



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

**Segundo período ordinario de sesiones de 2015**

15 - 16 de septiembre de 2015

Tema 3 para el programa provisional

**Evaluación**

**Revisión de las Evaluaciones corporativas sobre igualdad de género en el sistema de las Naciones Unidas**

*Resumen*

ONU Mujeres, en consulta con el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), EvalPartners y EvalGender, emprendió una revisión de las evaluaciones existentes de las políticas institucionales sobre igualdad de género en el sistema de las Naciones Unidas para recoger los aprendizajes validados sobre las incorporaciones de la perspectiva de género realizadas antes de la implementación del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP).

El examen utilizó en general el marco de ONU-SWAP para analizar las evaluaciones realizadas por los organismos de las Naciones Unidas a fin de mejorar la pertinencia y el uso de las conclusiones para la implementación futura de ONU-SWAP. Si bien no se trata de una evaluación del marco de ONU-SWAP ni del trabajo que se realiza en el mismo, las observaciones de este informe, sus conclusiones y el camino a seguir se agrupan en función de las seis áreas políticas de ONU-SWAP: rendición de cuentas, gestión basada en los resultados; supervisión; recursos humanos y financieros; desarrollo de capacidades; coherencia, gestión del conocimiento y comunicaciones.

Se espera que las observaciones, las conclusiones y el camino a seguir sean usados por los organismos de las Naciones Unidas para realizar las políticas de igualdad de género, mejorar el desempeño con relación al marco de ONU-SWAP, y también mejorar las prácticas institucionales en materia de evaluaciones de igualdad de género. Más específicamente, las observaciones, las conclusiones y el camino a seguir se usarán para informar los esfuerzos de ONU Mujeres para apoyar el desempeño con relación al proceso de ONU-SWAP (p. ej., por medio de la revisión de notas técnicas, la elaboración de orientaciones, etc.) y para ajustar el marco de ONU-SWAP en su próximo ciclo. Las conclusiones también pueden servir para informar las evaluaciones de referencia de situaciones anteriores a ONU-SWAP a los efectos de una evaluación de ONU-SWAP.

## **1. Introducción**

En el año 2015 se aprobará la agenda de desarrollo post-2015 que incluye el fortalecimiento de los esfuerzos mundiales para adelantar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) propuestos incluyen no solo el Objetivo independiente 5 sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, sino que las cuestiones sobre estos asuntos se consideran transversales en todos los objetivos.

Al mismo tiempo, el sistema de las Naciones Unidas también está tomando medidas para implementar la Resolución de la Asamblea General (A/Res/67/226) sobre la Revisión cuatrienal amplia de la política que reclamó el trabajo en colaboración de los organismos de las Naciones Unidas para fomentar la incorporación de la perspectiva de género en el sistema de las Naciones Unidas. A hacerlo, reconoce la importancia del trabajo de la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU Mujeres) para aumentar la eficacia y la coherencia de la incorporación de la perspectiva de género en las Naciones Unidas y en el desarrollo de un Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP).

## **2. Propósito**

Este examen de las evaluaciones institucionales de la igualdad de género en el sistema de las Naciones Unidas<sup>1</sup> tiene la finalidad de informar la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Revisión cuatrienal amplia de la política relativa a las actividades operacionales del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo al proporcionar pruebas sobre qué funciona y qué no funciona en la integración de la perspectiva de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en las entidades de las Naciones Unidas. Su objetivo es analizar los resultados de las evaluaciones institucionales de igualdad de género de las entidades de las Naciones Unidas completadas entre 2006 y 2014, el período entre la aprobación de la política de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE) sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y antes de la implementación de ONU-SWAP. Se trata de un esfuerzo para garantizar que los aprendizajes validados del pasado sean recogidos para respaldar los progresos aún mayores que está haciendo el sistema de las Naciones Unidas en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

Las evaluaciones institucionales de igualdad de género son aquellas evaluaciones que cumplen con la definición del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas para la evaluación y al mismo tiempo tienen como su objetivo primordial la evaluación del desempeño de una entidad en materia de incorporación de la perspectiva de género en todos los niveles, generalmente enfocadas en la implementación de la política, la estrategia o el plan de

---

<sup>1</sup> El documento de examen completo, con sus anexos, está disponible en: <http://gate.unwomen.org/>.

igualdad de género de esa entidad. Al sintetizar los aprendizajes, las buenas prácticas y los desafíos validados por esas evaluaciones, las observaciones pueden permitir que el sistema de las Naciones Unidas siga adelante de forma más coherente a fin de continuar mejorando las prácticas.

Esta revisión reconoce que se han realizado importantes progresos en materia de incorporación de la perspectiva de género por parte de las entidades de las Naciones Unidas, encabezadas por la introducción de ONU-SWAP que no está reflejada en estas observaciones. Las notas técnicas de ONU-SWAP, los informes anuales de ONU-SWAP, y otros documentos proporcionan muchos buenos ejemplos e informan sobre el gran progreso realizado. Sin embargo, estos todavía no han sido validados por una evaluación externa e independiente.

Este examen tiene la finalidad específica de extraer los aprendizajes y buenas prácticas que cuentan con validación externa en la consecución de resultados institucionales en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres por las entidades de las Naciones Unidas antes de la implementación de ONU-SWAP. Además:

- identifica brechas y desafíos en las prácticas de incorporación de la perspectiva de género, en las que puede ser necesario un apoyo continuo;
- contribuye a establecer la base de referencia del período anterior a ONU-SWAP para las evaluaciones futuras de ONU-SWAP;
- identifica las áreas de ONU-SWAP que necesitan ajuste o revisión en su próximo ciclo; y
- prueba el ONU-SWAP como marco analítico para la evaluación e informa las metodologías para la futura realización de evaluaciones institucionales de igualdad de género.

Se espera que las conclusiones sean usadas por las entidades de las Naciones Unidas para realizar las políticas de igualdad de género, mejorar el desempeño con relación al marco de ONU-SWAP, y también mejorar las prácticas institucionales en materia de evaluaciones de igualdad de género. Más específicamente, se usarán las conclusiones para informar los esfuerzos de ONU Mujeres para apoyar el desempeño con relación al proceso de ONU-SWAP.

### **3. Metodología**

El examen fue encabezado por ONU Mujeres, en consulta con el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas<sup>2</sup>, EvalPartners<sup>3</sup> y EvalGender<sup>4</sup>. Un proceso estructurado de búsqueda identificó 62 documentos de las 69 entidades de las Naciones Unidas que deben presentar

---

<sup>2</sup> <http://unevaluation.org/>

<sup>3</sup> <http://www.mymande.org/evalpartners>

<sup>4</sup> <http://www.mymande.org/evalgender>

informes con relación en el ONU-SWAP para su posible inclusión en el examen. Después de analizar su pertinencia y calidad, 17 evaluaciones institucionales de igualdad de género completadas entre 2006 y 2014 fueron identificadas para su inclusión en la revisión del portafolio de evaluaciones. Otros 26 documentos fueron usados para triangular, validar o contextualizar las conclusiones de las evaluaciones. La revisión proporciona pruebas evaluativas del 55 % (37) de las entidades informantes de ONU-SWAP.

El marco de presentación de informes de desempeño de ONU-SWAP, la herramienta fundamental para la incorporación de la perspectiva de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el sistema de las Naciones Unidas, fue elegido como el marco analítico para aumentar la pertinencia y el uso de las conclusiones del examen. Consiste en un conjunto de 15 indicadores de desempeño organizados en función de las seis áreas de la política de la JJE: rendición de cuentas, gestión basada en los resultados; supervisión; recursos humanos y financieros; desarrollo de capacidades; coherencia, gestión del conocimiento y comunicaciones. Como base de referencia del análisis se usó la categoría “excede los requisitos” para todos los indicadores de desempeño.

Se han analizado datos cuantitativos y cualitativos a fin de detectar padrones y brechas, y se organizaron las observaciones en función de las seis áreas políticas. Al mismo tiempo, también se realizó un análisis de todas las áreas políticas de forma más amplia a fin de recoger la información relevante que pudo no haber sido recogida a través de una observación estricta de los indicadores de desempeño. Esto también respaldó el análisis de las deficiencias en el propio marco de ONU-SWAP.

La realización de esta revisión enfrentó una serie de limitaciones. En primer lugar, las evaluaciones examinadas no utilizaban un enfoque analítico común, variaban en términos de las áreas políticas abarcadas y se referían a períodos de tiempo distintos, lo que limitó la capacidad de sintetizar lecciones de todos los organismos y el progreso en el transcurso del tiempo. Segundo, puesto que las conclusiones de las evaluaciones son retrospectivas al período anterior a la terminación de un informe, las conclusiones que contiene ese informe también reflejan el período anterior a su terminación. Esto puede explicar las diferencias entre las conclusiones contenidas en este examen y lo que surge de otras fuentes más actuales que evalúan el desempeño. Por último, las conclusiones de este informe se limitan a la información disponible en el portafolio de evaluaciones. No refleja la situación del progreso en la práctica de la incorporación de la perspectiva de género que se encuentra en otros documentos de las entidades de las Naciones Unidas.

#### **4. Observaciones**

Las observaciones están organizadas en función de las seis áreas políticas de ONU-SWAP. Las observaciones que no se recogen en alguna de las áreas políticas están incluidas en una subsección que lleva el título de “Otras observaciones”.

## 4.1 Rendición de cuentas

### 4.1.1 Políticas de igualdad de género

***Observación 1: Para aumentar aún más la pertinencia y la eficacia de las políticas de igualdad de género, las entidades de las Naciones Unidas deberían vincularlas con los planes estratégicos institucionales en el aspecto conceptual y operativo.***

Doce evaluaciones del portafolio de evaluaciones examinaron las políticas de igualdad de género de la entidad (establecidas por cinco a diez años al momento de la evaluación). Las evaluaciones observaron que estas políticas podrían haber aumentado la pertinencia y la eficacia por medio de la articulación de los vínculos conceptuales y operativos de las políticas de igualdad de género y los del plan estratégico institucional. En ese caso, las políticas de igualdad de género se habrían beneficiado de la mayor visibilidad y rendición de cuentas que proporcionan los procesos de planificación, implementación, seguimiento y presentación de informes de los planes estratégicos institucionales. Dos factores parecían obstaculizar el establecimiento de conexiones entre los dos documentos: 1) los procesos de conceptualización y los calendarios de los documentos no suelen estar sincronizados, y 2) la ubicación y las funciones de las unidades de género en el seno de las entidades podrían no brindarles puntos de entrada con los cuales establecer esas conexiones.

***Observación 2: Cuando las políticas de igualdad de género marcan claramente un vínculo entre los resultados en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y los resultados de desarrollo generales de la entidad, la percepción de los empleados de la importancia de la incorporación de la perspectiva de género se fortalece.***

La percepción del personal de la importancia de la incorporación de la perspectiva de género al mandato de su entidad, que es un primer paso necesario para lograr la aceptación de una estrategia corporativa, fue realizada cuando las políticas de igualdad de género hicieron referencia a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en términos específicos vinculados al mandato (p. ej., el acceso al microcrédito) en lugar de utilizar términos genéricos (p. ej., empoderamiento, acceso a los recursos) y se dejó de usar una terminología excesivamente técnica. Sin embargo, su relevancia para el personal se fortaleció considerablemente cuando la política de género volvió explícitas las conexiones entre los resultados en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y los resultados de desarrollo que la entidad tenía el objetivo de alcanzar.

***Observación 3: Si bien la inclusión de los objetivos generales de incorporación de la perspectiva de género en las políticas de igualdad de género es importante, las teorías de cambio explícitas y una lógica de resultados mejorada fortalecerían la implementación aún más.***

Aunque las políticas de igualdad de género incluían objetivos claramente expresados, ninguna de ellas incluía una teoría del cambio explícita que definiera las condiciones previas necesarias para alcanzar los objetivos de las políticas de igualdad de género trazando los nexos causales entre los resultados de corto, mediano y largo plazo. Una expresión del

proceso de cambio esperado podría haber apoyado la elección de los tipos de intervenciones, las estrategias y las actividades que eran preciso llevar a cabo para alcanzar los objetivos. Esto probablemente limitó la capacidad de gestionar en función de los resultados y hacer el seguimiento y la presentación de informes con relación al progreso hacia los objetivos.

#### **4.1.2 Sistemas de gestión del desempeño sensibles al género**

***Observación 4: Establecer o, en su caso, fortalecer los sistemas de gestión del desempeño sensibles al género mejoraría la rendición de cuentas.***

Cuatro evaluaciones valoraron los sistemas de gestión de desempeño sensibles al género de las entidades y encontraron que es un área clave para las mejoras. Solo una entidad había desarrollado e implementado un sistema de criterios de desempeño basados en las competencias para la incorporación de la perspectiva de género por los directivos superiores. En general, las responsabilidades y los resultados clave en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres estaban ausentes de los planes de trabajo del personal a todos los niveles, exceptuando los especialistas o asesores de género. Unas pocas entidades incluyeron referencias a valores generales tales como el respeto por la igualdad de género y los derechos humanos en sus descripciones de funciones. También había pruebas de compromisos formales de parte de los directivos superiores con la paridad de género en la contratación de personal, pero al momento de la evaluación no habían estado vigentes durante un tiempo suficiente como para evaluar su eficacia. No se encontraron pruebas de sistemas de incentivos para el desempeño del personal en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

## **4.2 Gestión de resultados**

### **4.2.1 Planificación estratégica**

***Observación 5: El análisis de género debería estar integrado en los documentos de planificación estratégica fundamentales así como en los documentos de los programas por países.***

Seis entidades incorporaron el análisis de género en los documentos de planificación estratégica institucional, aunque el grado de incorporación era diverso: dos entidades incorporaron el análisis de género para apoyar todos los objetivos del plan estratégico; y dos entidades integraron el análisis de género en las prioridades específicas de los programas incluidas en los planes estratégicos. A nivel de país, se informó que solo dos entidades incluyeron el análisis de género en los documentos del programa del país; cinco entidades no incluyeron un análisis de este tipo; y las evaluaciones de otras cinco entidades no fueron lo suficientemente explícitas como para que esto pudiera determinarse.

#### **4.2.2 Seguimiento y presentación de informes sobre los resultados en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres**

***Observación 6: Puede fortalecerse la calidad del seguimiento y los datos informados sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres si estos se vinculan al sistema general de gestión de resultados de la entidad.***

Los sistemas de gestión de resultados generales fuertes en las entidades se traducen en una gestión más robusta de los resultados en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Del mismo modo, los sistemas de gestión de resultados de las entidades que enfrentaron los problemas más frecuentemente documentados (p. ej., indicadores y metas que no son cuantificables y significativos; declaraciones de resultados débiles y capacidad de medirlos limitada; y conexiones débiles o fallas lógicas en la jerarquía de resultados, etc.) también enfrentaron desafíos en la gestión en función de los resultados en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Esto afectó no solo la calidad de la planificación orientada a los resultados dentro de las políticas de igualdad de género, sino también la planificación central de la entidad o a nivel de país para los resultados de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. En el caso de dos entidades, las unidades de género lograron aprovechar las iniciativas para fortalecer los sistemas generales de gestión de resultados para asegurar que la gestión orientada hacia los resultados en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres también resultara fortalecida.

***Observación 7: El seguimiento y la presentación de informes deberían centrarse en el nivel de los resultados, además de los niveles de las actividades y los productos.***

Siete evaluaciones proporcionaron información sobre los resultados de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres centrándose en el nivel de la actividad o los productos, con informes escasos o inexistentes en relación con el progreso a nivel de los resultados o las diferencias en los resultados en función del género. Se observó que solo una entidad incluyó sistemáticamente indicadores tanto de productos como de resultados en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en su sistema de seguimiento de los resultados e impacto. El hecho de que suela recibir más atención el análisis de género en la etapa de diseño, y que se preste menos atención a la implementación, el seguimiento y la presentación de informes con sensibilidad de género puede haber contribuido a esta situación. También hay pruebas de brechas en los sistemas de seguimiento y presentación de resultados con relación a los resultados de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, así como problemas vinculados a la propia implementación.

### 4.3 Supervisión

#### 4.3.1 Evaluación sensible al género

***Observación 8: Las evaluaciones tienen la posibilidad de actuar como fuentes creíbles de información sobre los resultados de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, especialmente a nivel de los resultados y el impacto, pero todavía no lo estaban haciendo.***

Las evaluaciones pueden desempeñar un papel importante para aportar información creíble sobre los esfuerzos de una entidad hacia la incorporación de la perspectiva de género en su aprendizaje, toma de decisiones y rendición de cuentas. Seis de las evaluaciones más recientes en el portafolio de evaluaciones analizaron la sensibilidad de género de las evaluaciones de la entidad. Como sucede con el seguimiento y la presentación de informes, las evaluaciones analizaron e informaron sobre las actividades y procedimientos vinculados a la incorporación de la perspectiva de género con un enfoque menor —tal vez debido a cuestiones de evaluabilidad— para evaluar los resultados o impactos en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres (o la ausencia de los mismos).

***Observación 9: Las evaluaciones deberían fortalecer el análisis de los vínculos potenciales o reales entre los resultados de desempeño en igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y los resultados de desarrollo en esta misma materia.***

Mientras que los resultados de desempeño en la incorporación de la perspectiva de género son indudablemente importantes en sí mismos, también pueden tener un papel importante para mejorar la eficacia de los resultados de desarrollo de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres o incluso los resultados de desarrollo en sentido más amplio. Sin embargo, había poca información disponible para apoyar esta suposición o comprender la naturaleza o la medida de esos vínculos o el modo en que se podrían forjar o reforzar esos vínculos. Solo unas pocas evaluaciones lograron proporcionar información o ejemplos de correlaciones o contribuciones directas a los resultados de desarrollo a partir de la incorporación eficaz de la perspectiva de género. Estas incluyeron las tres evaluaciones de las misiones de mantenimiento de la paz del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz de las Naciones Unidas (ONU DOMP).

#### 4.3.2 Auditorías sensibles al género

***Observación 10: Las auditorías de género participativas, cuando estas se realizaron, aumentaron la comprensión y el compromiso con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y sirvieron de respaldo al desempeño en materia de incorporación de la perspectiva de género.***

La auditoría participativa sensible al género estimula el diálogo y la reflexión dentro de una organización por medio de un enfoque de autoevaluación que examina tanto los datos



objetivos como las percepciones del personal, los directivos y los clientes a fin de compartir las mejores prácticas identificadas para la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como los desafíos y las recomendaciones. Se encontró que solo tres de las entidades de la revisión del portafolio de evaluaciones habían llevado a cabo auditorías participativas sensibles al género; sin embargo, en los casos en que se hicieron, estas ayudaron a mejorar el desempeño en materia de incorporación de la perspectiva de género.

#### **4.3.3 Revisión de programas**

***Observación 11: Los criterios de revisión de programas deberían asegurar la incorporación de criterios específicos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.***

Los procesos de revisión de los programas de cinco entidades incluían cierto grado de atención a las dimensiones de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Sin embargo, se encontró que los procesos de revisión de los programas de las entidades en general carecían de criterios específicos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Esto se atribuyó a la percepción de que las medidas correctivas no eran factibles en esa etapa por el costo y el tiempo requeridos para llevar a cabo e incorporar análisis de género suficientes, especialmente si esta fue una debilidad importante en la etapa de diseño. Los requisitos de los donantes de que se integraran las dimensiones de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en los diseños fueron citados como factor de incentivo por algunas entidades, así como el apoyo temprano de las unidades/asesores de género a los procesos de diseño.

#### **4.4 Recursos humanos y financieros**

##### **4.4.1 Arquitectura de género**

***Observación 12: Una mayor capacidad de las arquitecturas de género proporcionaría un apoyo más consistente y significativo a los esfuerzos para la incorporación de la perspectiva de género.***

La arquitectura de género de una entidad se compone normalmente de una unidad central de género, asesores sobre el terreno o dedicados a los programas, y una red de coordinadores de cuestiones de género. Los primeros son generalmente responsables de desarrollar las políticas de género de la entidad y proporcionar asistencia técnica especializada para su implementación. Los últimos generalmente son expertos en asuntos distintos al género para quienes la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres no son una responsabilidad principal.

Los términos de referencia para las redes de coordinadores de cuestiones de género y los coordinadores de género individuales rara vez fueron organizados formalmente y esto

creó incertidumbre acerca de los roles y las responsabilidades para la consecución de resultados. Las redes de coordinadores de género fueron ocupadas predominantemente por miembros jóvenes del personal y/o funcionarios que ya eran responsables por descripciones de funciones/planes de trabajos completos que no fueron reducidos cuando se los nombró coordinadores de género. Esta observación se mantuvo en el tiempo en la mayoría de las evaluaciones, lo que indica que el problema persistía. Además, las redes de coordinadores de género generalmente no estaban reflejadas en las decisiones sobre asignaciones presupuestarias y los sistemas de seguimiento de los recursos financieros.

***Observación 13: Inversiones relativamente pequeñas para establecer arquitecturas de género en el terreno dentro de las misiones de mantenimiento de la paz de ONU DOMP han generado progresos significativos hacia la realización de los resultados de desarrollo en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.***

Las tres evaluaciones de las misiones de mantenimiento de la paz del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz aportaron pruebas de que la inversión en unidades de género en el terreno fue eficaz para generar resultados de desarrollo en igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Estas unidades de género trabajaron en estrecha colaboración con procesos políticos emergentes y organizaciones de la sociedad civil locales para fortalecer las arquitecturas nacionales de género, apoyar a las mujeres candidatas en las elecciones, influir sobre los votantes y las políticas a favor de la integración de las cuestiones de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y también apoyaron la capacidad de vigilancia para enfrenar la violencia familiar y la violencia contra las mujeres. Las asociaciones de las unidades de género con movimientos de mujeres locales, las actividades de promoción de alto nivel y la experiencia y conocimientos de la unidad de género en DOMP fueron todos importantes factores de éxito. Sin embargo, se observó que la sostenibilidad de los logros disminuyó cuando las misiones de Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz fueron discontinuadas y se completó la transición al sistema de desarrollo de las Naciones Unidas.

***Observación 14: Las entidades de las Naciones Unidas han demostrado progresos hacia la consecución de la paridad de género en el tiempo, pero los factores que favorecen u obstaculizan su logro no fueron evaluados.***

Siete evaluaciones analizaron la paridad de género en la contratación de personal y en seis de ellas se observó progreso en el tiempo. Sin embargo, el análisis de todas las entidades encontró dificultades porque las evaluaciones estudiaban la paridad usando diferentes clasificaciones de los cargos, en lugar de las que requiere el Informe Anual del Secretario General sobre Mejoramiento de la Situación de la Mujer en el Sistema de las Naciones Unidas. En el análisis de la paridad de género faltaba una evaluación de los factores en los que se apoya la paridad de género. Solo una de las evaluaciones concluyó que la

ampliación y el uso de políticas orientadas a las familias y contra el acoso, y la inclusión de la igualdad de género en las descripciones de las funciones eran factores que parecían respaldar la paridad de género. Del mismo modo, solo una de las evaluaciones contenía un análisis de las barreras para alcanzar la paridad de género, y esta observó que las tasas de separación del servicio eran más altas para las mujeres (especialmente las profesionales jóvenes) en comparación con los hombres. Sin embargo, el análisis no llegó a investigar si las tasas de separación del empleo más altas para las mujeres jóvenes afectaban la disponibilidad de mujeres calificadas como postulantes para los cargos de alta dirección o profesionales de alto nivel, y de qué modo lo harían.

#### **4.4.2 Cultura organizativa**

***Observación 15: Las entidades de las Naciones Unidas establecen una serie de políticas de apoyo para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, pero su implementación y uso en algunas entidades siguieron siendo limitados, en parte debido a la cultura organizativa.***

Las políticas de apoyo incluyen, entre otras, las políticas de contratación y ascensos, las políticas de facilitación (las licencias por paternidad, maternidad, adopción, parental, etc.), las políticas para prevenir el acoso (incluidas las de prevención del acoso sexual), y modalidades laborales flexibles (p. ej., políticas de tiempo flexible y trabajo en el hogar). Las evaluaciones observaron que había una brecha entre el establecimiento de las políticas y la promoción de su aplicación efectiva, y se citaron dos barreras principales. En primer lugar, los supervisores todavía no habían aceptado los beneficios de estas políticas. Y segundo, el propio personal no aprovechaba estas políticas por creer que tendrían que trabajar más para poder lograr un equilibrio trabajo-vida y/o porque las demandas laborales eran difíciles de adaptar a las diferentes modalidades laborales. A modo de ejemplo, las personas que optaron por pasar del trabajo a tiempo completo al de tiempo parcial (con una remuneración reducida) para cumplir con las obligaciones familiares igualmente debían cumplir la carga laboral de la función a tiempo completo en ese horario reducido. No se planificó el modo de redistribución o el abordaje de la carga laboral reducida, y esto afectó la calidad del trabajo.

#### **4.4.3 Asignación de recursos financieros**

***Observación 16: Referencias financieras claras fomentarían la inversión en igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.***

Los elementos de referencia financieros actúan como impulsores de la rendición de cuentas y como orientaciones para asegurar al menos la asignación presupuestaria mínima necesaria para emprender con éxito una iniciativa o estrategia. Su eficacia probablemente será mayor cuando se los establece en función de las pruebas y la práctica. Sin embargo, los elementos de referencia financieros para la asignación de recursos para la igualdad de género

y el empoderamiento de las mujeres fueron identificados como una de las principales carencias del portafolio de evaluaciones examinado.

El análisis del portafolio de evaluaciones proporcionó cierta información para el establecimiento de futuros elementos de referencia financieros para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. A nivel de todo el sistema, un elemento de referencia en esta materia ha existido desde el informe 2010 del Secretario General de las Naciones Unidas sobre la participación de la mujer en la consolidación de la paz (A/65/354-S/2010/466), el cual comprometió a las Naciones Unidas a asignar al menos el 15 % de los fondos administrados por las Naciones Unidas en apoyo de la consolidación de la paz a proyectos cuyo objetivo principal sea satisfacer las necesidades específicas de la mujer, promover la igualdad entre los géneros o empoderar a la mujer. Una entidad había recomendado una asignación del 20 % de los presupuestos globales, regionales y de programas de país para sus esfuerzos destinados a alcanzar la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en 1996, pero fue rescindida en 2000 debido a informes de su aplicación desigual. Otra entidad asignó aproximadamente el 13 % del presupuesto sobre el terreno a programas vinculados a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, lo que se consideró adecuado de conformidad con su mandato.

#### **4.4.4 Seguimiento de los recursos financieros**

***Observación 17: Los sistemas de seguimiento financiero para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres deberán ser plenamente desarrollados para mejorar su eficacia.***

También se necesita un sistema robusto para hacer el seguimiento de la información financiera vinculada a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres pues este proporciona un impulso y fomenta la rendición de cuentas con relación al cumplimiento de los puntos de referencia ya que recoge información tanto sobre las asignaciones presupuestarias como sobre los gastos efectivos. Las herramientas más frecuentemente usadas para hacer el seguimiento de los recursos financieros para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres son los marcadores de género y la codificación financiera. Se informó que nueve entidades usaban un marcador de género, pero solo cuatro evaluaciones llegaron a analizar detalladamente el uso de esta herramienta. Las conclusiones mostraron problemas vinculados al uso coherente y sistemático de marcadores de género, y la confiabilidad de los datos proporcionados, posiblemente debido a que el uso de marcadores de género en ese momento era generalmente optativo.

## **4.5 Desarrollo de capacidades**

### **4.5.1 Evaluación de capacidades**

#### ***Observación 18: Las evaluaciones de capacidad pueden hacer más eficaces las iniciativas de desarrollo de capacidades***

No se obtuvieron pruebas de que ninguna entidad del portafolio de evaluaciones revisado hubiera emprendido evaluaciones de la capacidad del personal con relación a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres o la incorporación de la perspectiva de género. Una evaluación de ese tipo pudo haber proporcionado información clave sobre el nivel y el grado de las necesidades de desarrollo de capacidades para la implementación eficaz de la incorporación de la perspectiva de género. Las encuestas del personal realizadas como parte de los procesos de evaluación encontraron un amplio apoyo para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, pero una gran proporción del personal declaró que no sentía confianza en la incorporación de la perspectiva de género en su trabajo, lo que indica que es muy necesario contar con iniciativas de desarrollo de capacidades. Sin embargo, sin el beneficio de una evaluación de capacidades, las entidades encontraron limitada su posibilidad de desarrollar una estrategia general para abordar las necesidades del personal y tomar decisiones estratégicas acerca del personal/los niveles que debían ser los objetivos y el modo de hacerlo.

### **4.5.2 Desarrollo de capacidades**

#### ***Observación 19: Es necesario contar con evaluaciones de las iniciativas de desarrollo de capacidades para garantizar su pertinencia y eficacia.***

Si bien hubo pruebas de importantes inversiones en el pasado en “capacitación de género” en seis de las entidades evaluadas, solo una minoría del personal encuestado al momento de las evaluaciones había recibido capacitación en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, incorporación de la perspectiva de género o análisis de género. La financiación fue identificada como una barrera para la planificación de iniciativas de desarrollo de capacidades vinculadas al género. Sin embargo, también se perdieron oportunidades de integrar las cuestiones de identidad de género y empoderamiento de las mujeres de forma eficaz en las iniciativas de desarrollo de capacidades que no estaban específicamente centradas en el género.

Parecía no existir una recopilación sistemática de reacciones sobre la pertinencia o la eficacia de las iniciativas de desarrollo de capacidades emprendidas a fin de evaluar el nivel de retención de la información o la capacidad de aplicar nuevas habilidades. Sin embargo, la pertinencia de las iniciativas de desarrollo de capacidades probablemente mejoraría con su adaptación a las descripciones de funciones. Por ejemplo, también se planteó una importante distinción entre *los conocimientos necesarios para llevar a cabo un análisis de género* (que

generalmente se encarga a los especialistas de género) y *los conocimientos necesarios para influir sobre las normas y relaciones existentes a favor de una mayor igualdad de género* (probablemente apropiado para los directores de programa).

***Observación 20: El aprendizaje personalizado en el lugar de trabajo deberá complementar las iniciativas de capacitación formal.***

El personal acogió con agrado la variación de los métodos de desarrollo de capacidades pues los módulos de capacitación no siempre fueron la opción más eficaz. Para el personal a nivel de país y el regional, la capacitación formal en la incorporación de la perspectiva de género fue considerada menos importante que el acceso a mentores y orientación especializada cuando eran necesarios, o incluso oportunidades de dialogar con colegas sobre los problemas de la incorporación de la perspectiva de género. Los asesores de género regionales de una entidad apoyaron sistemáticamente la presencia de personal de programa especializado en asuntos distintos al género en el desarrollo de estrategias y planes de acción para la incorporación de la perspectiva de género en momentos adecuados del ciclo de programación. Así como en el caso de las iniciativas de capacitación formales, estas iniciativas de desarrollo de capacidades tampoco fueron sistemáticamente analizadas por medio de evaluaciones, a pesar de su potencial para el desarrollo de capacidades del personal en la incorporación de la perspectiva de género.

## **4.6 Coherencia, conocimiento y gestión de la información**

### **4.6.1 Generación y comunicación de conocimientos**

***Observación 21: Las entidades de las Naciones Unidas desarrollaron una serie de productos de gestión del conocimiento y las comunicaciones, pero no se establecieron estrategias formales para la gestión del conocimiento y no se hizo un seguimiento sistemático del uso de los productos.***

Ocho evaluaciones informaron sobre la gestión del conocimiento y las comunicaciones en cuestiones de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres por parte de las entidades. Se informó que las entidades habían producido una serie de publicaciones, herramientas y listas de verificación, habían establecido comunidades de prácticas y realizado talleres de gestión del conocimiento. Sin embargo, estos no fueron desarrollados ni orientados con relación a una estrategia general de gestión del conocimiento sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. Si bien varias de las evaluaciones observaron que el grado de utilización de las publicaciones, herramientas o sitios web vinculados al género era una consideración importante de la eficacia de la incorporación de la perspectiva de género, no se hizo un seguimiento sistemático de este uso.

Dos buenas prácticas fortalecieron la generación de conocimientos y las comunicaciones: en primer lugar, una activa red de coordinadores de género que se reunía con regularidad para compartir experiencias y prácticas; en segundo lugar, colaboraciones eficaces entre unidades de género y unidades de comunicación, incluso cuando no había planes de comunicación establecidos.

#### **4.6.2 Coherencia**

***Observación 22: Las evaluaciones futuras deberán reflejar mejor los esfuerzos para aumentar la coherencia.***

Aunque se hizo referencia a las políticas para todo el sistema y las orientaciones en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, las evaluaciones no analizaron específicamente la coherencia. Se informó sobre algunos ejemplos limitados de colaboración en el país con otras entidades de las Naciones Unidas en los Grupos temáticos sobre cuestiones de género, en relación con el trabajo sobre las dimensiones de género del Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (MANUD) y/o áreas específicas de las políticas como la violencia de género. También se observó que tres entidades con mandatos complementarios colaboraban activamente en cuestiones de promoción, comunicaciones y programación vinculadas a los asuntos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. La Red Interinstitucional sobre la Mujer y la Igualdad entre los Géneros (IANWGE) y el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP) y la red de coordinadores de ONU-SWAP (entre las evaluaciones más recientes) fueron consideradas positivamente como fuentes de información e inspiración; fueron consideradas una buena práctica para fomentar la coherencia en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

#### **4.7 Otras observaciones**

***Observación 23: El desempeño en la incorporación de la perspectiva de género fue más bajo en entornos humanitarios.***

Las evaluaciones que analizaron el trabajo humanitario encontraron que presentaba un retraso con relación al trabajo de desarrollo en la incorporación de la perspectiva de género, incluso dentro de la misma entidad. Las orientaciones para la incorporación de la perspectiva de género en los contextos humanitarios existen (La Política de Género y Marcador de Género del Comité Interinstitucional Permanente) y las entidades de las Naciones Unidas han colaborado para proporcionar apoyo operativo a la incorporación de la perspectiva de género en las operaciones humanitarias, p. ej., la financiación para el programa GenCap que mantiene un grupo de asesores de género que se envían en

despliegues de corto y mediano plazo. Sin embargo, las evaluaciones señalaron que las estrategias para abordar las cuestiones de género en las respuestas a situaciones de emergencia y la preparación para casos de desastre no existían y que el compromiso institucional, la capacidad del personal, la rendición de cuentas y la asignación de recursos humanos y financieros dedicados debían ser fortalecidos.

***Observación 24: Las entidades de las Naciones Unidas con un enfoque fuertemente basado en los derechos resultaron ser más eficientes en la implementación de su política de igualdad de género.***

Cinco evaluaciones observaron una correlación entre un enfoque fuertemente basado en los derechos de la entidad y una más eficaz incorporación de la perspectiva de género. La integración de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres parecía ser más aceptada internamente pues también se encuentra en el centro de un enfoque basado en los derechos humanos.

## **5. Conclusiones y el camino a seguir**

La incorporación de la perspectiva de género es una tarea compleja y relativamente nueva; los conocimientos acerca de lo que debe hacerse (y cómo hacerlo) evolucionan rápidamente. Si bien esta revisión se basa en evaluaciones del período anterior a ONU-SWAP, ha generado observaciones o validado los conocimientos actuales sobre la transversalización de la igualdad de género que serán útiles para el sistema de las Naciones Unidas, las entidades informantes de ONU-SWAP; ONU Mujeres y el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas.

Las observaciones proporcionan pruebas de buenas prácticas en la incorporación de la perspectiva de género y los desafíos que están pensados para informar los debates posteriores, el desarrollo de nuevas orientaciones y herramientas, y catalizar las futuras medidas para mejorar la incorporación de la perspectiva de género en todo el sistema. También validan en general los indicadores de desempeño de ONU-SWAP, que son específicos para las principales brechas y los desafíos de la incorporación de la perspectiva de género.

Los recientes informes de ONU-SWAP han mostrado más progresos en muchas áreas, por lo que este impulso debe ser mantenido y aumentado para llevar la incorporación de la perspectiva de género al siguiente nivel. A medida que aumenta la institucionalización del proceso de ONU-SWAP en su tercer año de informes, se ha pasado de aumentar la sensibilización sobre el proceso y su contenido al desarrollo de más orientaciones y herramientas para apoyar a las entidades a fin de que puedan mejorar su desempeño en todos los indicadores. Se realizan talleres específicos en los que se debate sobre los desafíos, se proporciona apoyo y también está ganando terreno el mecanismo de examen por los pares: tres entidades están llevando a cabo una revisión por expertos de los informes de ONU-SWAP en 2014 y otras dos entidades están planeando hacerlo para 2015.



En función de las observaciones de este examen, y en el contexto de las limitaciones detalladas, a continuación ofrecemos algunas conclusiones y posibles caminos a seguir a fin de estimular el debate y la acción. Tenemos la esperanza de que estos sirvan de apoyo a los múltiples esfuerzos en curso.

### **5.1 Rendición de cuentas**

**Las políticas de igualdad de género deben ser fundamentadas y contextualizadas en el mandato de las entidades de las Naciones Unidas y los documentos de planificación estratégica a nivel institucional y de país para aumentar la pertinencia, la gestión orientada en los resultados y la aplicación eficaz.**

Las políticas de igualdad de género fuertes, que sirven de marcos para la implementación de la perspectiva de género de una entidad, son esenciales para mejorar el desempeño en la transversalización de género. Sin embargo, las observaciones indican que las políticas de igualdad de género deben ser fundamentadas y contextualizadas en el mandato de las entidades y los documentos de planificación estratégica a nivel institucional y de país para aumentar la pertinencia, la gestión orientada en los resultados y la aplicación eficaz. Una forma de hacerlo es crear más sinergias y vínculos entre las políticas de igualdad de género y los planes estratégicos institucionales. Un papel más explícito para las unidades de género en los procesos de planificación corporativa y en la alineación de los procesos de desarrollo de ambos documentos serviría de apoyo a esta tarea. A nivel de país, se necesita más información para comprender la medida en que las políticas de igualdad de género están integradas en los documentos programáticos de país y mostrar la forma de fortalecer aún más esa integración en vista de la posibilidad de grandes beneficios para los resultados de desarrollo en materia de igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Por otra parte, las observaciones también demuestran en qué medida se puede aumentar la calidad de las políticas de igualdad de género. Una clara expresión de la importancia de la incorporación de la perspectiva de género para cumplir el mandato de la entidad y los resultados de desarrollo esperados en términos que sean bien recibidos por el personal de la entidad parece decisiva para aumentar su pertinencia y aceptación con miras a la implementación por el personal. El desarrollo de teorías del cambio explícitas y marcos de resultados más fuertes también apoyaría la implementación para el logro los objetivos y mejoraría el seguimiento y la elaboración de informes. Mejores conexiones con los planes estratégicos institucionales y los documentos de programas de país también podrían mejorar la elaboración de informes sobre la implementación de políticas si, como resultado, esto se recoge más fuertemente en los procesos de presentación de informes anuales de la entidad.

***El camino a seguir:*** ONU Mujeres deberá examinar la orientación para todo el sistema sobre políticas de igualdad de género y actualizarla a la luz de las observaciones de este informe.

***Los sistemas de gestión del desempeño sensibles al género deben ser más desarrollados y se deberá evaluar su eficacia.***

Dado que hay pocas pruebas disponibles sobre los sistemas de gestión del desempeño en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, se necesita una evaluación de la eficacia de estos sistemas en las entidades de las Naciones Unidas. Los documentos de apoyo recopilados para este examen indicaron que ha habido esfuerzos más recientes con relación al desarrollo y la aplicación de criterios de desempeño y sistemas de incentivos que no han sido recogidos por esta evaluación; por ello, es muy probable que una evaluación de este tipo produzca aprendizajes útiles. Los ejemplos acerca del modo de adaptar esos sistemas según las descripciones de las funciones y responsabilidades, en lugar de usar un enfoque genérico, serían especialmente útiles.

***El camino a seguir:*** ONU Mujeres debería realizar un examen de los sistemas de gestión del desempeño con sensibilidad de género de las entidades de las Naciones Unidas para mejorar los aprendizajes y la práctica en esta área y seguir desarrollando o refinando las orientaciones en función de los resultados.

## **5.2 Gestión basada en los resultados**

**Las entidades de las Naciones Unidas deberán seguir fortaleciendo la inclusión del análisis de género en los documentos de planificación estratégica a nivel institucional y de país.**

La inclusión sistemática de un análisis de género robusto es necesaria para apoyar la planificación estratégica a nivel tanto institucional como de país. Se recogieron pruebas limitadas acerca del nivel de integración del análisis de género en los documentos del programa para un país, donde es importante en atención a la vinculación con los resultados de desarrollo. Una profundización de la evaluación acerca del nivel y la calidad del análisis de género en los documentos de planificación estratégica y un fortalecimiento de la capacidad del personal para llevar a cabo análisis de género pueden respaldar un mejor desempeño en esta área.

***El camino a seguir:*** Las entidades de las Naciones Unidas deberán fortalecer el nivel y la calidad de los análisis de género realizados para informar los esfuerzos de planificación estratégica a todos los niveles, incluso a través de iniciativas de desarrollo de capacidades.

**Las entidades de las Naciones Unidas deberán fortalecer el seguimiento y los informes sobre los resultados de la incorporación de la perspectiva de género a nivel de los resultados, incluso vinculándolas más al sistema general de seguimiento de la institución.**

Existe una brecha en la gestión de resultados en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres a nivel de los resultados, la cual se relaciona con las deficiencias en los sistemas de seguimiento y elaboración de informes así como con los

problemas en la propia implementación. Al tomar medidas para fortalecer la gestión de resultados en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres a nivel de los resultados, las entidades estarán mejor capacitadas para identificar los desafíos vinculados a la implementación (sin incluir los problemas de seguimiento y elaboración de informes) de modo que puedan ser abordados y se mejore la evaluabilidad. También se puede fortalecer la gestión de los resultados en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres mediante la creación de un vínculo operativo entre las políticas de igualdad de género y los planes estratégicos institucionales —y los sistemas de seguimiento relacionados— y los documentos de programa para el país.

***El camino a seguir:** Las entidades de las Naciones Unidas deberán investigar los desafíos en el seguimiento y elaboración de informes a nivel de los resultados en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y, en la medida de lo posible, vincular esto al sistema general de seguimiento institucional de la entidad.*

### **5.3 Supervisión**

**Se necesitan más pruebas de evaluación sobre el desempeño en la incorporación de la perspectiva de género así como sobre las vinculaciones entre los resultados de desempeño en materia de género y el desarrollo de género.**

Se necesitan más pruebas de evaluación para la rendición de cuentas, el aprendizaje y la toma de decisiones sobre la incorporación de la perspectiva de género por las entidades de las Naciones Unidas. Solo dos de las entidades en el portafolio de evaluaciones revisado realizaron más de una evaluación en todo el período de nueve años que se examina y casi la mitad de las entidades que deberían presentar informes sobre ONU-SWAP no habían realizado una evaluación institucional de igualdad de género. Además, debe prestarse más atención a comprobar el supuesto de que los resultados de desempeño en igualdad de género y empoderamiento de las mujeres llevan a mejores resultados de desarrollo en esta materia o resultados de desarrollo en general.

***El camino a seguir:** Las entidades de las Naciones Unidas deberán llevar a cabo evaluaciones de igualdad de género antes de la actualización obligatoria de sus políticas de igualdad de género cada cinco años e incluir este compromiso explícitamente en sus políticas de igualdad de género.*

**Las entidades de las Naciones Unidas se beneficiarían con más orientaciones metodológicas para hacer evaluaciones corporativas de la igualdad de género, incluso adoptando el ONU-SWAP como marco analítico.**

El uso en el examen del marco de ONU-SWAP como enfoque analítico destacó las brechas en la práctica de las evaluaciones de igualdad de género institucionales. Su uso como marco evaluativo es un enfoque prometedor que podría respaldar una evaluación más

holística y establecer coherencia entre las evaluaciones de igualdad de género de las entidades. Esto permitiría la realización en el futuro de exámenes de todo el sistema más robustos. También respaldaría la triangulación de la información de los informes de desempeño de ONU-SWAP basados en la autoevaluación.

Las evaluaciones institucionales de igualdad de género se han centrado más en evaluar los resultados a nivel de los productos que a nivel de los resultados. Las entidades de las Naciones Unidas deberán abordar los problemas de evaluabilidad que podrían afectar la capacidad de evaluación a nivel de los resultados en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres. ONU Mujeres, en asociación con el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y EvalPartners, recientemente publicó un examen de los sistemas de evaluación sensibles al género en el seno de las Naciones Unidas, el cual destacó algunos pasos clave para seguir fortaleciendo la evaluación sensible al género en el sistema de las Naciones Unidas que ayudaría a orientar esos esfuerzos.<sup>5</sup>

***El camino a seguir:** El Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas y la Oficina de Evaluación Independiente de ONU Mujeres deberán trabajar juntos para desarrollar orientaciones metodológicas y un modelo de términos de referencia para la evaluación institucional de la igualdad de género de las entidades de las Naciones Unidas.*

**Los procesos de examen de los programas deberán integrar los criterios de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres de forma más sistemática y el cumplimiento deberá ser considerado una condición fundamental para la aprobación.**

El examen concluyó que la inclusión de los criterios de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en los procesos de examen de los programas era limitada. Su inclusión sistemática, combinada con un mayor apoyo para la implementación de las medidas correctivas recomendadas, y la introducción de incentivos pueden trabajar juntos para mejorar la integración del análisis y las perspectivas de género en el diseño de los programas.

***El camino a seguir:** ONU Mujeres deberá elaborar modelos de criterios de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres para los procesos de examen de los programas que las entidades de las Naciones Unidas podrán adaptar a sus propios contextos.*

#### **5.4 Recursos humanos y financieros**

**Las arquitecturas de género de las entidades de las Naciones Unidas deberán ser adecuadas a los objetivos a fin de impulsar la incorporación de la perspectiva de género en las instituciones.**

---

<sup>5</sup> Se puede ver el informe aquí: <http://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2015/6/transform-issue-01>

Las observaciones indican que las arquitecturas de género en las entidades de las Naciones Unidas deben ser fortalecidas de forma holística a nivel de la sede y sobre el terreno. La arquitectura de género varía considerablemente entre las diferentes entidades, como puede esperarse en atención a sus diferentes niveles de recursos, estructuras y mandatos. Sin embargo, la elaboración de un conjunto de modelos ayudaría a orientar a las entidades para que establezcan o ajusten las arquitecturas de género para garantizar que sean adecuadas a los objetivos. Una evaluación de los modelos actuales sería un análisis útil para servir de base a la elaboración de esos modelos, incluidos los vinculados a las misiones de mantenimiento de la paz. El tamaño y alcance del trabajo de las unidades de género, la existencia o el nivel de capacidad sobre el terreno, el papel y las capacidades de otras unidades y el establecimiento y el papel de las redes de coordinadores de género son todos aspectos que deben ser considerados al momento de desarrollar esos modelos.

***El camino a seguir:** ONU Mujeres deberá realizar una evaluación de las estructuras de género en el sistema de las Naciones Unidas y desarrollar posibles modelos de arquitectura de género para orientar a las entidades de las Naciones Unidas.*

**Deberá desplazarse el centro de atención de las tasas de paridad de género a un análisis más profundo de los factores que apoyan e impiden una mayor paridad de género, especialmente en los cargos de nivel más alto.**

Si bien se informaron algunas cifras de paridad de género, el análisis de los factores que respaldaban la paridad de género, las barreras que impedían mejorar la contratación de personal a todos los niveles y el uso de clasificaciones comunes fue limitado. También es limitada la comprensión de los efectos de mantener bajas tasas de paridad de género (p. ej., la movilidad ascendente de las mujeres, los grupos de postulantes disponibles para los cargos de nivel más alto).

***El camino a seguir:** Analizar y crear estrategias para enfrentar las barreras subyacentes para el aumento de la paridad de género a todos los niveles y hacer visibles los costos de mantener el statu quo. Las entidades de las Naciones Unidas deberían asegurar el uso de las clasificaciones estándar del informe anual del Secretario general sobre la Situación de las Mujeres en el sistema de las Naciones Unidas para hacer un seguimiento de la paridad de género.*

**Mejorar la implementación efectiva de políticas de apoyo que fomenten la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el lugar de trabajo.**

Las observaciones indican que el personal no hacía un uso pleno y coherente de las políticas de apoyo que fomentan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (p. ej. modalidades laborales facilitadoras, contrarias al acoso y flexibles) que están disponibles en las entidades. La orientación acerca de cómo abordar los desafíos en la

reestructuración de los flujos de trabajo, las cargas laborales y los calendarios para ajustarlos a nuevas formas de trabajar aumentaría su aceptación por los directivos. También es necesario mirar más allá de las políticas facilitadores para abordar la cultura informal y los procedimientos de toma de decisiones a fin de mejorar la cultura organizativa.

***El camino a seguir:** ONU Mujeres también deberá elaborar orientaciones indicativas acerca de la implementación práctica y el seguimiento de las políticas de apoyo que fomentan la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, y promover la capacitación de los directivos y el personal a fin de abordar la cultura organizativa de forma más holística.*

**Las entidades de las Naciones Unidas deberán establecer claros elementos de referencia financieros para las asignaciones destinadas a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y comprometerse a hacer un seguimiento de los gastos reales.**

Las entidades de las Naciones Unidas han estado operando sin claros elementos de referencia financieros para orientar las asignaciones para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Sin establecer elementos de referencia, las entidades corren el riesgo de no asignar recursos adecuados para sus esfuerzos de incorporación de la perspectiva de género. Puede establecerse un elemento de referencia por medio de un examen de los datos financieros y de desempeño existentes. Los informes de progreso a los altos directivos y los órganos de gobernanza deberían ser obligatorios. Una vez que se hayan establecido los elementos de referencia, es probable que impulsen mejoras en la aplicación de marcadores de género para un seguimiento más preciso e informes de las asignaciones y los gastos.

***El camino a seguir:** ONU Mujeres y el Grupo de Tareas de los Objetivos de Desarrollo del Milenio y de Género del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo deberán seguir apoyando a la Red de Finanzas y Presupuesto para establecer elementos de referencia financieros para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, usando los datos de los informes de ONU-SWAP para orientar las decisiones, y seguir apoyando a las entidades para que mejoren la aplicación y el uso del marcador de género del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo.*

### **5.5 Desarrollo de capacidades**

**Es preciso elaborar, dotar de recursos e implementar estrategias de desarrollo de capacidades en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres si se espera que el personal de las entidades de las Naciones Unidas incorpore eficazmente la perspectiva de género en su trabajo.**

Los bajos niveles de capacidad citados en todos los niveles ponen en duda la capacidad del personal de aplicar la estrategia de incorporación de la perspectiva de género con eficacia si no se les brinda apoyo dirigido y personalizado y capacitación en función de los roles y las responsabilidades o la descripción del empleo. Se debe realizar una evaluación de

capacidades para informar las estrategias que proporcionan una serie de iniciativas formales e informales y usar las iniciativas existentes y de todo el sistema en materia de capacidades. La evaluación de la eficacia de las estrategias de desarrollo de capacidades también es necesaria para comprender si las capacidades están mejorando y de qué modo.

***El camino a seguir:** ONU Mujeres debería fomentar la implementación y uso de las orientaciones elaboradas para la evaluación de capacidades y hacer un seguimiento del uso del módulo de capacitación para todo el sistema desarrollado por su Centro de Capacitación. También debería considerar la posibilidad de elaborar orientaciones para la elaboración de estrategias de desarrollo de capacidades en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.*

### **5.6 Coherencia, conocimiento y gestión de la información**

**Las entidades de las Naciones Unidas se beneficiarían de la elaboración de estrategias formales de gestión del conocimiento y el seguimiento del uso de los productos del conocimiento.**

Si bien las entidades emprenden iniciativas formales e informales de generación de conocimientos y comunicaciones, el desarrollo de un plan formal de estrategia de gestión del conocimiento y comunicación haría que la tarea se vuelva más sistemática y fortalecería el seguimiento y elaboración de informes de los resultados.

***El camino a seguir:** ONU Mujeres deberá desarrollar orientaciones para la elaboración de estrategias formales de gestión del conocimiento en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.*

**Es preciso centrar más la atención en mejorar la coherencia en asuntos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres a nivel de país.**

Ya se han establecido mecanismos institucionales de todo el sistema para la rendición de cuentas con relación al desempeño; ahora es necesario concentrarse a nivel de país. El reciente examen documental 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 (“la tarjeta de puntuación”) proporciona una serie de 15 recomendaciones para examinar y actualizar los indicadores de desempeño y mejorar su alineación y complementariedad con ONU-SWAP. El aumento de la coherencia a nivel de país también fortalecería aún más la capacidad de evaluar las vinculaciones entre los resultados de desempeño en igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y los resultados de desarrollo en la misma materia.

***El camino a seguir:** ONU Mujeres deberá implementar las recomendaciones del examen documental 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 para seguir fomentando la coherencia a nivel de país en esta materia.*

### **5.7 Otras conclusiones**

**Es preciso desarrollar diferentes métodos y enfoques para abordar los desafíos específicos que enfrenta la incorporación de la perspectiva de género en los entornos humanitarios.**

Las observaciones muestran un desempeño más bajo en la incorporación de una perspectiva de género en los entornos humanitarios y esto se atribuye en parte al ritmo acelerado de ese trabajo. Sin embargo, es claramente esencial prestar atención a los asuntos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en las operaciones humanitarias pues las mujeres y las niñas pueden enfrentar problemas adicionales vinculados a la seguridad, la protección y la discriminación debido al contexto humanitario.

***El camino a seguir:** Las entidades de las Naciones Unidas que trabajan en entornos humanitarios y el Grupo de Trabajo del Comité Interinstitucional Permanente sobre Examen de la Política de Género del Comité Interinstitucional Permanente pueden tener en cuenta las observaciones de este examen para imaginar nuevos métodos para la integración de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en sus modalidades de trabajo y desarrollar nuevas orientaciones, herramientas e indicadores de desempeño específicamente para la incorporación de la perspectiva de género en los contextos humanitarios.*



**Anexo A: Portafolio de evaluaciones examinadas<sup>6</sup>**

1	Evaluación de la Política de Género del Programa Mundial de Alimentos de 2009	2014
2	Evaluación de la incorporación de la perspectiva de género en las actividades de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas (MONUC/MONUSCO) en la República Democrática del Congo	2012
3	Evaluación de la incorporación de la perspectiva de género en ONU-Hábitat	2011
4	Evaluación del rol de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura y su trabajo relacionado con el género y el desarrollo	2011
5	Desempeño del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola en relación con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres	2010
6	Desempeño del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos en la incorporación de la perspectiva de género	2010
7	Evaluación a mitad del período de la meta 3 del Plan Estratégico del Fondo de Población de las Naciones Unidas: Igualdad de Género, fase I	2010
8	Evaluación a mitad del período de la meta 3 del Plan Estratégico del Fondo de Población de las Naciones Unidas: Igualdad de Género, fase II	2010
9	¿Cambiar la forma en que opera el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos? Una evaluación de la estrategia de transversalización de la edad, el género y la diversidad 2004-2'9	2010
10	Evaluación temática de la incorporación de la perspectiva de género en la Secretaría de las Naciones Unidas (Oficina de Servicios de Supervisión Interna)	2010
11	Evaluación de estrategia: Desempeño y progreso en la incorporación de la perspectiva de género a través del Plan de Acción de la Organización Internacional del Trabajo sobre Igualdad de Género 2008-2009	2009
12	Evaluación de la implementación de la política de género en el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia	2008
13	Evaluación al final del período de la Política en materia de género (2003-2007): Compromisos ampliados relativos a la mujer para garantizar la seguridad alimentaria del Programa Mundial de Alimentos	2008
14	Evaluación de la política y estrategia de incorporación de la perspectiva de género en la Organización Internacional para las Migraciones	2006
15	Evaluación de género y mantenimiento de la paz en Timor-Leste	2006
16	Evaluación del trabajo de incorporación de la perspectiva de género y el impacto de la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en Sierra Leona (UNAMSIL)	2006
17	Evaluación de la incorporación de la perspectiva de género en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	2006

<sup>6</sup> Todos los informes están disponibles en el Portal de Evaluación de la Igualdad de Género de ONU Mujeres en <http://genderevaluation.unwomen.org/>.