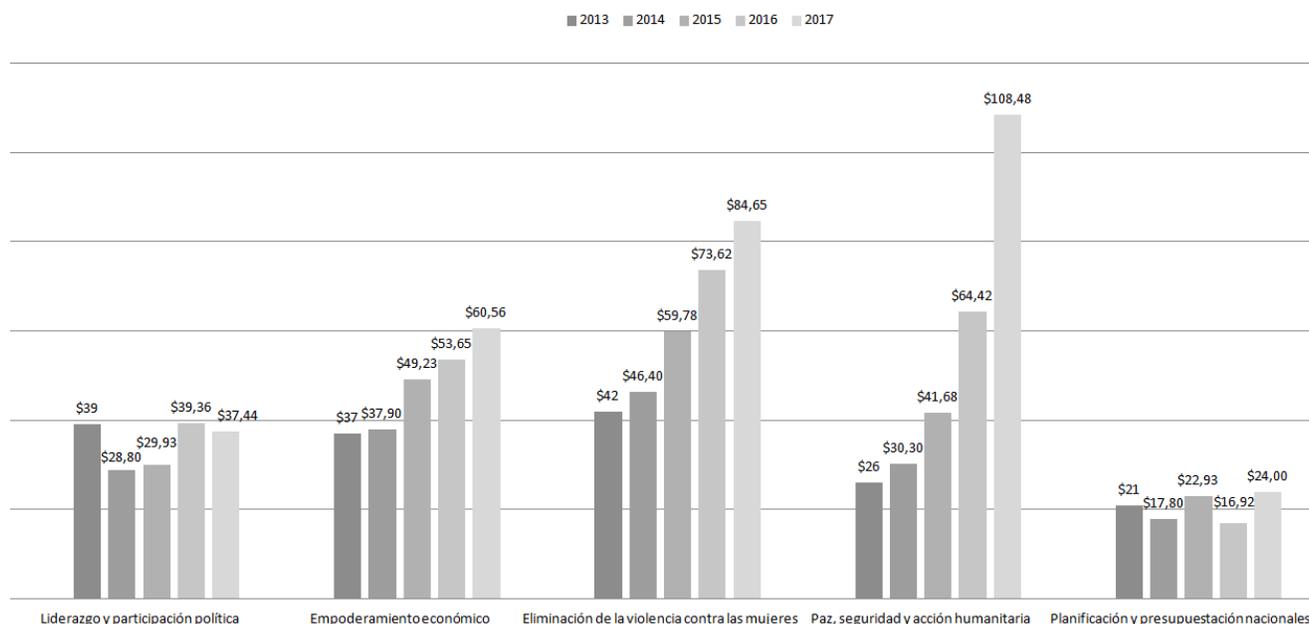


Crecimiento equilibrado de la cartera de proyectos

27. El informe del diálogo estructurado sobre financiación de 2016 recomendaba que ONU-Mujeres supervisara detenidamente y tratara dos tendencias emergentes: una disminución de la demanda en el área de liderazgo y participación de las mujeres y presupuestación con perspectiva de género y el rápido crecimiento de la cartera de proyectos de la Entidad en las áreas de las mujeres, la paz, la seguridad y la acción humanitaria. En el período de 2016-2017, la demanda del primero descendió en un 4 %, mientras que la demanda de este último lo hizo en un 41 % (ver figura IV).

⁸ Las cifras representan los datos en el sistema LEADS de ONU-Mujeres desde el 28 de junio de 2017.

Figura IV: Crecimiento de la cartera de proyectos de ONU-Mujeres (por área de resultados)⁹



28. Tal y como se menciona en la teoría del cambio subyacente del Plan Estratégico para 2018-2021, ONU-Mujeres cree que el área de resultado sobre que «el liderazgo, la participación y el beneficio por igual de los sistemas de gobernanza de las mujeres» es fundamental para lograr su mandato¹⁰. El trabajo en esta área (la participación política de las mujeres para fomentar la legislación con perspectiva de género, la recopilación de datos y el análisis para la legislación basada evidencias, la financiación con perspectiva de género y la justicia para ejecutar y cumplir la legislación), es un facilitador clave para los esfuerzos de ONU-Mujeres a lo largo de otras áreas temáticas. De este modo, el Plan Estratégico para 2018-2021 tendría un impacto negativo si no se aborda esta tendencia.

29. De forma similar, aunque ONU-Mujeres se complace en señalar los altos niveles de demanda para su trabajo sobre mujeres, paz, seguridad y acción humanitaria, la Entidad reconoce que la capacidad de sus oficinas debe desarrollarse para absorber y gestionar de forma eficiente el volumen de programación en aumento.

30. El trabajo de ONU-Mujeres en las áreas de empoderamiento económico y la eliminación de la violencia contra las mujeres ha continuado para demostrar un

⁹ En esta figura, los datos de 2017 se basan en los Planes de Trabajo Anuales de 2017, mientras que los años anteriores están basados en el gasto real.

¹⁰ Para este nuevo Plan Estratégico, ONU-Mujeres ha fusionado dos áreas de impacto desde el Plan Estratégico para 2014-2017 en una: el liderazgo y la participación política y la planificación y presupuestación nacional. Estas dos áreas están ahora agrupadas bajo el Resultado 2: las mujeres lideran, participan y se benefician por igual de los sistemas de gobernanza para el Plan Estratégico para 2018-2021. Las recomendaciones para esta área de trabajo temática reflejan por lo tanto un análisis de tendencias consolidado para ambas áreas de impacto.

crecimiento fuerte y constante, el cual se proyecta que continúe durante el Plan Estratégico para 2018-2021.

31. Durante los últimos 12 meses, ONU-Mujeres ha realizado inversiones significativas para abordar de manera proactiva estas tendencias y promover un crecimiento equilibrado a lo largo de su cartera de proyectos programática. En parte, estas inversiones fueron posibles debido a la renovación del marco de alianzas estratégicas de ONU-Mujeres con el gobierno de Suecia. El segundo marco de alianzas estratégicas¹¹ proporciona fondos asignados en general (temáticos) para respaldar el trabajo en las áreas de liderazgo político y participación, así como en el área de mujeres, paz, seguridad y acción humanitaria. ONU-Mujeres ha aprovechado la flexibilidad proporcionada por los fondos del marco de alianzas estratégicas para optimizar su respuesta ante estas dos tendencias opuestas.

32. Los fondos del segundo marco de alianzas estratégicas se han utilizado para proporcionar financiación inicial y despliegue de personal a corto plazo a las oficinas en los países para acelerar la programación sobre el liderazgo y la participación de las mujeres. Dadas las necesidades diferenciadas, los fondos del segundo marco de alianzas estratégicas se utilizaron para proporcionar capacidad de refuerzo para responder a emergencias y permitir el despliegue de personal a largo plazo para fortalecer de forma sostenible la capacidad de la oficina en el país en el área de paz, seguridad y acción humanitaria. El cuadro 3 resume las estrategias diferenciadas que se utilizaron para abordar las dos tendencias opuestas desde la flexibilidad contenida en este acuerdo a través de la asignación de fondos de OR a nivel temático.

Cuadro III: ONU-Mujeres: Respuestas diferenciadas a las tendencias en el desarrollo de la cartera de proyectos

	Liderazgo y participación de las mujeres	Mujeres, paz, seguridad y acción humanitaria
El segundo marco de alianzas estratégicas actúa como «financiación inicial»	Sí	Sí
El segundo marco de alianzas estratégicas actúa como apoyo al despliegue de personal/capacidad de refuerzo a corto plazo	Sí	Sí (refuerzo)
El segundo marco de alianzas estratégicas actúa como apoyo al despliegue de personal a largo plazo	No	Sí

33. Los resultados de desarrollo de cartera preliminares sobre el liderazgo y participación de las mujeres son prometedores con un valor de probable de cartera de proyectos de 82 millones de dólares para el Plan Estratégico para 2018-2021 en esta etapa.

34. La información sobre el proceso de mesas redondas se presenta en la sección IV.

¹¹ El segundo marco de alianzas estratégicas con el gobierno de Suecia cubre el período 2017-2020.

III. Tendencias de ingresos de ONU-Mujeres

35. La anterior sección describía las oportunidades y desafíos asociados con la cartera de proyectos de ONU-Mujeres. Esta sección se centra en las tendencias de movilización de recursos de ONU-Mujeres hasta la fecha. En primer lugar, presenta el entorno de ingresos de ONU-Mujeres, antes de tratar las tendencias en cada una de sus tres fuentes de financiación: (i) contribuciones prorrateadas, (ii) contribuciones de RO procedentes de socios tradicionales y no tradicionales y (iii) contribuciones de OR procedentes de socios tradicionales y no tradicionales.

36. Los socios de financiación tradicionales son los Estados miembros y otras agencias de las Naciones Unidas (principalmente a través de programas conjuntos). La diversidad de socios no tradicionales está creciendo de forma rápida.

Entorno de ingresos de ONU-Mujeres

37. Aunque se anticipó en 2010 que el nivel de financiación óptimo para que la Entidad llevara a cabo su mandato compuesto al completo sería de 500 millones de dólares anuales, muy pocos Estados miembros han realizado los ajustes necesarios en sus prioridades de financiación para redefinir las prioridades de ONU-Mujeres como una nueva Entidad y, en su lugar, utilizaron niveles de contribución a UNIFEM como la línea de referencia para aumentos graduales. Sin embargo, estos aumentos han contribuido a que ONU-Mujeres sea la Entidad del sistema de las Naciones Unidas que ha tenido un crecimiento más rápido, aunque considerando que el punto de partida es bajo.

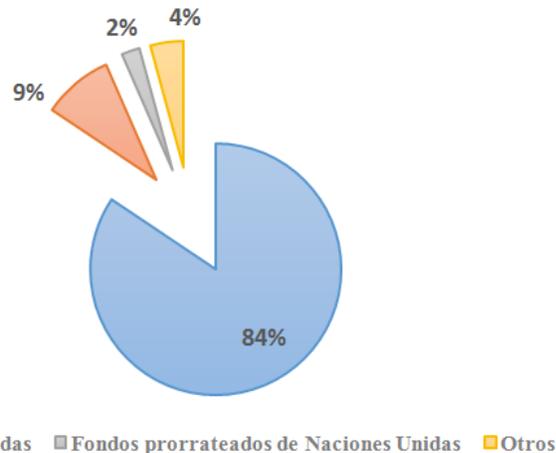
38. Durante el período del actual Plan Estratégico para 2014-2017, diversos factores importantes afectaron la capacidad de la Entidad para satisfacer sus objetivos de contribución. Tendencias positivas incluidas: (i) la voluntad política demostrada de los Estados miembros para promover una agenda de igualdad de género, cimentada en la comprensión de que la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas realizará una contribución crucial al progreso en todos los ODS y metas; (ii) un mayor reconocimiento de la capacidad probada de ONU-Mujeres de hacer uso de la amplitud del sistema de las Naciones Unidas para estos resultados; y (iii) el progreso de ONU-Mujeres en el cumplimiento de los resultados programáticos que pueden medirse alineados con las prioridades normativas globales.

39. Las tendencias positivas se compensaron en parte debido a las limitaciones de las obligaciones y prioridades de asistencia oficiales para el desarrollo de los Estados miembros, incluidas las presiones en aumento sobre la asistencia oficial para el desarrollo y la volatilidad de la divisa en 2015, ya que el dólar estadounidense se revalorizó un 19 % en comparación con las divisas de socios comerciales entre junio de 2014 y diciembre de 2015.

Tendencias de ingresos totales

40. ONU-Mujeres ha disfrutado de un crecimiento de los ingresos total de aproximadamente un 9,5 % cada año, entre 2012 y 2016, con un 41 % de crecimiento total entre 2012-2016.

Figura V: Proporción de contribuciones de RO y OR por fuente, 2016



41. Las contribuciones voluntarias de los Estados miembros representaron un 84 % de los ingresos de ONU-Mujeres en 2016, mientras que las contribuciones de las agencias de las Naciones Unidas y los programas conjuntos representan al menos un 9 % de los recursos de ONU-Mujeres cada año. ONU-Mujeres también recibe un 2,27 % de sus recursos totales a través de contribuciones prorrateadas procedentes del presupuesto ordinario de Naciones Unidas para respaldar, en parte, los procesos intergubernamentales normativos y el trabajo de coordinación del sistema de las Naciones Unidas. Las contribuciones de los donantes no tradicionales (p. ej., el sector privado, fundaciones, donantes privados y los Comités Nacionales de ONU-Mujeres) se duplicaron de un 2 a un 4 % durante el período; se espera que este ritmo de crecimiento se mantenga o se acelere.

42. Los siguientes párrafos detallan las tendencias por fuente de financiación.

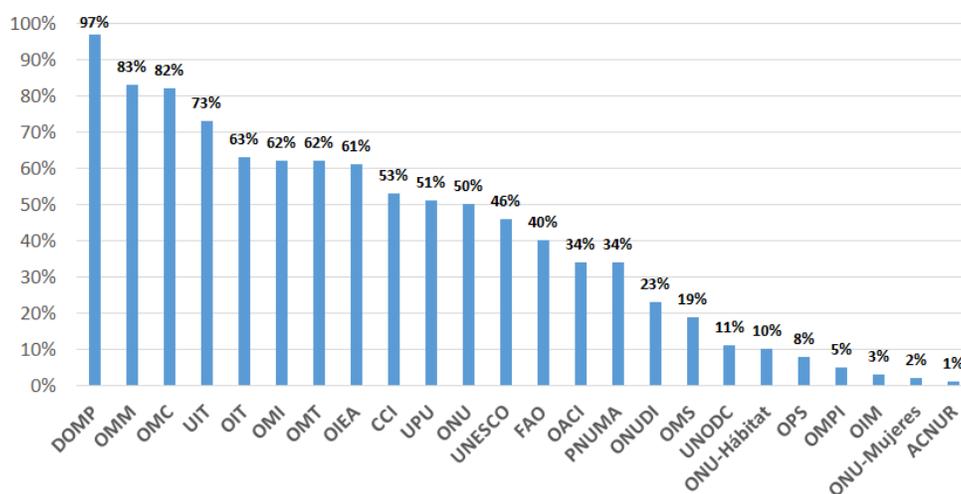
Tendencias de contribuciones prorrateadas

43. ONU-Mujeres recibe un pequeño porcentaje de sus recursos totales, actualmente 7,6 millones de dólares al año, a través de las contribuciones prorrateadas del presupuesto ordinario de las Naciones Unidas, para dar apoyo a las funciones exigidas de apoyo a los procesos intergubernamentales normativos y el trabajo de coordinación del sistema de Naciones Unidas. Para el bienio 2014-2015 y el 2016-2017, esta parte representó casi un 2 % del presupuesto total de ONU-Mujeres.

44. Tal y como las figuras VI y VII muestran, esta es una pequeña parte de la asignación total a las agencias y programas de las Naciones Unidas. Además, es la segunda menor tasa de contribuciones prorrateadas al gasto total entre agencias que reciben contribuciones prorrateadas por parte de Estados miembros directamente a través del presupuesto ordinario de Naciones Unidas.

45. La Asamblea General, en su resolución A/RES/70/133, señaló con preocupación que actualmente, ONU-Mujeres tenía que aprovechar las contribuciones voluntarias para poder realizar su mandato de servir procesos de intergubernamentales normativos y de coordinación de las Naciones Unidas. Como respuesta, el Secretario General ha propuesto un pequeño aumento en las contribuciones prorrateadas de ONU-Mujeres en el presupuesto de programas propuesto para el bienio 2018-2019.

Figura VI: Tasas comparadas de las contribuciones prorrateadas en referencia al gasto total



Tendencias de recursos ordinarios

46. Los RO financian el PI de ONU-Mujeres y sirven como capital inicial para movilizar OR.

47. ONU-Mujeres emplea una serie de fórmulas establecidas en la asignación de RO a las diferentes funciones de la Entidad:

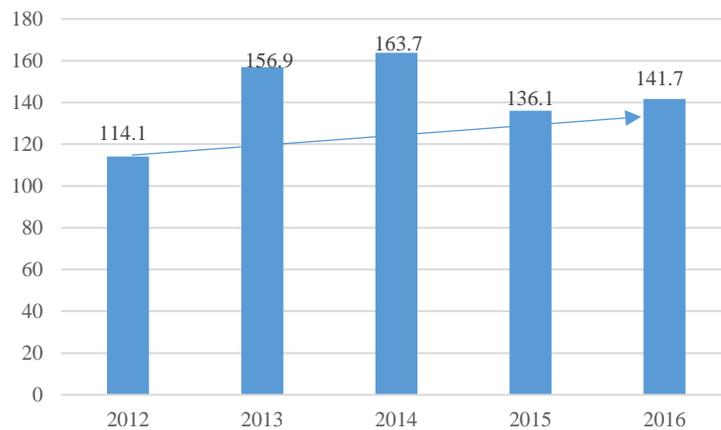
- Una parte de los RO de ONU-Mujeres se utiliza para financiar su PI. En 2018-2019, estos fondos se proyectaron en un total de 203,8 millones de dólares.
- El resto de RO de ONU-Mujeres se distribuyó como RO programable de la siguiente manera: Un 80 % se asignó a las oficinas sobre el terreno como recursos para la programación y el 20 % restante se asignó a las sedes centrales¹². Tal y como se mencionó en la sección anterior, ONU-Mujeres utilizó RO programables para hacer uso de OR y aumentar el impacto del trabajo de la Entidad. La tasa de aprovechamiento de los RO programables es aproximadamente de 1 hasta 3,3.

48. Los RO son fundamentales para mantener la integridad estructural de la Entidad y permitir que esta opere de forma eficaz y eficiente. Estas sostienen funciones esenciales relacionadas con los costos de programa, la eficacia de las actividades de desarrollo, la coordinación y las actividades de gestión de las Naciones Unidas, incluidas: el liderazgo para la obtención de las prioridades organizativas, la rendición de cuentas y la gestión de recursos humanos y operacionales, la gestión del conocimiento, la planificación estratégica y la gestión del desempeño, la movilización de recursos, la coordinación de los sistemas de las Naciones Unidas y los servicios de apoyo complementarios para los procesos intergubernamentales.

¹² Esta asignación se hizo de acuerdo con la decisión del Comité Consultivo de UNIFEM en su 44.ª sesión de marzo de 2004. La parte asignada a los programas de RO depende del PI total y de los RO disponibles. Durante el periodo 2018-2019, los RO programables serán equivalentes a la cantidad total de RO disponibles menos 203,8 millones de dólares para cubrir los requisitos del PI.

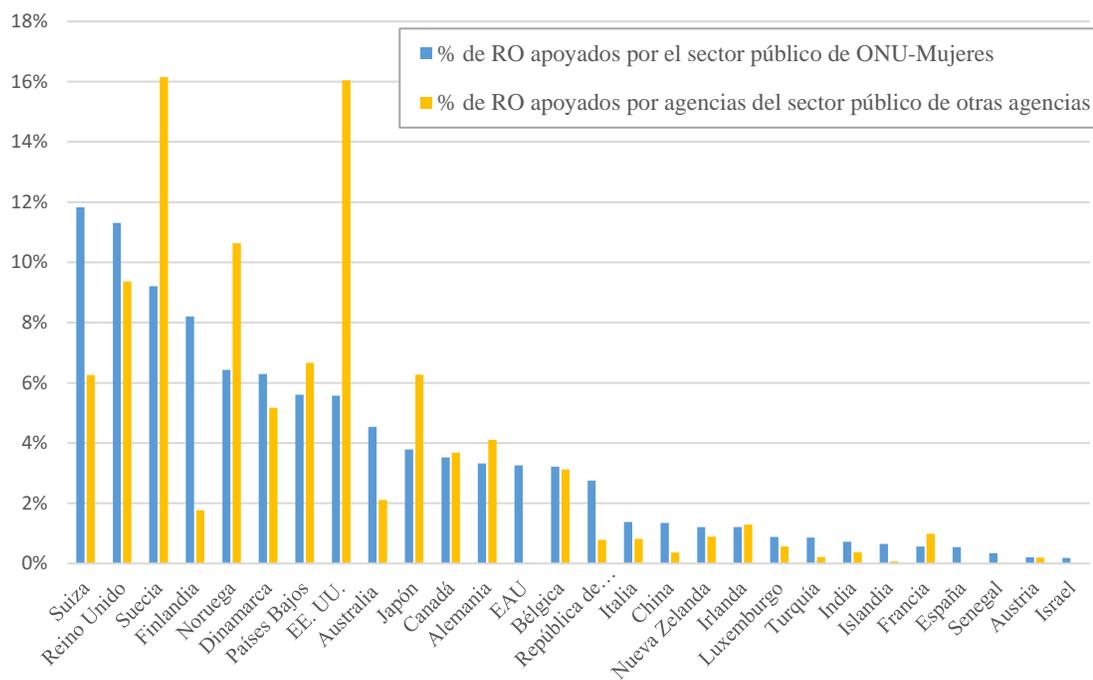
49. ONU-Mujeres recibe apoyo de RO por parte de los gobiernos y de varios donantes no tradicionales. Tras el crecimiento de un 33 % entre 2012 y 2014, los ingresos de RO recibidos en los años fiscales 2014, 2015 y 2016 fueron un total de 163,7 millones de dólares, 136,1 millones de dólares y 141,7 millones de dólares respectivamente (ver figura VII). La parte que estuvo disponible para los programas fue de 54,8 millones de dólares en 2014 y 54,2 millones de dólares tanto en 2015 como en 2016.

Figura VII: Contribuciones de RO de ONU-Mujeres en 2012-2016, en millones



50. ONU-Mujeres y otras agencias de las Naciones Unidas observaron una reducción de las contribuciones de RO en 2015. En 2016 el crecimiento de los RO se reanudó: 46 Estados miembros aumentaron su apoyo, con nueve países que aportaron más del doble de las contribuciones a la organización. Sin embargo, el ritmo de crecimiento de los RO sigue siendo el menor de todas las fuentes de ingresos, excepto las contribuciones prorrateadas, que permanecieron estables durante el período.

Figura VIII: Proporción de contribuciones de RO del sector público a los ingresos gubernamentales totales de RO de la Entidad en 2016



51. Vale la pena señalar que, comparado con el apoyo de los Estados miembros a otras agencias, ONU-Mujeres experimenta un valor atípico significativo respecto al apoyo a RO (ver figura VIII). Varios Estados miembros han dado prioridad a las inversiones a ONU-Mujeres a través de la financiación de RO y el apoyo flexible de OR, sin embargo, algunos de los principales contribuyentes de RO al resto de organismos del sistema de las Naciones Unidas están proporcionando partes más bajas de contribuciones de RO a ONU-Mujeres, un factor que impide actualmente la trayectoria de crecimiento de RO de la Entidad. Curiosamente, para los Estados miembros pertinentes, dado el reducido tamaño del presupuesto de ONU-Mujeres en comparación con el de otras agencias, superar esta brecha no requeriría un aumento incremental significativo.

52. Aunque ONU-Mujeres ha experimentado un crecimiento en las contribuciones de RO por parte de entidades del sector público y privado, el ritmo de crecimiento ha sido menor que el de OR. Aunque ONU-Mujeres ha demostrado que es capaz de hacer uso con eficacia de OR a partir de contribuciones de RO limitadas (ver el párrafo 48), los OR no pueden sustituir a los RO para permitir que ONU-Mujeres lleve a cabo su mandato compuesto.

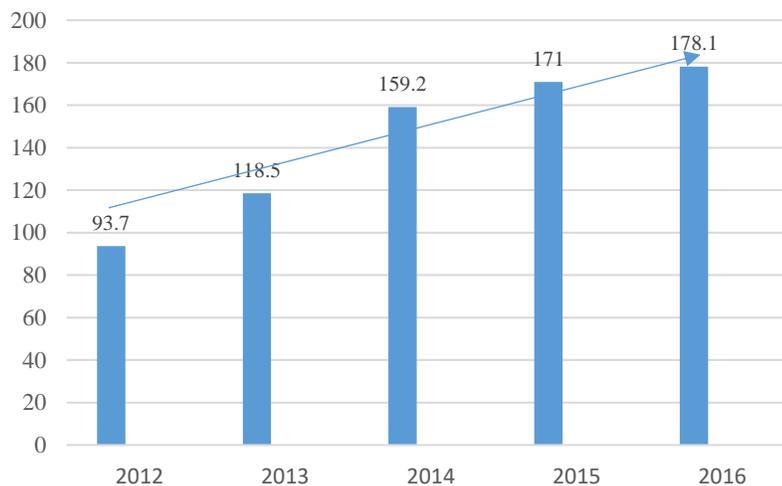
53. La voluntad política mantiene un claro apoyo a la capacidad de la Entidad. Varios donantes han mostrado de manera informal su interés en aumentar el apoyo de RO para ONU-Mujeres, posiblemente a más del doble de las contribuciones de RO. Además, el reciente historial de seguimiento del éxito en atraer miembros que no formen parte del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) puede aumentarse. Se espera que estos factores apoyen la trayectoria de crecimiento al alza de los ingresos anticipados de RO durante el período 2017-2019. Sin embargo, incentivar los RO sigue siendo el programa prioritario de ONU-Mujeres.

Tendencias de otros recursos

54. El crecimiento de OR ha sobrepasado al de los RO. Las contribuciones de OR casi se han duplicado desde 2012 (ver figura IX), lo que representa un impacto creciente y significativo para las mujeres y niñas. Este crecimiento se ha visto impulsado por:

- La capacidad programática incrementada para gestionar programas a gran escala ejecutados con otros organismos y que dan lugar a un impacto transformador.
- Las mejoras en los sistemas programáticos de ONU-Mujeres para aumentar la calidad de las propuestas, acelerar el ritmo de la creación de programas, proporcionar informes de calidad y a tiempo, asegurar la gestión del fraude, mejorar el uso óptimo de los recursos y garantizar hallazgos de auditoría limpios.

Figura IX: Contribuciones de OR de ONU-Mujeres en 2012-2016, en millones



55. Las tendencias recientes del crecimiento anual de OR por parte de los gobiernos y la Unión Europea, así como el aumento considerable actual de las tramitaciones de financiación mediante *hard money* y *soft money* para las FPI y otros programas, impulsarán los aumentos anticipados de ingresos de OR durante el período 2017-2019.

Tendencias del sector privado en cuanto a RO y OR

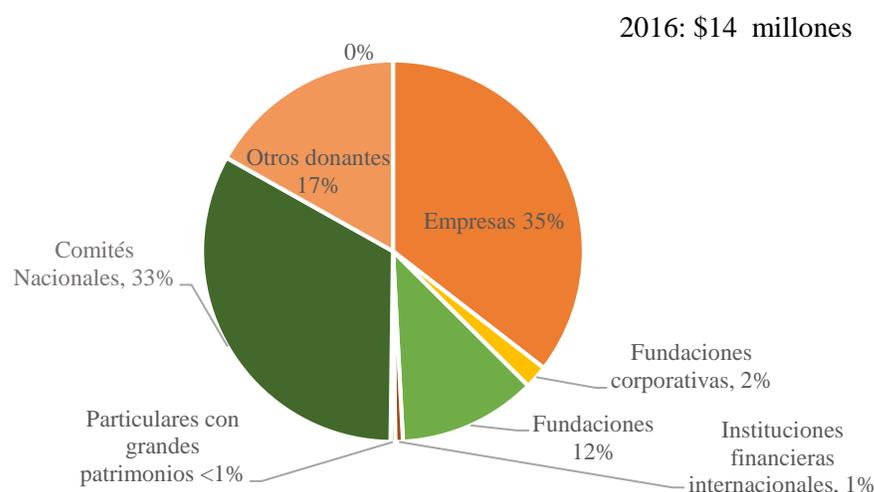
56. Las contribuciones de donantes no tradicionales, incluidas las empresas, fundaciones y los Comités Nacionales de ONU-Mujeres, representan un porcentaje pequeño pero en aumento de los recursos totales de ONU-Mujeres. Se han duplicado en 2016 y representan 14 millones de dólares.

57. En 2016, las contribuciones de empresas constituyeron el mayor porcentaje de ingresos en este sector, con un 35 %, seguidas del 33 % de los Comités Nacionales de ONU-Mujeres (ver figura XI). Entre estas últimas se incluyen las donaciones

individuales, entre las que se incluye un creciente abanico de donaciones motivadas por las actividades directas de marketing de los Comités Nacionales, y las contribuciones de empresas, ambas solicitadas por los Comités Nacionales y solicitadas conjuntamente por las empresas globales y ONU-Mujeres.

58. A principios de 2017, ONU-Mujeres completó la evaluación del panorama de recaudación de fondos en el que los Comités Nacionales y otros mercados de gran crecimiento llevan a cabo su actividad. Basándose dicha evaluación, se evaluó el potencial de los Comités Nacionales para aumentar las donaciones individuales y de empresas durante el período del Plan Estratégico para 2018-2021. Además, teniendo en cuenta las limitaciones de recursos actuales, ONU-Mujeres adoptará un enfoque gradual para priorizar su apoyo a los esfuerzos de recaudación de fondos del sector privado de los Comités Nacionales. Esto incluirá el apoyo a las respuestas directas a las donaciones mensuales de los programas de recaudación (incluidas la adquisición de donantes, su retención y la maximización del valor), además de los esfuerzos en cuanto a donaciones de las empresas.

Figura X: Ingresos en 2016 de fuentes a excepción de los organismos de los Estados miembros y las Naciones Unidas



IV. Estrategia para la movilización de recursos

59. La sección anterior resumía las tendencias de movilización de recursos de ONU-Mujeres. Esta sección presenta la estrategia de ONU-Mujeres para asegurar que la Entidad tendrá la capacidad para movilizar los recursos necesarios para ejecutar su Plan Estratégico para 2018-2021.

60. ONU-Mujeres ha desarrollado una estrategia para la movilización de recursos estructurada para el período del Plan Estratégico para 2018-2021. Se basa en el análisis de tendencias presentado en la Sección III, un enfoque segmentado diferenciado de ingresos, análisis del riesgo y de oportunidades por segmentos, e investigación de las tendencias del mercado y las dinámicas para identificar el crecimiento potencial de cada segmento. Ahora, durante su sexto año, ONU-Mujeres

ha llevado a cabo un análisis en profundidad basado en años anteriores para impulsar su enfoque de movilización de recursos.

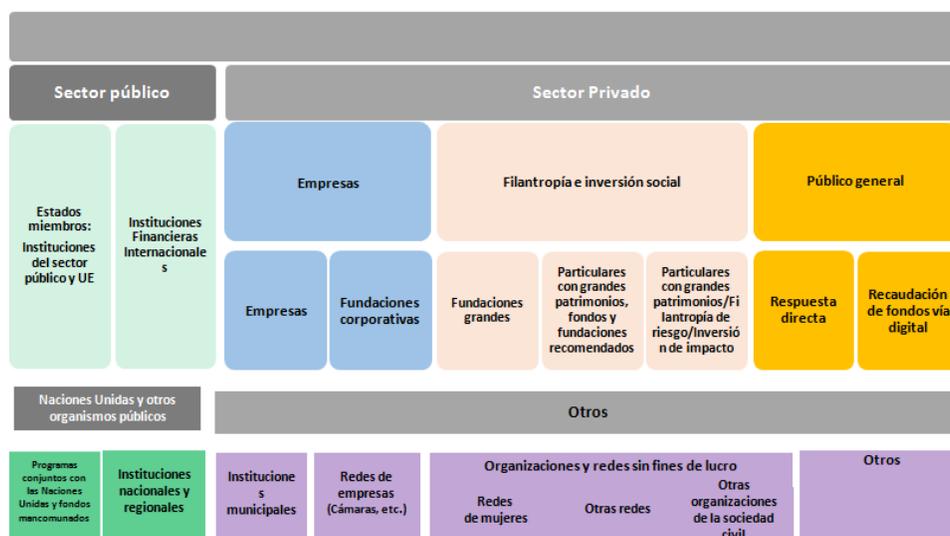
Segmentación y análisis de oportunidades y del riesgo

61. ONU-Mujeres usará varias categorías de segmentos de donantes para respaldar la completa ejecución de su mandato:

- i. Los Estados miembros y el sector público, incluidas las instituciones gubernamentales y las instituciones multilaterales tales como la Unión Europea, además de las instituciones financieras internacionales, las colaboraciones con los organismos de las Naciones Unidas, los programas conjuntos y fondos mancomunados.
- ii. El sector privado, incluidas las empresas y fundaciones corporativas.
- iii. Los particulares con grandes patrimonios y sus fondos y fundaciones recomendados, así como su capacidad para arriesgarse con filántropos e inversores de impacto.
- iv. El público general mediante donaciones directas en respuesta al marketing directo, la recaudación de fondos por vía digital, incluida la donación de personal.
- v. Otros donantes, entre los que se incluyen grupos amplios sin ganancias y grandes ciudades.

62. Las condiciones para el éxito y requisitos de capacidades varían de un segmento de mercado a otro. Por ejemplo, recaudar RO de los Estados miembros requiere unos enfoques, inversiones y estrategias distintos a asegurar el apoyo de los particulares con grandes patrimonios, o a generar ingresos mediante recaudación de fondos por vía digital. Esto se evaluó cuidadosamente y se tomó en consideración para el análisis que respalda esta estrategia (ver figura XI).

Figura XI: Segmentos y flujos de ingresos de ONU-Mujeres



63. Durante el desarrollo de su estrategia para la movilización de recursos, ONU-Mujeres llevó a cabo un proceso ascendente de análisis, segmento a segmento, para identificar los riesgos y oportunidades y las proyecciones y planes razonables. Al examinar el potencial de cada segmento para llegar a ser un flujo de ingresos eficaz para la organización, se tuvieron en cuenta las características del segmento, las características coincidentes de ONU-Mujeres en relación con este segmento, el potencial de ONU-Mujeres para divulgar de forma acelerada y a un menor costo, los conocimientos especializados específicos necesarios para una participación satisfactoria y, por lo tanto, el ritmo probable de las metodologías de crecimiento y movilización de recursos.

64. Además, un análisis de oportunidades y del riesgo impulsó el proceso. El objetivo era reducir la exposición a los riesgos y maximizar la capacidad para basarse en oportunidades. La revisión de los riesgos y oportunidades por segmentos midió el impacto, probabilidad de riesgo y viabilidad de la oportunidad (ver figura XII).

Figura XII: Marco de impacto, riesgos y viabilidad

		Impacto		
		bajo	medio	alto
Probabilidad de riesgo	alto			
	medio			
	bajo			
		Viabilidad para aprovechar la oportunidad		
		bajo	medio	alto
Viabilidad para aprovechar la oportunidad	alto			
	medio			
	bajo			

Aspectos destacados de la priorización y las estrategias

65. Para el período de su Plan Estratégico para 2018-2021, ONU-Mujeres anticipa que el ritmo de crecimiento más rápido por segmento tendrá lugar mediante la participación del sector privado, aunque la mayoría de la financiación seguirá viniendo de sus alianzas con los Estados miembros.

66. Evaluar los riesgos y oportunidades ayudó a priorizar los siguientes segmentos, entre los que se destacan en la figura XI de la siguiente manera:

- El apoyo de los Estados miembros, los gobiernos y las instituciones multilaterales (Unión Europea) sigue siendo crucial y debería experimentar un progreso razonable en los próximos años. El aumento de las contribuciones de RO y OR por parte de los gobiernos seguirá siendo progresivo y es fundamental para el éxito de la Entidad.

- Se llevarán a cabo esfuerzos para actuar como una sola fuerza, al mismo tiempo que se ha fortalecido la capacidad de ejecución de ONU-Mujeres. Por lo tanto, los programas conjuntos de las Naciones Unidas y los fondos mancomunados experimentarán un mayor ritmo de crecimiento.
- Debido a la mayor participación proactiva con el sector privado, las fuentes de ingresos no tradicionales experimentarán el ritmo de crecimiento más rápido, dado que ONU-Mujeres está preparada para ser un socio de confianza, suponiendo que puede aumentar los esfuerzos para captar empresas y fundaciones y para poner en marcha la participación de particulares con grandes patrimonios, al tiempo que recibe cada vez más apoyo por parte del público general.
- Los Comités Nacionales cada vez tendrán más importancia, sobre todo en algunos países en los que el crecimiento se dará gracias a los socios institucionales globales o filántropos que buscan métodos favorables para hacer las donaciones, o gracias a campañas de participación para donantes particulares profesionalizadas y que han crecido progresivamente.
- Otras financiaciones públicas, sobre todo las instituciones financieras internacionales, seguirán considerándose socios y posiblemente socios fundamentales (ver Anexo B). Sin embargo, no se cree que vayan a convertirse en una fuente de financiación importante para ONU-Mujeres.

67. Las sinergias utilizadas entre estos subsegmentos serán cruciales para que la estrategia pueda acelerar el ritmo de crecimiento y minimizar las inversiones necesarias.

68. Aunque cada segmento cuenta con riesgos y oportunidades específicos, es necesario satisfacer tres factores de éxito prioritarios generales para ofrecer la proyección que se detalla a continuación:

- El compromiso colectivo de los Estados miembros para aumentar las contribuciones de RO.
- Los ajustes a los enfoques e inversiones de movilización de recursos.
- Los esfuerzos continuados con la ejecución del programa.

69. En resumen, aunque el crecimiento anterior se debió a las inversiones cada vez mayores de los Estados miembros, se espera que se mantengan y que sigan creciendo a un ritmo razonable conforme a la media de los últimos cinco años. No obstante, el crecimiento en el futuro se beneficiará de la diversificación de las fuentes de ingresos y se dará el ritmo de crecimiento más rápido en los ingresos del sector privado.

Desarrollo de proyecciones

70. Se han identificado los posibles aumentos de ingresos de cada segmento y se han aplicado escenarios en función de las tendencias anteriores, el potencial del mercado, la probabilidad de riesgo y la viabilidad para aprovechar las oportunidades al ajustar los enfoques de movilización de recursos y los niveles de inversión. Todo esto ayudó

a identificar los escenarios más razonables para las proyecciones, como se muestra en el Cuadro IV.

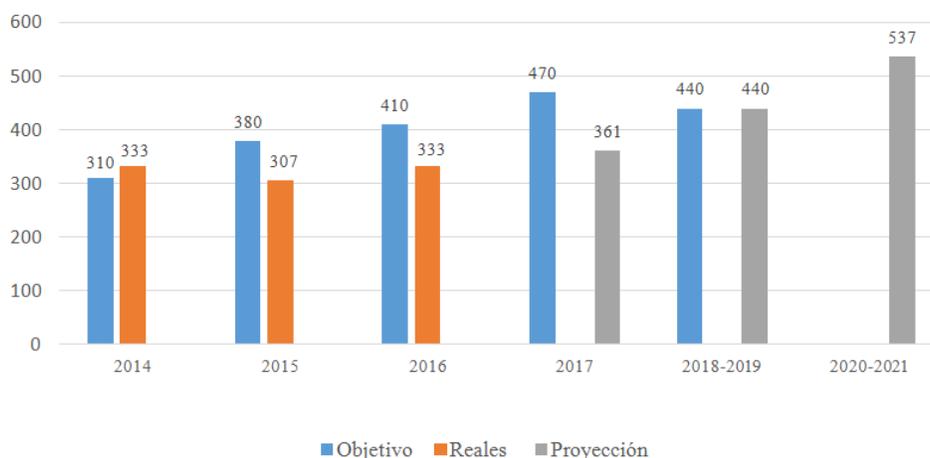
Cuadro IV. Crecimiento compuesto anual y tasa de crecimiento por segmento previstos

	RO (gobiernos)	OR (gobiernos)	Programas conjuntos de las Naciones Unidas	Empresas	Fundaciones	Particulares con grandes patrimonios	Comités Nacionales y donaciones individuales
TCCA 2016- 2021	8,45 %	9,10 %	16 %	32 %	56 % (28 % para 2017-2021)	+12 millones	32 %
TCCA 2016- 2019	9 %	10,9 %	18,5 %	34 %	100 % (41 % para 2017-2021)	+5 millones	34 %

71. Estas proyecciones, desarrolladas segmento a segmento, suponen en conjunto una media del 12 % de crecimiento anual entre 2016 y 2021, un objetivo ambicioso al tiempo que realista.

72. Por lo tanto, se espera que la financiación por parte de fuentes públicas y privadas cumpla con las exigencias del PI de 880 millones de dólares en el bienio 2018-2019, con unos ingresos generales que se prevé que seguirán incrementándose hasta los 537 millones de dólares al año de media para el bienio 2020-2021, incluidos 74 millones de dólares del sector privado de media anuales.

Figura XIII: Comparación del objetivo anual con los recursos totales reales en 2014-2016 y proyecciones anuales para 2018-2021



73. Se espera que las contribuciones de RO y OR de los Estados miembros (a excepción de los OR y RO de otras fuentes) alcancen los 352 millones de dólares en 2019, el punto medio del Plan Estratégico, y posiblemente 408 millones de dólares en

2021. Gracias a los programas conjuntos y los fondos mancomunados con el sistema de las Naciones Unidas, ONU-Mujeres prevé una tasa de crecimiento anual moderada de aproximadamente el 19 % de 2017 a 2019, y un crecimiento mayor en 2021.

74. ONU-Mujeres prevé que, para 2019, las empresas y las fundaciones corporativas contribuirán con 12 millones de dólares al año, mientras que las fundaciones grandes garantizan 13 millones de dólares y las contribuciones de los particulares con grandes patrimonios y de las pequeñas fundaciones ascienden a 5 millones de dólares, de forma que los ingresos del Comité Nacional de ONU-Mujeres (junto con las donaciones directas y la recaudación de fondos por vía digital) aumentan hasta los 5 millones de dólares.

75. Para alcanzar estas proyecciones, es necesario realizar ajustes en la forma en la que ONU-Mujeres enfoca cada segmento de ingresos. La carencia de inversiones y ajustes situaría a ONU-Mujeres en el peor escenario posible, en el que se estima un incremento del 5 % al año en lugar del incremento 12 % de media al año previsto entre 2016 y 2021. A continuación, se describen los factores del éxito críticos para anticipar el crecimiento.

Participación del sector público: factores del éxito críticos

76. **RO de los Estados miembros:** La adopción anticipada del Plan Estratégico para 2018-2021, y, por lo tanto, la alineación del papel de ONU-Mujeres y la priorización de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el sistema de las Naciones Unidas es un factor crítico para apoyar a los Estados miembros para que aumenten las contribuciones de RO de forma colectiva con una media anual del 8,45 % entre 2016 y 2021 y un crecimiento medio anual del 9 % entre 2017 y 2019. Otros factores del éxito críticos son: (i) trabajar de cerca con los Estados miembros para mejorar las inversiones en RO, (ii) seguir demostrando que ONU-Mujeres es un organismo fuerte y un asociado al programa de confianza; y (iii) mejorar la visibilidad para motivar el apoyo a los contribuyentes en los países donantes.

77. **OR de los gobiernos:** Para aumentar la financiación de OR por parte de los gobiernos (a excepción de otras fuentes de OR) una media del 9,1 % al año entre 2016 y 2021 y alcanzar los 172 millones de dólares en 2019, ONU-Mujeres se asegurará de que: (i) se han ejecutado conjuntamente sus FPI con otros organismos de las Naciones Unidas y se han promocionado y ejecutado adecuadamente, incluida la participación constante de los Estados miembros y socios clave en el proceso de mesas redondas, que se demostró que era eficaz en 2017¹³, y mediante la participación nacional y regional con el apoyo de los gobiernos de los países anfitriones; (ii) se genere apoyo político a todos los niveles a través del diálogo y la coordinación; (iii) ONU-Mujeres se siga reconociendo como socio de confianza del programa y como catalizador de acción colectiva y transformadora; (iv) la organización ponga en práctica la capacidad adecuada y ofrezca apoyo a las estructuras en los países, regiones y sedes; y (v) se asegure la visibilidad mejorada de su impacto para motivar el apoyo a los contribuyentes en los países donantes.

¹³ Como se mencionó en el informe de 2017 de la Directora Ejecutiva de ONU-Mujeres para la Junta Ejecutiva, se celebraron mesas redondas de donantes de las Naciones Unidas para tres FPI, generando casi 40 millones de dólares en promesas de contribuciones firmes para varios años. Se han registrado casi 35 millones de dólares adicionales en promesas menos firmes.

78. **Programas conjuntos:** Para aumentar los programas conjuntos en un 16 % de media anual entre 2016 y 2021 y alcanzar 50 millones de dólares en 2019, ONU-Mujeres seguirá ofreciendo apoyo al establecimiento de programas conjuntos eficaces sobre la igualdad de género. Esta tarea se llevará a cabo apoyando evaluaciones firmes de igualdad de género y análisis en el sistema de evaluación común para los países, resultados claros en cuanto a igualdad de género dentro de los Marcos de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo y grupos conjuntos de resultados en igualdad de género para abordar los resultados. ONU-Mujeres seguirá fortaleciendo los papeles facilitadores en equipos nacionales y regionales y generando apoyo político por parte de los donantes, gobiernos y otros asociados a nivel local. Como requisito para este papel, ONU-Mujeres tratará de asegurar sistemáticamente que tiene la capacidad para actuar como coordinador o coordinadora en los programas conjuntos de género para apoyar su desarrollo y ejecución, y asegurar que ONU-Mujeres se ve como un organismo fiable y asociado catalítico al programa con la capacidad y estructura de apoyo adecuadas.

79. **Contribución prorrateada:** ONU-Mujeres está preparando para las deliberaciones de la Quinta Comisión un pequeño incremento de las contribuciones prorrateadas en 2018 para el bienio 2018-2019.

Participación del sector privado: factores del éxito críticos

80. **Empresas y fundaciones corporativas:** ONU-Mujeres cuenta con un historial de seguimiento sólido de asociaciones con el sector privado. Para que las contribuciones de empresas y fundaciones corporativas aumenten de 5 millones de dólares en 2016 a 12 millones de dólares en 2019 y probablemente sigan aumentando, ONU-Mujeres: (i) hará uso de modelos de divulgación acelerados para contribuir de forma significativa al aumento de la participación en apoyo de las prioridades clave del Plan Estratégico, como la puesta en marcha de las Plataformas de Acción Colectivas de ONU-Mujeres en 2017; (ii) hará uso de las contribuciones del sector privado para ayudar a financiar la capacidad de recaudación de fondos de este sector y, de esta manera, se asegurará de que tiene la capacidad adecuada de divulgación y gestión de cuentas; (iii) seguirá buscando el éxito reciente mediante la contratación entre iguales a nivel mundial; y (iv) ejecutará iniciativas de gran valor e impacto con empresas asociadas en total consonancia con las prioridades del programa.

81. Para comprometerse con el poder del sector empresarial más allá de la responsabilidad social de las empresas o la oficina de filantropía, y para garantizar el apoyo financiero y el impacto programático generalizado, ONU-Mujeres está poniendo en marcha varias Plataformas de Acción Colectivas en 2017 y 2018, con vistas a movilizar el impulso sectorial a gran escala y favorecer el desarrollo de alianzas innovadoras que hagan uso de los activos y conocimientos especializados del sector privado¹⁴.

¹⁴ En junio de 2017, ONU-Mujeres anunció su Plataforma de Acción Colectiva sobre Normas, Actitudes y Estereotipos con el lanzamiento de #Unstereotype Alliance, con el objetivo de unir a la industria de la publicidad y los recursos digitales mundiales para acabar con los estereotipos y fomentar la caracterización progresiva en la publicidad con vistas a la ejecución de cambios que puedan medirse para 2020. En septiembre de 2017, ONU-Mujeres lanzará su Plataforma de Acción Colectiva sobre Innovación y Tecnologías para las Mujeres y las Niñas con la primera convocatoria de la Coalición Mundial de

82. **Grandes fundaciones:** Para aumentar las donaciones de grandes fundaciones de 1,6 millones de dólares en 2016 a 15 millones de dólares en 2021, ONU-Mujeres trabajará para aumentar las colaboraciones de éxito, en particular en el contexto de las FPI, algunas de las cuales ya están proporcionando una cartera saludable para 2018-2019. Además, la Entidad perseguirá el diálogo político continuado y la participación con las fundaciones objetivo, tanto al expandir las alianzas con los actuales donantes como al traer nuevos socios financiadores de entre la lista de las 20 primeras fundaciones con personal profesional.

83. **Particulares con grandes patrimonios:** Con 50 000 dólares, los ingresos en 2016 de particulares con grandes patrimonios, pequeñas fundaciones y fondos representaron una corriente de ingresos muy pequeña para ONU-Mujeres que no se habían captado anteriormente. La Entidad pretende hacer crecer esta área a 5 millones de dólares para 2019 con un mayor crecimiento a través de las siguientes estrategias: (i) identificar y hacer uso de las redes de acceso y explorar la contratación de iguales; (ii) desarrollar los sistemas de gestión de clientes, las capacidades de divulgación y las metodologías de creación conjunta; (iii) organizar las promesas de contribución de alto nivel y las oportunidades de reconocimiento; y (iv) hacer uso de la exención tributaria en mercados clave a través de sus Comités Nacionales.

84. **Comités Nacionales y donaciones individuales:** Para garantizar el crecimiento de 5 millones de dólares en 2016 a 12 millones en 2019 y un crecimiento mayor de los ingresos de Comités Nacionales y donaciones individuales, ONU-Mujeres: (i) apoyará a los Comités Nacionales para profesionalizar su recaudación de fondos; (ii) invertirá en países seleccionados que demuestren una elevada rentabilidad de la inversión; y (iii) aumentará las corrientes de ingresos a través de las campañas de comercialización directa y promesas de donación, ejecutadas a nivel mundial y nacional.

85. Se espera que la financiación innovadora se convierta en otra fuente de ingresos. La plataforma innovadora «Buy from Women» de ONU-Mujeres, iniciada experimentalmente en Ruanda en 2016, y otras iniciativas para empoderar a las empresas propiedad de mujeres para comprometerse de forma proactiva en la adquisición pública hacen uso del mercado de licitación pública para fortalecer el empoderamiento económico de las mujeres. Esta es una corriente de financiación pública formidable: las cuentas de adquisición pública a nivel mundial comprenden entre un 10 y un 33 % del PIB¹⁵. Las empresas propiedad de mujeres han sido ampliamente excluidas de este importante mercado, con tan solo un 1 %, a menudo debido a una falta de acceso a la información sobre las licitaciones, la comprensión de los procedimientos y la capacidad de cumplir los requisitos.

Responsabilidad fiscal en el tratamiento de los riesgos

86. Aunque estos pronósticos han sido cuidadosamente establecidos, proyectar los ingresos para una organización joven y que va en aumento supone mayor desafío que si se trata de instituciones ya consolidadas. Para equilibrar esto con la necesidad de

Innovación por el Cambio. ONU-Mujeres está desarrollando una tercera Plataforma de Acción Colectiva sobre Género e Inversión. Véase también el Anexo B «De la entrega de fondos a la financiación» sobre el aprovechamiento de las fuerzas financieras.

¹⁵ Para el Peterson Institute for International Economics. Consulte: <https://piie.com/blogs/realtime-economic-issues-watch/how-large-public-procurement-developing-countries>

preservar su salud financiera, ONU-Mujeres optó en el pasado por adoptar un ambicioso enfoque para abordar el establecimiento de objetivos y, al mismo tiempo, seguir siendo fiscalmente responsable. ONU-Mujeres cuenta con medidas de planificación de contingencias como parte de la ejecución, las cuales son utilizadas por otras entidades de las Naciones Unidas financiadas voluntariamente. Las asignaciones de ONU-Mujeres se basan en los ingresos esperados por parte de donantes y, cuando los pronósticos son menores que las contribuciones reales, se llevan a cabo medidas de contingencia tales como la congelación de puestos vacantes y la reducción de asignaciones no relacionadas con el personal. ONU-Mujeres supervisa detenidamente las tendencias de ingresos mensualmente para garantizar que las asignaciones permanecen acordes con los recursos disponibles.

De la entrega de fondos a la financiación

87. La estrategia de movilización de recursos de ONU-Mujeres, descrita anteriormente, se centra en la movilización de contribuciones complementarias para satisfacer los objetivos del PI de ONU-Mujeres. Las siguientes etapas en el camino para una estrategia de financiación a largo plazo de pleno derecho son la financiación combinada (combinación de recursos con aportación de capital) y hacer uso de amplias corrientes de financiación. El Anexo B presenta el estado de las exploraciones preliminares de este programa de movilización de recursos complementarios.

V. Conclusiones

88. En 2016, la Junta Ejecutiva, en su decisión 2016/4 sobre el diálogo estructurado sobre financiación, reconoció que «la demanda de apoyo de ONU-Mujeres es sustancial y que las funciones de apoyo de ONU-Mujeres han aumentado». El trabajo de coordinación y normativo de ONU-Mujeres, ya sea a nivel intergubernamental, a nivel del sistema de las Naciones Unidas o través de los programas a nivel de país, y su desempeño programático siguen dependiendo de su capacidad de aumentar y mantener contribuciones de RO y aumentar la financiación de OR de alta calidad.

89. En respuesta al informe de diálogo estructurado sobre financiación de 2016 (UNW/2016/8), ONU-Mujeres ejecutó estrategias que, de manera eficaz, han: (i) aumentado la ejecución de los programas; (ii) fortalecido su plan de trabajo de 2017 y han utilizado RO programables para reducir el déficit de financiación de OR desde 285 millones de dólares anticipados hasta 111 millones de dólares reales en 2017; (iii) acelerado los esfuerzos de desarrollo de cartera, incluido a través de la puesta en marcha continuada de FPI; (iv) utilizado asignaciones de fondos a nivel temático para garantizar el crecimiento de carteras de proyectos equilibradas, incluida la provisión de financiación inicial, despliegue de personal a corto plazo y la capacidad de refuerzo para responder a emergencias y permitir el despliegue para fortalecer la capacidad de las oficinas en el país; y (v) iniciado un nuevo mecanismo de movilización de fondos para enfoques programáticos.

90. ONU-Mujeres revisó su estrategia de movilización de recursos para favorecer la completa ejecución de su Plan Estratégico para 2018-2021. La Entidad anticipa la realización de una media de crecimiento anual en los ingresos de un 12 %, alimentada principalmente por el compromiso proactivo con mercados nuevos o sin explotar en el sector privado (p. ej., fundaciones, particulares con grandes patrimonios, Comités

Nacionales y apoyo general del sector público, y el crecimiento sostenido de las contribuciones de empresas), así como un crecimiento en los programas conjuntos con los socios del sistema de las Naciones Unidas. Los Estados miembros siguen siendo la fuente de apoyo principal de ONU-Mujeres. Se espera un crecimiento anual total sostenido aunque no acelerado de 8,75 % de las contribuciones de OR y RO de Estados miembros (9 % en 2017-2019).

91. ONU-Mujeres anima a los socios de gobierno a comprometerse de forma proactiva en un esfuerzo colectivo para ofrecer, como mínimo un aumento anual del 9 % en la financiación RO y OR en apoyo a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, particularmente a la luz del reducido presupuesto de ONU-Mujeres, lo que significa que solo se necesitan pequeños aumentos incrementales. También se invita a los Estados miembros a apoyar la financiación de mecanismos de financiación común y proporcionar OR que sean oportunos, flexibles y de alta calidad que estén completamente alineados con las prioridades estratégicas de la Entidad.

92. ONU-Mujeres busca el apoyo de la Junta Ejecutiva y los Estados miembros para expandir las contribuciones de RO, ya que representan la financiación de más alta calidad, lo cual apoya la ejecución de toda la esfera de resultados en el Plan Estratégico y son vitales para la ejecución del triple mandato de ONU-Mujeres. Los RO proporcionan a ONU-Mujeres la capacidad institucional de planificar con anterioridad y ser receptivos y estratégicos, fortalecer la supervisión y la rendición de cuentas, avanzar en la coherencia y coordinación del sistema de las Naciones Unidas y hacer uso de OR para proporcionar financiación predecible para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

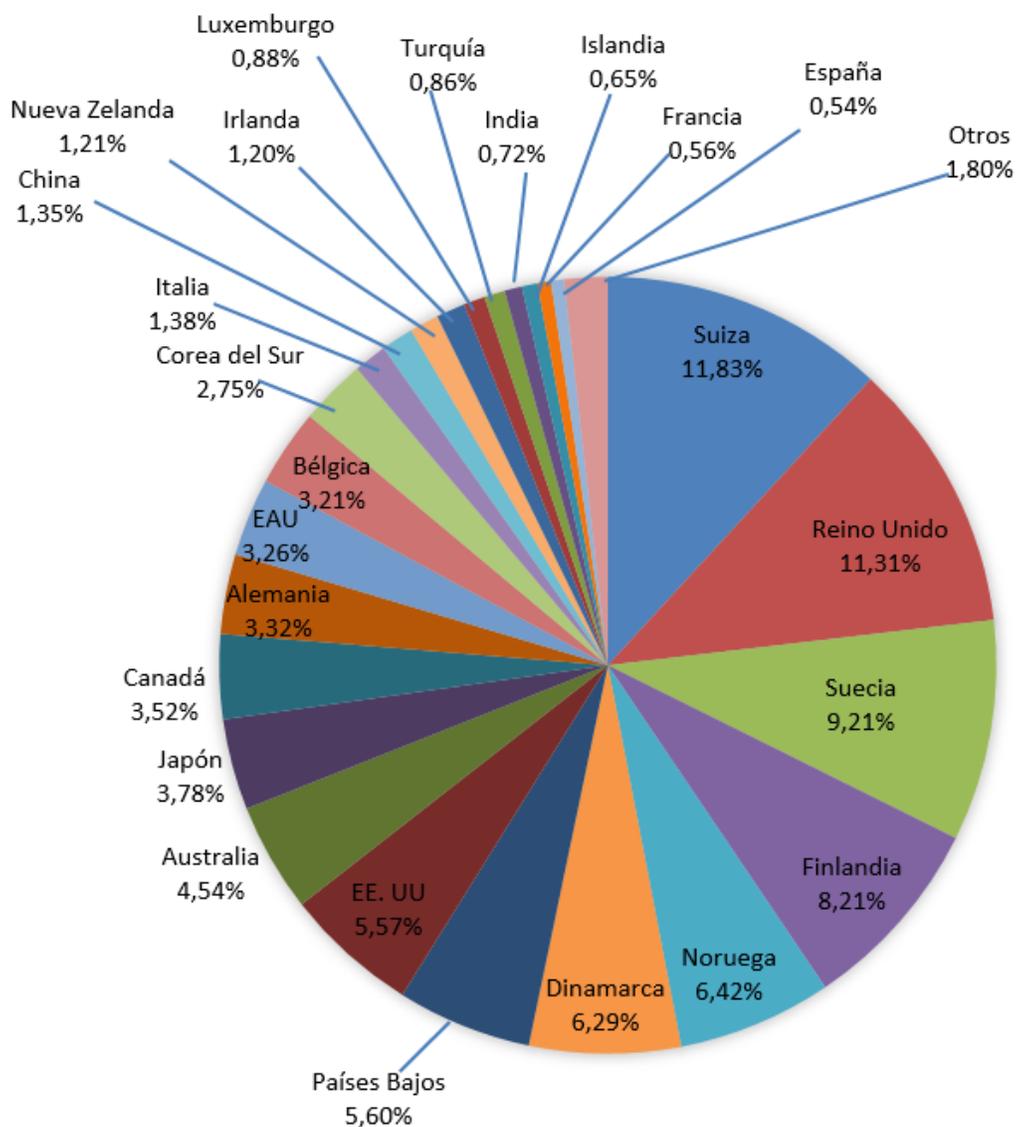
93. Al considerar las contribuciones prorrateadas muy limitadas asignadas para el apoyo normativo y los mandatos de coordinación del sistema de Naciones Unidas, se anima a los Estados miembros a respaldar el aumento solicitado de las contribuciones prorrateadas para 2018-2019.

94. Finalmente, los Estados miembros pueden ayudar a reducir los costos de transacción e deficiencias a través de la armonización de normas y procedimientos para reducir el número de acuerdos específicos con donantes, que podrían dar lugar a mayores costos de transacción y pérdidas de eficiencia, y favorecer la generación de informes simplificados y armonizados de donantes múltiples.

95. ONU-Mujeres valora el proceso de diálogo estructurado sobre financiación y la oportunidad que ofrece para la alineación estratégica para garantizar la ejecución del Plan Estratégico para 2018-2021 y para permitir que ONU-Mujeres tenga un papel central en la ejecución completa, eficaz y acelerada de la Plataforma de Acción de Beijing y la ejecución con perspectiva de género de la Agenda 2030.

Anexo A

Distribución de contribuciones gubernamentales de RO a ONU-Mujeres en 2016

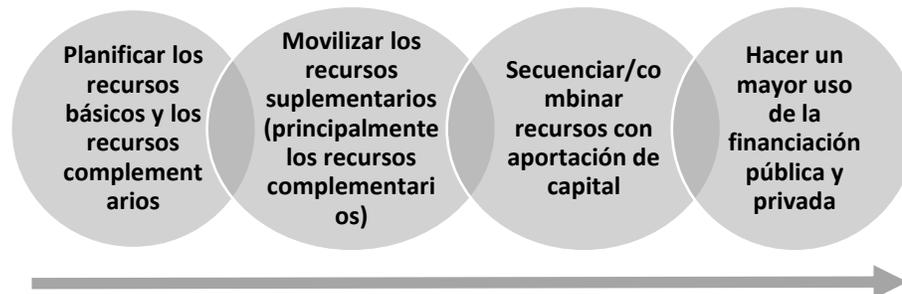


Anexo B:

De la entrega de fondos a la financiación

1. Para el informe del diálogo estructurado sobre financiación de 2016, ONU-Mujeres ha adoptado un modelo de maduración en tres pasos que encuadra su capacidad de comprometerse en un diálogo estructurado sobre financiación; en la tercera fase, una organización puede avanzar más allá de la búsqueda de una única fuente de «fondos» (normalmente subvenciones de donantes, que pueden ser gobiernos, fundaciones y el sector privado) hacia múltiples fuentes de financiación (p. ej., fuentes de financiación innovadoras) y de aprovechamiento de la combinación perfecta de instrumentos de financiación para cumplir sus prioridades del Plan Estratégico.
2. Para el bienio 2015-2016, la Entidad pasó a la Fase 2 de su modelo de maduración con la considerable inversión de ONU-Mujeres en el refuerzo y mayor atención hacia su programación para hacer el mejor uso posible de su mandato compuesto de forma integrada y ofrecer apoyo a la transformación de los compromisos normativos en resultados a nivel nacional y regional. Tras el comienzo del bienio 2018-2019, ONU-Mujeres aumentará su reflexión para llegar a la Fase 3.
3. Esta reflexión se hace en consonancia con las directrices del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo en la senda De la entrega de fondos a la financiación (F2F), y el recorrido ilustrado en la figura I.

Figura I: El desafío De la entrega de fondos a la financiación (F2F)¹⁶



4. La estrategia de movilización de recursos de ONU-Mujeres, descrita en la sección IV, se centra en la movilización de contribuciones complementarias para satisfacer los objetivos del PI de ONU-Mujeres. Las siguientes etapas en el camino para una estrategia de financiación de pleno derecho son *la financiación combinada* (combinación de recursos con aportación de capital) y *el aprovechamiento* de amplias corrientes de financiación.

¹⁶ Adaptado de la Guía de acompañamiento del MANUD de la entrega de fondos a la financiación del GNUD. Ver: <https://undg.org/document/funding-to-financing-undaf-companion-guidance/>

5. El enfoque de *Financiación combinada* puede explorarse, en colaboración con socios financieros del sector público y privado, dentro del contexto de los proyectos en los que el problema del acceso a la financiación por parte de las mujeres es fundamental, como el apoyo a las mujeres en la agricultura inteligente desde el punto de vista del clima o para el empoderamiento de las mujeres empresarias. En la mayoría de los casos, puede que exista una estrategia de financiación, pero no una estrategia para la entrega de fondos: en otras palabras, estos fondos no se canalizarían a través de ONU-Mujeres, sino que serían decisivos en el cumplimiento de los resultados. Las alianzas con instituciones financieras internacionales, así como con el sector financiero, serán esenciales en este esfuerzo.

6. Más allá de la financiación combinada, se explorarán las iniciativas de *financiación innovadora*. Entre ellas, la colaboración con la financiación privada, incluidos los socios de gestión patrimonial, ayudarán al desarrollo de instrumentos de inversión de impacto cuyos procedimientos pueden beneficiar a las iniciativas de género, incluidas aquellas de ONU-Mujeres. Este es uno de los objetivos de la Plataforma de Acción Colectiva sobre Género e Inversión y la divulgación relacionada con la industria financiera privada.

7. El objetivo principal de la Plataforma de Acción Colectiva sobre Género e Inversión será *aprovechar* el poder de los activos y la industria de gestión patrimonial privada y, específicamente, el aumento de las mujeres inversoras, para integrar la inversión con perspectiva de género e incentivar al sector privado para acelerar la ejecución de los Principios de Empoderamiento de las Mujeres en el lugar de trabajo, las cadenas de suministro y la cadena de valores completa. Al aprovechar el poder de la financiación privada y la necesidad de inversores para buscar datos para las selecciones de inversión, ONU-Mujeres espera impulsar una transparencia acelerada en la generación de informes de diversidad de género y el progreso total, incentivado por los inversores, al mismo tiempo que promueve inversiones de impacto en apoyo de las mujeres y las niñas.

8. Respecto al uso de amplias corrientes de financiación públicas para la igualdad de género, ONU-Mujeres es pionera en la planificación y presupuestación con perspectiva de género. Los análisis de género de los presupuestos gubernamentales son cruciales para la mejora de los objetivos y llevan a una mejora de las asignaciones de financiación pública para intervenciones prioritarias para las mujeres y las niñas. Dentro del primer año de la Agenda 2030, ONU-Mujeres ya ha apoyado a más de 80 gobiernos a la hora de hacer que la igualdad de género sea el enfoque principal de los planes y presupuestos destinados a la ejecución de los ODS.