



**UNITED NATIONS
DEVELOPMENT GROUP**

Manual para la incorporación de la perspectiva de género en la programación común a escala nacional

Julio de 2014

**Elaborado por el Equipo de Tareas del GNUD sobre la
Igualdad de Género**

Índice

Acrónimos

Figuras, recuadros y cuadros

1. Introducción

- 1.1 Contexto del manual
- 1.2 Incorporación de la perspectiva de género: una estrategia de múltiples vías
- 1.3 Antecedentes de la programación común de las Naciones Unidas a escala nacional
- 1.4 Funciones y responsabilidades en la formulación del MANUD

2. Incorporación de la perspectiva de género en la hoja de ruta del MANUD

- 2.1 ¿Qué es la hoja de ruta del MANUD?
- 2.2 Consideraciones para la incorporación de la perspectiva de género en la hoja de ruta
- 2.3 Lista de control sobre la incorporación de la perspectiva de género en la hoja de ruta

3. Incorporación de la perspectiva de género en los análisis de país del MANUD

- 3.1 ¿Qué es el análisis de país del MANUD?
- 3.2 Consideraciones para la incorporación de la perspectiva de género en el análisis de país
- 3.3 Lista de control sobre la incorporación de la perspectiva de género en el análisis de país

4. Incorporación de la perspectiva de género en la planificación estratégica del MANUD

- 4.1 ¿Qué es la planificación estratégica del MANUD?
- 4.2 Consideraciones para la incorporación de la perspectiva de género en la planificación estratégica del MANUD
- 4.3 Lista de control sobre la incorporación de la perspectiva de género en la planificación estratégica del MANUD

5. Incorporación de la perspectiva de género en el seguimiento y la evaluación del MANUD

- 5.1 ¿Qué es el seguimiento y la evaluación del MANUD?
- 5.2 Consideraciones para la incorporación de la perspectiva de género en el seguimiento y la evaluación del MANUD
- 5.3 Lista de control sobre la incorporación de la perspectiva de género en el seguimiento y la evaluación del MANUD

Anexo 1: Glosario

Anexo 2: Recursos fundamentales

Acrónimos

ECP	Evaluación común de país
JJE	Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer
OSC	Organización de la sociedad civil
ECOSOC	Consejo Económico y Social
IG	Igualdad de género
IEM	Índice de empoderamiento de la mujer
GTG	Grupo Temático sobre el Género
IDH	Índice de desarrollo humano
PMA	Países menos adelantados
LGBTI	Lesbianas, gays, bisexuales trans e intersexuales
F-ODM	Fondo para el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio
PIM	País de ingresos medianos
ONG	Organización no gubernamental
APG	Auditoría participativa de género
GAP	Grupo de apoyo entre pares
RCAP	Revisión cuatrienal amplia de la política
CR	Coordinador Residente
ONU-SWAP	Plan de acción para todo el sistema de las Naciones Unidas
MANUD	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo
GNUD	Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo

Figuras, recuadros y cuadros

Figura 1. Etapas implicadas en la elaboración de un MANUD

- Recuadro 1. Incorporación de la perspectiva de género desde las fases iniciales del MANUD: la experiencia de Cuba
- Recuadro 2. Operacionalización de mandatos normativos: buenas prácticas de México y Serbia
- Recuadro 3. Promoción del género con los equipos de las Naciones Unidas en el país y los asociados gubernamentales
- Recuadro 4. Estrategias para la incorporación de la perspectiva de género en el MANUD: experiencia adquirida de Palestina
- Recuadro 5. Indicadores de desarrollo armonizados sensibles al género: República de Moldova
- Recuadro 6. Análisis basado en el género en la programación común de país: los ejemplos de Albania, Bangladesh y Namibia
- Recuadro 7. Utilización del boletín sobre la paridad entre los sexos para fortalecer la incorporación de la perspectiva de género en la programación común: el caso de Rwanda
- Recuadro 8. Áreas en las que el sistema de las Naciones Unidas puede ofrecer una ventaja comparativa en materia de igualdad de género
- Recuadro 9. Incorporación de la perspectiva de género en el contexto de la iniciativa Unidos en la acción: el caso de Tanzania
- Recuadro 10. La teoría del cambio aplicada a la igualdad de género en Liberia
- Recuadro 11. Estrategias de promoción para los promotores de género en los procesos de planificación estratégica
- Recuadro 12. Conjunto mínimo de indicadores estadísticos sobre violencia contra las mujeres
- Recuadro 13. Seguimiento de los recursos a través de un indicador de género en Viet Nam
- Recuadro 14. Recopilación de datos sensibles al género

- Cuadro 1. Marcos para el análisis de género: resumen comparativo
- Cuadro 2. Indicadores de rendimiento sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres
- Cuadro 3. Matriz de resultados del MANUD: un ejemplo relativo a la igualdad de género
- Cuadro 4. Etapas claves de los programas conjuntos sobre género
- Cuadro 5. Seguimiento y evaluación
- Cuadro 6. Comparación de indicadores cualitativos y cuantitativos
- Cuadro 7. Conjunto mínimo de indicadores de género, por área

1. Introducción

1.1 Contexto del manual

La igualdad de género, los derechos de la mujer y el empoderamiento de las mujeres constituyen ingredientes fundamentales para crear un mundo más justo y equitativo para todos. El Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo tiene un papel crucial que desempeñar, garantizando un adecuado reflejo de la perspectiva de género en los procesos nacionales de desarrollo; asimismo, tiene la responsabilidad de abordar la igualdad de género a través de actividades operativas para el desarrollo a escala nacional.

La revisión cuatrienal amplia de la política (RCAP)¹ (A/RES/67/226) concede gran importancia a la rendición de cuentas en lo referente a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres e insta a mejorar la eficacia en el contexto del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD²). La resolución exhorta al Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo a incrementar las inversiones y la atención prestada a los resultados en materia de igualdad de género, así como a fortalecer la coordinación de las operaciones sensibles al género. El MANUD es el marco fundamental a escala nacional que dota de cohesión al sistema de las Naciones Unidas. Algunos países optan por reforzar aún más la coherencia y la coordinación a través de la iniciativa Unidos en la acción.

El trabajo desarrollado en todo el sistema de las Naciones Unidas en el ámbito de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres a escala mundial, regional y nacional es esencial para avanzar en la esfera de la igualdad de género. Tal como están formulados el marco para el desarrollo después de 2015 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, cada vez resulta más evidente que cualquier nuevo marco debe ser transformador, con el fin de abordar las dificultades estructurales a las que se enfrentan la igualdad de género y los derechos de las mujeres. Es preciso eliminar los "sistemas de discriminación", que a menudo se justifican en nombre de la cultura, la tradición, la historia o la identidad de un colectivo. La adopción de un nuevo enfoque multidimensional e integrado con respecto a las cuestiones del desarrollo ofrece numerosas oportunidades para incorporar la perspectiva de género de un modo más holístico y sistemático.

El Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha invertido esfuerzos significativos con objeto de mejorar su capacidad para integrar los temas transversales en su trabajo a escala mundial, regional y nacional. El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM) ha identificado cinco principios programáticos que el sistema de las Naciones Unidas debe cerciorarse de integrar plenamente: 1) el enfoque basado en los derechos humanos, 2) la igualdad de género, 3) la sostenibilidad medioambiental, 4) el desarrollo de capacidades, y 5) la gestión basada en los resultados. El GNUM elaboró en 2010 una nota de orientación sobre la

¹ La RCAP es el principal instrumento normativo con el que cuenta la Asamblea General para definir las operaciones del Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo con el fin de respaldar los esfuerzos que realizan los países en los que se ejecutan los programas de desarrollo.

² El MANUD es el marco común de programación que utilizan principalmente los equipos de las Naciones Unidas en los países, como se expone más adelante. Véanse las orientaciones conexas en www.undg.org

aplicación práctica de estos cinco principios.³ Dicha nota hace hincapié asimismo en que los tres principios normativos (el enfoque basado en los derechos humanos, la igualdad de género y la sostenibilidad medioambiental) se refuerzan mutuamente y ofrecen vías para conectar las normas internacionales y los objetivos de desarrollo internacionalmente acordados con el proceso de desarrollo.

Una de las prioridades del GNUD ha sido fortalecer la capacidad de las Naciones Unidas para apoyar la integración de los principios de programación. En 2011 se creó una [lista de expertos del GNUD](#), que incluía varias sublistas de expertos de las Naciones Unidas que están disponibles para respaldar el trabajo cooperativo de las Naciones Unidas sobre el terreno (incluso en áreas como el MANUD, la gestión basada en resultados, el cambio climático y el medio ambiente, el enfoque basado en los derechos humanos, la reducción del riesgo de desastres, los conflictos, las operaciones comerciales y otras).

El Equipo de Tareas del GNUD sobre la Igualdad de Género⁴, dirigido por ONU Mujeres, ha creado en 2014 una lista de expertos de las Naciones Unidas en materia de género, de conformidad con las recomendaciones formuladas en la RCAP. Con esta nueva lista del GNUD, los equipos de tareas de las Naciones Unidas en los países tienen la posibilidad de aprovechar la experiencia disponible en el sistema de las Naciones Unidas para incorporar la perspectiva de género en la planificación y ejecución de sus programas, a fin de garantizar que las cuestiones de género se aborden sistemáticamente en el MANUD, en los programas conjuntos y en otros marcos de programación para el desarrollo.

ONU Mujeres también dirigió al Equipo de Tareas del GNUD en la elaboración de este manual, que respalda la priorización y la incorporación de las cuestiones relacionadas con la igualdad de género en los procesos de programación común de las Naciones Unidas a escala nacional. Más que ofrecer orientaciones de carácter prescriptivo, este manual pretende ser una herramienta práctica basada en las orientaciones existentes y en la experiencia práctica disponible. Constituye un recurso que ayudará a los promotores de género y a los responsables de incorporar la perspectiva de género en los procesos de programación común de las Naciones Unidas a nivel nacional. Dependiendo del contexto nacional, los destinatarios de este manual son:

- expertos de las Naciones Unidas en cuestiones de género y coordinadores de las cuestiones de género en el seno de las organizaciones de las Naciones Unidas (incluidos los miembros de la lista de expertos en cuestiones de género de las Naciones Unidas);
- grupos de resultados/productos del MANUD;
- grupos temáticos sobre cuestiones de género;

³ GNUD (2010), *Guidance Note: Application of the Programming Principles to the UNDAF*, Nueva York: GNUD.

⁴El Equipo de Tareas del GNUD sobre la Igualdad de Género trabaja para respaldar la coherencia en la incorporación de la perspectiva de género y la promoción del empoderamiento de las mujeres en las Naciones Unidas, incluso a través del sistema de coordinadores residentes. Además de ONU Mujeres, que preside el Equipo de Tareas y asume las labores de secretaría, dicho equipo está integrado por los siguientes miembros: la FAO, el FIDA, la OIT, el Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo (CIF-OIT), el PNUD, el PNUMA, la UNESCO, el UNFPA, el UNICEF, la UNOPS, la Secretaría de las Naciones Unidas, el PMA y la OMS.

- asesores y expertos regionales en temas de género (incluidos los miembros de los grupos de apoyo entre pares dentro de cada GNUD regional);
- los equipos de las Naciones Unidas en los países y los coordinadores residentes.

Este manual debe utilizarse conjuntamente con el [informe "Gender Mainstreaming in Development Programming"](#), elaborado por ONU Mujeres tras la reunión celebrada por el Grupo de Expertos en 2013 sobre el mismo tema. Dicho informe aborda la incorporación de la perspectiva de género en el contexto actual del desarrollo. Ofrece una serie de principios rectores y conceptos claves y hace hincapié en las cuestiones relacionadas con la incorporación de la perspectiva de género en la programación para el desarrollo. El presente manual establece un vínculo con el citado informe, al centrar la atención y ofrecer ejemplos concretos sobre la integración del género en el contexto específico de los marcos de planificación respaldados por las Naciones Unidas, como el MANUD; durante el proceso de incorporación de la perspectiva de género en la programación común de país será necesario consultar ambos documentos.⁵

Es importante señalar que el GNUMD, incluso a través de la Red de Programación del MANUD, tratará de ayudar a los equipos de las Naciones Unidas en los países a establecer un vínculo más sólido entre los mandatos normativos del sistema de las Naciones Unidas y sus actividades operativas. A lo largo del año 2014 se encargará una serie de estudios de casos en los que se analizará con mayor profundidad el modo en que los equipos de las Naciones Unidas en los países abordan estos vínculos entre las esferas normativa y operativa, incluso en lo que respecta a los derechos humanos, la igualdad de género y la sostenibilidad medioambiental. Cuando esté disponible dicho trabajo, constituirá un recurso clave adicional que deberá tenerse en cuenta al utilizar el presente manual.

1.2 Incorporación de la perspectiva de género: una estrategia de múltiples vías

La incorporación de la perspectiva de género es un *enfoque estratégico* para lograr el *objetivo* de la igualdad de género. Así lo señaló el sistema de las Naciones Unidas desde la Plataforma de Acción de Beijing (1995) y en la resolución 1997/2 del Consejo Económico y Social, y posteriormente también en todas las grandes esferas de trabajo del sistema de las Naciones Unidas. La resolución del Consejo Económico y Social definió la incorporación de la perspectiva de género como:

una estrategia destinada a hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como de los hombres, sean un elemento integrante de la elaboración, la aplicación, la supervisión y la evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, a fin de que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y se impida que se perpetúe la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad entre los géneros.⁶

En ese sentido, el género es una construcción social que tiene efectos estructurales tanto en los hombres como en las mujeres y que guarda relación con diferentes determinantes

⁵ Otro recurso adicional de gran utilidad es: UNIFEM (2005). Guía de recursos para grupos temáticos de género. Nueva York: UNIFEM.

⁶ Consejo Económico y Social (1997). Conclusiones acordadas, resolución 1997/2.

socioeconómicos, como la edad, la ubicación geográfica, el grupo étnico, la condición socioeconómica y la identidad de género. Existe una agenda emergente relacionada con las masculinidades que busca implicar a los hombres en el trabajo dirigido a abordar la desigualdad de género y abordar las necesidades y los derechos de las personas lesbianas, gais, bisexuales, trans e intersexuales (LGBTI). Es necesario tratar estas cuestiones en el marco de los esfuerzos en curso dirigidos a lograr la igualdad de género para las mujeres y el empoderamiento de estas.

La estrategia de varias vías (conocida como "estrategia de doble vía")⁷ para la incorporación de la perspectiva de género es el método ideal para conseguir un cambio transformador; dicha estrategia integra tanto intervenciones *específicas de género*, destinadas a apoyar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en determinados grupos sociales, organizaciones o procesos, como iniciativas *que integran los asuntos de género*, a fin de garantizar la integración de la igualdad de género en el trabajo sustantivo de todos los sectores, tal como se expone en detalle en el informe anteriormente mencionado. La incorporación de la perspectiva de género en el contexto del MANUD implica, por tanto, la promoción, planificación y programación tanto de intervenciones que aborden específicamente los problemas relacionados con la igualdad de género como de otras que integren estas cuestiones en todas las demás áreas del MANUD.

1.3 Antecedentes de la programación común de las Naciones Unidas a escala nacional

Los equipos de las Naciones Unidas en los países y los asociados nacionales utilizan diferentes herramientas de programación común en función del contexto. El MANUD es el marco que se utiliza con más frecuencia, incluso en la modalidad de Programa único de la iniciativa Unidos en la acción (véase *infra*). En aras de la claridad, este manual se refiere en todo momento al MANUD, pero su contenido es aplicable a todos los marcos de programación común que se utilizan actualmente.

El Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD)

El **MANUD** es el marco programático estratégico que describe la respuesta colectiva del sistema de las Naciones Unidas a las prioridades de desarrollo nacionales. Normalmente considera un horizonte temporal quinquenal. El MANUD se basa en los principios de apropiación nacional; alineación con las prioridades, estrategias, sistemas y ciclos de programación para el desarrollo nacionales; carácter inclusivo del sistema de las Naciones Unidas, con una implicación plena de sus organismos especializados y no residentes, así como de los asociados nacionales; y mutua rendición de cuentas sobre los resultados del desarrollo (tanto por parte del sistema de las Naciones Unidas como de los asociados nacionales). El MANUD también está basado en la integración de los cinco principios de programación, adaptados al contexto del país:

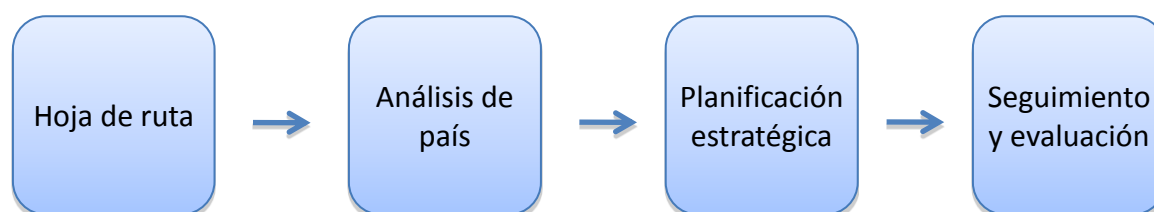
- tres principios "normativos": el enfoque basado en los derechos humanos, la igualdad de género y la sostenibilidad medioambiental;

⁷ El anexo 1 ofrece una explicación de los principales términos utilizados.

- dos principios "habilitantes": el desarrollo de capacidades y la gestión basada en resultados.

El proceso de elaboración del MANUD consta de cuatro etapas claves: la hoja de ruta, el análisis de país, la planificación estratégica, y el seguimiento y la evaluación (véase la figura 2). Los puntos de partida y las cuestiones relacionadas con cada una de estas cuatro etapas se abordan en detalle en las secciones posteriores de este manual.

Figura 1. Etapas implicadas en la elaboración de un MANUD



Modalidad "Unidos en la acción"

En un esfuerzo por mejorar aún más la coherencia, la pertinencia, la eficacia y la eficiencia del Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo, la segunda generación de la modalidad **Unidos en la acción**⁸ se basa en la evaluación (que se llevó a cabo en todo el sistema de las Naciones Unidas) de la fase experimental con el fin de centrar la atención en la gestión y el seguimiento de los resultados, garantizando de ese modo la rendición de cuentas y la obtención de mejores resultados. Sobre la base de los conceptos de Programa único, Marco presupuestario único, Líder único y Funcionamiento y comunicación únicos, los equipos de las Naciones Unidas en los países que trabajan bajo la modalidad Unidos en la acción buscan la armonización en el logro de resultados y el fortalecimiento de la rendición de cuentas, incluso en cuestiones transversales como los derechos humanos, la igualdad de género y la sostenibilidad medioambiental.

La adopción de un conjunto de principios de programación y de cuestiones transversales también brinda una oportunidad para fortalecer los vínculos ente los mandatos normativo y operativo en el sistema de las Naciones Unidas. Los **procedimientos operativos estándar**⁹ para los países de la segunda generación de la modalidad Unidos en la acción reafirman los principios claves de armonización en el logro de resultados y fortalecimiento de la rendición de cuentas, incluso en los temas transversales, y hacen hincapié en los valores y normas compartidos por el sistema de las Naciones Unidas.

⁸ Para obtener información detallada sobre la modalidad Unidos en la acción, véase <http://www.undg.org/index.cfm?P=7>

⁹ Los procedimientos operativos estándar se elaboraron en 2013 con objeto de apoyar a los 37 países que trabajan actualmente de acuerdo con la modalidad Unidos en la acción. Véase GNUM (2013): "Standard Operating Procedures for Countries Wishing to Adopt the 'Delivering as One' Approach", Nueva York: GNUM.

Contextos de programación nacionales

También es importante reconocer que las Naciones Unidas desarrollan sus actividades en contextos muy diferentes, y con implicaciones muy diversas por lo que respecta a la incorporación de la perspectiva de género en la programación. En los países menos adelantados, por ejemplo, el trabajo de las Naciones Unidas incluye un apoyo significativo en la prestación de servicios, mientras que en los países de ingresos medianos (PIM) se ha producido un cambio en la planificación estratégica de las Naciones Unidas, abandonando el Marco de Asistencia para el Desarrollo para adoptar unos marcos de asociación que reflejan en mayor medida un papel asesor en materia de políticas. El apoyo a los países que se recuperan de conflictos y desastres naturales puede centrarse en actividades humanitarias y relacionadas con la recuperación, como la consolidación de la paz y la reconstrucción¹⁰. En el contexto de la gobernanza, los factores socioculturales también influyen en las estrategias que se pueden utilizar para abordar las cuestiones de género en el trabajo de asistencia para el desarrollo. Tales factores contextuales pueden incluir compromisos nacionales en materia de género así como un marco político y jurídico que puede crear (o no) un entorno propicio para el trabajo en el ámbito de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Resulta evidente que es necesario contar con diferentes capacidades y estrategias para la incorporación de la perspectiva de género en unos escenarios de programación tan diversos como los descritos, lo que obliga a adoptar enfoques flexibles y adaptados a cada contexto.

1.4 Funciones y responsabilidades en la formulación del MANUD

Es fundamental definir con claridad las funciones y responsabilidades en la formulación y aplicación del MANUD, de modo que todas las personas involucradas en la incorporación de la perspectiva de género en el proceso comprendan quiénes son los actores claves y qué responsabilidades tienen. El MANUD está basado en el principio fundamental de apropiación nacional; por lo tanto, las **partes interesadas a escala nacional** (gobiernos y sociedad civil), integradas en el órgano de coordinación gubernamental, son las principales responsables de dar respuesta a las prioridades en materia de desarrollo en sus propias sociedades.

A través de la RCAP, los Estados Miembros de las Naciones Unidas reafirman las **responsabilidades del Sistema de las Naciones Unidas para el Desarrollo** en lo que respecta al fomento de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. La RCAP insta a utilizar los conocimientos especializados que posee el sistema de las Naciones Unidas en materia de género para prestar asistencia en el proceso de elaboración de los MANUD y de otros marcos de programación para el desarrollo, garantizando que las dimensiones de género se aborden de un modo sistemático, y solicita un incremento de la inversión y la atención prestada a los resultados y productos relacionados con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en los programas marco de las Naciones Unidas para el desarrollo.

¹⁰ Véase el Manual de género en la acción humanitaria del CIP y otros recursos en <https://www.humanitarianresponse.info/topics/gender>; véase también la Guía de recursos de ONU Mujeres sobre mujeres, paz y seguridad en <http://www.unwomen.org/~media/Headquarters/Media/Publications/en/01Overview.pdf>

La Asamblea General creó en 2010 **ONU Mujeres**, una organización que trabaja para mejorar la eficacia de la coordinación, la coherencia y la incorporación de la perspectiva de género en todo el sistema de las Naciones Unidas. A escala nacional, esta organización funciona como una parte del sistema de coordinadores residentes, dentro del equipo de las Naciones Unidas en el país. Su misión es dirigir y coordinar el trabajo del equipo de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el país, bajo la dirección general del Coordinador Residente.

La función del **Coordinador Residente (CR)** es facilitar y supervisar la realización del análisis de país, el diseño y la aplicación del MANUD como marco estratégico fundamental para todas (o la mayoría de) las actividades operativas de las Naciones Unidas para el desarrollo, a petición del Gobierno, el equipo de las Naciones Unidas en el país y otras partes interesadas, y en estrecha colaboración con todos ellos.¹¹ Como parte de este proceso, el Coordinador Residente también se encarga de garantizar que los resultados del MANUD guarden relación con el logro de las prioridades nacionales en materia de desarrollo, y que los principios claves de programación de las Naciones Unidas (véase *supra*) se integren en el MANUD. El liderazgo del Coordinador Residente en materia de igualdad de género es crucial para inspirar al resto de personas implicadas, influir en ellas y guiarlas con el fin de integrar plenamente la igualdad de género en la programación y las inversiones de las Naciones Unidas.

El **equipo de las Naciones Unidas en el país** también desempeña un papel fundamental en el MANUD. Un equipo de las Naciones Unidas en el país coherente utilizará los cinco principios de programación y garantizará un enfoque coherente sobre las cuestiones transversales, a fin de mejorar el análisis de país y realizar una contribución útil al marco de desarrollo nacional. El equipo de las Naciones Unidas en el país debe contribuir a la incorporación de la perspectiva de género y a la promoción de la igualdad de género.

Los **Grupos Temáticos sobre el Género** son mecanismos entre organismos creados para fomentar la acción y la coordinación conjuntas a escala nacional. Aunque su mandato específico puede variar de unos países a otros, su función general es fortalecer el desempeño del equipo de las Naciones Unidas en el país en el ámbito de la igualdad de género mediante la provisión de asesoramiento en materia de políticas, la coordinación de las cuestiones de programación en el seno del MANUD y la prestación de asistencia técnica según las necesidades. Además, los Grupos Temáticos sobre el Género fomentan el diálogo y la colaboración con las principales partes interesadas (como los asociados nacionales e internacionales, las organizaciones de la sociedad civil y el sector privado) en el contexto del MANUD. Los análisis disponibles sugieren que “el hecho de contar con un Grupo Temático sobre el Género aumenta la probabilidad de disponer de MANUD sólidos desde el punto de vista de la igualdad de género”, un resultado que posiblemente está vinculado con la correlación que existe entre el incremento del número de Grupos Temáticos sobre el Género y el de iniciativas de desarrollo de las capacidades de los equipos de las Naciones Unidas en los países en esta materia.¹²

¹¹ GNUD (2014). "UN Resident Coordinator Generic Job Description". Nueva York: GNUD.

¹² Rao, Aruna (2010). "[Strengthening Gender Equality in United Nations Development Frameworks](#)", informe encargado por el Equipo de Tareas del GNUD sobre la Igualdad de Género, p. 9.

La creación de un Grupo Temático sobre el Género depende de una decisión del Coordinador Residente y de la dirección del equipo de las Naciones Unidas en el país. El Coordinador Residente, junto con el presidente del Grupo Temático sobre el Género, garantiza la participación activa del personal superior del equipo de las Naciones Unidas en el país en dicho grupo. Las investigaciones realizadas sugieren que, para ser verdaderos impulsores de un cambio positivo, los Grupos Temáticos sobre el Género deben contar con un apoyo adecuado de la alta dirección.¹³ En la actualidad existen unos 104 Grupos Temáticos sobre el Género – con funciones y niveles de capacidad diferentes– que respaldan el trabajo del sistema de las Naciones Unidas en apoyo a los países en los que se ejecutan programas. Con el despliegue de la segunda generación de la modalidad Unidos en la acción y la adopción de un enfoque basado en grupos de resultados conjuntos, es posible que se reconfigure un número cada vez mayor de Grupos Temáticos sobre el Género, o incluso que los equipos de las Naciones Unidas en los países opten por disolverlos. En tal caso, será fundamental que los equipos de las Naciones Unidas en los países garanticen que las responsabilidades de estos grupos en lo tocante a la incorporación de la perspectiva de género no se evaporen durante el proceso de reconfiguración general de los mecanismos entre organismos. En última instancia, sean cuales sean los mecanismos de gestión y coordinación del MANUD que se adopten (con o sin Grupo Temático sobre el Género), el equipo de las Naciones Unidas en el país deberá garantizar la plena integración de la perspectiva de género en el trabajo del sistema de las Naciones Unidas.

El Coordinador Residente o el equipo de las Naciones Unidas en el país desarrollan un modus operandi para la formulación del MANUD u otro marco de programación común para el país. Existe la posibilidad de crear un grupo general de alto nivel (que, generalmente, está integrado por jefes adjuntos de distintos organismos) así como **grupos temáticos o de resultados** de las Naciones Unidas, que se ocupen de dirigir la formulación y aplicación de los resultados específicos del MANUD. En el marco de su labor, estos grupos tratan de integrar los principios normativos y las cuestiones transversales pertinentes para el país en su respectivo trabajo de programación. Asimismo, llevan a cabo análisis de las cuestiones fundamentales y de las tendencias emergentes relacionadas con las esferas prioritarias, con el fin de garantizar que los programas estén basados en pruebas. Es importante trabajar en estrecha colaboración con estos grupos de resultados, con objeto de asegurar la integración de la igualdad de género en esas áreas temáticas desde el primer momento. Esto incluye una labor de presión dirigida a conseguir que los coordinadores de las cuestiones de género participen en cada uno de esos grupos. Además, el presidente del Grupo Temático sobre el Género deberá trabajar con el equipo de las Naciones Unidas en el país o con el Coordinador Residente para garantizar la integración de las cuestiones de género en cada una de las fases de la formulación del MANUD. La realidad sobre el terreno varía de unos países a otros, por lo que será necesario tener en cuenta este aspecto a la hora de identificar los principales factores impulsores de la incorporación de la perspectiva de género.

Los grupos de apoyo entre pares ayudan al equipo regional del GNUM, prestando apoyo y asesoramiento en materia de calidad a los países en los que se ejecutan programas en el proceso de formulación del MANUD, entre otras actuaciones. Normalmente estos grupos están compuestos por personal técnico designado por las oficinas regionales o por las sedes de los organismos pertinentes de las Naciones Unidas. Los miembros del grupo de apoyo entre pares no cumplen el mandato de ningún organismo en particular, sino que prestan asistencia técnica

¹³ Ibid., p. 15.

en nombre del equipo regional del GNUD. La principal responsabilidad funcional de estos grupos es ayudar a los equipos de las Naciones Unidas en los países a llevar a cabo un proceso de programación común oportuno y de calidad en el país de que se trate, de conformidad con el paquete de orientaciones del MANUD. Los grupos de apoyo entre pares desempeñan una función muy importante de apoyo a la incorporación de la perspectiva de género en el MANUD, garantizando, entre otras cosas, el establecimiento de vínculos adecuados con los mecanismos de coordinación pertinentes a escala nacional (como las oficinas de los coordinadores residentes, los grupos de apoyo entre pares y los grupos de resultados).

El resto de este manual aborda cada una de las etapas involucradas en el proceso de formulación del MANUD. En cada sección se ofrece una descripción general de una de estas etapas, las consideraciones relativas a la integración de la igualdad de género así como una lista de control. La sección 2 aborda la hoja de ruta del MANUD. En la sección 3 se expone el análisis de país del MANUD; la sección 4, por su parte, analiza el proceso de planificación estratégica del MANUD y la sección 5 explica el seguimiento y la evaluación del MANUD. Los anexos incluyen un glosario de términos claves relacionados con el género así como una lista de recursos útiles.

2. Incorporación de la perspectiva de género en la hoja de ruta del MANUD

2.1 ¿Qué es la hoja de ruta del MANUD?

La hoja de ruta del MANUD sienta las bases para el proceso de elaboración del MANUD y traza sus líneas maestras. El equipo de las Naciones Unidas en el país y el órgano de coordinación del Gobierno elaboran y alcanzan un acuerdo sobre una hoja de ruta acorde con el proceso de planificación nacional para el desarrollo, y en la que se definan las etapas y los hitos de la contribución del equipo de las Naciones Unidas en el país al análisis de país y a la elaboración del MANUD. La hoja de ruta identifica asimismo el apoyo que será necesario obtener de las oficinas regionales y de las sedes. En el marco de este proceso deberá llevarse a cabo un proceso de consultas exhaustivo que garantice la apropiación nacional, incluso a través de los mecanismos nacionales de defensa de los intereses de las mujeres.

2.2 Consideraciones para la incorporación de la perspectiva de género en la hoja de ruta

La incorporación de la perspectiva de género debe producirse desde el inicio de la fase de definición de la hoja de ruta del MANUD. Las hojas de ruta genéricas incluirán una serie de acciones como la identificación del proceso adecuado para el análisis, la detección de necesidades de capacitación del personal de las Naciones Unidas y de los funcionarios gubernamentales, consultas con las partes interesadas, una reunión para definir las prioridades estratégicas y la formulación del marco de resultados y del plan de seguimiento y evaluación del MANUD. Cada una de estas acciones exigirá planificar con antelación si se van a integrar plenamente los principios de igualdad de género en el MANUD.¹⁴

¹⁴ Puede que esto no siempre sea posible en la práctica, si, por ejemplo, se invita a los promotores de género a participar en el proceso de formulación del MANUD una vez diseñada la hoja de ruta. Aunque lo más recomendable es incorporar las cuestiones de género desde el inicio, también pueden incluirse en cada una de las fases posteriores del proceso, tal como se expone en las secciones siguientes.

Recuadro 1. Incorporación de la perspectiva de género desde las fases iniciales del MANUD: la experiencia de Cuba

En 2011, las autoridades nacionales anunciaron que el Gobierno tenía la prioridad de adoptar una serie de nuevas medidas económicas (una prioridad que, por tanto, se refería directamente al próximo MANUD 2014-2018), y que Cuba había logrado las metas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) relacionadas con el empoderamiento de las mujeres. El sistema de las Naciones Unidas defendió la necesidad de llevar a cabo un mayor número de investigaciones sobre los efectos que ejercían esas medidas económicas sobre las mujeres. En respuesta a ello, se elaboraron tres documentos de trabajo analíticos sobre los retos y las oportunidades en materia de igualdad de oportunidades en el nuevo MANUD (seguridad alimentaria, sostenibilidad medioambiental y juventud).

Al disponer de pruebas adicionales sobre las repercusiones de dichas medidas económicas desde el punto de vista del género, el sistema de las Naciones Unidas se encontraba en posición de debatir sobre cuestiones complejas con las principales partes interesadas nacionales. Este enfoque garantizó la inclusión de la perspectiva de género como un componente integral de la agenda del MANUD. Asimismo, cuatro de los resultados de este incluyeron un enfoque centrado en el género. También se identificaron indicadores específicos, relativos, por ejemplo, a la aplicación de la Plataforma de Acción de Beijing, al aumento de la participación de las mujeres en actividades de empoderamiento económico y a las iniciativas de desarrollo local directamente dirigidas a las mujeres y los jóvenes.

La experiencia de Cuba demuestra la importancia de incluir la igualdad de género en la agenda desde el momento mismo en que se defina la hoja de ruta del MANUD. Además, el hecho de contar con pruebas que respalden la importancia que tiene el género para las prioridades claves del Gobierno ayuda a identificar resultados e indicadores sensibles al género desde el inicio, en lugar de hacerlo como resultado de una reflexión tardía.

Durante la etapa de definición de la hoja de ruta debería llevarse a cabo una evaluación de las capacidades existentes en materia de género, con vistas a identificar y ejecutar iniciativas de desarrollo de las capacidades destinadas tanto al personal de las Naciones Unidas como a los asociados. A modo de ejemplos de medidas de apoyo cabe citar los siguientes: capacitación específica sobre el género como principio de programación, cuya organización correrá a cargo del equipo de las Naciones Unidas en el país con la ayuda de ONU Mujeres, o bien como módulo impartido en el marco de una capacitación más amplia sobre los cinco principios de programación (véase la sección 1); apoyo de las oficinas regionales o de la sede para la incorporación de la perspectiva de género; acceso a la lista de expertos del GNUD en asuntos de género para solicitarles ayuda (en línea o sobre el terreno); o la realización del curso en línea "Coherencia de las Naciones Unidas, igualdad de género y tú".¹⁵

¹⁵ Desarrollado por ONU Mujeres, el UNICEF, el PNUD y el UNFPA. Puede accederse al curso en <http://www.unicef.org/gender/training/content/scoIndex.html>.

Recuadro 2. Operacionalización de mandatos normativos: buenas prácticas de México y Serbia

En 2012, el equipo de las Naciones Unidas en **México** elaboró y presentó un informe al Comité de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), con el objetivo de ofrecer información estratégica para el examen del informe periódico de México. En dicho informe, el equipo de las Naciones Unidas en el país identificó los desafíos claves en lo tocante a los derechos de las mujeres y la igualdad de género en el país, así como una serie de oportunidades para acelerar las intervenciones. Como resultado de ello, el Comité de la CEDAW integró las áreas problemáticas específicas y las propuestas claves formuladas por el equipo de las Naciones Unidas en las observaciones finales que remitió al país.

El equipo de las Naciones Unidas en el país está implicado en las tareas de seguimiento de las observaciones del Comité de la CEDAW, ayudando a las contrapartes nacionales a convertir las disposiciones jurídicas y los planes dirigidos a garantizar los derechos de las mujeres en acciones concretas a escala federal, estatal y municipal. La reforma constitucional de 2011 sobre los derechos humanos, el plan nacional de desarrollo aprobado en 2013 (en el que se estableció la igualdad de género como cuestión transversal) y el MANUD 2013-2017 constituyen puntos de partida fundamentales para que el sistema de las Naciones Unidas aplique las conclusiones del Comité de la CEDAW. En 2013, el equipo de las Naciones Unidas en el país invitó al relator del Comité de la CEDAW para México a presentar las principales conclusiones a todas las instituciones del Estado y a las organizaciones de la sociedad civil (OSC). Esta novedosa iniciativa perseguía el objetivo de fortalecer aún más los vínculos normativos y operativos en el país, incluso a través de la promoción de un enfoque basado en los derechos humanos con respecto al desarrollo.

Bajo los auspicios del Grupo Temático sobre el Género constituido en el seno del equipo de las Naciones Unidas en **Serbia** se elaboró y presentó por primera vez un completo informe al Comité de la CEDAW de cara al examen de los informes periódicos segundo y tercero de Serbia, que tuvo lugar en julio de 2013. Siguiendo las orientaciones para la presentación de informes de los equipos de las Naciones Unidas en los países al Comité de la CEDAW (publicadas en noviembre de 2011), el informe se centró en los temas que los organismos de las Naciones Unidas en Serbia consideran particularmente importantes desde la perspectiva de sus mandatos y de los programas que ejecutan en el país. El informe incluía aportaciones significativas de nueve organismos activos en Serbia.

Las observaciones finales del Comité de la CEDAW se hicieron eco de muchas de las recomendaciones formuladas en el informe del equipo de las Naciones Unidas en el país, incluida la necesidad de prestar una gran atención a la aplicación de las leyes, supervisar y evaluar los avances en la aplicación de las estrategias y políticas, integrar la perspectiva de género en las nuevas estrategias y prestar especial atención a los problemas específicos a los que se enfrentan los grupos desfavorecidos de mujeres.

Fuente: Respuestas de los coordinadores residentes y los equipos de las Naciones Unidas en los países al llamamiento de la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo a realizar aportaciones de cara a la preparación de la revisión conjunta de 2014 de los Estados Partes.

La hoja de ruta del MANUD debe incluir un análisis en profundidad de las cuestiones de género como parte de la contribución al trabajo analítico sobre el país. Los informes presentados al Comité de la CEDAW pueden ofrecer una buena base en ese sentido, al igual que otros documentos analíticos existentes sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.¹⁶

¹⁶ También pueden resultar útiles los informes de la Comisión de Expertos de la OIT en Aplicación de Convenios y Recomendaciones.

Recuadro 3. Promoción del género con los equipos de las Naciones Unidas en el país y los asociados gubernamentales

La labor de promoción de las cuestiones de género en el seno de los equipos de las Naciones Unidas en los países y entre los asociados gubernamentales puede enfrentarse a resistencia en cualquier momento del proceso de formulación del MANUD. Entre las sugerencias que pueden resultar útiles a los promotores de género cabe citar:

- Conozcan bien su tema y asegúrense de estar bien preparados. Estén dispuestos a hablar sobre aspectos más generales del tema que se esté debatiendo, así como sobre cuestiones específicas de género (por ejemplo, si se está debatiendo sobre la protección social, asegúrense de poder hablar sobre el contexto general de la protección social así como sobre las dimensiones claves de género).
- Identifiquen los compromisos contraídos por el Gobierno a escala nacional e internacional, y asegúrense de tener algo que decir sobre los obstáculos y los cuellos de botella existentes.
- Tengan a mano las pruebas disponibles, incluidos datos, investigaciones locales pertinentes, así como estudios de casos.
- Comprendan los elementos en los que se basan las reticencias y qué asociados o sectores es más probable que presenten resistencia (esta, por ejemplo, puede deberse a una concepción errónea del género [o del feminismo], que exigiría una estrategia diferente que en el caso de que la resistencia provenga de creencias sociopolíticas arraigadas contrarias, por ejemplo, a los derechos sexuales y reproductivos de las mujeres).
- Asegúrense de entender la política interna y externa, así como las áreas en las que es posible encontrar apoyo u oposición. Puede resultar muy útil llevar a cabo un análisis de las partes interesadas.
- Impliquen a las principales partes interesadas lo antes posible (por ejemplo, al Coordinador Residente y a los miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país) e identifiquen a sus aliados que puedan estar dispuestos a hablar y a ofrecer su apoyo en los diferentes niveles.
- Lleven consigo los informes nacionales sobre la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo (CIPD), la Plataforma de Acción de Beijing, los ODM, etc., con el fin de hacer referencia a los avances y los retos definidos por el país en dichos informes durante los debates del MANUD.
- Participen en el diálogo con los diferentes grupos, generando debate sobre el modo en que la heterogeneidad de las normas, roles y relaciones de género afecta a los resultados globales del desarrollo.
- Reconozcan las diferencias existentes en el seno de cada grupo (entre grupos de mujeres, entre grupos de hombres, etc.) y tengan en cuenta los cambios demográficos que haya experimentado el país.
- Tomen como punto de partida las culturas y los valores nacionales: sin poner en peligro los principios fundamentales, hagan hincapié en que el género no es un concepto extraño y subrayen los vínculos que existan con las iniciativas locales de apoyo y promoción entre los asociados gubernamentales, la sociedad civil, etc.
- Vinculen la igualdad de género como un enfoque basado en los derechos humanos y con el mandato normativo de las Naciones Unidas.
- Traten siempre de adoptar un enfoque en el que todas las partes puedan salir beneficiadas y de alcanzar un acuerdo consensuado; de no ser posible, traten de obtener el apoyo de la mayoría, aunque también cabe la posibilidad de aceptar el desacuerdo.

Los promotores de género deberían tratar de evitar:

- Provocar discusiones, mostrarse defensivos o dogmáticos, o perder a la audiencia por presionar en exceso. No pierdan los estribos ni opten por refugiarse en el silencio.
- Llevar a cabo análisis excesivamente simplistas o superficiales.
- "Copiar y pegar" otras experiencias del país.
- Enfrentar a las mujeres y realizar juicios negativos sobre los hombres.
- Tratar a las mujeres y los hombres como grupos homogéneos.

Durante la fase de definición de la hoja de ruta es crucial que los **expertos y los asesores en cuestiones de género trabajen con el Coordinador Residente y con el equipo de las Naciones Unidas en el país** y les asesoren sobre cómo garantizar la incorporación de la

igualdad de género desde las primeras etapas del proceso de planificación, identificando los puntos de partida adecuados para ello. La incorporación de la perspectiva de género en el MANUD no es un mero ejercicio de carácter técnico; se trata de un proceso políticamente complejo que requiere una comprensión exhaustiva de los diferentes intereses en juego, así como de las implicaciones que tiene el hecho de perseguir la igualdad de género. En ese sentido, el Coordinador Residente debe asumir un papel de liderazgo, puesto que el género es una cuestión de naturaleza tanto política como técnica, que tiene múltiples repercusiones desde el punto de vista de las políticas y de los servicios públicos, y en la que intervienen múltiples relaciones de poder. Es necesario contar con conocimientos especializados en materia de género, con capacidad y con recursos para garantizar la eficacia institucional.

Esto implica, por ejemplo, **garantizar la participación de las organizaciones de la sociedad civil (incluidos los grupos de mujeres) y otras partes interesadas** de manera que las opiniones de las mujeres estén representadas de un modo participativo y que la igualdad de género forme parte del diseño del MANUD desde el inicio. Los promotores de género pueden reunirse con esas partes interesadas y organizar encuentros de estas con el Coordinador Residente y con otros miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país. La implicación de las partes interesadas en las etapas iniciales del proceso de formulación del MANUD puede marcar la diferencia y conseguir que el MANUD recoja adecuadamente la perspectiva de género. Dichas partes interesadas pueden incluir, por ejemplo, organizaciones de la sociedad civil especializadas en áreas como la salud reproductiva y la violencia doméstica o la participación de la mujer en las iniciativas de prevención de conflictos y crisis, organizaciones de mujeres especializadas en el empoderamiento económico y político de la mujer u organizaciones de trabajadores y empresarios especializadas en cuestiones relacionadas con el empleo y el entorno laboral. El hecho de convocar a las mujeres a estos debates y asegurar que se escuchen sus voces y sus puntos de vista puede facilitar un abordaje más sistemático de las cuestiones relacionadas con el género en el proceso de formulación del MANUD.

Por último, otro paso fundamental consiste en **garantizar la utilización de cualquier evaluación**, experiencia adquirida o estudio clave en la formulación de la hoja de ruta del MANUD. Esto incluye evaluaciones que estén relacionadas específicamente con el género como otras que no lo estén, con el fin de determinar qué información falta en dichas evaluaciones desde el punto de vista del género. Aunque es posible que no pueda disponerse de evaluaciones rigurosas en materia de género, muchos países llevan a cabo exámenes de sus planes estratégicos (como los planes estratégicos nacionales en materia de salud, por ejemplo) que pueden prestar una atención específica a la igualdad de género y los derechos humanos. Este tipo de evaluaciones sectoriales pueden ofrecer información muy útil con respecto al género de cara a la elaboración de la hoja de ruta del MANUD. Además, los asociados del mundo académico o los institutos de investigación realizan con frecuencia estudios sobre el género en diferentes sectores, que pueden representar fuentes de información de gran utilidad para el MANUD. Es importante consultar las evaluaciones de las Naciones Unidas así como las elaboradas por fuentes externas.

Recuadro 4. Estrategias para la incorporación de la perspectiva de género en el MANUD: experiencia adquirida de Palestina

En 2012, el equipo de las Naciones Unidas en Palestina llevó a cabo el primer MANUD de su historia. El Grupo Temático sobre el Género participó activamente a lo largo de todo el proceso, adoptando una serie de estrategias dirigidas a abordar la incorporación de la perspectiva de género y, al mismo tiempo, mejorando sus conocimientos sobre cómo tratar dicha cuestión en los futuros ciclos del MANUD. Dichas estrategias incluían:

- Preparación: garantizar la disponibilidad de recursos técnicos, humanos y financieros, y que estos pudieran utilizarse durante el proceso de formulación del MANUD.
- Movilización: los coordinadores de las cuestiones de género del equipo de las Naciones Unidas en el país participaron en todas las etapas y foros.
- Desarrollo de capacidades contextualizado: el MANUD brindó una oportunidad para orientar a los coordinadores de las cuestiones de género hacia el propio proceso, así como para abordar los desafíos contextuales específicos y los relacionados con la igualdad de género en Palestina.
- Definición de prioridades: el Grupo Temático sobre el Género llevó a cabo un ejercicio de definición de prioridades para determinar los resultados y productos más importantes desde el punto de vista de la igualdad de género que deberían incluirse en el MANUD.
- Participación: el Grupo Temático sobre el Género garantizó la participación interna de la Oficina del Coordinador Residente, el equipo encargado del seguimiento y la evaluación, los jefes de organismos y de grupos de tareas así como la implicación externa del mecanismo nacional de mujeres y de las organizaciones de la sociedad civil integradas por mujeres.

Entre las lecciones que se extrajeron del proceso cabe citar las siguientes:

- La labor de incorporación de la perspectiva de género en el MANUD debería ser un esfuerzo coletivo del equipo de las Naciones Unidas en el país y conllevar responsabilidades conjuntas.
- Es recomendable adoptar múltiples estrategias para incorporar la perspectiva de género en el MANUD.
- Dado que se trata de un marco plurianual, cabe la posibilidad de formular estrategias y planes dirigidos a abordar los procesos del MANUD a corto, mediano y largo plazo.
- Un ciclo de retroalimentación, a través de los coordinadores de las cuestiones de género, puede ayudar a reformular los planes y estrategias de incorporación de la perspectiva de género a lo largo de todo el ciclo de vida del MANUD.
- Es preciso adoptar una visión positiva, adaptable y flexible a lo largo de todo el proceso, que permita identificar y atacar de raíz las causas de la resistencia, así como aprovechar las oportunidades y abordar los puntos de partida para la incorporación de la perspectiva de género.

FUENTE: ONU Mujeres, Palestina.

2.3 Lista de control sobre la incorporación de la perspectiva de género en la hoja de ruta

- ✓ **Trabajar** con el Coordinador Residente y con el equipo de las Naciones Unidas en el país desde las etapas iniciales para garantizar que el MANUD aborde adecuadamente la cuestión de la igualdad de género.
- ✓ **Identificar** las necesidades en materia de capacidades para incorporar la perspectiva de género en el MANUD (tanto por parte del equipo de las Naciones Unidas en el país como de las contrapartes nacionales) y garantizar el respaldo del equipo de las Naciones Unidas en el país; esto puede incluir el apoyo a la incorporación de la perspectiva de género por parte de las oficinas regionales y la Sede, así como la utilización de la lista de expertos en cuestiones de género o la realización de cursos en línea. La hoja de ruta debe incluir cualquier capacitación dirigida a dar respuesta a las necesidades detectadas para la incorporación de la perspectiva de género, al igual que cualquier herramienta que sea necesario desarrollar para asegurar que el MANUD aborde las cuestiones relacionadas con la igualdad de género.
- ✓ **Garantizar** que, cuando se contraten consultores para apoyar cualquiera de las etapas del MANUD, sus mandatos reflejen los elementos fundamentales de cara a la incorporación de la perspectiva de género identificados en este manual, y que dichos consultores tengan acceso a los recursos pertinentes (incluido este manual) para su consulta y utilización durante su cometido.
- ✓ **Identificar** a los asociados adecuados del Gobierno, la sociedad civil y el mundo académico que deberán participar en el proceso de formulación del MANUD, incluidos los pertenecientes a los mecanismos nacionales de defensa de los intereses de las mujeres, los coordinadores de las cuestiones de género en el seno del Gobierno, las organizaciones de trabajadores y empresarios, las organizaciones de mujeres más importantes a escala nacional y los grupos de promoción de las cuestiones de género, incluidos los que trabajen en defensa de los derechos de los jóvenes y de los LGBTI, y los que promuevan unas masculinidades “nuevas/positivas/más equitativas”.
- ✓ **Garantizar** que se consulte a dichas partes interesadas en el desarrollo de la hoja de ruta y que participen en la reunión dedicada a la definición de prioridades estratégicas; asegurar que disfruten de igualdad de oportunidades para participar en el proceso.
- ✓ **Identificar** el mejor modo de garantizar que las contrapartes gubernamentales comprendan los temas que abordarán las Naciones Unidas; puede ser necesaria una labor adicional de planificación y presión.
- ✓ **Identificar** los compromisos asumidos por el Gobierno y las iniciativas que ya se hayan llevado a cabo con anterioridad, tanto aquellas que tuvieron éxito como las que fracasaron.
- ✓ **Garantizar** que cualquier evaluación clave relacionadas con el género,

experiencia adquirida o estudio relevante alimenten la formulación del próximo MANUD.

- ✓ **Utilizar y fortalecer** los procesos nacionales relacionados con la igualdad de género, como los informes presentados al Comité de la CEDAW y las observaciones finales de dicho Comité, así como los proyectos o los exámenes de los planes de acción nacionales en materia de género.
- ✓ **Garantizar** que la hoja de ruta del MANUD incluya un análisis en profundidad de las cuestiones de género como parte de la contribución al trabajo analítico sobre el país.
- ✓ **Examinar** cómo se evalúa la ventaja comparativa de las Naciones Unidas en la esfera de la igualdad de género.
- ✓ **Verificar** que los datos del MANUD se desglosen por sexos y sean sensibles al género (véase la sección 5, dedicada al seguimiento y la evaluación).
- ✓ **Reflexionar** sobre cómo utilizar los marcos normativos pertinentes en lo que respecta a la igualdad de género (incluso a escala internacional y regional) para nutrir el proceso de formulación del MANUD (puede consultarse una selección de marcos normativos en el anexo 2).
- ✓ **Defender** la inclusión de resultados (o productos) específicos de género desde las fases iniciales para complementar la incorporación de la perspectiva de género en todas las esferas prioritarias del MANUD.

3. Incorporación de la perspectiva de género en los análisis de país del MANUD

3.1 ¿Qué es el análisis de país del MANUD?

La segunda etapa del MANUD es el análisis de país, un paso necesario para obtener información de cara a la siguiente etapa (planificación estratégica).¹⁷ El análisis de país conlleva 1) **examinar los análisis existentes**, 2) **realizar una contribución analítica**, y 3) **identificar el trabajo llevado a cabo por el equipo de las Naciones Unidas en el país y la ventaja comparativa**. Un buen análisis incluye la identificación de los éxitos así como de aquellas áreas en las que el país no ha logrado cumplir los objetivos y compromisos de desarrollo internacionalmente acordados, así como la determinación del mejor modo en que las Naciones Unidas pueden ayudar al país a alcanzar dichos objetivos y a satisfacer esos compromisos. El hecho de garantizar que el equipo de las Naciones Unidas en el país realice una contribución significativa al país desde el punto de vista del género es fundamental para el MANUD, y un ingrediente esencial para la incorporación de la perspectiva de género.

3.2 Consideraciones para la incorporación de la perspectiva de género en el análisis de país

Es importante **identificar desde el inicio las fuentes adecuadas a las que acudir para obtener asesoramiento especializado en cuestiones de género**, a fin de posibilitar la integración de la perspectiva de género en el análisis de país y de involucrar en el proceso a las partes interesadas pertinentes. Entre ellas pueden figurar expertos en materia de género de las Naciones Unidas en el país o de las oficinas regionales de las Naciones Unidas, además de expertas y expertos cualificados en cuestiones de género que trabajen en organismos gubernamentales y organizaciones de mujeres.

Recopilación de datos y recursos

Durante la recopilación del material que se vaya a analizar, una estrategia clave consiste en **incluir referencias a documentos y datos centrados en el género**, como estudios sobre el género existentes a escala nacional, informes sobre los ODM, evaluaciones de género, instrumentos y marcos regionales pertinentes así como marcos jurídicos nacionales pertinentes desde el punto de vista de la promoción de la igualdad de género y del empoderamiento de las mujeres, como los informes presentados al Comité de la CEDAW y las observaciones finales de dicho Comité, y las observaciones de la Comisión de Expertos de la OIT en Aplicación de Convenios y Recomendaciones. Deberían incluirse asimismo los informes elaborados en el marco de cualquier boletín sobre la paridad entre los sexos o de cualquier auditoría participativa de género.

¹⁷ El equipo de las Naciones Unidas en el país puede optar por i) llevar a cabo un análisis común del país en su totalidad, ii) utilizar los documentos analíticos elaborados por el Gobierno para alimentar la formulación del MANUD, o bien iii) identificar otros análisis complementarios en áreas específicas en las que los análisis del Gobierno puedan presentar carencias; una de esas áreas puede ser la igualdad de género.

La información recabada debería indicar explícitamente las diferencias existentes entre hombres y mujeres; por lo tanto, será preciso identificar datos **desglosados por sexo, edad, grupo étnico y situación socioeconómica**, de forma que sea posible analizar los datos utilizando herramientas de análisis de género (véase *infra*; véase también la sección 5, en la que se exponen diversos tipos de indicadores sensibles al género). A menudo puede resultar complicado identificar datos sólidos desglosados por sexos, dado que por lo general no se dispone de ellos. La **ausencia de datos desglosados por sexos en determinados sectores deberá indicarse también** como un reto.

En un esfuerzo por abordar desde una perspectiva positiva esta escasez de datos desglosados por sexos e indicadores sensibles al género, la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas aprobó un conjunto mínimo de 52 indicadores de género, elaborado por el Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre las Estadísticas de Género (véase el cuadro 7 en la sección 5). Dicho conjunto mínimo responde a las preocupaciones normativas identificadas en la Plataforma de Acción de Beijing y en otros compromisos internacionales más recientes, como los objetivos y metas de los ODM. Estos indicadores constituyen una referencia básica crucial para el desarrollo del MANUD y deberían utilizarse siempre que sea posible, dado que la recolección de estos datos se ha encomendado a los organismos de las Naciones Unidas. Dichos datos se complementan con un conjunto de nueve indicadores dirigidos a medir la violencia contra las mujeres (véase el recuadro 12 en la sección 5). Esta cuestión se abordó también en un ejercicio llevado a cabo en Moldova con el propósito de trabajar con la oficina nacional de estadística en la elaboración de un conjunto armonizado de indicadores de desarrollo sensibles al género (véase el recuadro 5).

Recuadro 5. Indicadores de desarrollo armonizados sensibles al género: República de Moldova

Los **indicadores armonizados de desarrollo sensibles al género** se elaboraron en el marco de los ODM; abarcan indicadores y áreas críticas recogidas en los informes al Comité de la CEDAW, la Plataforma de Acción de Beijing y las políticas y planes de desarrollo nacionales y sectoriales. Esta iniciativa añadió valor a la eficacia de la formulación y aplicación del MANUD, al reunir a los órganos creados en virtud de tratados internacionales y a las plataformas de políticas nacionales para trabajar en el diseño de estos indicadores.

El trabajo se llevó a cabo en Moldova con un alto nivel de participación, bajo el liderazgo de la Oficina Nacional de Estadística y con el apoyo de ONU Mujeres, en el marco del Proyecto Conjunto de Estadísticas de las Naciones Unidas. El conjunto de indicadores englobaba las áreas de la protección social y la violencia doméstica, el empleo, la pobreza, la educación, la salud, la población y el medio ambiente. La junta de la Oficina Nacional de Estadística aprobó el conjunto de indicadores armonizados y los organismos públicos comenzaron a utilizarlo ampliamente. Por ejemplo, el Ministerio de Sanidad integró determinadas partes del conjunto de indicadores en su sistema automatizado de información sobre la atención de la salud. Dichos indicadores también se utilizaron como base para el desarrollo de los indicadores de seguimiento del Programa nacional sobre igualdad de género 2010-2015.

Entre las principales ventajas que ofrece un conjunto de indicadores armonizados figuran las siguientes: una plataforma que permite unificar diversos informes; provisión de orientaciones al Gobierno, las Naciones Unidas, las organizaciones de la sociedad civil y otras partes interesadas; el conjunto de indicadores contribuye a mejorar la eficiencia y la eficacia del Gobierno, así como a la coordinación y colaboración entre organismos; ayuda a mejorar la coordinación entre el nivel nacional y el local; orienta a los responsables de la formulación de políticas a la hora de elaborar los presupuestos; y, gracias a estos indicadores, las obligaciones internacionales no se consideran separadas de las prioridades nacionales.

Fuente: <http://www.statistica.md/pageview.php?l=en&idc=350&id=2622>

Análisis de género

Una vez que se hayan recopilado los datos (tanto cuantitativos como cualitativos; véase la sección 5), será necesario **examinar minuciosamente los problemas que existan en materia de igualdad de género** en los diferentes sectores y áreas temáticas, estableciendo vínculos entre dichos problemas y las correspondientes normas, así como **identificar patrones de discriminación y desigualdad**. Durante esta fase será necesario llevar a cabo evaluaciones de las políticas y programas en el marco del análisis de género, con el fin de identificar aquellas áreas que requieran una armonización entre las políticas nacionales, el MANUD y los principios de género. Existen diversos **marcos para el análisis de las cuestiones de género** que facilitan estos procesos analíticos en diversas dimensiones, como el Marco de Relaciones Sociales, el Marco Analítico de Harvard y el Marco de Planificación de Género de Moser, entre muchos otros. Estos marcos se describen en el cuadro 1.

La integración del género en el análisis de país exige entender la dinámica de las relaciones de poder existentes entre las mujeres y los hombres, el acceso a los recursos y el control de estos por parte tanto de las mujeres como de los hombres, sus actividades y las limitaciones a las que se enfrentan en sus relaciones con el sexo opuesto. Un análisis de género se centra en los motivos que explican la actual división del trabajo y en los efectos de dicha división en la distribución de recompensas, beneficios e incentivos. Además, el análisis de género proporciona información que reconoce que el género, y su relación con la raza, el origen étnico, la cultura, la clase social, la edad, la sexualidad, la discapacidad y cualquier otra condición, es importante para comprender las diferentes pautas de participación, los comportamientos y las actividades que desarrollan las mujeres y los hombres en las estructuras económicas, sociales, políticas y jurídicas. El análisis de género entraña el examen de los efectos potenciales que determinadas intervenciones en el ámbito del desarrollo pueden tener sobre los roles de género y los intereses estratégicos de género existentes (véase el glosario en el anexo 1).

Existen varios **modelos y marcos disponibles para analizar las cuestiones de género**. Es crucial recordar que no hay ningún marco idóneo para abordar todas las cuestiones relacionadas con el desarrollo, y que cada modelo refleja un conjunto de hipótesis en relación con lo que significa el género y su importancia desde el punto de vista de los objetivos del desarrollo. A continuación se exponen tres marcos que pueden resultar útiles para el análisis de país del MANUD:

Una vez identificadas las cuestiones prioritarias en materia de género, un **análisis más profundo de las causas originarias** de las desigualdades de género puede contribuir a establecer posibles respuestas programáticas y normativas. A modo de ejemplo, una evaluación de la economía y un análisis del mercado de trabajo desde el punto de vista del género puede revelar que las mujeres ocupan puestos de trabajo con bajos salarios y escasa seguridad, que estas representan una proporción minoritaria entre las personas que desempeñan cargos superiores y que su acceso a las tierras y al crédito es limitado. Las mujeres y los hombres disfrutan de grados diferentes de acceso a los ingresos, un hecho parcialmente atribuible a que buena parte del trabajo que realizan las mujeres (sobre todo el doméstico y el reproductivo) no es remunerado y está insuficientemente representado en las estadísticas nacionales. Un análisis más detallado puede poner de manifiesto la existencia de barreras estructurales para las mujeres y discriminación de género entre la población activa, lo que puede conducir a la introducción de cambios en las políticas, a la intensificación de los

programas de capacitación en ocupaciones con alto valor añadido o a un mayor acceso al crédito.

Cuadro 1. Marcos para el análisis de género: resumen comparativo¹⁸

Características	Fortalezas	Limitaciones
Marco de Planificación de Género de Moser		
1. Identificación de roles de género: enfoque centrado en la triple función de las mujeres (productiva, reproductiva y comunitaria) 2. Evaluación de necesidades en materia de género (necesidades prácticas y estratégicas)	<ul style="list-style-type: none"> • Accesible y fácil de utilizar • Visibiliza todo el trabajo de las mujeres a través del concepto de triple función • Cuestiona las desigualdades • Reconoce la resistencia institucional y política a la transformación de las relaciones de poder • Distingue entre necesidades prácticas de género e intereses estratégicos de género 	<ul style="list-style-type: none"> • No menciona otras desigualdades (clase social, raza, origen étnico) • No analiza los cambios producidos a lo largo del tiempo • Analiza las actividades separadas que llevan a cabo las mujeres y los hombres, y no tanto las actividades interrelacionadas • La división estricta entre necesidades prácticas y estratégicas no siempre resulta de ayuda en la práctica • Los hombres no se consideran "sexuados"
Marco Analítico de Harvard		
1. Perfil de actividad socioeconómica (quién hace qué, dónde, cuándo y durante cuánto tiempo) 2. Perfil de acceso y control (acceso a los recursos y beneficios, y control de estos) 3. Análisis de los factores que influyen en la diferenciación de género, tanto pasados como presentes 4. Lista de control de cuestiones fundamentales	<ul style="list-style-type: none"> • Altamente práctico y operativo • Recopila y organiza la información relativa a la división del trabajo según el género; visibiliza el trabajo de las mujeres • Distingue entre el acceso a los recursos y el control de estos • Resulta útil para analizar proyectos a nivel micro • Se puede adaptar fácilmente a diversos contextos • Relativamente poco invasivo, pues se centra en la recopilación de "hechos" 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque centrado en proyectos, no en programas • Enfoque centrado en la eficiencia, no en la eficacia; no ofrece orientaciones sobre cómo cambiar las desigualdades de género • Herramienta de planificación de arriba a abajo, que excluye los análisis de hombres y mujeres sobre sus propias situaciones • Simplifica en exceso los conceptos • Ignora otras desigualdades como la raza, la clase social y el origen étnico
Marco de Relaciones Sociales		
1. El desarrollo mejora el bienestar humano (supervivencia, seguridad, autonomía) 2. Análisis de las relaciones sociales 3. Análisis institucional 4. Análisis institucional de las políticas de género 5. Análisis de causas subyacentes y estructurales y de sus efectos	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis integral de la pobreza • Conceptualiza el género como un elemento central de las reflexiones relativas al desarrollo • Se utiliza en diferentes niveles para la elaboración de planes y políticas • Establece vínculos entre los análisis micro y macro • Centra el análisis en las instituciones y hace hincapié en los aspectos políticos • Destaca las relaciones entre los géneros y las interacciones entre las diversas áreas de desigualdad 	<ul style="list-style-type: none"> • Su complejidad puede resultar intimidatoria • Dado que analiza todas las desigualdades, puede subsumir el género en otras categorías analíticas • Puede pasar por alto el potencial de las personas para realizar el cambio • Resulta difícil de utilizar de forma participativa

¹⁸ Adaptado de Candida March, Ines A. Smyth y Maitrayee Mukhopadhyay (2005). *A Guide to Gender-Analysis Frameworks*, Oxford: Oxfam y Módulo de información y capacitación en línea en cuestiones de género de la OIT y el SEAPAT, Unidad 1: Marco conceptual para el análisis y la planificación de género.

	<ul style="list-style-type: none">• Modelo dinámico: pone de manifiesto procesos de empobrecimiento y empoderamiento	
--	--	--

Por lo que respecta a la violencia contra las mujeres, se observan importantes carencias en cuanto a la aplicación de los acuerdos internacionales que protegen a las mujeres frente a la discriminación y la violencia. Esta constatación puede dar lugar a la adopción de medidas específicamente dirigidas a luchar contra la discriminación y la violencia que sufren las trabajadoras migrantes o las trabajadoras domésticas, por ejemplo. Existe la posibilidad de instar a los Estados a ratificar y aplicar los instrumentos internacionales y regionales, a garantizar que las leyes nacionales protejan a las trabajadoras migrantes y que se adopten procesos legislativos y judiciales que garanticen su acceso a la justicia. Esto puede contribuir a mejorar la coherencia y los esfuerzos realizados en el marco de las políticas migratorias, laborales y de lucha contra la trata, así como en la esfera de la educación permanente, la concienciación y otras iniciativas dirigidas a prevenir la violencia contra las mujeres migrantes. En el caso de otras formas de violencia sexual y de género se pueden aplicar procesos analíticos similares.

La capacidad de las mujeres para participar en los procesos de adopción de decisiones, desde el hogar hasta las altas esferas políticas, a menudo es limitada. Los análisis disponibles revelan que allí donde se restringe su participación en los procesos públicos de toma de decisiones existen altos niveles de inestabilidad política, y que la participación activa de las mujeres en la gobernanza contribuye a crear sociedades más democráticas, estables e inclusivas a pesar de que las mujeres continúan representando un porcentaje minoritario del total de parlamentarios a escala mundial. Este tipo de análisis puede ayudar a desarrollar y ejecutar programas y políticas dirigidos a mejorar la participación de las mujeres en la toma de decisiones y la asunción de responsabilidades en todos los niveles de la sociedad.

Recuadro 6. Análisis basado en el género en la programación común de país: los ejemplos de Albania, Bangladesh y Namibia

En el marco del análisis común de país realizado en Albania se elaboró un "árbol de problemas" a modo de análisis de los derechos humanos de los titulares de derechos y obligaciones, que culminó con la identificación de carencias de capacidad en ambos grupos así como de las causas subyacentes y originarias de dichas lagunas en cada área sustantiva. Una de las seis áreas sustantivas que se sometieron a este análisis fue la igualdad de género.

El análisis común de país de Bangladesh, que está basado en un marco de cuatro derechos -supervivencia, medios de vida, protección y participación- incluye la igualdad de género en los cuatro apartados. El derecho a la supervivencia incluye los derechos reproductivos, y el análisis destaca que la cuestión más importante desde el punto de vista de los derechos reproductivos es "...el escaso control que tienen las mujeres y las niñas sobre su vida sexual". De forma similar, en el apartado dedicado a la seguridad alimentaria se mencionan los factores culturales que influyen en la distribución de la comida en el seno del hogar.

El MANUD de Namibia contiene análisis informales sobre las desigualdades de género existentes. Utiliza un marco basado en la pobreza para identificar "una desigualdad de género omnipresente" como una de las causas que se encuentran en el origen de unos niveles de pobreza persistentemente elevados, y analiza las causas profundas de la violencia contra la mujer: "Las causas originarias de la violencia contra las mujeres y las niñas en Namibia y la escasa participación de las mujeres en los procesos políticos son una apatía general en relación con ese tipo de violencia, unas actitudes culturales negativas, la pobreza, la lentitud del crecimiento económico y de la creación de puestos de trabajo, la falta de educación y la falta de adecuación de los marcos normativos y de las capacidades institucionales para luchar contra la violencia y contra el abuso del alcohol".

Fuente: Rao and Kelleher (2006). *Gender Analysis and Gender Mainstreaming in Common Country Programming*, p.13.

Identificación del trabajo del equipo de las Naciones Unidas en el país y determinación de la ventaja comparativa

Existen dos importantes herramientas que pueden ayudar a identificar el trabajo del equipo de las Naciones Unidas en el país desde la perspectiva de género: el boletín sobre la paridad entre los sexos y la auditoría participativa de género.

Durante la fase de análisis de país del MANUD, la utilización de los **indicadores de desempeño del equipo de las Naciones Unidas en el país en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres** (conocidos como **boletín sobre la paridad entre los sexos**) puede resultar muy eficaz para fortalecer la rendición de cuentas de dicho equipo en cuanto a la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. El boletín sobre la paridad entre los sexos no evalúa el desempeño de un organismo específico, sino del sistema de las Naciones Unidas en su conjunto. El boletín abarca ocho dimensiones, tal como ilustra el cuadro 2.

El boletín sobre la paridad entre los sexos proporciona al equipo de las Naciones Unidas en el país una oportunidad para desarrollar un plan de acción que aborde las áreas en las que dicho equipo puede mejorar su desempeño en lo que respecta a la igualdad de género. Por lo tanto, puede resultar muy útil en la etapa de análisis de país del MANUD, puesto que permite examinar lo realizado hasta el momento e incluye un plan de acción práctico a corto y mediano

plazo. Las orientaciones del GNUM¹⁹ recomiendan aplicar la mayor parte del boletín sobre la paridad entre los sexos dos veces durante el período del MANUD: una vez durante la planificación de este y otra durante el examen de mitad de período. Si no es posible aplicarlo en esas etapas concretas, el ejercicio deberá llevarse a cabo en cualquier etapa del proceso del MANUD, siempre que se cuente con la implicación del equipo de las Naciones Unidas en el país. Si se lleva a cabo de manera participativa, el boletín sobre la paridad entre los sexos puede ayudar a generar identificación con el proceso.

La **auditoría participativa de género de la OIT**²⁰ (APG) constituye una herramienta clave para ofrecer una panorámica global de los avances logrados en la incorporación de la perspectiva de género en cada una de las entidades de las Naciones Unidas así como en el equipo de las Naciones Unidas en el país en su conjunto. Como tal, resulta muy útil para los procesos de planificación común, como el MANUD. El paquete de orientaciones sobre el análisis común de país/MANUD se refiere a la APG como una herramienta fundamental para la incorporación de la perspectiva de género a nivel operativo. La metodología de la APG incluye un examen de la bibliografía existente, entrevistas selectivas y talleres participativos.

Cuadro 2. Indicadores de rendimiento sobre la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (gender scorecard)

Dimensión	Definición	Calificación
1. Planificación del análisis común de país/MANUD	Examen adecuado del contexto nacional por parte del equipo de las Naciones Unidas en el país con respecto a la igualdad de género Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en los resultados del MANUD Igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en los productos del MANUD Los indicadores utilizados para hacer el seguimiento de los resultados del MANUD son sensibles al género Las bases de referencia son sensibles al género	5: Supera los estándares mínimos 4: Cumple los estándares mínimos
2. Programación	La perspectiva de género se refleja adecuadamente en los programas conjuntos Respaldo del equipo de las Naciones Unidas en el país a las prioridades nacionales relacionadas con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres Apoyo del equipo de las Naciones Unidas en el país a la incorporación de la perspectiva de género en los enfoques basados en programas Apoyo del equipo de las Naciones Unidas en el país a la incorporación de la perspectiva de género en los procesos de evaluación de eficacia	3: Necesita mejorar

¹⁹ Equipo de Tareas del GNUM sobre la Igualdad de Género (2008). *UNCT Performance Indicators for Gender Equality: Users' Guide*. Nueva York: GNUM.

²⁰ OIT (2011). "Auditorías participativas de género de la OIT: importancia y utilidad para las Naciones Unidas y sus organismos". Ginebra: OIT.

	de la ayuda	2: Inadecuado
3. Alianzas	<p>Implicación de los mecanismos nacionales de defensa de los intereses de las mujeres y de los departamentos de la mujer o de igualdad de género a escala subnacional</p> <p>Participación de ONG y redes de mujeres</p> <p>Se incluye a mujeres pertenecientes a grupos excluidos como asociadas y beneficiarias del programa en las principales iniciativas del equipo de las Naciones Unidas en el país</p>	1: Inexistente
4. Capacidades del equipo de las Naciones Unidas en el país	<p>El Grupo Temático sobre el Género, integrado por múltiples partes interesadas, desarrolla su labor de forma eficaz</p> <p>Evaluación y desarrollo de las capacidades de los equipos de las Naciones Unidas en los países en la programación en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres</p> <p>Los miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país utilizan una lista de expertos en cuestiones de género que poseen experiencia en el tema a nivel nacional, regional e internacional</p>	0: No se aplica
5. Adopción de decisiones	<p>El coordinador del Grupo Temático sobre el Género forma parte del grupo de jefes de organismos del equipo de las Naciones Unidas en el país</p> <p>Las reuniones de los jefes de organismos del equipo de las Naciones Unidas en el país suelen abordarse las cuestiones relacionadas con la programación y el apoyo en materia de igualdad de género</p>	
6. Elaboración de presupuestos	<p>Se instituye un sistema de elaboración de presupuestos sensible al género para el equipo de las Naciones Unidas en el país</p> <p>Se asignan presupuestos específicos para estimular una programación más firme en lo tocante a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres</p>	
7. Seguimiento y evaluación	El seguimiento y la evaluación prestan una atención adecuada a la incorporación de la perspectiva de género, la promoción de la igualdad	
8. Control de calidad y rendición de cuentas	Control de calidad de la evaluación común de país/MANUD	

Recuadro 7. Utilización del boletín sobre la paridad entre los sexos para fortalecer la incorporación de la perspectiva de género en la programación común: el caso de Rwanda

El equipo de las Naciones Unidas en el país en Rwanda implantó el boletín sobre la paridad entre los sexos como parte de su proceso de planificación común. Con vistas a fortalecer los componentes de género del nuevo MANUD, el boletín fue elaborado por el grupo de trabajo sobre género creado en el marco de la iniciativa Unidos en la acción, con el apoyo de la Oficina del Coordinador Residente y con recursos procedentes del fondo para la iniciativa "Una ONU". Las dimensiones de "Programación" y "Alianzas" recibieron la máxima puntuación, mientras que las peores valoraciones correspondieron a "Seguimiento y evaluación" y "Capacidades del equipo de las Naciones Unidas en el país". Un resultado específicamente relacionado con la igualdad de género, dentro del área de resultados "Buena gobernanza", se complementó con una serie de intervenciones conjuntas en el resto de pilares del MANUD. La incorporación de la perspectiva de género queda garantizada asimismo a través de un examen sistemático de las intervenciones conjuntas, durante el cual se puntúan todas ellas sobre un total de 100 puntos. El componente de género y derechos humanos representa 20 puntos sobre los 100 totales.

El equipo de las Naciones Unidas en el país elaboró una respuesta de la dirección tras conocer las conclusiones del boletín sobre la paridad entre los sexos. El objetivo de dicha respuesta era confirmar la pertinencia y la aceptabilidad de las recomendaciones e identificar acciones y asociados concretos, así como a las unidades responsables y los plazos de ejecución.

Fuente: Equipo de las Naciones Unidas en Rwanda (2011). "UNCT Performance Indicators for Gender Equality". Kigali, Rwanda.

La APG puede llevarse a cabo en dos momentos en el proceso del MANUD: durante el análisis de país, y, posteriormente, durante el examen de mitad de período. En el período 2004-2005, la OIT respondió a una petición en la que se le solicitaba que liderara una APG de todo el sistema de las Naciones Unidas en Zimbabwe, dado que una evaluación había llegado a la conclusión de que el área en la que se registraba un desempeño más deficiente por parte de los diferentes organismos era la igualdad de género. La APG tuvo varios efectos positivos, entre los que cabe citar el hecho de que el esfuerzo coordinado llevó a fortalecer la respuesta de las Naciones Unidas al problema de la igualdad de género en el marco del MANUD revisado, así como la conversión del grupo de trabajo sobre género en Grupo Temático sobre el Género dentro del MANUD.

Los equipos de las Naciones Unidas en los países deberán identificar asimismo las ventajas comparativas que ofrece el sistema de las Naciones Unidas para respaldar las prioridades claves identificadas en el ámbito del desarrollo a escala nacional durante la fase analítica. También será necesario identificar la ventaja comparativa que ofrecen las Naciones Unidas en su trabajo en las esferas de la igualdad de género, los derechos de las mujeres y el empoderamiento de estas. Esto debe llevarse a cabo en consulta con los asociados y sobre la base de la identificación de la labor desarrollada por otros asociados para el desarrollo. El recuadro 8 ofrece una descripción general de los elementos comunes que presenta la ventaja comparativa de las Naciones Unidas en la esfera de la igualdad de género.

Recuadro 8. Áreas en las que el sistema de las Naciones Unidas puede ofrecer una ventaja comparativa en materia de igualdad de género

- Apoyo al gobierno en cuestiones que afectan a varios sectores, como la igualdad de género, que requieran un enfoque intersectorial y una implicación transversal del gobierno.
- Función de coordinación y convocatoria, reuniendo a todos los asociados y a todas las partes interesadas que trabajen en el ámbito de la igualdad de género en el país.
- Promoción y apoyo del diálogo en temas potencialmente sensibles.
- Actuación a modo de puente o intermediario para facilitar el diálogo del gobierno con los grupos de mujeres de la sociedad civil.
- Defensa de las mujeres más desfavorecidas y vulnerables, aquellas que no pueden hacer oír su voz.
- Especialización técnica e intercambio de conocimientos sobre la base de normas aplicables a escala mundial, de las mejores prácticas internacionales y de enfoques innovadores.
- Apoyo y seguimiento de la integración de las normas internacionales en los marcos legislativos y normativos nacionales.
- Garantizar que la toma de decisiones esté basada en pruebas, sea acorde con las normas internacionales y beneficie a las mujeres, los hombres, las niñas y los niños.

3.3 Lista de control sobre la incorporación de la perspectiva de género en el análisis de país

- ✓ **Identificar** a los expertos que puedan ayudar a abordar la perspectiva de género en el análisis de país e involucrar a las partes interesadas pertinentes en el proceso.
- ✓ **Utilizar** herramientas adecuadas para identificar el trabajo y la ventaja comparativa que ofrece el equipo de las Naciones Unidas en el país en las cuestiones de género, como el boletín sobre la paridad entre los sexos o la auditoría participativa de género, garantizando la implicación del equipo de las Naciones Unidas en el país. Al llevar a cabo esas evaluaciones:
 - *Utilizarlas como una oportunidad para priorizar las respuestas y las intervenciones.*
 - *Implicar a otros grupos claves, como los grupos de resultados del MANUD, el grupo de seguimiento y evaluación entre organismos y otros mecanismos de coordinación existentes cuya participación pueda ser de interés.*
 - *Encomendar la auditoría a un equipo multidisciplinar, no exclusivamente a los coordinadores de las cuestiones de género.*
 - *Vincular el ejercicio con los incentivos existentes que puedan derivarse de la aplicación de una respuesta de la dirección a los resultados de la evaluación del desempeño.*

→ *Garantizar que el ejercicio se presente en el contexto de la agenda general de las Naciones Unidas.*

- ✓ **Incluir referencias** a los estudios existentes sobre el género, informes sobre los ODM, evaluaciones de género, al boletín sobre la paridad entre los sexos o las auditorías de género, a los marcos jurídicos nacionales y regionales pertinentes desde el punto de vista de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, las conclusiones de los informes presentados al Comité de la CEDAW y las observaciones finales de dicho Comité, la Comisión de Expertos de la OIT en Aplicación de Convenios y Recomendaciones y las recomendaciones de los Relatores Especiales (sobre la violencia contra la mujer, por ejemplo).
- ✓ **Identificar** datos desglosados por sexo y edad y garantizar que dichos datos sean adecuadamente analizados desde un prisma de género y que se formulen las recomendaciones que procedan.
- ✓ **Examinar** los problemas de igualdad de género en diferentes sectores y áreas temáticas, vinculándolos a normas específicas.
- ✓ **Identificar** patrones de discriminación y desigualdad, incluso entre diferentes grupos de hombres y mujeres.
- ✓ **Evaluar** las carencias en materia de capacidades de los actores principales, así como de los titulares de derechos y obligaciones.
- ✓ **Garantizar** un proceso consultivo en relación con las conclusiones del análisis de país.
- ✓ **Formular** preguntas útiles:
 - *¿Las mujeres y los hombres, las niñas y los niños, viven de manera diferente los problemas relacionados con el desarrollo? ¿Cómo afecta esto al disfrute de sus derechos humanos?*
 - *¿En qué medida permite el análisis de país conocer las formas en las que se reproduce la desigualdad de género?*
 - *¿Se han celebrado consultas sobre los desafíos actuales con los grupos vulnerables, incluidas las mujeres de distintas edades? ¿Se ha tenido en cuenta el problema de la violencia contra las mujeres? ¿Se han consultado los informes paralelos elaborados por las ONG además de los informes oficiales?*
 - *¿Qué compromisos concretos existen en relación con este problema en los objetivos internacionales, las obligaciones contraídas en virtud de tratados y las leyes nacionales conexas?*
 - *Entre los desafíos seleccionados en materia de desarrollo, ¿constituyen los*

problemas relacionados con la igualdad de género elementos aislados, o se han integrado de un modo significativo?

4. Incorporación de la perspectiva de género en la planificación estratégica del MANUD

4.1 ¿Qué es la planificación estratégica del MANUD?

La planificación estratégica es la tercera etapa fundamental del proceso del MANUD, que se apoya en el análisis de país para continuar desarrollando resultados hacia las prioridades nacionales, y que determina cómo se obtendrán esos resultados. La planificación estratégica implica: 1) **detectar prioridades y resultados** por medio de un ejercicio de establecimiento de prioridades, y 2) **desarrollar la Matriz de Resultados del MANUD**. Resulta fundamental asegurarse de que durante la fase de planificación estratégica se integran los resultados, los productos y los indicadores que tienen en cuenta las cuestiones de género, ya que estos resultados darán forma a la aplicación, la supervisión y la presentación de informes sobre el MANUD en los próximos años.

4.2 Consideraciones para la incorporación de la perspectiva de género en la planificación estratégica del MANUD

Formulación de resultados sensibles al género.

La gestión basada en los resultados guía el desarrollo del proceso del MANUD y su aplicación como un principio fundamental de la programación de las Naciones Unidas y un elemento central del Programa de Eficacia de la Ayuda. Con el fin de reforzar el enfoque general de las intervenciones apoyadas por las Naciones Unidas sobre la consecución de resultados, el MANUD desarrolló un manual²¹ y creó un registro de expertos de las Naciones Unidas en materia de gestión basada en resultados dentro de su plataforma Lista de Expertos.

La matriz de resultados del MANUD es la herramienta de gestión estratégica utilizada para planificar, supervisar, evaluar y presentar informes sobre los ámbitos de resultados del MANUD, y está ilustrada en el cuadro 3, más adelante. La matriz de resultados articula dos niveles de resultados fundamentales:

- **Los productos** son cambios en las aptitudes o competencias y capacidades de los particulares o las instituciones, o bien la disponibilidad de productos y servicios nuevos que se derivan de la conclusión de actividades en el marco de una intervención en materia de desarrollo. *Por ejemplo: capacidades gubernamentales mejoradas para incorporar las cuestiones de género y de igualdad entre los géneros en programas, proyectos y políticas de agricultura, seguridad alimentaria y desarrollo rural.*

²¹ [GNUD \(2011\). Results-Based Management Handbook. Nueva York: GNUD.](#)

- **Los resultados** representan los cambios de las capacidades institucionales y del comportamiento que se producen entre la conclusión de los productos y la consecución de los fines. *Por ejemplo: datos desglosados por género sobre seguridad alimentaria y desarrollo rural recopilados, analizados, utilizados y difundidos a escala nacional.*

Resulta crucial garantizar que los **resultados desarrollados en ambos niveles tengan en cuenta las cuestiones de género**. Entre ellos encontramos tanto los resultados por géneros como los resultados sobre la transformación entre los géneros:

- **Un resultado imparcial con respecto al género** no reconoce las diferencias de género en el cambio previsto. *Por ejemplo: una mayor promoción de los servicios en materia de VIH/SIDA disponibles para la comunidad.*
- **Un resultado en función del género** se centra en un género o en otro en el contexto de las normas, las funciones y las relaciones entre los géneros. *Por ejemplo: un mayor fomento de los servicios de asesoramiento sobre VIH/SIDA. O bien unos mayores ingresos de las unidades familiares dirigidas por mujeres.*
- **Un resultado sobre la transformación entre los géneros** se centra en promover un cambio cuantificable en las relaciones entre los géneros. *Por ejemplo: una mayor capacidad de toma de decisiones por parte de las mujeres con respecto a los hombres en una comunidad. O bien una ampliación de las responsabilidades domésticas de los hombres en relación con las mujeres.*

En el caso de todos los resultados sensibles al género, es necesario determinar y seleccionar los indicadores apropiados (véase, por ejemplo, la matriz de resultados de muestra en el cuadro 3). Aunque esto tiene lugar durante la fase de planificación estratégica, en la sección 5 sobre supervisión y evaluación se ofrece una completa exposición sobre el desarrollo de indicadores sensibles al género.

Por otra parte, resulta decisivo **examinar todas las áreas temáticas del MANUD usando una perspectiva de género**, para determinar la incidencia de las intervenciones propuestas sobre mujeres, hombres, niños y niñas. Esto podría ser llevado a cabo por el GTG, y/o a través de los coordinadores en materia de género de los diversos grupos temáticos o de resultados. Por ejemplo, en Viet Nam los miembros del Grupo de Coordinación del Programa de Género (GCP) actuaron como coordinadores en materia de género en todos los demás grupos temáticos, y participaron en los ejercicios de análisis y de establecimiento de prioridades llevados a cabo por estos grupos para garantizar que se trataban las dimensiones de género; además, el GCP de Género puso en marcha su propio análisis y establecimiento de prioridades, detectando prioridades tanto para el trabajo específico en materia de género como para su inclusión en otras áreas temáticas.

Recuadro 9. Incorporación de la perspectiva de género en el contexto de la iniciativa Unidos en la acción: el caso de Tanzania

El género es una dimensión integral de la iniciativa Unidos en la acción en Tanzania. El Grupo Interinstitucional sobre Cuestiones de Género contribuye al resultado "Reforzar la perspectiva de género del ECNU y el empoderamiento de las mujeres en el desarrollo del programa y las campañas de promoción". El Grupo se centra en una colaboración interinstitucional y una coordinación mejoradas, con un enfoque particular en tres productos: 1) apoyar la incorporación de la perspectiva de género en el MANUD; 2) mejorar las capacidades de coordinación del ECNU en materia de género; y 3) desarrollar una estrategia interinstitucional de defensa de intereses sobre la igualdad entre los géneros.

La incorporación de las cuestiones de género en el MANUD se produce, por ejemplo, mediante el apoyo a estrategias de desarrollo, legislación y políticas nacionales; a través de la incorporación de las diferentes necesidades de hombres y mujeres en asignaciones y análisis presupuestarios; de intervenciones en materia de VIH/SIDA que tienen en cuenta las cuestiones de género; de la aplicación de la Iniciativa Género en la Educación de Tanzania; y del empoderamiento de hombres y mujeres refugiados.

Con la modalidad Unidos en la acción, el trabajo del sistema de las Naciones Unidas sobre el género ha incrementado su visibilidad. Esto ha conducido a una mayor amplitud en el establecimiento de prioridades y en la asignación de recursos por parte de los organismos de las Naciones Unidas, consolidando las contribuciones del sistema de las Naciones Unidas a la igualdad de los géneros y al empoderamiento de las mujeres en el contexto del MANUD, así como a ofrecer incentivos financieros en el marco de la asignación del Fondo Único.

Fuente: <http://tz.one.un.org/index.php/what-we-do/gender?showall=1&limitstart=>

Selección de enfoques de planificación estratégica

Al desarrollar los resultados del MANUD sensibles al género, es importante considerar la estrategia de varias vías para la integración de la perspectiva de género, que incorpora tanto las intervenciones **centradas en cuestiones de género** para apoyar la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres, así como las iniciativas **que integran el género** para garantizar que la igualdad entre los géneros se incorpore a la labor sustantiva de todos los sectores (como se expone en la sección 1; véase también el glosario). En la fase de planificación estratégica del MANUD, esto significa disponer de **resultados, productos, objetivos e indicadores especializados para abordar la desigualdad entre los géneros** y la discriminación por motivos de género; **además de incluir las cuestiones de género en otros resultados, productos o acciones**, por ejemplo fijando objetivos, como indicadores específicos, y desglosando todos los datos. Por esta razón, es fundamental que los coordinadores de las cuestiones de género se involucren en todos los grupos temáticos o de resultados para garantizar un análisis exhaustivo de la incidencia por géneros de los resultados y los indicadores que se desarrollan en todas las áreas temáticas del MANUD.

Aproximadamente un 50% del MANUD tiene resultados centrados en el género. En caso contrario, se deben abordar a escala de productos las prioridades en materia de igualdad de género detectadas en la fase de análisis de país. Esto puede resultar más sencillo de garantizar en países que estén adoptando los procedimientos operativos estándar para la iniciativa Unidos en la acción, con una planificación conjunta que destaque claramente a escala de resultados o productos, como a través del desarrollo de planes de trabajo conjunto. Sin embargo, en los países que no utilicen esta modalidad y que únicamente desarrollen el MANUD en el nivel de resultados, pueden ser necesarias iniciativas y estrategias adicionales

para garantizar que las entidades individuales aborden las prioridades en materia de igualdad de género en el nivel de resultados de sus respectivos programas de país.

Recuadro 10. La teoría del cambio aplicada a la igualdad de género en Liberia

Las Naciones Unidas desarrollaron en Liberia una Teoría del Cambio (TdC) para ilustrar cómo programas e intervenciones apoyados por el sistema de las Naciones Unidas van dirigidos a trabajar conjuntamente para producir un cambio sistémico y social con el fin de potenciar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas como parte del marco único de género del sistema de las Naciones Unidas. Incluye los siguientes componentes interrelacionados:

Incidencia: el fin general del trabajo en materia de género del sistema de las Naciones Unidas en Liberia en consonancia con el Programa para la transformación y la política nacional en materia de género del Gobierno de Liberia, los Objetivos de Desarrollo del Milenio y el marco posterior a 2015: una mayor igualdad entre los géneros y un mayor empoderamiento de las mujeres y las niñas.

Resultados: nueve resultados que son fundamentales para la consecución de una mayor igualdad entre los géneros y para potenciar el empoderamiento de las mujeres y las niñas. Dos resultados clave (sobre el cambio de la norma social y la aplicación de los compromisos políticos del Gobierno de Liberia en materia de igualdad entre los géneros) sustentan los resultados en las otras áreas sectoriales, puesto que son necesarios para garantizar un entorno social, político y económico facilitador, y unos recursos y la capacidad para alcanzar estos otros resultados.

Productos: doce resultados intermedios a nivel de resultados que pretende alcanzar la programación de las Naciones Unidas sobre igualdad de género. Entre ellos figuran productos en áreas como derechos, ingresos y medios de subsistencia de las mujeres, conocimientos y aptitudes, acceso a la atención sanitaria, acceso a servicios de apoyo y a la justicia para supervivientes de violencia de género, y facilitar un entorno de políticas, jurídico e institucional para promover la igualdad entre los géneros. La TdC demuestra cómo estos productos se refuerzan entre sí y hace hincapié en el hecho de que la combinación de estos productos en múltiples sectores, instituciones y niveles hace posible la consecución de resultados de alto nivel, y en la incidencia a largo plazo de una ampliación de la igualdad entre los géneros y del empoderamiento de mujeres y de niñas.

Intervenciones: la TdC destaca ocho áreas fundamentales de intervención, que representan los principales bloques de programación puestos en marcha por el sistema de las Naciones Unidas en Liberia y que contribuyen a la igualdad de género y al empoderamiento de las mujeres y las niñas.

Fuente: editado a partir de las respuestas del equipo de las Naciones Unidas en el país o el Coordinador Residente a petición de la Oficina de Coordinación de Operaciones para el Desarrollo de contribuciones de cara a la implementación de la agenda post-2015 de las Naciones Unidas.

Para satisfacer el requisito mínimo del boletín²² (véase la sección 3), al menos uno de los resultados del MANUD debe articular claramente la promoción de la igualdad entre los géneros, y entre un tercio y la mitad de los productos deben articular unos cambios tangibles que contribuyan a mejorar dicha igualdad. Esto incluirá la integración de las cuestiones de género no solamente en sectores familiares como la salud materna y la educación, sino también en áreas circundantes de los resultados del MANUD, como el cambio climático, la política económica y el sector de la seguridad. En la tabla 3, más adelante, se ofrece un ejemplo de resultado centrado en la igualdad entre los géneros y sus productos socios.

²² La política de 2006 del CEB (CEB/2006/2) estipula que "Nos comprometemos a ofrecer un liderazgo sólido dentro de nuestras organizaciones para garantizar que la perspectiva de género se refleja en todas nuestras prácticas, políticas y programas".

Cuadro 3. Matriz de resultados del MANUD: ejemplo de igualdad entre los géneros²³

PRIORIDADES U OBJETIVOS NACIONALES DE DESARROLLO: MEJORAR LA IGUALDAD ENTRE LOS GÉNEROS					
Resultados	Indicadores, base de referencia, objetivo	Medios de verificación	Supuestos y riesgos	Función de los socios	Recursos indicativos
Resultado 1 Mejora de las capacidades del gobierno para cumplir sus compromisos en materia de igualdad entre los géneros.	Indicador: número de planes y estrategias nacionales que incorporan compromisos en materia de igualdad entre los géneros y de empoderamiento de las mujeres. Base de referencia: 2 Objetivo: 6 Indicador: frecuencia en la recopilación y el uso de datos desglosados por géneros para una toma de decisiones informada. Base de referencia: anual Objetivo: trimestral	Ministerios gubernamentales y responsables de departamentos para cuestiones relacionadas con las mujeres. (Examen documental de DELP, SWAPs, END)	Supuesto: compromiso nacional continuado del gobierno. Riesgo: un cambio de gobierno implica un cambio de las prioridades.	Guiar al organismo de las Naciones Unidas a prestar asistencia técnica. Programa gestionado por un organismo de la ONU con capacidad técnica en cuestiones de género.	250 000 \$
Producto 1.1 Aptitudes y competencias reforzadas de los socios nacionales fundamentales para incorporar la igualdad entre los géneros a las estrategias nacionales de	Indicador: nivel de integración de la igualdad entre los géneros en las Estrategias Nacionales de Desarrollo Base de referencia: baja-media. Objetivo: medio-alto.	Socios nacionales (Examen documental de END)	Supuesto: talleres formativos bien organizados y con asistencia satisfactoria. Riesgo: elevada rotación gubernamental	Guiar al organismo de la ONU a recomendar formadores capacitados en materia de igualdad entre los géneros. Otro organismo	175 000 \$

²³ Adaptado a partir de GNUD (2011). [Results-Based Management Handbook](#). Nueva York: GNUD.

<p>Producto 1.2 Base de datos sobre planes nacionales de actuación para mujeres e igualdad entre los géneros en estrategias nacionales de desarrollo, actualizada y fácilmente</p>	<p>Indicador: Porcentaje de planes de actuación/END pertinentes disponibles en la base de datos. Base de referencia: 25% Objetivo: 75%</p>	<p>Ministerio de Planificación y Departamento de Asuntos de la Mujer. (Revisión y estudio)</p>	<p>Supuesto: la base de datos es operativa. Riesgo: obstáculos para obtener información actualizada.</p>	<p>Guiar al organismo de la ONU a prestar asistencia técnica para lograr que la base de datos sea operativa.</p>	<p>75 000 \$</p>
---	---	---	--	--	------------------

Los impulsores de la perspectiva de género (sean coordinadores en materia de género, miembros de los Grupos Temáticos sobre cuestiones de género u otros) a menudo pueden presentar resistencia en el proceso de presionar para que sean incluidos en el MANUD los resultados, productos e indicadores en materia de género. El recuadro 11 destaca algunas **estrategias utilizadas para defender** la inclusión de cuestiones sobre igualdad entre los géneros.

Recuadro 11. Estrategias de promoción para los promotores de género en los procesos de planificación estratégica

La selección de resultados y productos del MANUD por parte del ECNU es inevitablemente un ejercicio político y estratégico. Los impulsores de las cuestiones de género deben:

- Haber establecido sus propias prioridades (por ejemplo, en el Grupo Temático de Género) sobre lo que quieren que se incluya, como el lenguaje del borrador para los resultados, productos, objetivos e indicadores propuestos;
- Contar con las pruebas o el análisis necesario para sustentar el caso;
- Haber recabado apoyos, por ejemplo del Gobierno, de donantes y de asociados de la sociedad civil, así como dentro del ECNU, y reconocer el papel de liderazgo del coordinador residente;
- Asegurarse de que los miembros o coordinadores en materia de género del GTG están presentes para garantizar que se abordan las cuestiones de género;
- Estar dispuestos a mostrarse flexibles; por ejemplo, un resultado en materia de género puede ser la estrategia preferida, con una postura de retirada en la que los productos específicos en materia de género pueden ser incluidos en el marco de otros resultados si el ECNU no se muestra de acuerdo con un resultado específico en materia de género;
- Ser muy claros sobre la ventaja comparativa de la igualdad entre los géneros ante otros socios sobre las cuestiones prioritarias propuestas.

Otro enfoque potencial de planificación estratégica es el desarrollo de **Programas Conjuntos sobre cuestiones de Género (PCG)**, que se han utilizado crecientemente para fortalecer los resultados en materia de igualdad entre los géneros. Un Programa Conjunto consta de actividades con un plan de trabajo y un presupuesto acordados de manera común, que son desarrolladas por el Gobierno y/o por otros asociados con el apoyo de dos o más organismos de las Naciones Unidas. En el marco de un Programa Conjunto sobre cuestiones de Género, los organismos de las Naciones Unidas pueden trabajar juntos en busca de un resultado bien

definido como una reducción de la violencia contra las mujeres o una mejora de los derechos y de la salud sexual y reproductiva de mujeres y hombres. Los PCG cuentan con potencial para facilitar los enfoques multisectoriales, abordando mejor los desafíos complejos y multidimensionales de la promoción de la igualdad entre los géneros. La experiencia específica de los PCG en virtud del Fondo para el logro de los ODM ha demostrado la naturaleza interrelacionada y complementaria de las intervenciones específicas y transversales, y el valor añadido en términos de desarrollo de una estrategia de doble vía.²⁴ La evaluación conjunta interinstitucional de los PCG²⁵ proporciona una evaluación general de la efectividad y la eficiencia de la modalidad de PCG. Su informe y la respuesta conjunta de las administraciones serán de utilidad para desarrollar criterios para el diseño, la aplicación y la evaluación de los PCG, así como para favorecer una toma de decisiones informada con el fin de potenciar el trabajo colaborativo en el ámbito de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres.

El cuadro 4 ofrece a continuación un resumen de algunos pasos y puntos de partida potenciales para la planificación, el diseño y la aplicación de Programas Conjuntos sobre cuestiones de Género. Es importante recordar que en la medida de lo posible la **perspectiva de género también debe ser incorporada a otros Programas Conjuntos** que no estén centrados de manera específica en las cuestiones de género.

Cuadro 4. Etapas claves de los programas conjuntos sobre género ²⁶

1. Desarrollar un análisis integral de la situación	<ul style="list-style-type: none"> -Detectar otras iniciativas existentes que abordan cuestiones de género. -Detectar organizaciones nacionales y subnacionales que representan a titulares de derechos; por ejemplo, organizaciones de derechos de la mujer, mujeres con discapacidades o personas indígenas. -Considerar los datos existentes y asegurarse de que están desglosados por géneros.
2. Desarrollar y articular una visión compartida	<ul style="list-style-type: none"> -Estar preparado para negociar y lograr un consenso en torno a una visión compartida que destaca las restricciones en materia de género y las posibilidades para incrementar la igualdad entre los géneros. -Desarrollar una teoría del cambio y unos resultados e indicadores que tengan en cuenta las cuestiones de género.
3. Determinar la capacidad para aplicar el Programa Conjunto	<ul style="list-style-type: none"> -Tener presente que el mecanismo nacional dedicado a cuestiones de la mujer puede necesitar un fortalecimiento. -Determinar la capacidad en materia de análisis de las cuestiones de género, así como la experiencia en materia de promoción ante los funcionarios públicos. -Determinar la formación, el asesoramiento, el adiestramiento o la formación en el puesto de trabajo sobre prioridades de programación que tienen en cuenta la perspectiva de género.

²⁴ Nelson, Gayle y Jennifer Cooper et al. 2013. "[Two Roads, One Goal: Dual Strategy for Gender Equality Programming in the Millennium Development Goals Achievement Fund](#)". Nueva York: Fondo ODM, ONU Mujeres y PNUD.

²⁵ Con el apoyo de ONU Mujeres, UNICEF, UNFPA y PNUD, junto al Fondo ODM, España y Noruega. El informe y la respuesta de las administraciones están disponibles en

<http://www.unwomen.org/en/executive-board/documents/annual-session-2014> (elemento 3: Evaluación)

²⁶ Adaptado a partir del PNUD. 2013. "[Making Joint Gender Programmes Work](#)". Nueva York: PNUD.

<p>4. Implicar a las principales partes interesadas</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Implicar a los grupos de mujeres a escala nacional y de base. -Los coordinadores de las Naciones Unidas en materia de género deben involucrarse a lo largo de todo el proceso. -Los mecanismos nacionales dedicados a cuestiones de las mujeres deben ser consultados durante la fase de diseño. -Integrar perspectivas de los representantes comunitarios y de las OSC (como mujeres y hombres, niños y niñas).
<p>5. Diseño de los procesos del Programa Conjunto, como el marco lógico y los detalles de diseño</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Utilizar la visualización y el análisis de situaciones. -Implicar a los organismos clave de las Naciones Unidas y a sus homólogos nacionales. -Decidir quién tomará las decisiones fundamentales y quién liderará el proceso. -Desarrollar diseños que equilibren las necesidades estratégicas y las necesidades básicas. -Incorporar un enfoque con múltiples interesados que incremente la noción de que la igualdad entre los géneros es pertinente para el desarrollo de la eficacia. -Alcanzar un consenso entre socios múltiples sobre resultados e indicadores que tengan en cuenta la perspectiva de género o que sean específicos de cada género. -Debatir las modalidades de financiación.
<p>6. Gestión del conocimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar las necesidades en materia de conocimientos de los socios implicados así como de los grupos de destino de las actividades de comunicación. -Detectar una herramienta o plataforma en línea para compartir, organizar y almacenar los conocimientos especializados desarrollados por el programa. -Promover una puesta en común de conocimientos y un desarrollo de las enseñanzas extraídas.
<p>7. Gestión del Programa Conjunto sobre cuestiones de Género</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer un comité directivo experimentado en materia de políticas. -Integrar a los asesores sobre cuestiones de género en todos los niveles de la estructura de gestión. -Elaborar estrategias de gestión y de liderazgo, así como un plan de gestión de fácil comprensión. -Implicar a especialistas en cuestiones de género en todos los niveles de las capacidades operativas y de asesoramiento.
<p>8. Supervisión y evaluación</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Debatir con el GTG qué tipo de apoyo pueden prestar en lo tocante a la supervisión y la evaluación. -Determinar si existe un conjunto mínimo de indicadores específicos de género nacionalmente pertinentes que puedan ser usados para cuantificar el cambio. -Crear una base de referencia en un plazo de seis meses tras el inicio del Programa Conjunto sobre cuestiones de Género. -Utilizar las directrices del GENU para integrar los Derechos Humanos y la igualdad entre los géneros en la evaluación. -Usar métodos mixtos en la evaluación. -Garantizar unos conocimientos especializados sobre igualdad entre los géneros sobre cuestiones de género en los equipos de supervisión y evaluación.
<p>9. Sostenibilidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar un plan de sostenibilidad para determinar las responsabilidades compartidas para sustentar los avances relacionados con la igualdad entre los géneros una vez concluya el programa. -Generar voluntad política a favor de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres.

4.3 Lista de control sobre la incorporación de la perspectiva de género en la planificación estratégica del MANUD

- ✓ **Abogar** por la incorporación de la igualdad entre los géneros en la fase de planificación estratégica siguiendo un enfoque de múltiples vías.
- ✓ **Garantizar** los conocimientos técnicos en materia de género a lo largo de la fase de planificación estratégica.
- ✓ **Destacar** las prioridades en materia de igualdad de género para el ejercicio de establecimiento de prioridades estratégicas.
- ✓ **Definir** los resultados y los productos en función del género y sobre la transformación del género, así como examinar la incidencia de todas las intervenciones en el marco del MANUD sobre mujeres, hombres, niños y niñas.
- ✓ **Detectar** con prontitud los indicadores que permitirán cuantificar los cambios en las relaciones entre los géneros.
- ✓ **Considerar** el valor añadido que puede derivarse del diseño y la aplicación de Programas Conjuntos sobre cuestiones de Género.
- ✓ **Asegurarse** de que en cada grupo de resultados figuren especialistas sectoriales internos con conocimientos en materia de género y que cuenten con directrices claras para la incorporación de la perspectiva de género en el MANUD.
- ✓ **Desarrollar** un proceso de investigación de la incorporación de la perspectiva de género en las primeras fases de proyecto del MANUD utilizando como guía una lista de verificación.
- ✓ **Garantizar** que las revisiones de los Grupos de Ayuda Mutua sobre el MANUD abordan de manera coherente la medida en que se aplican los principios de programación de las Naciones Unidas, como el relativo al género.
- ✓ **Garantizar** que los resultados a largo plazo en términos de igualdad entre los géneros no son marginados en las iniciativas para detectar resultados en otros ámbitos que pueden obtenerse con mayor rapidez.
- ✓ **Adoptar** precauciones al decidir qué resultados cuantificar en materia de igualdad de género, ya que algunos de los más importantes son complicados de medir.
- ✓ **Formular** preguntas útiles:
 - *¿En qué medida se articulan los resultados y cómo se promoverá la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?*

→ *¿En qué medida los productos describen cambios tangibles para los titulares de derechos y de obligaciones que conducirán a mejoras en el avance hacia la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?*

→ *¿Hasta qué punto tienen los indicadores en cuenta las cuestiones de género y en qué medida rastrean adecuadamente el avance hacia unos resultados en materia de igualdad de género?*

→ *¿Describen los resultados del MANUD cambios en el modo en que los gobiernos cumplen sus obligaciones de abordar las normas y los compromisos sobre igualdad de género, y/o cambios en el modo en que las personas, especialmente las mujeres, están empoderadas para actuar?*

5. Incorporación de la perspectiva de género en el seguimiento y la evaluación del MANUD

5.1 ¿Qué es el seguimiento y la evaluación del MANUD?

El **seguimiento y la evaluación** constituyen la cuarta etapa en la elaboración del MANUD. Se trata de una fase esencial para garantizar que el sistema de las Naciones Unidas cumpla sus compromisos. El seguimiento y la evaluación deben ser procesos participativos y que favorezcan el empoderamiento. Se trata de procesos diferentes pero íntimamente relacionados. El seguimiento es el examen continuo de los avances logrados durante la ejecución de una actividad, proyecto o programa. La evaluación es un examen objetivo y sistemático de los procesos y resultados relacionados con la ejecución de una actividad, proyecto o programa, y contribuye a las posteriores revisiones del MANUD. Por lo general, las evaluaciones se llevan a cabo a mitad de período y al término del MANUD. El seguimiento normalmente es una tarea interna, mientras que las evaluaciones suelen requerir la participación de un equipo externo independiente de evaluadores cualificados. El MANUD requiere un **plan de seguimiento y evaluación**, un **examen anual** y una **evaluación** basada en los resultados, indicadores y bases de referencia indicados en la matriz de resultados.

Cuadro 5. Seguimiento y evaluación

Seguimiento	Evaluación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Supervisa los avances logrados en pos de los resultados acordados en la matriz del MANUD ✓ Verifica si las hipótesis y los riesgos formulados continúan siendo válidos ✓ Ayuda al equipo de las Naciones Unidas en el país y a los asociados a introducir 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Determina si los resultados suponen una contribución significativa a las prioridades nacionales en materia de desarrollo ✓ Juzga la pertinencia, la eficiencia, la eficacia, los efectos y la sostenibilidad de los resultados y estrategias del MANUD ✓ Función externa, separada de la gestión del

5.2 Consideraciones para la incorporación de la perspectiva de género en el seguimiento y la evaluación del MANUD

Indicadores sensibles al género para el seguimiento y la evaluación

Los indicadores del MANUD deben ser sensibles al género, de modo que permitan realizar un seguimiento de los cambios producidos desde el punto de vista del género a lo largo del tiempo. Dichos indicadores ayudan a cuantificar el modo en que un proyecto o programa afecta a los roles de género o produce otros cambios sociales relacionados con el género a lo largo del tiempo, mediante la comparación del valor de los diferentes indicadores con el nivel de referencia definido. Un "indicador sensible al género" incluye:

- **Indicadores desglosados por sexo y edad**, que permitan conocer la situación de los hombres y las mujeres en relación con un determinado indicador. La inclusión de objetivos, indicadores y niveles de referencia sensibles al género es fundamental, incluso para los productos y resultados que no lo sean. *Por ejemplo: porcentaje de hombres y mujeres alfabetizados de 15 a 24 años.*

- **Indicadores específicos de género** relativos a las mujeres o a los hombres, o a un problema relacionado con la igualdad de género. *Por ejemplo: porcentaje de mujeres que sufren abusos físicos por parte de un compañero.*
- **Los indicadores que no tienen en cuenta el factor del género**, por el contrario, no establecen diferencias explícitas entre las mujeres y los hombres. *Por ejemplo: índice de alfabetización de la población de 15 a 25 años.*

Siempre que sea posible, resulta útil **incluir una combinación de indicadores cuantitativos y cualitativos** al medir un determinado producto, con el fin de triangular las conclusiones y ofrecer una panorámica más completa (véase el cuadro 6). Los datos numéricos obtenidos utilizando métodos cuantitativos pueden ayudar a sentar las bases para abordar las desigualdades de género. Los métodos cualitativos, por su parte, permiten un análisis más profundo de los procesos y relaciones sociales, así como de las dinámicas de poder que giran en torno a la igualdad de género. La recopilación de datos cualitativos puede resultar de utilidad para estudiar subpoblaciones que quizá no sea fácil captar a través de las muestras representativas a escala nacional, así como para detectar cambios difíciles de medir, como las dimensiones del empoderamiento. No obstante, la obtención de estos datos puede resultar muy costosa.

Cuadro 6. Comparación de indicadores cualitativos y cuantitativos

Indicadores cuantitativos	Indicadores cualitativos
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Medidas de cantidad ▶ Número, porcentaje o tasa 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Medidas de calidad ▶ Son más subjetivas; se basan en la percepción, la opinión o el nivel de satisfacción
Fuentes de datos: Encuestas, censos, informes, cuestionarios	Fuentes de datos: Grupos de discusión, testimonios, entrevistas, estudios cualitativos, estudios de casos
Ejemplos: Porcentaje de mujeres en puestos de adopción de decisiones Índices de violencia contra las mujeres/hombres (incremento o disminución) Nº de semanas en las que las mujeres declaran pasar hambre Nº y/o porcentaje de nuevos actos legislativos que favorecen una mayor igualdad de género	Ejemplos: Percepción de las mujeres sobre su empoderamiento Satisfacción de los asociados y asociadas con el apoyo y la capacitación proporcionados por la organización X Percepción sobre el bienestar entre las mujeres Percepción sobre los nuevos actos legislativos que favorecen una mayor igualdad de género entre los hombres y entre las mujeres

La **disponibilidad de información** puede constituir un gran obstáculo para la planificación y aplicación del MANUD por parte de los equipos en los países. No siempre se dispone de datos desglosados por sexo y edad, o solo se dispone de ellos parcialmente, lo que significa que dichos datos pueden no estar disponibles al comienzo del MANUD ni durante la fase de recopilación de bases de referencia, ni siquiera durante el seguimiento y la evaluación. Sería necesario crear capacidades en el seno de las entidades nacionales de estadística para

generar estos datos (véase también el recuadro 6 en la sección 3, relativo al desarrollo de indicadores sensibles al género en Moldova).

Al mismo tiempo, se alienta a los equipos de las Naciones Unidas en los países a aprovechar los sistemas nacionales de seguimiento y evaluación en la máxima medida posible, así como a evitar imponer una carga a los países asociados a través de los requisitos de seguimiento y evaluación específicos del MANUD. En ese sentido, **el conjunto mínimo de indicadores de género** acordado en 2013 por la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas ofrece una herramienta muy útil para guiar las labores de recopilación de datos nacionales e internacionales. Dicho conjunto mínimo engloba las estructuras económicas, la participación en actividades productivas y el acceso a los recursos, la educación, la salud y servicios conexos, la participación en la vida pública y en los procesos de adopción de decisiones, y los derechos humanos de las mujeres y las niñas (véase el cuadro 7). Estos indicadores constituyen una referencia básica crucial para el desarrollo del MANUD y deberían utilizarse siempre que sea posible, dado que la recolección de estos datos se ha encomendado a los organismos de las Naciones Unidas.

Cuadro 7. Conjunto mínimo de indicadores de género, por área²⁷

I. Estructuras económicas, participación en las actividades productivas y acceso a los recursos

1. Promedio de horas dedicadas a tareas domésticas no remuneradas, por sexo. Nota: de ser posible, sepárese el trabajo doméstico del cuidado de los hijos.
2. Promedio de horas dedicadas a tareas remuneradas y no remuneradas combinadas (volumen de trabajo total), por sexo
3. Tasas de participación en la fuerza laboral de las personas de 15 a 24 años y mayores de 15 años, por sexo
4. Proporción de empleados que trabajan por cuenta propia, por sexo
5. Proporción de empleados que trabajan en empresas familiares, por sexo
6. Proporción de empleados que son empleadores, por sexo
7. Porcentaje de empresas de propiedad de mujeres
8. Distribución porcentual de la población empleada de uno y otro sexo, por sectores
9. Empleo informal como porcentaje del empleo no agrícola total, por sexo
10. Desempleo juvenil, por sexo
11. Proporción de población con acceso a crédito, por sexo
12. Proporción de población adulta que posee tierras, por sexo
13. Diferencias salariales entre los géneros
14. Proporción de empleados a tiempo parcial, por sexo
15. Tasa de empleo de las personas de 25 a 49 años que viven en el hogar con un hijo menor de 3 años o sin hijos, por sexo
16. Proporción de niños menores de 3 años a cargo de instituciones
17. Proporción de población que utiliza Internet, por sexo
18. Proporción de población que utiliza teléfonos móviles/celulares, por sexo
19. Acceso a los medios de comunicación de masas y a la tecnología de la información y las comunicaciones

II. Educación

20. Tasa de alfabetización entre las personas de 15 a 24 años, por sexo
21. Tasa de matriculación neta ajustada en la enseñanza primaria, por sexo

²⁷ Naciones Unidas (2012). "Estadísticas de género: Informe del Secretario General". E/CN.3/2012/19.

22. Tasa bruta de matriculación en la enseñanza secundaria, por sexo
23. Tasa bruta de matriculación en la enseñanza secundaria, por sexo
24. Índice de paridad entre los géneros en la tasa de matriculación de los niveles primario, secundario y terciario
25. Porcentaje de mujeres graduadas en ciencias, ingeniería y en los ámbitos de la manufactura y la construcción a nivel terciario
26. Proporción de mujeres en personal docente universitario
27. Tasa neta de admisión en la educación primaria, por sexo
28. Tasa de finalización de la enseñanza primaria, por sexo
29. Número de graduados del primer ciclo de la enseñanza secundaria, por sexo
30. Tasa de matriculación en la enseñanza secundaria, por sexo
31. Nivel de estudios de la población de 25 años o más, por sexo

III. Servicios de salud y servicios conexos

32. Tasa de uso de anticonceptivos entre las mujeres casadas o en pareja, de 15 a 49 años
33. Tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años, por sexo
34. Tasa de mortalidad materna
35. Cobertura de atención prenatal
36. Proporción de nacimientos asistidos por personal sanitario cualificado
37. Prevalencia del tabaquismo entre las personas de 15 años o más, por sexo
38. Proporción de adultos obesos, por sexo
39. Porcentaje de mujeres de 15 a 49 años que viven con el VIH/SIDA
40. Acceso a tratamiento antirretroviral, por sexo
41. Esperanza de vida a los 60 años, por sexo
42. Tasa de mortalidad de adultos, por causas y grupos de edad

IV. Vida pública y adopción de decisiones

43. Porcentaje de mujeres con cargos ministeriales en el gobierno
44. Proporción de escaños del parlamento nacional ocupados por mujeres
45. Porcentaje de mujeres en puestos directivos
46. Porcentaje de mujeres policía
47. Porcentaje de juezas

V. Los derechos humanos y la niña

48. Proporción de mujeres de 15 a 49 años que han sufrido en los 12 últimos meses violencia física o sexual infligidas por un compañero íntimo
49. Proporción de mujeres de 15 a 49 años que han sufrido en los 12 últimos meses violencia física o sexual infligidas por un compañero íntimo
50. Prevalencia de la mutilación/ablación genital femenina (solo en los países que corresponda)
51. Porcentaje de mujeres de 20 a 24 años que están casadas o viven en pareja desde antes de los 18 años
52. Tasa de fecundidad entre las adolescentes

Estos indicadores se complementan con un conjunto mínimo de indicadores sobre la violencia contra las mujeres (véase el recuadro 12).

Recuadro 12. Conjunto mínimo de indicadores estadísticos sobre violencia contra las mujeres

1. Tasa total (y por grupos de edad) de mujeres que sufrieron violencia física en los últimos 12 meses según gravedad de la violencia sufrida, relación con el autor y frecuencia
2. Tasa total (y por grupos de edad) de mujeres que sufrieron violencia física en algún momento de su vida según gravedad de la violencia sufrida, relación con el autor y frecuencia
3. Tasa total (y por grupos de edad) de mujeres que sufrieron violencia sexual en los últimos 12 meses según gravedad de la violencia sufrida, relación con el autor y frecuencia
4. Tasa total (y por grupos de edad) de mujeres que sufrieron violencia sexual en algún momento de su vida según gravedad de la violencia sufrida, relación con el autor y frecuencia
5. Tasa total (y por grupos de edad) de las mujeres que tuvieron pareja en algún momento y fueron objeto de violencia sexual o física por su pareja actual o por un compañero íntimo anterior en los últimos 12 meses, por frecuencia
6. Tasa total (y por grupos de edad) de las mujeres que tuvieron pareja en algún momento y fueron objeto de violencia sexual o física por su pareja actual o por un compañero íntimo anterior en algún momento de su vida, por frecuencia
7. Tasa total (y por grupos de edad) de mujeres que fueron objeto de violencia psicológica en los últimos 12 meses por parte de su compañero íntimo
8. Tasa total (y por grupos de edad) de mujeres que fueron objeto de violencia económica en los últimos 12 meses por parte de su compañero íntimo
9. Tasa total (y por grupos de edad) de mujeres sometidas a la mutilación genital femenina

Fuente: Consejo Económico y Social (2011). "Informe de los Amigos de la Presidencia de la Comisión de Estadística de las Naciones Unidas sobre los indicadores de la violencia contra la mujer", E/CN.3/2011/5.

Además, es necesario incluir indicadores que **midan los procesos y los resultados**; debería medirse la participación, la formulación de políticas y el empoderamiento junto con otras variables más directas, como las tasas de finalización escolar o la prevalencia del VIH. Es necesario combinar dichos indicadores para demostrar los avances de las intervenciones dirigidas a mejorar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Por lo tanto, también es necesario medir las consecuencias negativas de las intervenciones programáticas.

Seguimiento de los recursos financieros

El Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo ha respaldado la utilización de indicadores de igualdad de género para hacer un seguimiento de los recursos destinados a apoyar los resultados en materia de igualdad de género en el sistema de las Naciones Unidas (véase la [nota de orientación del GNUD sobre indicadores de igualdad de género](#)). Dichos indicadores están basados en el Plan de acción para todo el sistema de las Naciones Unidas (ONU-SWAP), que también incluye dos indicadores que requieren utilizar indicadores de género. La utilización de un indicador de igualdad de género puede ayudar a realizar el seguimiento de la asignación y el gasto de los fondos destinados a promover la igualdad de género en el seno de las entidades de las Naciones Unidas. La decisión de adoptar el indicador de igualdad de género suele adoptarse en la Sede, no en el seno de los equipos de las Naciones Unidas en los países. Sin embargo, los resultados se pueden utilizar a nivel nacional, con el fin de contribuir al seguimiento de los recursos destinados a la igualdad de género dentro del MANUD (véase el recuadro 13). En algunos casos, la adopción del indicador de género puede plantear dificultades debido a su naturaleza relativamente subjetiva. Entre las estrategias dirigidas a

superar el carácter subjetivo del indicador, se puede tratar de garantizar que el equipo o as personas encargados de aplicar el indicador de igualdad de género cuente con capacidades adecuadas para ello, formular definiciones y puntuaciones explícitas y objetivas, y sugerir un mínimo de cinco usos independientes y comparar los resultados para utilizar el valor promedio.

Recuadro 13. Seguimiento de los recursos a través de un indicador de género en Viet Nam

El Plan único de Viet Nam 2012-2016 establecía una prioridad clara: desarrollar un mecanismo para hacer un seguimiento del gasto destinado al fomento de la igualdad de género, una carencia que se había identificado en el marco de una auditoría de género llevada a cabo en 2008. Se utilizó el indicador de género del PNUD como modelo para desarrollar un indicador de género para Viet Nam, que se aplicó al Plan único a nivel de resultados, productos y actividades. Esto permitió hacer un seguimiento de las contribuciones realizadas por cada organismo. El sistema de puntuación utilizaba una escala del “0 - Productos que *no se espera que contribuyan de un modo destacable* a la igualdad de género” al “3 - La igualdad de género constituye un objetivo *principal* de este producto”.

Los datos generados por el indicador de género son muy valiosos, puesto que muestran muy claramente las áreas en las que el equipo de las Naciones Unidas en el país centra su labor específica de género y pone de manifiesto las carencias que deberán abordarse en la programación futura.

FUENTE: ONU Mujeres.

Evaluación sensible al género en el MANUD

La **evaluación sensible al género** se refiere a las prácticas de evaluación que reconocen los diferentes roles de los hombres y las mujeres, de las niñas y los niños, la asimetría de su acceso a los recursos (así como en el control de estos) y sus diferentes intereses de género, tanto desde el punto de vista práctico como estratégico. En ese sentido, las orientaciones del GNUMD sobre la integración de los derechos humanos y la igualdad de género en la evaluación constituye un recurso muy útil.²⁸ Deberían tenerse en cuenta varios principios fundamentales:

- **Inclusión.** La evaluación de la igualdad de género exige prestar atención a si la intervención evaluada distribuyó de forma justa sus beneficios y contribuciones. Los datos deben desglosarse con arreglo a criterios como el sexo, la clase social, el origen étnico, la religión, la orientación sexual, la edad, la ubicación, etc.
- **Participación.** Las evaluaciones de la igualdad de género deben ser participativas, respetando el derecho de las partes interesadas a ser consultadas y a participar en las decisiones sobre el objeto de la evaluación y el modo en que se llevará a cabo. Es importante medir la participación del grupo de partes interesadas en el proceso, así como los beneficios que obtendrán a partir de dicha participación.
- **Unas relaciones de poder equitativas.** La igualdad de género busca equilibrar las relaciones de poder entre los grupos favorecidos y desfavorecidos, así como en el seno de cada uno de estos grupos. Las evaluaciones deben llevarse a cabo de modo que respalden el empoderamiento de los grupos desfavorecidos. Los evaluadores también

²⁸ UNEG (2011). [Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation - Towards UNEG Guidance](#). Nueva York: UNEG.

deben ser conscientes de sus propias posiciones de poder, que, a través de sus interacciones con las partes interesadas, pueden influir en las respuestas de estas.

Recuadro 14. Recopilación de datos sensibles al género

Es posible que sea necesario utilizar métodos de recolección de datos diferentes según si los datos se refieren a hombres o a mujeres. En algunos contextos, por ejemplo, las mujeres pueden permanecer en silencio cuando se encuentren en un grupo numeroso que también esté integrado por hombres. Desde un punto de vista más general, los hombres y las mujeres suelen comunicarse de forma diferente, por lo que será necesario emplear estrategias distintas. Por ejemplo, si se quiere fomentar una mayor participación de las mujeres, puede ser necesario convocar reuniones específicas para ellas. Es fundamental contar con un entrevistador o facilitador sensible al género, y las mujeres siempre deberían formar parte del equipo de evaluación. Por ejemplo, se cree que las entrevistadoras facilitan la revelación de información sobre acontecimientos sensibles, como una agresión sexual, con independencia del género de la persona entrevistada.

El objetivo de una evaluación sensible al género del MANUD es determinar si los resultados contribuyeron de algún modo a mejorar la igualdad de género, y, en caso afirmativo, cómo lo hicieron. Esto implica que es necesario trabajar con el equipo de las Naciones Unidas en el país para **garantizar la inclusión del género como tema transversal** en cada uno de los asuntos abordados en el marco de la evaluación, y que se preste la debida atención a la incorporación de las cuestiones relacionadas con el género en cada uno de esos temas. También es importante poner a disposición de los evaluadores estudios claves, como las evaluaciones previas de género o el boletín sobre la paridad entre los sexos. De ese modo podrán conocer los retos, los logros realizados o las limitaciones a las que se enfrenta la igualdad de género y comprobar los avances del MANUD. Deberán utilizarse **técnicas de recolección de datos sensibles al género** (véase el recuadro 14), y contar con **un equipo de evaluación sensible al género y equilibrado desde el punto de vista del género**, que posea una experiencia adecuada en materia de género e incluya evaluadores de ambos sexos.²⁹

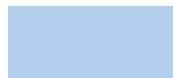
5.3 Lista de control sobre la incorporación de la perspectiva de género en el seguimiento y la evaluación del MANUD

- ✓ **Garantizar** que los indicadores del MANUD sean sensibles al género, de forma que sean capaces de captar los cambios producidos desde el punto de vista del género a lo largo del tiempo y en todas las áreas de resultados, no solo en las centradas en la igualdad de género.
- ✓ **Garantizar que el género se incluya como tema transversal** en todos los temas tratados en la evaluación, integrando las cuestiones relacionadas con el género en los planes de seguimiento y evaluación y en el resto de la documentación que se utilice en el marco de estas tareas.
- ✓ **Determinar** si existe un conjunto de indicadores sensibles al género

²⁹ Para obtener más información sobre estos procesos, véase, de nuevo, UNEG (2011). [Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation](#).

pertinentes a escala nacional, y utilizar en la medida de lo posible los indicadores de género incluidos en los sistemas nacionales de seguimiento y evaluación (lo que incluye el uso del conjunto mínimo de indicadores de género).

- ✓ **Hacer públicos** los informes de evaluación de género claves, los boletines sobre la paridad entre los sexos y otros documentos que hayan demostrado ser útiles para el equipo de seguimiento y evaluación.
- ✓ **Garantizar** que el equipo de evaluación sea sensible al género y que su composición esté equilibrada desde el punto de vista del género, cuente con experiencia adecuada en materia de género y esté integrado por evaluadores de ambos sexos.
- ✓ **Desarrollar** la capacidad de los asociados y proporcionarles asistencia técnica para llevar a cabo un seguimiento y una evaluación sensibles al género; esto incluye la creación de capacidades de las entidades nacionales de estadística para generar datos específicos de género y datos desglosados por sexos.
- ✓ **Utilizar** técnicas de recolección de datos sensibles al género, como grupos de discusión por sexos, a fin de garantizar que puedan escucharse los puntos de vista de las personas de ambos sexos.
- ✓ **Utilizar** métodos de recolección de datos tanto cuantitativos como cualitativos para contribuir a la triangulación de los resultados y captar aquellos cambios que puedan ser difíciles de medir.
- ✓ **Usar** métodos participativos que impliquen a hombres y mujeres a fin de incrementar la apropiación y la sostenibilidad. Aprovechar la experiencia de las organizaciones de la sociedad civil y conseguir que apoyen este proceso.
- ✓ **Consultar** las orientaciones del UNEG para la integración de la igualdad de género en la evaluación.
- ✓ **Formular** preguntas útiles:
 - *¿Aprovechó el MANUD de forma óptima las ventajas comparativas en materia de igualdad de género en el país?*
 - *¿Ayudó el MANUD a lograr las prioridades en materia de igualdad de género en el marco de desarrollo nacional, y contribuyó a cumplir las normas internacionales (por ejemplo, la Plataforma de Acción de Beijing, los ODM o la CEDAW)?*
 - *¿Se recopilan datos relativos a la igualdad de género y resultados sensibles al género, y se incluyen en los informes según lo previsto?*
 - *¿Se abordan los resultados relacionados con el género y las carencias detectadas en la ejecución en el examen anual del MANUD y en el informe anual del Coordinador Residente?*
 - *¿En qué medida permiten los mecanismos y procesos de seguimiento del*



MANUD recopilar información sobre la igualdad de género y sobre resultados sensibles al género?

Anexo 1: Glosario

Acceso: la capacidad de las mujeres o de los hombres para utilizar un recurso y aprovechar una oportunidad. La capacidad para utilizar los recursos no implica necesariamente la capacidad para definir o decidir la utilización de ese recurso, y viceversa.

Control: la capacidad que tienen las mujeres y los hombres para adoptar decisiones sobre los recursos y las oportunidades, y para beneficiarse de estos.

Igualdad de oportunidades: ausencia de discriminación basada en el género o de barreras de género.

Género: funciones y relaciones sociales, rasgos de personalidad, actitudes, comportamientos, valores, poder relativo e influencia diferenciales que la sociedad asigna a cada sexo. El género es una variable relacional y no se refiere simplemente a los hombres o las mujeres, sino a las relaciones entre ellos.

Igualdad de género: la igualdad de género entraña el concepto de que todo ser humano, hombre o mujer, es libre de desarrollar sus capacidades personales y de tomar decisiones sin las limitaciones que imponen los estereotipos, los roles rígidos de género o los prejuicios. La igualdad de género implica que los diferentes comportamientos, aspiraciones y necesidades de las mujeres y los hombres se tienen en cuenta, valoran y favorecen por igual.

Equidad de género: equidad y justicia en el reparto de responsabilidades y beneficios entre hombres y mujeres. Para garantizar la equidad, a menudo es necesario adoptar medidas positivas de carácter temporal que permitan compensar las desventajas históricas y sociales que impiden a las mujeres y los hombres actuar en pie de igualdad. La equidad está basada en la justicia; la igualdad es el resultado de los derechos humanos.

Identidad de género: la identidad de género, tanto de los hombres como de las mujeres, determina cómo son percibidos y cómo se espera que piensen y actúen.

Incorporación de la perspectiva de género: proceso de evaluación de las consecuencias para las mujeres y los hombres de cualquier actividad planificada, inclusive las leyes, políticas o programas, en todos los sectores y en todos los niveles. Es una estrategia destinada a hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como de los hombres, sean un elemento integrante de la elaboración, la aplicación, la supervisión y la evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales.

Roles de género: conjunto de prescripciones de actuación y comportamiento que la sociedad asigna a los hombres y las mujeres de acuerdo con las normas y tradiciones culturales.

Estrategia de varias vías para la incorporación de la perspectiva de género (también conocida como doble mandato o doble vía): incorporación tanto de intervenciones *específicas de género* dirigidas a apoyar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en determinados grupos sociales, organizaciones y/o procesos específicos, como de iniciativas de *integración de la perspectiva de género* destinadas a garantizar la integración de la igualdad de género en el trabajo sustantivo de todos los sectores. También se conocen con el nombre de programación *vertical* y *horizontal*.

Necesidades e intereses de género prácticos y estratégicos: las mujeres identifican las necesidades prácticas de género como una respuesta a una necesidad que perciben como inmediata, y que normalmente guarda relación con unas condiciones de vida inadecuadas, por ejemplo en lo que respecta al abastecimiento de agua, la atención de la salud y el empleo. Los intereses estratégicos de género tienden a cuestionar las divisiones del poder y el control según el género, así como las normas y los roles definidos por las tradiciones.

Trabajo productivo: trabajo que realizan tanto los hombres como las mujeres, y que es remunerado en efectivo o en especie. Incluye tanto la producción destinada a la comercialización con un valor de intercambio como la producción doméstica o de subsistencia con un valor de uso real y con un valor de intercambio potencial. En el caso de las mujeres que realizan trabajos agrícolas, esto incluye el trabajo como agricultoras independientes, esposas de campesinos y trabajadoras asalariadas.

Trabajo reproductivo: trabajo que realizan tanto los hombres como las mujeres, y que es remunerado en efectivo o en especie. Incluye tanto la producción destinada a la comercialización con un valor de intercambio como la producción doméstica o de subsistencia con un valor de uso real y con un valor de intercambio potencial. En el caso de las mujeres que realizan trabajos agrícolas, esto incluye el trabajo como agricultoras independientes, esposas de campesinos y trabajadoras asalariadas.

Sexo: características biológicas que definen a los seres humanos como masculinos o femeninos.

Empoderamiento de las mujeres: proceso consistente en obtener acceso y desarrollar las capacidades de las mujeres con vistas a desarrollar una participación activa en la determinación de su propia vida y la de su comunidad en términos económicos, sociales y políticos.

Anexo 2: Recursos fundamentales

1. Marcos jurídicos y normativos

[Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer \(CEDAW\)](#)

[Declaración de Viena - Conferencia Mundial de Derechos Humanos](#)

[Plataforma de Acción de Beijing](#)

[Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo \(CIPD\)](#)

Normas Internacionales del [Trabajo](#)

[Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer](#)

[MDGs and Post 2015 Agenda: A Transformative Stand Alone Goal](#)

[MDGs and Post 2015 Agenda: Addressing Inequalities in the Post-2015 Development Agenda](#)

[Resolución sobre la RCAP \(A/RES/67/226\) \(sección III D\)](#)

[Diálogo político de Viena - La promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres: el papel de la cooperación para el desarrollo](#)

2. Incorporación de la perspectiva de género

[Conclusiones acordadas por el Consejo Económico y Social \(resolución 1997/2\)](#)

Consejo Económico y Social. 1997. Nueva York: Consejo Económico y Social.

[Incorporación de una perspectiva de género en todas las políticas y programas del sistema de las Naciones Unidas: Informe del Secretario General \(E/2013/71\)](#)

Naciones Unidas. 2013. Nueva York: Naciones Unidas.

[United Nations System-Wide Policy on Gender Equality and the Empowerment of Women: Focusing on Results and Impact \(CEB/2006/2\)](#)

Naciones Unidas. 2006. Nueva York: Naciones Unidas.

[Advancing Gender Equality and Women's Empowerment: An Assessment of Gender Mainstreaming in UN Operational Activities for Development](#)

ONU Mujeres. 2012. Nueva York: ONU Mujeres.

[Gender Mainstreaming in Development Programming: Issues Brief](#)

ONU Mujeres. 2014. Nueva York: ONU Mujeres.

Meeting Report. UN Women Expert Group Meeting on ‘Gender Mainstreaming Approaches in Development Programming: Being Strategic and Achieving Results in an Evolving Development Context

Cohen, Sylvie I., Neena Sachdeva, Sharon Taylor y Patricia Cortes. 2013. Santo Domingo, del 29 de abril al 3 de mayo de 2013.

3. Herramientas para el análisis de género

[A Guide to Gender-Analysis Frameworks](#)

Candida March, Ines A. Smyth, Maitrayee Mukhopadhyay. 2005. Oxford: Oxfam.

[Marco conceptual para el análisis y la planificación de género.](#)

Módulo de información y capacitación en línea en cuestiones de género de la OIT y el SEAPAT.

[Gender Equality Policy and Tools](#)

Organismo Canadiense de Desarrollo Internacional. 2010. Gatineau: CIDA.

4. Orientaciones sobre el MANUD

[How to Prepare an UNDAF \(Part I\): Guidelines for UN Country Teams](#)

GNUD. 2012. Nueva York: GNUD.

[Guidance Note: Application of the Programming Principles to the UNDAF](#)

GNUD. 2010. Nueva York: GNUD.

[Results-Based Management Handbook](#)

GNUD. 2011. Nueva York: GNUD.

[Standard Operating Procedures for Countries Wishing to Adopt the “Delivering as One” Approach](#)

GNUD. 2013. Nueva York: GNUD.

5. Integración del género en la programación común a escala nacional

[UN Coherence, Gender Equality and You](#)

Curso de capacitación en línea

[UNCT Performance Indicators for Gender Equality: Users' Guide](#)

GNUD. 2008. Nueva York: GNUD.

[Auditorías participativas de género de la OIT: importancia y utilidad para las Naciones Unidas y sus organismos.](#)

OIT. 2011. Ginebra: OIT.

[Estadísticas de género: Informe del Secretario General \(E/CN.3/2013/10\)](#)

Naciones Unidas. 2013. Nueva York: Naciones Unidas.

[Gender Equality Marker Guidance Note](#)

GNUD. 2013. Nueva York: GNUD.

[Two Roads, One Goal: Dual Strategy for Gender Equality Programming in the Millennium Development Goals Achievement Fund](#)

Nelson, Gayle and Jennifer Cooper et al. 2013. Nueva York: F-ODM, ONU Mujeres y PNUD.

[Making Joint Gender Programmes Work: Guide for Design, Implementation, Monitoring and Evaluation](#)

Beck, Tony et al. 2013. Nueva York: PNUD y F-ODM.

[Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluation – Towards UNEG Guidance](#)

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. 2011. Nueva York: UNEG.

[Advancing Gender Equality: Promising Practices. Case Studies from the MDG Achievement Fund](#)

F-ODM y ONU Mujeres. 2013. Nueva York: Naciones Unidas.

[Women, girls, boys and men: different needs, equal opportunities. Gender Handbook in Humanitarian Action](#)

Comité Interinstitucional Permanente (CIP). 2006

[Source Book on Women, Peace and Security](#)

ONU Mujeres. 2012. Nueva York