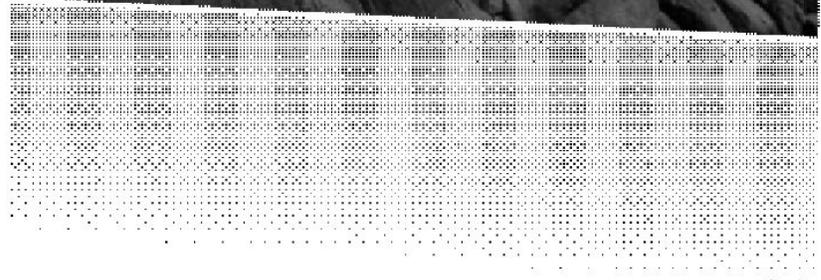
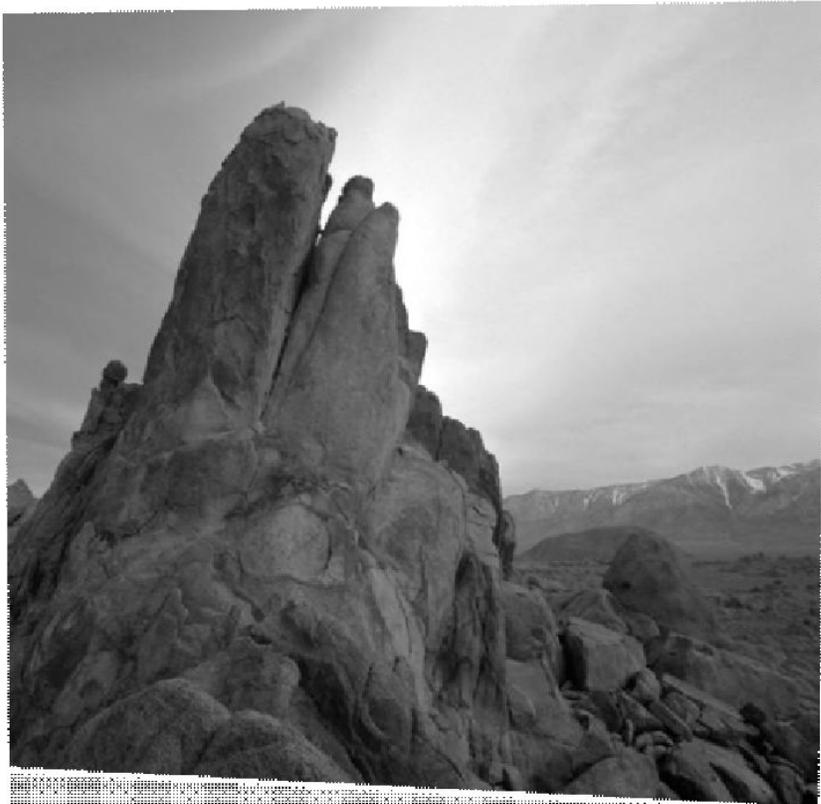




P N
U D

*Al servicio
de las personas
y las naciones*



WORLD
WATER
FOR
PEOPLE

Contenido

Propósito de la presente Guía	2
SECCION 1	3
INTRODUCCION	3
1.1 ¿Qué implica la revisión de cartera sensible a Género?	3
1.2 Marco normativo que guía la revisión de portafolios	4
1.3 Definiciones esenciales que enmarcan la revisión de carteras	6
1.4 Criterios y Principios usados en la metodología:	8
1.4.1 Criterios de evaluación:	8
1.4.2 Principios para la revisión de la cartera de proyectos	10
SECCION 2	11
MECANISMOS DE ANÁLISIS	11
2.1 Selección de los proyectos a evaluar	11
2.2 Revisión integral de la cartera	12
2.3 La revisión de proyectos	13
SECCION 3	14
FASES DE LA REVISIÓN DE CARTERAS	14
Paso 1. Negociación del trabajo a realizarse	14
Paso 2. Desk Work. Revisión de la cartera y proyectos a distancia.	15
Paso 3. Misión de revisión:	16
P.3.1 Recolección de información: se dividirá en dos partes. La primera se realizará mediante tres reuniones iniciales clave:	16
P.3.2 Organización de la información	16
P.3.3 Devolución presencial	17
P.3.4. Taller de Formación y capacitación	17
Paso 4. Cierre y entrega del Informe Final	17
SECCION 4	19
ANEXOS Y MATRICES	19
NOTA I. INSTRUMENTOS Y CONSENSOS INTERNACIONALES EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO	
20	

Propósito de la presente Guía

La presente guía se ha generado en un marco donde la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres se han convertido en un resultado específico y transversal del Plan Estratégico Global del PNUD y del Programa Regional para América Latina y el Caribe. Donde se cuenta con una Estrategia de Género del PNUD como guía que cristaliza el compromiso del PNUD en la materia. Este marco institucional es coherente con el nuevo marco global de desarrollo que son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) donde la Igualdad de Género además de ser un objetivo en sí mismo (Objetivo 5) resulta transversal en los otros ODS.

El otro gran marco para esta guía es el proceso del [sello global de Género](#), GES. El GES, es la herramienta principal que tiene el PNUD para impulsar la Igualdad de Género en sus oficinas. Se trata de un proceso de certificación institucional en el que se reconoce el buen desempeño de las oficinas y dependencias del PNUD en la obtención de resultados sobre igualdad de género y genera una ruta de recomendaciones para mejorar de manera continua esos resultados. La metodología fue testada en tres oficinas en 2012-2013. Actualmente 6 oficinas cuentan con el sello: Argentina, Cuba, El Salvador, Nicaragua, Perú y Jamaica, y se ha iniciado un nuevo proceso en el 2016. ([Más información](#))

El área de Género está apoyando estos procesos, por lo que se hace imperioso contar con una serie de instrumentos estructurados y articulados bajo una metodología que **contribuyan a la revisión de carteras de las oficinas**.

Por tanto el propósito de la Guía es ofrecer un modelo estratégico y estándar que nos permita **conocer como el PNUD está contribuyendo a identificar las brechas de género en las poblaciones objetivos de los programas**, proponer acciones de respuesta y monitorear y evaluar los resultados de género y, por tanto, implementar el programa en línea con los objetivos del Plan Estratégico de PNUD, la Estrategia de Género del PNUD, las prioridades nacionales (UNDAF-CPD) así como los requerimientos del GES.

Ofrecerá a las oficinas una garantía para la mejora de la incorporación de la perspectiva de género en sus carteras de proyectos a través de: un análisis general y por áreas temáticas del estado de situación de cómo los proyectos contribuyen a la igualdad de género, el empoderamiento de las mujeres y disminución de las brechas de género, donde están los mayores resultados y en qué áreas se debería reforzar; la asignación presupuestaria de la cartera programática, en términos generales, de cada área temática y por proyectos; situación del Gender Marker. Con esto se podrán: **Definir orientaciones y recomendaciones de cómo mejorar los proyectos**; Establecer una ruta o estrategia de mejora general y para cada proyecto; Generar capacidad interna en los y las oficiales de programa y coordinadores y coordinadoras para la elaboración, planificación estratégica y evaluación desde un enfoque de género de cara futuros proyectos e Identificar prioridades para lograr metas relativas a la certificación del GES

SECCION 1

INTRODUCCION

1.1 ¿Qué implica la revisión de cartera sensible a Género?

Las diferentes experiencias en género y desarrollo han puesto de manifiesto que la revisión y análisis constituyen herramientas fundamentales para asegurar que la perspectiva de género no se evapore en el proceso de implementación de las política y programas así como para extraer conclusiones que impulsen la mejora continua de las intervenciones y la rendición de cuentas en materia de género. En concreto, el análisis de proyectos sensible al género, frente a los modelos de análisis predominantes caracterizados por su «ceguera al género»⁹, constituye un instrumento clave para medir las transformaciones en las relaciones de género; impulsar en mayor y mejor modo la igualdad entre hombres y mujeres; y, de este modo, promover una ayuda de calidad

Según los estándares internacionales de «análisis de género», su utilización en los procesos de revisión se traduce en la consideración en todas las fases de la revisión de un conjunto de factores o dimensiones que se manifiestan tanto en la familia y la comunidad como en el mercado y el Estado y que explican la desigualdad estructural de género. Estas dimensiones del análisis de género son: la división sexual del trabajo y los diferentes roles de género; la participación de las mujeres y los hombres en espacios públicos y privados; el control del uso del cuerpo de mujeres; las necesidades prácticas y estratégicas de género; los distintos usos del tiempo de mujeres y hombres; y el desigual acceso a y control sobre recursos, beneficios y servicios por parte de mujeres y de hombres.

De forma paralela a este conjunto de dimensiones, el análisis de género ha puesto de manifiesto la fuerte interrelación entre la desigualdad de género y otras formas de desigualdad. La desigualdad que sufren las mujeres respecto a los hombres se acentúa o suaviza dependiendo de su intersección con otras formas de desigualdad. La desigualdad de género ha de entenderse dentro de un marco de desigualdades múltiples.

En la práctica, incorporar la perspectiva de género en la revisión supone recoger desde los Términos de Referencia (TdR) el interés por conocer la relación entre desigualdad de género y la intervención así como asegurar la participación de expertas y expertos en materia de género dentro del equipo de revisión.

En el escenario específico de la cooperación internacional, donde predomina un tipo de revisión de carácter criterial y en muchas ocasiones basada en objetivos y resultados, supone mirar desde una perspectiva de género las dimensiones o criterios a analizar, las preguntas de análisis y los indicadores. Por otra parte, también supone adaptar las propuestas metodológicas y técnicas a las

especificidades de género así como asegurar que la difusión de los resultados llega tanto a mujeres como a hombres y su utilización en pro de la igualdad de género.

Análisis sensibles al género requieren de un equipo que cuente con destrezas para trabajar con grupos diversos y propone un proceso empoderador, donde se potencie la participación y apropiación de la revisión por parte de los diferentes grupos, así como reforzar el liderazgo y contribuciones formales e informales de los individuos/as comprometidos con la igualdad de género en los equipos PNUD.

1.2 Marco normativo que guía la revisión de portafolios

«La promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres son elementos fundamentales del mandato del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) y cuestiones intrínsecas a su enfoque del desarrollo. La labor conexas consiste en defender la igualdad de derechos de las mujeres y las niñas, combatir las prácticas discriminatorias y cuestionar las funciones y los estereotipos que provocan desigualdades y exclusión»¹.

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, la cual incluye un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático, reconoce a la equidad de género no sólo como un derecho humano fundamental, sino como una base esencial para la construcción de un mundo próspero, pacífico y sostenible². Además considera crucial la incorporación sistemática de una perspectiva de género en la implementación de la Agenda para contribuir de forma decisiva al progreso respecto de todos los Objetivos y metas.³

Por lo tanto, siendo el PNUD la única organización de las Naciones Unidas cuyo mandato abarca el desarrollo en sentido amplio, la organización juega un papel clave en el impulso de la Agenda 2030. Su capacidad de actuar como facilitador del diálogo entre agentes diversos, de fortalecer institucionalmente a los Estados, de convocar a la sociedad civil y al sector privado y su reconocimiento como referente intelectual, le permiten promover reformas jurídicas y de política que eliminen barreras estructurales a la igualdad de género, así como poner en marcha políticas de empoderamiento de las mujeres y las niñas a través de sus asociaciones con los ministerios principales y otras instituciones de los gobiernos.

Los compromisos globales más destacados que orientan las acciones de promoción de la igualdad de género del PNUD son la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer; la Plataforma para la Acción de Beijing; la Declaración del Milenio y los Objetivos de Desarrollo Sostenible; la Declaración de las Naciones Unidas sobre la Eliminación de la Violencia contra las Mujeres; la Conferencia Internacional sobre la Población y el Desarrollo; las resoluciones de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la igualdad de las mujeres; las resoluciones del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas sobre la mujer, la paz y la seguridad; la

¹ Estrategia del Igualdad de Género del PNUD 2014-2017

² <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sdoverview/post-2015-development-agenda/>

³ http://americalatinagenera.org/newsite/images/post2015/Transformar_nuestro_mundo_espanol.pdf

Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático; el Marco de Acción de Hyogo; los compromisos sobre la eficacia de la ayuda y diversos compromisos regionales (véase NOTA 1).

En consecuencia con estos compromisos y respondiendo a los desafíos de desarrollo global, el PNUD a través de su Plan Estratégico 2014-2017 (PE), hace especial énfasis en la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, integrando asuntos de género de manera transversal en 6 de los resultados y creando uno particular (4) para el logro más rápido de progreso en cuanto a la reducción de la desigualdad de género y la promoción del empoderamiento de la mujer. Por su parte, la Estrategia de Igualdad de Género del PNUD 2014-2017⁴ establece un marco estratégico para que las diferentes unidades transversalicen el enfoque de género al momento de operativizar el PE. Para alcanzar los resultados del PE, todos los proyectos y programas del PNUD a nivel país deben incluir medidas para abordar las desigualdades de género (y sexo), además de contener datos desagregados por sexo e indicadores de género pertinentes⁵.

Los resultados que ha obtenido el PNUD en materia de igualdad de género hasta la fecha han estado apoyados por su marco de rendición de cuentas, en el que se prevé la presentación de informes periódicos a la Junta Ejecutiva y los mecanismos de supervisión de la gestión, como el Comité Directivo y de Implementación de Género, y herramientas, como el Sello de Igualdad de Género y el Marcador de Género.

El Sello de Igualdad de Género, es un proceso de certificación institucional en el que se reconoce el buen desempeño de las oficinas y dependencias del PNUD en la obtención de resultados de igualdad de género. Busca aumentar la capacidad y la rendición de cuentas en relación con la incorporación de la perspectiva de género en programas y proyectos. Por su parte el Marcador de Género exige que las y los gestores de proyectos evalúen la contribución de los proyectos al logro de la igualdad de género, a partir de una escala de cuatro niveles⁶. En ese sentido, el PNUD hace seguimiento a la cantidad de inversión que se está dando en la agencia para el logro de la igualdad de género, permitiendo a los directivos analizar tendencias por región, resultado y área de trabajo. Ambas herramientas resultan ser una esenciales para mejorar los procesos de planificación y seguimiento del desempeño en materia de igualdad, al estar vinculadas con los principales procesos de toma de decisiones.

Es así como la revisión de portafolio nace a partir de una necesidad de las Oficinas País de evaluar la situación actual de su cartera en materia de igualdad de género y busca identificar potenciales puntos de entrada que les permitan incorporar el enfoque de género en sus iniciativas. Como consecuencia de esta revisión, las Oficinas se encontrarán fortalecidas sus capacidades y tendrán mayores elementos para introducir el enfoque de género de manera pertinente, eficiente y eficaz

⁴ http://americalatinagenera.org/newsite/images/GenderEqualityStrategy2014-17_SP.pdf.

⁵ Traducción de texto original proveniente de "How to conduct a Gender Analysis, Guidance Note for UNDP Staff", UNDP

⁶ UNDP Definitions of Gender Marker. GEN0: No noticeable contribution to gender equality; GEN1: Some contributions to gender equality; GEN2: Significant contributions to gender equality; GEN3: Gender equality is a principal objective.

en sus programas y proyectos, resultando en una mejora en el Marcador de Género, en el cumplimiento de la Estrategia de Igualdad de Género del PNUD y en la contribución directa al logro de los ODS.

1.3 Definiciones esenciales que enmarcan la revisión de carteras ⁷

Género: Concepto y enfoque que gira alrededor del reconocimiento de los roles diferenciados que juegan los hombres y mujeres en contextos históricamente determinados. Conjunto de rasgos asignados a hombres y mujeres en una sociedad que son adquiridos en el proceso de socialización. Son las responsabilidades, pautas de comportamiento, valores, gustos, temores, actividades y expectativas, que la cultura asigna en forma diferenciada a hombres y mujeres. Se distingue del término “sexo”, pues alude a diferencias socioculturales y no biológicas. Al ser una construcción social está sujeta a modificaciones históricas, culturales y aquellas que derivan de cambios en la organización social. Como categoría de análisis se basa fundamentalmente en las relaciones sociales de Poder entre hombre y mujeres.

Sexo: Es una categoría biológica y física que nos clasifica en hombres y en mujeres. Socialmente, se nos determina a ser hombres o mujeres según nuestras características físicas.

Sistema sexo / género: Es el conjunto de estructuras sociales, económicas y políticas que mantiene y perpetúa los roles tradicionales de lo masculino y lo femenino y los roles atribuidos a hombres y a mujeres, a quienes se les asignan distintos trabajos con diferente valor, obligaciones y responsabilidades. Concepto más general y comprehensivo que explica las formas de relación entre hombres y mujeres, así como otras formas de relación al interior de cada uno de los géneros. Analiza las relaciones producidas bajo un sistema de poder que define condiciones sociales distintas para mujeres y hombres en razón de los papeles y funciones que les han sido asignadas socialmente y de su posición social como seres subordinados o seres con poder sobre los principales recursos. El sistema sexo/género vigente promueve y se sostiene en una relación desigual de poder entre mujeres y hombres (...) [que] se traduce en una distribución desigual de la propiedad, los ingresos y otros recursos, los conocimientos, las responsabilidades y los derechos. Por ello se afirma que la desigualdad de género de las mujeres es una dimensión de desigualdad social porque afecta o incide en las oportunidades para acceder y controlar recursos básicos para la sobrevivencia y el desarrollo de las personas. (IPS)

Análisis de género: Es un proceso teórico/práctico que permite analizar diferenciadamente entre hombres y mujeres los roles, las responsabilidades, los conocimientos, el acceso, uso y control de los recursos, los problemas y las necesidades, prioridades y oportunidades con el propósito de planificar el desarrollo con equidad. Aunque el análisis de género enfatiza en la relación varón a

⁷ Fuente: Glosario de Género en Empresas y Organizaciones del Trayecto de Formación Virtual para la de Asesores/as en Igualdad de Género en Empresas y Organizaciones, PNUD 2014.

mujer y viceversa puede abordar las relaciones mujer a mujer o varón a varón. El análisis de género la estructura de subordinación existente entre los géneros.

Condición de la mujer: Son los factores y mecanismos sociales, económicos y culturales que mantienen a la mujer en una situación desventajosa y subordinada en relación con el hombre. La forma en que se expresa esta subordinación varía según el contexto histórico y cultural. La condición de la mujer como herramienta conceptual y operativa para el análisis, supone tomar en cuenta su estado material, que se expresa en el nivel de satisfacción de sus “necesidades prácticas”, como son el acceso a servicios agua, electricidad, vivienda, atención sanitaria, empleo e ingresos, etc. Este concepto contempla el bienestar material de la mujer, ubicando las circunstancias concretas en que se desenvuelve dentro de su medio social, y que tienen que ver con los roles y funciones que la sociedad le asigna.

Datos desagregados por sexo: Se entiende como la “descomposición” de los datos y la información estadística desglosándolos por sexo. Es una distinción que se hace de la población a partir de las diferencias biológicas. En varias oportunidades y para completar esta información, además de las estadísticas por sexo se requieren otras desagregaciones por ejemplo por edad, ubicación geográfica, étnica, entre otros. Los datos desagregados por sexo son necesarios para tomar decisiones, por ejemplo, en términos de construcción de una línea base, para la elaboración de un análisis comparativo o de la estrategia de intervención o del establecimiento de políticas diferenciadas.

Desarrollo con enfoque de género: Concepto que se refiere a la construcción de relaciones de equidad y solidaridad entre hombres y mujeres como condición para la realización personal y el desarrollo integral. Parte de la idea central de que mujeres y hombres son actores del desarrollo, por lo que ambos deben tener acceso a los recursos, los beneficios que generen y sobre todo el acceso compartido a las decisiones. Sin embargo, es importante recordar que hombres y mujeres tienen necesidades y expectativas diferentes que el desarrollo debe proveerles, por lo tanto las políticas que se impulsen tienen que responder además a sus necesidades específicas y, en esa perspectiva, diseñar las estrategias adecuadas para asegurarles las oportunidades de acceso a todos los recursos y beneficios.

El fundamento de este concepto propone que para que haya desarrollo con enfoque de género, se debe trabajar en la sustentación de la equidad como principio generador de oportunidades para mujeres y hombres, poniendo énfasis en la situación particular que atraviesa la mujer en determinados contextos laborales, comunitarios y familiares, donde -por la forma en que se ha estructurado la división del trabajo y las funciones asignadas tanto a hombres como a mujeres- suele ocurrir que las mujeres aparecen en clara desventaja respecto de los hombres. Esta lógica es la que se debe superar para optar por un desarrollo más equitativo.

Perspectiva de género (enfoque de género): Es una forma de examinar la realidad que pone al descubierto los papeles culturales que han sido asignados para hombres y para mujeres y determinar el comportamiento esperado de ambos géneros. Estos papeles se edifican a partir de relaciones de poder desiguales, colocando a las mujeres en desventaja frente a los hombres. La

mirada crítica de la perspectiva de género permite, entre otras cuestiones: a) develar estándares de androcentrismo, b) identificar la presencia de un doble estándar para evaluar, en las mismas condiciones, a mujeres y hombres en detrimento de las primeras y c) detectar la invisibilización del género femenino y de los atributos propios de las mujeres en la sociedad.

Transversalización de la perspectiva de género / Transversalidad: Transversalización de género/Mainstreaming de género. El término fue acuñado por los organismos internacionales en la Tercera Conferencia Mundial sobre la Mujer (Nairobi, 1985). Como estrategia, se instala en la Cuarta Conferencia Mundial de las Naciones Unidas sobre la Mujer (Beijing, 1995). “La transversalización de la perspectiva de género tiene como propósito integrar el interés en la igualdad de géneros en todas las políticas, programas, procedimientos administrativos y financieros y en el marco cultural de una institución u organización. Más específicamente es una estrategia para asegurar que: 1) La igualdad de hombres y mujeres esté incluida en todas las fases menores o mayores del proceso de toma de decisiones de una organización. 2) El producto o resultado de las decisiones que se hayan tomado sea sistemáticamente monitoreado en lo que se refiere a su impacto en la igualdad de géneros. (...) Una iniciativa efectiva de transversalización de género requiere la interacción compleja de numerosas habilidades y competencias usualmente coordinadas en un equipo de trabajo integrado para tal fin”. Fuente: UNDP 2000.

Teoría de cambio: La teoría del programa, teoría del cambio, teoría de la acción o modelo lógico son diferentes denominaciones, para describir la cadena de asunciones que explican cómo las actividades conducen paso por paso a los resultados esperados (Weiss, 1998:2). El PNUD define el modelo lógico como un diagrama o una presentación gráfica de los objetivos, actividades y cadenas de resultados de tal modo que muestre los vínculos y las relaciones causales entre ellos. Para realizar una buena identificación de la TdC hay que describir y tener en cuenta no solamente los outcomes y outputs sino también los procesos. La perspectiva de resultados se ha desarrollado considerablemente, lo que no ha ocurrido con la de procesos: los procesos han sido raramente definidos y sin embargo, son fundamentales en la consecución de los resultados.

1.4 Criterios y Principios usados en la metodología:

1.4.1 Criterios de evaluación:

Definición de criterios de evaluación utilizados por la Unión Europea desde una perspectiva sensible al género y, por lo tanto, con «criterios sensibles al género»:

Eficacia: Relación de los objetivos de la acción de desarrollo con los resultados considerando los beneficios alcanzados por hombres y mujeres, sin analizar los costes en los que se incurre para obtenerlos.

Eficiencia: Valoración de si los resultados vinculados a la igualdad de género han sido logrados a un coste razonable y de si los beneficios tienen un coste equitativo y ha sido asignados equitativamente.

Pertinencia/Relevancia: Adecuación de los objetivos de la intervención que guardan relación con cuestiones de género a los problemas y al entorno donde se ejecuta el programa. Se han de tener presente los diferentes problemas y necesidades de hombres y mujeres. Igualmente, ha de valorarse si la metodología adoptada por la intervención ayuda a las mujeres a percibir las limitaciones que ellas mismas se imponen y a superarlas.

Impacto: Contribución de la acción de desarrollo a la política más amplia de igualdad de género, a los objetivos sectoriales de igualdad y al avance hacia la igualdad a largo plazo.

Sostenibilidad o viabilidad: Alcance de logros relevantes en materia de igualdad de género que serán mantenidos después del período de financiación. Hace referencia a la apropiación de la intervención por parte de mujeres y hombres; a la consideración de las necesidades estratégicas de género a lo largo del programa; y la construcción de capacidades para sostener los efectos del proyecto.

Calidad de la participación: Presencia de mujeres en algunas fases de la acción de desarrollo no asegura que sus necesidades y opiniones sean efectivamente integradas ni que se fomente una mayor autonomía de las mujeres. La calidad de la participación hace referencia al grado en que la «participación de mujeres y hombres acompañan procesos que conducen a una mayor igualdad en sus condiciones de vida y sus autonomías»⁸.

INDICADORES DE GENERO: La incorporación de la perspectiva de género en los procesos evaluativos supone también la construcción de «indicadores sensibles al género» o «indicadores de género» que miden, de forma específica, cómo la acción de desarrollo promueve la igualdad de género o, en otras palabras, cómo impulsa el cambio en la situación y posición de mujeres y hombres y en las relaciones de género

En evaluación, la función principal de los «indicadores de género» es ayudar a explicitar, en el ámbito concreto de actuación, las manifestaciones concretas de la desigualdad de género que quedan con frecuencia invisibilizadas en los indicadores tradicionales. Los indicadores de género proporcionan siempre información desagregada por sexo y, si es posible, por edad, niveles

⁸ Lara González y Clara Murguialday «Evaluar con enfoque de género», pp. 11. 22. La nueva definición de los criterios CAD de acuerdo al enfoque de género que aquí se presenta proviene de: Lara González y Clara Murguialday «Evaluar con enfoque de género»; Irene López y Beatriz Sierra, Integrando el análisis de género en el desarrollo. Manual para técnicos de cooperación, Instituto Universitario de Desarrollo y Cooperación, Madrid, 2001; y Beatriz Sierra, «Criterios para la evaluación con perspectiva de género». Congreso Internacional 1810-2010: 200 años de Iberoamérica - 2695 posición relativa»²³. La participación puede ir desde la simple recepción pasiva a la constitución como grupo que identifica sus necesidades y planifica soluciones.

socioeconómicos, educativos, colectividades étnicas, entre otras variables, de cara contar con más información sobre los distintos sectores de la población.⁹

1.4.2 Principios para la revisión de la cartera de proyectos

- **Objetividad:** se basa en un proceso analítico generador de información objetiva y transparente para el uso interno de la institución y para el desarrollo de estrategias que aborden los vacíos identificados desde una perspectiva de género.
- **Colaboración y construcción colectiva:** se alimenta de un trabajo conjunto entre la oficina de país y el equipo de género del HUB Regional, que permite identificar brechas y oportunidades de mejora y genera ideas innovadoras y acciones positivas de cambio.
- **Aprendizaje:** promueve procesos de intercambio de experiencias y buenas prácticas así como de herramientas de género con el objetivo de favorecer un proceso de internalización del enfoque de género en el trabajo de las diferentes unidades y apropiación por parte de los y las oficiales y coordinadores/as de proyectos para que se genere mayor adueñamiento de los resultados en favor de una mayor igualdad de género y se desarrollen estrategias de respuesta a las recomendaciones.

⁹ Sin embargo, la definición de «indicadores de género» no siempre constituye una tarea sencilla. Con frecuencia las cuestiones relativas a la desigualdad de género, tales como la pobreza de las mujeres o su empoderamiento, resultan de difícil medición y es necesario construir un conjunto de indicadores, cualitativos y cuantitativos, que ayuden a la medición de las dimensiones a evaluar. Además, los avances en las relaciones de género no siempre son cuantificables y es necesario la elaboración de indicadores cualitativos que pongan de manifiesto las transformaciones en comportamientos y actitudes así como las visiones y percepciones de mujeres y hombres sobre los propios procesos de cambio

SECCION 2

MECANISMOS DE ANÁLISIS

La metodología que se propone está basada en un proceso donde las personas responsables por las carteras y el programa se involucran para participar de forma activa en el análisis de los logros y las áreas a mejorar, así como para que se apropien de los resultados y las rutas de acción. Es una metodología que genera apropiación por parte de los y las oficiales y coordinadores/as; contribuye a través del “Aprender– haciendo” a generar capacidades y procesos de formación práctica, es propositiva y no solo diagnóstica.

Por lo tanto, la revisión de la cartera se hará un proceso de análisis y diálogo con las oficinas cuyo objetivo no será evaluativo, sino de aprendizaje colectivo, para tomar acciones concretas que sean realistas dentro de los contextos de los proyectos. Para este efecto, se darán insumos técnicos y se facilitarán procesos con una metodología sólida basada en las lecciones aprendidas sobre transversalización de género. La metodología será unificada para todas las oficinas para asegurar que se abordan los requerimientos del GES.

2.1 Selección de los proyectos a evaluar

De cara a contar con una muestra representativa de los proyectos se han establecido una serie de criterios que contribuyan a seleccionar los proyectos que debieran ser revisados. La matriz con los criterios debería ser compartida con la oficina y revisada una vez la oficina la haya completado (ANEXO 1. Matriz de selección de proyectos). Los criterios son los siguientes:

1. Revisión de al menos el 50% de la cartera: Para que la revisión resulte representativa.
2. Proyectos de todas las áreas temáticas: Que permita analizar desde todos los ángulos
3. Proyectos que impliquen asesoría a Políticas Estatales o Advocacy y Proyectos de servicios o apoyo técnico: Ya que el análisis es diferentes y contribuye a generar herramientas diferenciadas.
4. Implementación /Pipeline: Es importante asegurar en el diseño de proyectos o proyectos que no han comenzado la integración de la perspectiva de género
5. Tiempo de Ejecución: El tiempo nos ayuda a visibilizar posibles acciones e impactos más relevantes
6. Vigencia (más de 8 meses): Proyectos que están finalizando quizá no aporten a no ser que se quieran resultados concretos o lecciones aprendidas, o que van a tener una segunda fase.
7. Presupuesto y % que el proyecto supone del total de la cartera de la Oficina: Nos ayuda a visibilizar la importancia del proyecto y su repercusión con base en criterios económicos.

8. Valoración del Gender Marker: Permite equilibrar proyectos con un marcador bajo en género con otros más altos.
9. DIM: Nos proyecta más lecciones aprendidas hacia lo interno y posibilidades de aprendizaje institucional
10. NIM: Nos permiten más incidencia con socios
11. Número de personas implicadas en el proyecto: Genera mayor número de personas con capacidades y sensibilidad
12. Vinculación con Prioridades de País: Permite acompañar más estratégicamente
13. Otros criterios que se deben considerar: Por ejemplo proyectos emblemáticos, diversidad territorial

2.2 Revisión integral de la cartera

La revisión de la cartera en su conjunto incluye tantos aspectos de alineamiento de la cartera con el Plan Estratégico del PNUD, la Estrategia Global de Igualdad de Género del PNUD, así como con las estrategias nacionales de desarrollo y de Igualdad de Género del País en el Marco de la Agenda 2030 de localización de los ODS¹⁰. Asimismo incluye el análisis de género de la cartera en su totalidad con el objetivo de medir el nivel de integración del enfoque de género en el plan integral de trabajo de la oficina de País y su compromiso y “sensibilidad” para la igualdad de género desde una mirada más estratégica, integrada y de mediano alcance. Esto permitirá conocer como la Oficina está contribuyendo a identificar las brechas de género en las poblaciones objetivos de los programas, proponer acciones de respuesta y monitorear y analizar los resultados de género.

La preparación de esta sección incluirá una mezcla de fuentes de información documental y de entrevistas que se realizarán durante el proceso de revisión de los proyectos seleccionados y que incluirá en específico entrevistas con la gerencia y con las y los oficiales y equipos de programa, con contrapartes nacionales clave y de proyecto.

El análisis de género de la cartera en su totalidad se orientará sobre las siguientes preguntas:

- *¿Se identifican la desigualdad y las brechas de género como un problema central en las acciones del programa?*
- *¿Cómo se define el concepto de igualdad de género, de transversalización de género y cómo se refleja en la cartera?*
- *¿Se consideran las diferentes formas en que mujeres y varones participan en el hogar, en la economía y en la sociedad?*
- *¿Se identifican las estructuras y procesos (legislación, instituciones sociales y políticas, prácticas de socialización, prácticas y políticas de empleo, etc.) que perpetúan los patrones de desventaja de las mujeres?*
- *¿Se plantea una estrategia para impulsar la igualdad de género? ¿Se identifican objetivos referidos a cambios en las relaciones de género? ¿Y objetivos dirigidos a actuar sobre problemas específicos de mujeres y hombres?*
- *¿Se impulsa el empoderamiento de las mujeres? ¿Se apuesta por el desarrollo de las capacidades de las mujeres para hacerse cargo de sus propias vidas y actuar colectivamente para solucionar problemas?*
- *¿Se tiene en consideración los distintos usos del tiempo de hombres y mujeres?*
- *¿Se tienen en cuenta el desigual acceso a recursos económicos*

2.3 La revisión de proyectos

Los proyectos serán revisados utilizando una doble estrategia. Por una parte basado en el ciclo del proyecto se analizará a nivel interno el proyecto para revisar cómo aborda la perspectiva de género si es parte de una estrategia coherente para todo el desarrollo del proyecto, o, si por el contrario carece de toda visión, o únicamente incorpora algunas acciones (Ver Anexo 2. Análisis del ciclo del proyecto). Por otra, se pretenden visibilizar puntos de entrada para la incorporación de la perspectiva de género en el proyecto, para ello se utilizarán guías de preguntas temáticas específicas al sector del proyecto (Ver Anexos: Anexo 3 Ficha Gobernabilidad, Anexo 4 Ficha Violencia y Seguridad Ciudadana; Anexo 5 Ficha Gestión de Riesgos de Desastres; Anexo 6 Ficha Cambio Climático; Anexo 7 Ficha Pobreza y Empleo; Anexo 8 Ficha Sector privado)

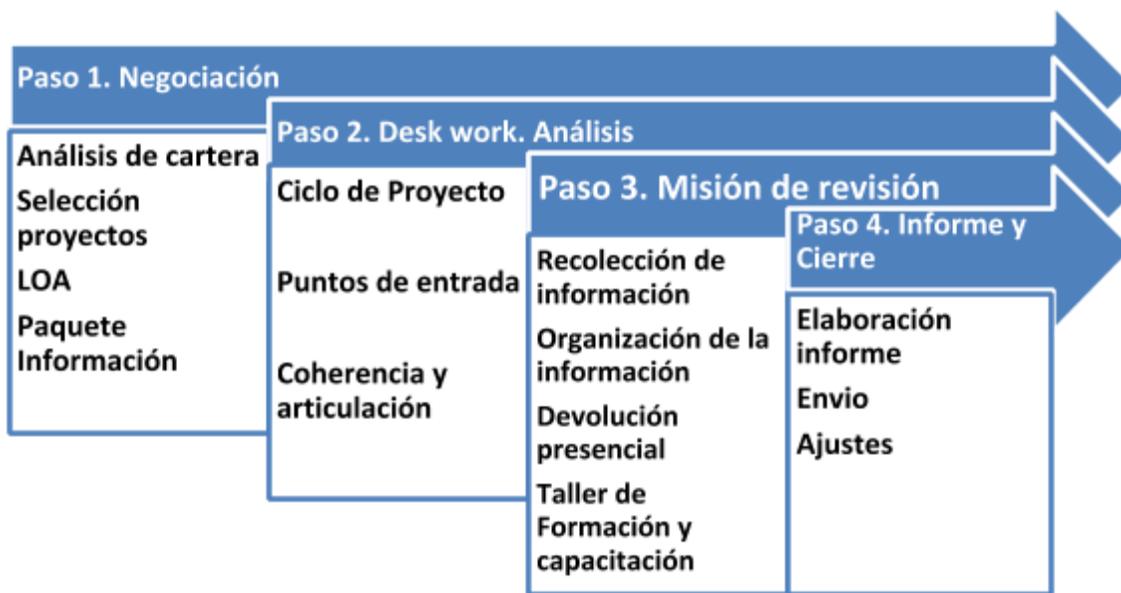
Esta metodología permitirá identificar aspectos generales de la integración de género en el ciclo de programas y, al mismo tiempo, proveerá información y puntos de entrada para la integración de género en el proyecto y u otros similares.

Además de esta doble revisión se procederá a ubicar el proyecto en relación al plan estratégico del PNUD y la Estrategia Global de Género (Ver Anexo 9. Tabla resumen del proyecto).

SECCION 3

FASES DE LA REVISIÓN DE CARTERAS

A continuación se presenta un gráfico con las fases para entender la lógica y posteriormente se detalla cada paso:



Paso 1. Negociación del trabajo a realizarse

El primer paso del proceso es que la Oficina de País sienta la necesidad, ya sea por su participación en el proceso de certificación del Sello de Igualdad interno, o por recomendaciones de informes previos, o por su propósito de mejorar sus indicadores (gender Marker, GSIC, etc)

En este momento en conversación permanente con el equipo del Centro Regional se procede a analizar el tipo de cartera en base a su tamaño, presupuesto, ejecución, áreas programáticas, número de Staff, Organigrama de la oficina en la parte programática, mecanismo de ejecución de los proyectos (NIM o DIM), necesidades estratégicas de la oficina (pipeline y socios). Esta información ofrecerá los datos para establecer el tipo de misión que se requiere (Ver Anexo 10. Modalidades de misión).

Paralelamente se irán seleccionando los proyectos concretos (Revisar herramienta de priorización (Ver Anexo 1. Matriz de selección de Proyectos), basado en criterios de la representatividad numérica de los proyectos (no menos del 50% de la cartera país), además del volumen presupuestario que estos representan, las áreas programáticas a las que pertenecen, su marco temporal y duración. La idea es contar con una muestra representativa, que permita obtener un panorama del funcionamiento de la oficina en su conjunto, de manera que las conclusiones y recomendaciones que resulten de la revisión, puedan ser extrapoladas a la totalidad de la cartera existente al igual que a los proyectos por venir.

Una vez concretada el tipo de misión, el número de personas requeridas y el número exacto de proyectos se procede a elaborar el LOA¹¹ (Ver Anexo 11. Modelo de LOA). En esta LOA se indicará el tiempo estimado de la misión, número de integrantes y aspectos administrativos.

Una vez definido el alcance y formalizado el acuerdo de trabajo, un **paquete de información** es compilado por la Oficina País, el cual debe contener como mínimo el Country Programme Document, CPD, UNDAF/MANUD, los documentos de proyecto de la cartera priorizada para revisión (PRODOC, Revisiones Sustantivas, Informes, Evaluaciones, Productos, etc) una lista de las contrapartes de los proyectos a revisar, al igual que una agenda de la misión presencial que incluirá entrevistas tanto internas como externas a la Oficina, que será utilizada en la misión de revisión.

Paso 2. Desk Work. Revisión de la cartera y proyectos a distancia.

Tras la primera Fase, el paso 2 es un trabajo de la revisión de portafolio, y una es una fase de preparación antes de la misión presencial.

Cada uno de estos documentos será analizado de manera rigurosa desde tres perspectivas:

- 1) Incorporación de la perspectiva de género en el ciclo de proyecto

Se hará una revisión de los documentos de proyecto, para determinar su grado de sensibilidad al género en la Justificación, las prioridades programáticas y socios, programa y gestión de riesgos y seguimiento y evaluación del programa. (Ver ANEXO 2)

- 2) Puntos de entrada de la perspectiva de género en el proyecto.

Se analizará cómo se está incorporando la perspectiva de género a partir de cada una de las áreas temáticas a las que pertenezca el proyecto (Medio Ambiente, Pobreza, Empleo, Seguridad y Gobernabilidad), y cuáles serían algunos puntos de entrada sugeridos para modificar o incorporar en los proyectos actuales y tener en cuenta en los futuros proyectos. (Ver ANEXO 3) Esto se transforma en unas hojas de ruta para el proyecto que será discutida con el /a responsable.

- 3) Análisis de la coherencia completa de la oficina y su alineación con el Plan Estratégico, con el CPD, Estrategia de género, ODS, etc.

El precedente análisis de información será validado durante la misión presencial descrita a continuación.

Paso 3. Misión de revisión:

¹¹ LOA: Letter of Agreement.

La misión presencial constituye el núcleo duro del proceso de revisión de la cartera ya que permite de un lado comprobar y/o contrastar lo que ha se detectado en el trabajo de desk top y por otro ampliar el alcance del análisis mediante diálogos abiertos y constructivos e intercambios de información con el personal de la oficina y las contrapartes nacionales.

La duración de la misión presencial será determinada en el LOA y dependerá del número de proyectos y entrevistas previstas. Durante la misión se prevé llevar a cabo las siguientes actividades:

P.3.1 Recolección de información: se dividirá en dos partes. La primera se realizará mediante tres reuniones iniciales clave:

- Con la gerencia antes del inicio del proceso para retroalimentar los objetivos, resultados, implicación y seguimiento. (Ver Anexo 12. Ficha Reunión Gerencia)
- Con el Punto Focal y o Unidad de género. Para recoger insumos para las posteriores entrevistas y revisar la agenda. (Ver Anexo 13. Ficha Reunión Punto Focal)
- Con el Comité de Género (si hay) para conocer los avances de la oficina en el proceso del Sello de Género del PNUD. (Ver Anexo 14. Ficha Comité Género)

La otra parte de la información se levantará mediante una serie de entrevistas (Ver Anexo 15. Ficha Reunión coordinadores/as Área/Oficiales; Anexo 16. Ficha Reunión Coordinadores/as equipo de proyecto y Anexo 17. Ficha de Reunión con contrapartes:

Bilaterales con oficiales de programa, bilaterales o multilaterales, según el caso, coordinadores/as de proyecto y equipos; con contrapartes y actores nacionales clave; así como reuniones grupales con diferentes unidades de la oficina del PNUD, según agenda acordada y las necesidades.

P.3.2 Organización de la información: con la información levantada **durante la misión y en el Desk Work** se identificarán las tendencias y hallazgos más importantes. La metodología sugerida es visibilizar estos hallazgos generales a través de un cuadro que reúna grupos de proyectos agrupados en cada outcome y ver como respondían a los sub-outputs y que permita compartir la visión general de la cartera (Trabajo de coherencia de la Revisión de Desk Work)

Y a través de un FODA (Fortalezas; Oportunidades; Debilidades y Amenazas) que ha sido de mucha utilidad en diferentes ocasiones y permite una lectura lógica (Ver Anexo 18. Factores a analizar en el FODA) además de ayudar a analizar aspectos de organización, cultura de trabajo en equipo, etc, más subjetivos.

P.3.3 Devolución presencial. De cara al proceso es importante que las personas involucradas reciban un primer vistazo conjunto de los resultados, para ello se proponen tres reuniones: *A) Reunión Gerencia. B) Reunión Punto Focal de Género. C) Reunión todo el personal*

Estos talleres/ reuniones pueden ser ajustados según las necesidades de las oficinas, ya sea uniendo todos, por separado, o con dos de las partes. La modalidad que se propone para una primera devolución de los hallazgos con todas las personas involucradas es a través de una presentación en Power point que permita mostrar lo analizado en el Paso 3.4 (Ver Anexo 19. Modelo de Presentación Devolución) es decir, la imagen de la cartera en general, junto con el FODA realizado, esto dará una visión completa y se ajustará conforme a lo comentado por el equipo.

P.3.4. Taller de Formación y capacitación: la misión incluye la opción de un 1 o 2 días de talleres de capacitación y sensibilización sobre diferentes temas de género relacionados con la implementación de la Estrategia Global de Igualdad de Género del PNUD (2014-2017)¹²:

- Compromisos globales y de todo el Sistema de NNUU relacionados con la igualdad de género
- Integración de la Igualdad de género en el plan estratégico del PNUD (2014-2017).
- Eficacia institucional para la incorporación de la perspectiva de género: políticas y planificación (CPD, IWP, UNDAF), Mecanismos de rendición de cuentas (Gender Marker, Sello interno de Género, GSIC), arquitectura de género (paridad de género, comunicación, recursos) (Ver Anexo 20. Presentación General Arquitectura de Género y Anexo 21. Presentación Gender Marker);
- Transversalidad de género en el ciclo de proyectos y QA standards. (Ver Anexo 22. Presentación Ciclo Proyectos)

Paso 4. Cierre y entrega del Informe Final

Como resultado de la revisión de cartera se preparará y entregará un Informe final a la oficina de país, que incluya:

Una reflexión más general sobre el estado de situación de la Oficina de País en tema de género, su alineamiento con los mandatos globales y del sistema de Naciones Unidas así como con la estrategia de desarrollo nacional y Plan nacional de Igualdad de Género en el Marco de la Agenda 2030 y de localización de los ODS. ANEXO 23 (Formato de Resumen Ejecutivo)

Los hallazgos relacionados con las capacidades y conocimiento de la oficina para la transversalidad de la perspectiva de género en la cartera de proyectos (SWOT/FODA análisis).

- Recomendaciones generales para mejorar la incorporación de la perspectiva de género en la cartera de proyectos, desde un enfoque de Planificación y Liderazgo Gerencial, Capacidades del personal, Prácticas Institucionales, Recursos y Alianzas;
- Recomendaciones e identificación de puntos de entrada para la transversalidad de género en

¹² Los materiales de referencia serán entregados al personal.

- cada proyecto de la cartera de la oficina;
- Hoja de Ruta para la transversalización de género en los proyectos.
- Conclusiones generales.

El informe final será entregado máximo 15 días hábiles posterior a la finalización de la misión. Una vez la oficina país lo reciba, esta tendrá 10 días hábiles para realizar comentarios, en caso de requerir aclaraciones o ajustes al mismo, en cuyo caso el Centro Regional tendrá 10 días hábiles adicionales para enviar la versión final del informe ajustado. A lo largo del proceso de construcción del informe, al igual que de todo el proceso de revisión de portafolio, la oficina País y el Centro Regional mantendrán comunicación periódica vía Skype.

SECCION 4

ANEXOS Y MATRICES

ANEXO 1. Matriz de selección de proyectos

Anexo 2. Análisis del ciclo del proyecto

Anexo 3 Ficha Gobernabilidad

Anexo 4 Ficha Violencia y Seguridad Ciudadana

Anexo 5 Ficha Gestión de Riesgos de Desastres

Anexo 6 Ficha Cambio Climático

- Anexo 7 Ficha Pobreza y Empleo
- Anexo 8 Ficha Sector privado
- Anexo 9. Tabla resumen del proyecto
- Anexo 10. Modalidades de misión
- Anexo 11. Modelo de LOA
- Anexo 12. Ficha Reunión Gerencia
- Anexo 13. Ficha Reunión Punto Focal
- Anexo 14. Ficha Comité Género
- Anexo 15. Ficha Reunión coordinadores/as Área/Oficiales
- Anexo 16. Ficha Reunión Coordinadores/as equipo de proyecto
- Anexo 17. Ficha de Reunión con contrapartes
- Anexo 18. Factores a analizar en el FODA
- Anexo 19. Modelo de Presentación Devolución
- Anexo 20. Presentación General Arquitectura de Género
- Anexo 21. Presentación Gender Marker
- Anexo 22. Presentación Ciclo Proyectos
- Anexo 23. Formato de Resumen Ejecutivo

NOTA I. INSTRUMENTOS Y CONSENSOS INTERNACIONALES EN MATERIA DE IGUALDAD DE GÉNERO¹³

- **Carta de la Organización de Naciones Unidas.** ONU 1945. Establece que la ONU no impondrá restricciones en cuanto a la elegibilidad de hombres y mujeres para participar en condiciones de igualdad en cualquier carácter, en las funciones de sus órganos principales y subsidiarios.
- **Declaración Universal de los Derechos Humanos.** ONU 1948. El Art. 2 reconoce que toda persona tiene los derechos y libertades proclamadas en la Declaración, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma o religión.

¹³ Sacado de Programa del Informe Nacional de Desarrollo Humano y Objetivos de Desarrollo del Milenio Guía para Transversalizar el enfoque de género en el ciclo de programas y proyectos: Programa del Informe Nacional de Desarrollo Humano, 2007.

- **Primera Conferencia Mundial sobre la Mujer “Igualdad, Desarrollo y Paz”.** México 1975. Los Gobiernos participantes reconocieron las desigualdades que existen entre hombres y mujeres y se declaró el Decenio de las Naciones Unidas para la Mujer. En este período se lograron avances en materia jurídica, conceptual y metodológica para abordar los derechos de las mujeres, además de fortalecer la premisa de la equidad entre los géneros como pre-requisito para el desarrollo.
- **Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, CEDAW.** Aprobada en 1979, entró en vigor en 1981. Precedente importante para la promoción de la equidad de género, consagró el compromiso de los Estados en la búsqueda de la igualdad entre los sexos. La CEDAW es relevante porque es el primer instrumento internacional de carácter vinculante, dirigido a erradicar la discriminación de género y constituye el antecedente que ha sido retomado por las cumbres que le sucedieron. La CEDAW estimula a los países para que generen datos y estadísticas desagregadas por sexo y alienta el desarrollo del análisis de género.
- **Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer.** Conocida como “*Convención de Belem do Pará*” fue suscrita en junio de 1994 durante el período ordinario de sesiones de la Asamblea General de la OEA. En ella se condenan todas las formas de violencia contra la mujer perpetrada tanto por el Estado, como en el hogar o en el mercado laboral.
- **IV Conferencia Mundial sobre la Mujer, “Acción para el Desarrollo, la Igualdad y la Paz”.** Beijing. 1995. La Declaración y la Plataforma de Acción suscritas por los gobiernos participantes constituyen marcos programáticos para potenciar el papel de la mujer en la sociedad y eliminar todos los obstáculos que dificultan su participación activa en todas las esferas de la vida pública y privada, mediante una participación plena y en igualdad en la toma de decisiones en las áreas política, económica, cultural y social, por lo que se han convertido en un referente obligado para su desarrollo. Se adopta de manera explícita la Transversalización del Enfoque de Género –TEG– como consecuencia del bajo impacto que habían tenido las políticas, programas y acciones, en la equiparación de las mujeres en la sociedad. En ese contexto, se identifica la necesidad de definir una estrategia que involucre a todos los actores, que transversalice todas las acciones y acelere los cambios estructurales.
- **Declaración del Milenio. 2000.** Los jefes de Estado reunidos en la sede de las Naciones Unidas en el marco de la Cumbre del Milenio, reconocieron que además de la responsabilidad de los gobiernos con sus respectivas sociedades, les compete la responsabilidad colectiva de respetar y defender los principios de la dignidad humana, la igualdad y la equidad en el plano mundial. Acordaron ocho Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y sus respectivas metas e indicadores para lograr el desarrollo y la erradicación de la pobreza hacia el 2015.
- **Objetivos de Desarrollo Sostenible. 2015.** En la Cumbre para el Desarrollo Sostenible, que se llevó a cabo en septiembre de 2015, los Estados Miembros de la ONU aprobaron la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, que incluye un conjunto de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) para poner fin a la pobreza, luchar contra la desigualdad y la injusticia, y hacer frente al cambio climático. Los ODS, también conocidos como Objetivos Mundiales, se basan en los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) y van más allá al abordar las causas fundamentales de la pobreza y la necesidad universal de desarrollo que funcione para todas las personas. La Agenda 2030 reconoce la equidad de género no sólo como un derecho humano fundamental, sino como una base fundamental para la construcción de un mundo próspero, pacífico y sostenible¹⁴.

¹⁴ <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sdgoverview/post-2015-development-agenda/>