

Diagnóstico Institucional de Género

- Introducción
- Paso a paso
- Recomendaciones

1P2P3P4PH

www.redperu.org.pe

www.readperu.org.pe

Iconografía



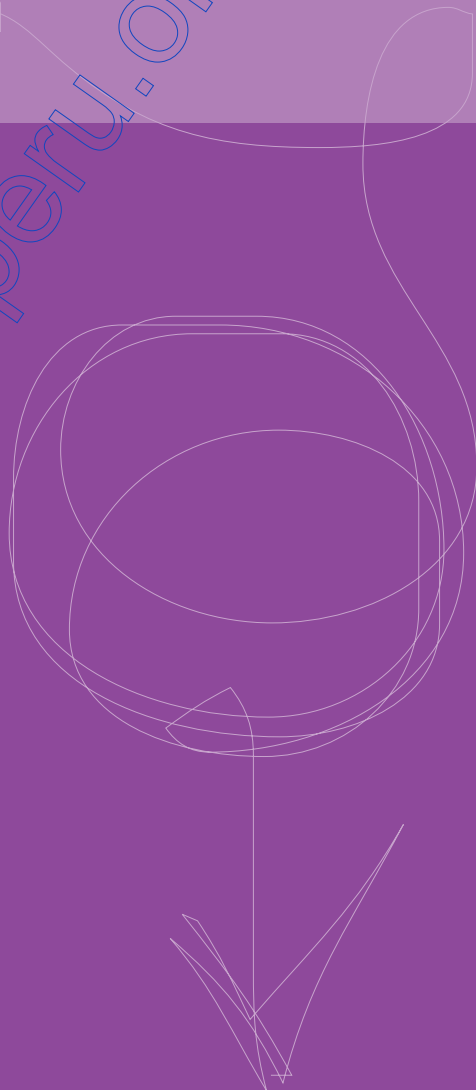
Herramienta



Caja de concepto



Nota



Sección 1.

Introducción

¿Por qué un diagnóstico?

Si se le pregunta a cualquier Punto Focal de Género (PFG) sobre la situación de género en su oficina, seguro que podrá dar un panorama general sobre el estado del arte. Sin duda, esta primera aproximación es de gran valor, pero si queremos hacer un esfuerzo serio de Transversalización del Enfoque de Género (TEG) es preciso profundizar este conocimiento y ampliar el espectro de voces y visiones al respecto.

Un Diagnóstico Institucional de Género Participativo (DIGP) permite retratar con rigor y de manera colectiva el estado presente de la TEG en todos los ámbitos y áreas de trabajo de la oficina, esto es, la presencia del tema en los diferentes niveles de la organización. Por ello:

1. Es necesario contar con una herramienta más precisa que nuestras percepciones sobre el tema. Una herramienta, el DIPG, que sea el resultado de un proceso sistemático de recogida de información cualitativa y cuantitativa, y en cuyo proceso de elaboración intervengan y aporten sus opiniones todas las personas de la oficina, y no solamente la/el PFG.

2. Un DIPG es el paso previo a la elaboración de una Estrategia de Género para nuestras oficinas, ya que nos permite, como veremos más adelante, empezar a identificar junto con el personal no solamente los problemas sino también sus soluciones, es decir, las líneas estratégicas prioritarias por áreas.

3. Su dimensión participativa facilita un proceso de reflexión y sensibilización en la oficina que favorece la apropiación del proceso por parte de todas y todos y, por lo tanto, la responsabilidad colectiva en torno al tema de la Transversalidad del Enfoque de Género.

4. Es un elemento de empoderamiento del/la Punto Focal de Género, pues le otorga mayor legitimidad y se convierte en una herramienta sólida de negociación con la Gerencia, los responsables de las distintas áreas de la oficina, etcétera.

¿Qué aporta un diagnóstico participativo?

- Rigor.
- Abre procesos de sensibilización y reflexión.
- Mayor conocimiento desde diferentes puntos de vista y experiencias.
- Más riqueza de información.
- Mayor apropiación de los resultados.
- Favorece la construcción de la responsabilidad colectiva.
- Identifica problemas y soluciones de forma colectiva.
- Favorece el empoderamiento y una mayor legitimidad del/la PFG.

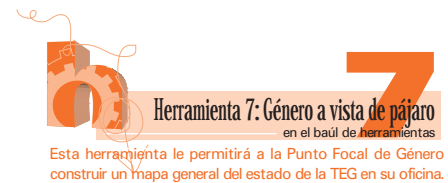
¿Qué tipo de diagnóstico puedo realizar?

Antes de comenzar, es preciso definir el alcance del diagnóstico, dependiendo de los recursos humanos con los que contemos, o de otros aspectos como el tamaño de la oficina, las necesidades de la Punto Focal de Género o las prioridades de la Gerencia, por ejemplo. Todos esos factores nos llevarán a elegir entre tres posibles tipos de diagnóstico de diferentes alcances:

1. Mapa general del estado de la situación.
2. Diagnóstico completo.
3. Diagnóstico focalizado.

1. Mapa general del estado de la situación

Se trata de un acercamiento que permite capturar una panorámica general de la oficina; una primera fotografía de los aspectos más estratégicos de la situación del tema de género. Este mapa tiene la finalidad de proporcionar una lectura rápida, concisa y sistemática a la Punto Focal de Género. Al contrario de los otros dos casos, no está concebido para hacerlo de manera participativa, sino para uso del/la PFG. Este mapa puede ser el detonante para hacer un diagnóstico más profundo o focalizado en algunas temáticas (ver 2 y 3) o bien, si las condiciones no se lo permiten (apoyo, recursos, etcétera), identificar algunas posibles acciones inmediatas y ayudarle a definir un primer mapa de alianzas para construir mejores condiciones.



2. Un diagnóstico completo

Este diagnóstico abarcará todas las áreas y niveles que componen una organización, en este caso el conjunto de una Oficina País del PNUD. Tendrá en cuenta lo siguiente:

■ Aspectos internos:

- Política de género en el PNUD.
- Documentos de planificación de la oficina.
- Asignación de recursos a género.
- Equidad de género en la gestión de recursos humanos.
- Construcción de capacidades y gestión interna del conocimiento.
- Cultura organizacional.
- Comunicación e imagen (interna y externa).

■ Aspectos externos:

- Áreas Prácticas y Acciones Programáticas: programas y proyectos.
- Otro conjunto de actividades estratégicas relacionadas con nuestros mandatos, compromisos y experiencia como organización:
 - Apoyo en el cumplimiento de compromisos internacionales.
 - Construcción de alianzas: Interagencialidad.
 - Facilitación de espacios de diálogo y consenso.
 - Ampliación y gestión del conocimiento.
 - Colaboración regional.

Este tipo de diagnóstico permite obtener una fotografía detallada de la situación y favorece la integralidad de nuestro análisis y también de nuestras acciones futuras. La participación de todo el personal es clave en su realización, por lo que tiene que asegurarse claramente la confidencialidad en cuanto a las fuentes de información. El uso del mismo es interno, aunque si se considera estratégico y cuenta con el aval general puede compartirse parcial o totalmente con contrapartes, y otros socios, pues su difusión externa legítima a la institución en su trabajo de promoción de la equidad de género.

En el presente manual se ha optado por mostrar cómo se elabora un diagnóstico completo, paso por paso, señalando cada uno de los aspectos, tanto internos como externos, a tener en cuenta.

3. Diagnóstico focalizado

Esta tercera opción consiste en seleccionar solamente un aspecto, puede ser un Área Programática o un proyecto de una cartera estratégica u otra área de la organización, como, por ejemplo, recursos humanos. Esto nos permite tener una ampliación de un detalle de la fotografía general. Independientemente del aspecto seleccionado, la recomendación es intentar favorecer un abordaje integral. Por ejemplo, si se decide por analizar un Área Programática, tenga en cuenta elementos tanto internos (gestión de recursos humanos en el área, cultura organizacional, etcétera) como externos (relación con contrapartes, etcétera).

Este tipo de diagnóstico permite concentrar todos los recursos en el área seleccionada y, por lo tanto, poder medir de manera más inmediata los logros y avances. Es conveniente cuando hay limitación de recursos o de capacidades, y se puede considerar como un ejercicio demostrativo.

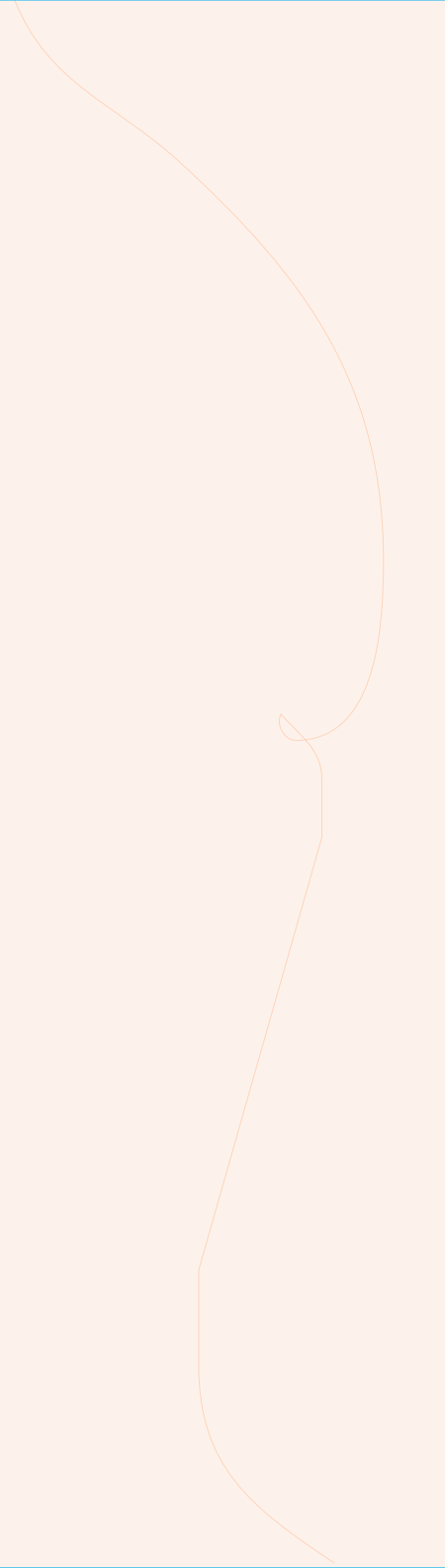
Si opta por hacer un diagnóstico focalizado, busque el



Diez pasos metodológicos

1. Definir el alcance del diagnóstico.
2. Seleccionar el o los aspectos que vamos estudiar.
3. Identificar las fuentes de información.
4. Diseñar la metodología de la intervención: identificar las técnicas adecuadas y construir las herramientas correspondientes.
5. Presentar la propuesta a la gerencia y al personal implicado.
6. Recoger información.
7. Identificar posibles vacíos y complementarlos.
8. Analizar la información.
9. Presentar los resultados del diagnóstico (devolver la información) e identificar: problemas, fortalezas y desafíos.
10. Presentar un primer listado de recomendaciones que serán retomadas en la Estrategia.

www.redperu.org.pe



Sección 2.

El diagnóstico paso a paso


Ya tiene claro el alcance del diagnóstico que va a llevar a cabo. Si su opción es el diagnóstico focalizado, tome uno o varios de los aspectos, internos o externos, que va a encontrar a lo largo de este apartado. Si su opción es un diagnóstico completo, cada uno de los aspectos que se desarrollan a continuación tienen que estar presentes en su esfuerzo.

Aspectos internos de la transversalidad de género en nuestra oficina

Se refiere a todos los elementos que caracterizan a una organización y le imprimen en buena medida el carácter de lo que es. Son sus rasgos de identidad: su política, su gestión de los recursos humanos, su cultura organizacional... Son aspectos que podemos llamar internos, pero que sin duda tienen una fuerte influencia en el quehacer de la organización. Si queremos hacer un DIGP completo es importante analizar en detalle el nivel de la TEG en cada uno de estos aspectos.

Sobre la Política de Género en el PNUD

El PNUD cuenta con una política específica de género que debe orientar nuestra planificación y, en general, todas nuestras acciones relacionadas con la Transversalidad del Enfoque de Género. Al existir esta política específica, lo que nos interesa analizar en este epígrafe es el grado de conocimiento, accesibilidad, apropiación y percepción de aplicación de estos documentos que hay en nuestra oficina.

Consultar Documentos de Política de Género de PNUD, en Anexo 1 

Preguntas clave

- ¿El personal de la Oficina conoce la existencia de estos documentos?
- ¿Tiene conocimiento de ellos la Gerencia? ¿Las personas responsables de programas? ¿El responsable de recursos humanos?
- Si no los conocen, ¿tienen interés en conocerlos?
- ¿El desconocimiento se debe a la falta de difusión o de interés?
- ¿Se ha hecho algún esfuerzo por difundir estos documentos en la Oficina? ¿Cuál?
- ¿Están en nuestros centros de documentación, intranet, etcétera?

1P2P3PIS1S2S3S4H

- ¿Cuáles son los canales de difusión de las políticas del PNUD en la Oficina: correo electrónico, intranet, responsable de recursos humanos, etcétera? ¿Han sido utilizados estos mismos canales para difundir las políticas de género?
- ¿Están traducidos del inglés al idioma que se habla mayoritariamente en nuestra Oficina?
- ¿Cuenta la Oficina con un documento de política propio?
- ¿Cuenta con algún material de socialización (briefing kit) que introduzca e informe a las personas que se incorporan al PNUD de las políticas referidas a la estrategia de la transversalidad de género?
- ¿Conocen las personas de programas y proyectos las referencias que aparecen en el Manual de Programas alusivas al tema de género y a la estrategia de transversalidad adoptada por el PNUD? (epígrafes 1.4.7 y 4.1, párrafo 9, y anexo 2F).¹

Además, de cara a poder profundizar el análisis, es importante:

- Medir el nivel de conocimiento de un documento de política de género con otro documento de política del PNUD más general.
- Dar a conocer algunos elementos de los documentos de política y preguntar al personal si su percepción es que se cumplen o no, y por qué.
- Tomar alguno de estos elementos (a modo de muestreo) e investigar su real cumplimiento, por ejemplo, asignación de recursos económicos.

Una vez respondidas estas preguntas, procure averiguar con el personal cuál sería la mejor manera de difundir, adoptar y cumplir estas políticas.

| Principal técnica recomendada (en Baúl de las Herramientas, sección 1) | Donde buscar la información |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none">- Investigación documental- Entrevista no formal- Encuesta | <ul style="list-style-type: none">- Intranet (PNUD y Oficina)- Unidad de Programas- Responsable de Recursos Humanos- Todo el personal |

¹ Manual del Programa. "La estrategia adoptada por el PNUD a fin de incorporar las cuestiones de género destaca la integración sistemática de objetivos de igualdad de género en las políticas institucionales, los programas en todos los planos, las asignaciones de recursos y los sistemas y las prácticas de la organización. Es una metodología para velar por que las mujeres y los hombres participen por igual en el proceso de desarrollo, en calidad de agentes y de beneficiarios. Apoya la formulación de enfoques y métodos para el mejoramiento de la capacidad, los sistemas de información y el establecimiento de redes sobre cuestiones de igualdad de género a escala de país, incluida la puesta en práctica de la Plataforma de Beijing y los compromisos asumidos en virtud de la CEDAW".

Los documentos clave para la planificación

La incorporación del enfoque de género en los documentos clave de planificación indica, junto con otros aspectos, la prioridad que una oficina le asigna al tema y sus principales apuestas en la promoción de la equidad de género. La presencia del tema en los diferentes ejercicios de planificación es un paso necesario para que la TEG sea abordada de manera sistemática e integrada. Por esta razón, es preciso revisar y analizar:

1. Los principales documentos de planificación corporativos, como son el Country Cooperation Framework (CCF) y el Multiyear Financial Framework (MYFF).
2. La presencia del tema de género en el Strategic Result Framework (SRF), para luego incorporar esa información en el Result Oriented Annual Report (ROAR). Según el memorando de fecha 16 de agosto de 2001 de Mark Malloch Brown, Administrador del PNUD, se apunta como una de las responsabilidades del Coordinador Residente asegurar su presencia en estos documentos.
3. Los Planes Gerenciales anuales y aquellas herramientas de planificación anual propias de cada oficina.
4. Identificar si la PFG participa en estos ejercicios de planificación de manera activa y permanente, y en los espacios y reuniones de coordinación y de toma de decisión sustantivos sobre el quehacer de la oficina.
5. Registrar la aparición del tema en reuniones de planificación, indicando si es por sugerencia del/la PFG o de otras personas de la institución. Este registro se convierte en un indicador de que el proceso de convertir la equidad de género en un objetivo corporativo ya ha arrancado, además de denotar una sensibilidad creciente hacia el tema. Esto puede hacerse a través de la técnica de la observación participante (Bául de Herramientas, sección 1).
6. Es importante, en aquellos países en los que se ha emprendido la programación conjunta con todas las agencias del Sistema de las Naciones Unidas, revisar la incorporación del tema de género en las dos herramientas de planificación existentes: el Common Country Assesment (CCA) y el United Nations Development Assitance Framework (UNDAF).



Esta herramienta es una muestra de un formulario sencillo que le permite registrar la presencia del tema de género en las reuniones.

| Principal técnica recomendada (en Baúl de las Herramientas, sección 1) | Dónde buscar la información |
|--|--|
| Investigación documental Observación participante Entrevista no formal | CCF-Country Cooperation Framework (Marco de cooperación de país) MYFF-Multiyear Financial Framework (Marco financiero multianual) SRF- Strategic Result Framework (Marco de resultado estratégicos) ROAR-Result Oriented Annual Report (Informe anual de resultado orientados) CCA-Common Country Assesment (Evaluación común de país) UNDAF- United Nations Development Assitance Framework (Marco de Asistencia de desarrollo de Naciones Unidas) Planes gerenciales Otros documentos de planificación de la Oficina Reuniones de planificación y coordinación de la Oficina |



La asignación de recursos a género

El nivel de compromiso que una Oficina tiene hacia el tema de género se puede medir en buena medida tomando en cuenta la asignación que hace de recursos humanos capacitados y de recursos financieros. Aunque no es una relación directa y única, si no que hay que estudiar también otras variables y condiciones, sin duda es un punto que permite analizar las prioridades de la Oficina y el nivel de coherencia entre el discurso y la práctica real.

Preguntas clave sobre los recursos humanos

- ¿Qué modalidad existe en tu Oficina: Punto Focal de Género, Unidad de Género (un área técnica especializada) o Grupo Interdisciplinario de Género (formado por personal de diferentes áreas de la organización)?
- ¿Cuántas personas llevan a cabo esta función? Desagregar por sexo.
- ¿Qué posición ocupa el/la PFG o el otro personal que trabaja el tema? ¿Es staff, senior o junior, Voluntario de Naciones Unidas (VNU), o becarios/as? ¿Su antigüedad?
- ¿Tiene el/la PFG o las personas asignadas al tema otras responsabilidades y tareas? ¿Qué tanto por ciento de su tiempo invierten en el gender mainstreaming?
- ¿Cuales son las fuentes de financiación de estos puestos (internas o externas)?
- ¿Se tiende a responsabilizar al/la PFG de todo lo relacionado con género o se aborda como una responsabilidad corporativa?
- ¿Están bien definidas las responsabilidades en torno al tema? (Para tener claridad sobre esas responsabilidades, consultar documento de política DIRECT LINE 11).
- ¿Participa el/la PFG en todos los espacios de toma de decisiones?
- ¿Trabaja de manera individual o en equipo?
- ¿Qué grado de formación y experiencia en género tiene el/la PFG o las personas encargadas de esta tarea?
- ¿Cómo son valorados la PFG, la Unidad de Género o el Grupo Interdisciplinario de Género por las y los compañeros y por la Gerencia?
- ¿Hay contrataciones especializadas para apoyar en la TEG en las diferentes áreas?

Es conveniente elaborar un pequeño perfil del/la PFG o de las personas que han sido asignadas en la organización para llevar a cabo esta tarea. Para tal fin, se pueden consultar algunos de los modelos descritos en la primera parte de este manual. Por otro lado, se sugiere disponer del organigrama de la Oficina y ubicar a la PFG en él.

Consultar Direct Line 11, en Anexo 1.

Recursos financieros

Otro de los temas a revisar son las diferentes fuentes de financiación que existen, y que se pueden clasificar en:

- a) **Fuentes internas:** Fondos Track asignados a la oficina, fondos Extra Budget (XB), fondos Development Support Services (DSS) y el porcentaje que cada programa/proyecto asigna a la temática.
- b) **Fuentes externas:** Donantes bilaterales, Fondos Fiduciaros (Trust Funds) y donantes no tradicionales (fundaciones, sector privado, etcétera).



Herramienta 9: Fuentes de financiación de una oficina de país
en el baúl de herramientas

Esta herramienta le permite conocer con más detalle las posibles fuentes de financiación y en qué medida se destinan recursos económicos al tema de género.

Cuestiones clave:

1. **Presupuesto:** Es recomendable realizar el cálculo con la suma de ambas fuentes, compararlo con el total del presupuesto manejado por la oficina y extraer el porcentaje de lo que se está asignando a género, diferenciando la parte destinada a salarios de la asignada a otras actividades.
2. **Fondos XB:** Es importante realizar un diagnóstico de su distribución en la Oficina, tanto en la unidad de programas o áreas como en en la unidad de operaciones. Este es uno de los datos más relevantes, ya que en general nos indica cuáles son los temas por los que una oficina – y más concretamente una Gerencia-apuesta, más allá de las coyunturas.
3. **Unidad de movilización de recursos:** Si existe, analizar si se han elaborado estrategias de movilización de recursos para las diferentes Áreas Programáticas con enfoque de género o si hay una estrategia específica para movilizar fondos para acciones relacionadas con la promoción de la equidad de género.
4. **Mecanismo de asignación de recursos internos y en las Áreas Programáticas a la TEG:** Verificar si existe y cómo funciona.
5. **Salarios:** Un análisis desagregado puede aportar claridad sobre cuánto dedica la oficina a cada sexo en términos económicos (ver el apartado La equidad de género en la gestión de los recursos humanos).
6. **Direct Line 11:** Comprobar el grado de conocimiento o desconocimiento que tiene su oficina. En este documento, además de identificarse las prioridades de la organización para la TEG, se establecen recomendaciones para las asignaciones presupuestarias.
7. **Percepción favorable o no a la asignación de más recursos para género:** Es importante intentar medir la aceptación que para este tema tiene el personal en general, el personal de programas, los responsables de áreas como finanzas, movilización de recursos o recursos humanos, y la Gerencia.

Hasta la fecha, no se han definido desde el PNUD mecanismos de asignación de recursos para la Transversalidad del Enfoque de Género que puedan ser aplicados en las Oficinas de País y resulta incluso complicado monitorear el nivel de recursos que se destinan a ello por la dispersión de la información. Sin embargo, el nuevo sistema informático, el Atlas, puede abrir la posibilidad de dinamizar el debate a nivel regional, de definir con precisión mecanismos contables de asignación de recursos y también de rendición de cuentas que permitan monitorear y evaluar con mayor precisión lo que las oficinas realizan en torno al tema.

| Principal técnica recomendada (en Baúl de las Herramientas, sección 1) | Dónde buscar la información |
|--|---|
| Entrevista Encuesta Información documental: Se utilizará sistema ATLAS como principal fuente de información, por lo que dada la complejidad de la temática, se recomienda realizar la investigación bajo la orientación permanente de la persona responsable de finanzas y gerencia. | Punto Focal de Género o personas asignadas a TEG Responsables de Recursos Humanos, Finanzas, Movilización de recursos Gerencia ATLAS |

Equidad de género en la gestión de los recursos humanos

El PNUD tiene una clara política de género en la gestión de sus recursos humanos que queda reflejada en varios documentos básicos, como son el Gender Balance Policy, o Política de Equilibrio de Género, y la Política de Acoso Sexual. Si aspiramos a que el PNUD se convierta en una organización más humana y equitativa, resulta estratégico analizar el conocimiento y cumplimiento de estas políticas. La equidad de género empieza por nuestro propio personal.

Consultar Políticas de Género, en Anexo 1.

Cuestiones clave:

1. **Plantilla:** Aunque pueda parecer una tarea sencilla, en muchas ocasiones las diversas modalidades o duración de contratos o la movilidad del personal pueden dificultar el establecer el número exacto de personas que trabajan en la organización. Un criterio que puede ser de utilidad es la ubicación física en la oficina en un momento concreto.
2. **Sexo:** Es conveniente determinar el número de hombres y de mujeres de la Oficina y su porcentaje respecto al total del personal.
3. **Cargo:** Relacionar la variable hombre/mujer con los puestos que ocupan. Se sugieren estas tres clasificaciones: dirección, profesionales y operativos.
4. **Edad:** Relacionar las dos variables anteriores (sexo y puestos) por grupos de edad.

5. **Contratos y salarios:** Desagregar ambos para las distintas áreas y puestos de trabajo por sexo. Este ejercicio nos permite identificar posibles brechas salariales de género, así como la división sexual del trabajo existente en la oficina, es decir la asignación de las tareas de la oficina según sexo. Esta actividad nos permite reflejar qué puestos son generalmente masculinos (por ejemplo, motorista o personal de campo) o femeninos (por ejemplo, secretaria, asistente o personal de limpieza). Como resultado, se obtiene una cuantificación de la masculinización y feminización de los diversos tipos de trabajos. Esto es, el grado de segregación ocupacional de la oficina. Es interesante, posteriormente, comparar estos datos con las percepciones del personal.
6. **Observar el número de hombres y mujeres contratados en el último año:** Un control de las contrataciones permite comprobar si se hacen de manera equitativa y para qué tipo de puestos.
7. **Políticas de paternidad y maternidad:** También es importante estudiar si se aplican las políticas de recursos humanos en lo referente a paternidad, prestaciones, etcétera, cuáles son los mecanismos que se utilizan y si son beneficios para todo el personal o sólo para un tipo de contrato.
8. **La conciliación entre la vida personal y la vida profesional:** Observar si se aplican o no políticas de flexibilidad laboral, como la Work and Life, o de planes de formación o estudio, y quién hace uso mayoritariamente de estas políticas (hombres y mujeres) y para qué. Es interesante en este punto comparar estos datos con las percepciones de mujeres y hombres del personal sobre si la organización facilita o no compaginar sus obligaciones laborales con las personales o familiares.
9. **Oportunidades de ascenso, de promoción y de reconocimiento:** Identificar los obstáculos formales e informales (responsabilidades familiares, por ejemplo) que puedan existir para las mujeres y hombres para tener oportunidades de ascenso y de promoción y analizar si puede existir o no discriminación de género. Comparar estos resultados con las percepciones del personal (mujeres y hombres) al respecto. También es interesante analizar si puede existir algún tipo de diferencia en el reconocimiento del personal femenino o masculino analizando los aumentos salariales, los ascensos, las actividades de reconocimiento público que existan en la oficina, la participación en talleres o cursos de formación, etcétera.
10. **Política de Gender Balance y acoso sexual:** Verificar el grado de conocimiento que de estos documentos corporativos relacionados con la gestión de los recursos humanos tiene el personal y la persona responsable del Área de Recursos Humanos.
11. **Acoso sexual, explotación sexual y abuso sexual:** El PNUD tiene contemplados una serie de procedimientos cuando se producen o denuncian casos de acoso sexual, explotación sexual y abusos sexuales. Es importante comprobar: si se conocen estos procedimientos en la Oficina tanto por parte de la persona responsable como del personal en general, si se aplican o no y, si en caso de haberlo utilizado alguna vez se aplicaron correctamente. Se debe considerar también medir qué tipo de actitud y comentarios tiene el personal hacia estas situaciones.
12. **Violencia intrafamiliar y sexual:** Ver si la Oficina ofrece algún tipo de apoyo al personal que sufra situaciones de violencia intrafamiliar o sexual, en qué consiste, así como la actitud y el conocimiento del personal, especialmente por parte del personal de recursos humanos, hacia estas situaciones.

13. Género y contrataciones: Identificar si incorporan criterios de género los procesos de contratación de nuevo personal o de consultorías. Para ver esto, se recomienda analizar los últimos anuncios de contratación y los Términos Oficiales de Referencia (TORS), así como los procedimientos y cuestionarios de las entrevistas de selección, y comprobar si:

- Hacen constar que el PNUD es una organización empleadora comprometida con la igualdad de oportunidades y la equidad de género.
- Aparece algún elemento en su descripción que pueda ser discriminatorio para hombres o mujeres.
- Se plantea como una acción positiva para lograr un mayor equilibrio de género.
- Reflejan condiciones que sólo puedan cumplir hombres o mujeres. Es decir, si discriminan la contratación de personas de uno u otro sexo mediante descripciones femeninas o masculinas del tipo de trabajo a realizar o que por la situación del país sea imposible complementar en igualdad de condiciones por hombres o mujeres.
- Se utiliza un lenguaje sexista.
- Verificar si en los TORS que no son específicamente para un trabajo de género se suele incluir el conocimiento o experiencia en temas de género, en especial para personal contratado para proyectos o programas.
- Se utilizan las mismas preguntas para mujeres y hombres.
- Se hacen preguntas sobre el estado civil o familiar de la persona o de carácter íntimo y personal.
- Se establece el mismo puntaje en la selección independientemente de si es mujer u hombre, y si esta relacionado con razones históricas o tradicionales, o por resultar inequitativo para hombres o mujeres.
- Se crea un ambiente que puede resultar agradable tanto para mujeres como para hombres.
- Participan hombres y mujeres en el proceso de selección.

14. Procesos de socialización del nuevo personal o de inducción: Comprobar si el departamento de recursos humanos cuenta con un documento o material de “socialización” sobre la organización y el trabajo del PNUD que se entregue al personal de reciente incorporación (sus políticas, procedimientos, etcétera), y si incorpora el enfoque de género y las políticas y actividades de la TEG que la Oficina desarrolla.

15. Despidos o ajustes de personal: Tratar de establecer si han afectado el equilibrio de género en la oficina, qué tipo de puestos se han visto afectados, y si estos estaban mayoritariamente ocupados por mujeres o por hombres. También ver cuáles han sido las razones para estos ajustes y si ha podido haber algún tipo de discriminación de género.

16. Ejercicios de evaluación: Es importante ver si se hace sólo de arriba abajo o si es una evaluación de 360° (de arriba abajo y de abajo a arriba). También observar qué tipo de aspectos y/o actitudes se consideran como más positivos y negativos, ver si se asocian mayoritariamente a mujeres u hombres o si se valoran más actitudes, características o tipos de liderazgo que tradicionalmente se consideran masculinos o femeninos (individualismo versus trabajo en equipo, competencia versus colaboración, etcétera).

17. Cultura y/o valores: Identificar qué valores y qué cultura organizacional existe en el personal del Área de Recursos Humanos, y su relación con las otras áreas: funcionamiento interno, transparencia y horizontalidad; poca transparencia y verticalidad; percepciones de su personal sobre género, percepciones del resto del personal

| Principal técnica recomendada (en Baúl de las Herramientas, sección 1) | Dónde buscar la información |
|---|--|
| Investigación documental. | Listado de personal de Recursos Humanos, listados oficiales de contrataciones, tablas de salarios y distribución de puestos, TORS, intranet, etcétera. |
| Entrevista formal. | Responsable de Recursos humanos. |
| Entrevistas no formales. | Personal de la oficina. |
| Grupo focal. | Grupo compuesto por personal de la oficina donde se encuentren representados la mayor parte de las unidades. |

La construcción de capacidades y la gestión interna del conocimiento

El avance de la estrategia de la transversalidad de género depende en gran medida de la capacidad de aprendizaje individual y colectiva del personal de nuestra organización. Para avanzar se requiere de un esfuerzo importante en construcción de capacidades internas, pero para ello hay que partir de un conocimiento certero de cuáles son las capacidades reales existentes y los intereses que puedan existir en ampliarlas o profundizarlas.

Cuestiones clave:

1. Explorar el grado y nivel de conocimiento del personal sobre género: Las capacidades del personal no se pueden medir solamente de manera técnica (cuántas capacitaciones y qué formación técnica han recibido, por ejemplo), sino también por el grado de sensibilidad, interés o resistencias hacia el tema (pues eso puede ser una oportunidad o un obstáculo en cuanto a capacidades). Esto se puede realizar a través de un cuestionario general que recoja ambos aspectos. Se recomienda diversificar los cuestionarios y adaptarlos a los diversos grupos que existen en la Oficina, siendo una posible división la de Oficiales de Programa, Gerencia, Recursos Humanos, y personal en general. El cuestionario general, así como el grado de sensibilidad se desarrollan en el siguiente epígrafe, dedicado a la cultura organizacional.



1P2P3PIS1S2S3S4H

2. Plan de Capacitación Anual: Verificar si hay y si en él está incluida la temática de género. Revisar al menos los tres últimos planes anuales permitirá comprobar si hay capacitaciones en género, o alguna jornada institucional vinculada al tema.
3. Nivel de asistencia: Ver cuántas personas asisten a estas capacitaciones y, concretamente, a las de género, y si acuden por igual, mujeres y hombres.
4. Espacio y tiempo: Estudiar en qué medida desde la Gerencia se da espacio y tiempo a este tipo de capacitaciones y si se crean las condiciones para que la gente participe nos va a indicar el lugar que ocupa el tema en los planes de aprendizaje de la oficina.
5. Cuantificar: Establecer cuántas personas han recibido capacitaciones de género, ya sean en nuestra oficina o fuera de ella, y de qué tipo.
6. Evaluar las capacitaciones anteriores: En múltiples ocasiones las personas expresan un efecto “saturación” de talleres de género. Resulta crucial identificar si es un obstáculo o resistencia invisible al tema o una realidad resultado de la aplicación de metodologías inadecuadas.
7. Planes de estudio: Ver si la Oficina promueve o apoya a su personal en planes de estudio enfocados a fortalecer sus capacidades o su especialización en transversalizar el enfoque de género en sus áreas de trabajo.
8. Herramientas de trabajo: Es recomendable comprobar si existen guías, manuales o materiales producidos por la Oficina relacionados con la FEG, y si se utilizan otros recursos como el SURF, la Virtual Gender Library y en el Gender Toolbox and Ressources.
9. Redes virtuales de conocimiento temáticas: Explorar estas redes, tanto las internas como las externas (Gender Equality Network, Gender LAC Network, etcétera), las bases de datos de consultores/as, así como la sistematización de publicaciones e investigaciones nacionales referidas a la temática, y el nivel de conocimiento y uso por parte del personal de la Oficina.

| Principal técnica recomendada (en Baúl de las Herramientas, sección 1) | Dónde buscar la información |
|---|--|
| Investigación documental | Planes de capacitación de la oficina a 3 años. Evaluación de las capacitaciones. Herramientas: manuales, guías, toolkits, redes temáticas. |
| Cuestionarios | Responsable de Recursos Humanos. Todo el personal. Personal de la oficina, con especial énfasis en personal técnico. |
| Entrevistas no formales | Responsable de Recursos Humanos. Miembros Comité de Learning, si existe. |

La cultura organizacional

Un cambio organizacional sensible al género representa intentar transformar hasta las capas más internas de la cultura de una organización, pues es allí donde suelen residir las mayores brechas de género.

Cuestiones clave:

1. La sensibilidad de género: Se trata de retratar qué grado de sensibilidad y compromiso tiene la gente por el tema de género. Se puede averiguar a través de un cuestionario anónimo, en el cual se formulen preguntas dirigidas a mostrar la percepción particular de las personas. El resultado de la indagación debe ser diferenciando entre hombres y mujeres. También hay otras técnicas que te pueden ayudar, como es la observación participante.



2. Relaciones entre compañeros y compañeras: En las organizaciones, las relaciones entre hombres y mujeres no siempre son lo respetuosas y amables que quisiéramos, y es importante medir determinados aspectos relacionados con la igualdad de trato y la equidad. En este ámbito se trata averiguar o medir lo siguiente:

- Si las relaciones son de respeto o cordialidad entre personas de diferente sexo.
- Si la gente siente que, independientemente de su sexo, es tratada de igual manera.
- Si existen o se perciben formas de relación diferenciadas, es decir, maneras de relacionarse distintas entre hombres y mujeres y cuáles son los rasgos diferenciadores.
- Si las relaciones entre compañeros/as se establecen por razón de sexo, edad, ideología política, religión, etcétera.
- Si se han dado posibles casos de hostigamiento sexual.
- Si se hacen comentarios o expresiones sexistas (lenguaje sexista), o chistes groseros que puedan afectar a otras personas, en razón de su sexo, raza, procedencia, edad, etcétera.

La cultura organizacional

1. La cultura organizacional se define como la combinación de opiniones personales, valores, normas y pautas comunes que conviven en una organización.
2. La cultura no es única, sino que esta conformada de culturas. Dentro de una cultura coexisten diferentes lógicas, formas de concebir y hacer las cosas. Incluso dentro de cada departamento, las dinámicas, los valores y las prácticas en cuanto a las relaciones de género pueden ser diferentes.
3. Las personas no son recipientes pasivos de la cultura sino que contribuyen a crearla y a transformarla de manera activa.
4. Las culturas son dinámicas y están en continua transformación. Las culturas no son algo inamovible, sino que están en continuo movimiento tanto hacia momentos de apertura (favorables al cambio) como a momentos de cierre (resistencia al cambio).
5. Las culturas no pueden ser cambiadas sólo modificando su apariencia externa. Los cambios en la cultura organizacional no pueden lograrse solamente declarando nuevos valores, cambiando la imagen, las comunicaciones de la organización, modificando estructuras y procedimientos. Los cambios profundos deben afectar tanto lo visible como lo invisible: la apariencia exterior pero también los sistemas de valores y creencias; y esto afecta a las personas tanto en lo individual como en lo colectivo.

3. Los espacios y las actividades compartidas: El uso del espacio físico y los comportamientos diferenciados por género en actividades grupales de la oficina, tanto formales como no formales de carácter interno, también son un indicador del tipo de cultura organizacional que tenemos. Indican sobre todo mayor o menor segregación por sexo y rigidez en la asignación de roles. En éste punto es revelador averiguar:

- Los espacios físicos de la oficina que ocupan los hombres y las mujeres, y si se comparten o no estos espacios.
- Si cuando se llevan a cabo actividades (fiestas, celebraciones, barbacoas...) participan de manera conjunta hombres o mujeres, y qué tareas hace cada uno.
- Identificar quién (hombre o mujer) actúa como maestro/a de ceremonias, moderador en los actos oficiales o internos de la oficina.
- Comprobar quién (hombre o mujer), mayoritariamente, monopoliza el discurso en las actividades grupales.
- Tratar de establecer si la oficina se percibe como un matriarcado o un patriarcado.

4. La relación con la/el jefa/e: La categoría de género, más que ninguna otra, implica analizar y explorar las relaciones de poder entre hombres y mujeres. Al respecto, analizaremos las relaciones de poder que se establecen entre personas de distintos rangos y puestos, evaluando como interfiere la variable de género. Sobre este aspecto se puede tratar de ver:

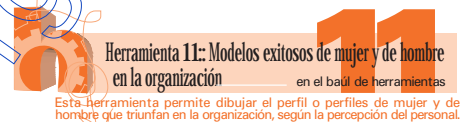
- De qué manera interviene la variable de género en esta relación, y si la facilita o la dificulta.
- Cómo son las mujeres que están en puestos gerenciales, cómo son los hombres, que diferencias hay y que barreras tienen unos y otras.
- Cómo es el ejercicio del poder y cómo lo viven las personas que son sujetas de ese poder.
- Qué opina la gente sobre las siguientes afirmaciones:
 - A las mujeres les cuesta más mandar.
 - Para los hombres mandar es innato.
 - Las mujeres tienen que pagar un doble precio al ser jefas.
 - Prefiero que mi jefe sea un hombre.

5. Equilibrio entre la vida personal / laboral: Como ya hemos visto en el apartado relacionado con Recursos Humanos, el PNUD tiene políticas que favorecen la armonía de la relación entre la vida personal y la laboral. En este sentido es importante estudiar si la oficina facilita el cumplimiento de estas políticas y cuáles son los valores y prácticas no escritas que dificultan o favorecen este objetivo.

- Conocimiento y aplicación de las políticas de flexibilidad laboral como la work and life.
- Son usadas de manera diferentes por mujeres y hombres.
- Si se tiene en cuenta el estado civil (solteros/as; cargas familiares...) y las diferencias y particularidades de hombres y mujeres para su aplicación.
- Si las políticas que se aplican son o no las mejores políticas, según el personal.
- Qué modelo se ejerce en la Oficina: un modelo de control del personal o de responsabilidad.
- Qué apoyo da la oficina en caso de que alguien de su personal viva situaciones de violencia y qué percepción hay de ese apoyo, si existe.

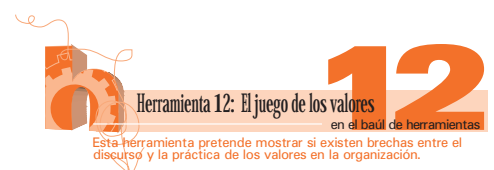
6. Las percepciones del personal: Para analizar este aspecto se pueden considerar las opiniones que tiene el personal sobre los siguientes temas o planteamientos:

- Las políticas de discriminación positivas, su percepción y qué cultura hay en torno a este tema.
- La segregación ocupacional: Tareas de mujeres y tareas de hombres.
- Si es una oficina masculina o femenina, o está equilibrada.
- Cuál es el modelo exitoso de mujer y de hombre en la organización.
- La idea de que las mujeres tienen que demostrar más que los hombres y siempre su valía.
- La mayor asunción de responsabilidad por parte de las mujeres.
- El establecimiento de relaciones de evasión o de colaboración, y el lugar dónde se sitúan hombres y mujeres.
- La visibilidad del aporte femenino al trabajo y el grado de valoración.
- Reconocimiento o no de las diferentes actitudes y hábitos masculinos en relación a los femeninos.
- Cómo se ve a un hombre que toma la baja de paternidad.
- Qué piensan de una mujer que no quiere ser madre.



7. Valores de la organización versus valores vividos: A veces existe cierto desfase entre los valores de una organización y los valores vividos por las personas que trabajan en ella, por lo cual es importante llevar a cabo una revisión de éste aspecto. El respeto a los derechos humanos, la equidad, la integridad, la honestidad y la transparencia son algunos de los valores que promueve nuestra organización. En este sentido se recomienda averiguar:

- Cuáles son los valores que propugna nuestra organización según el personal.
- Si existe y en que grado concordancia entre los valores que la organización tiene incorporado en su discurso y la práctica real en cuanto a género se refiere.
- Si existen elementos clasistas, conservadores y religiosos discriminatorios.
- Cómo es el trato al personal.
- Si hay posibles brechas sociales en la organización: clase, edad, etnia, género, etcétera.
- Si hay posibles brechas salariales.
- Si se perciben diferencias de status: aquellos que saben o creen saber más en relación a los que no saben, por ejemplo.
- Tipo de relaciones: verticales, horizontales, jerárquicas, transparentes...
- Si hay o no buenos niveles de comunicación.
- Si se valora y se hace efectivo el trabajo en equipo.



1P2P3PIS1S2S3S4H

Es posible que los valores relacionados con el paradigma de desarrollo humano se contradigan por ejemplo con inequidades por ejemplo a nivel laboral-contractual dentro de la organización, tema que, aunque no tenga que ver directamente con género, puede surgir. La recomendación es abordar todos los temas que la gente identifique incluyendo los que no se vinculan directamente a gender mainstreaming.

| Principal técnica recomendada (en Baúl de las Herramientas, sección 1) | Dónde buscar la información |
|---|--|
| Grupos focales Talleres Observación participante | Las personas son las principales fuentes de información. Se recomienda usar varias técnicas, pero especialmente los grupos focales y, preferiblemente, organizar 1 grupo focal masculino, 1 grupo focal femenino, 1 grupo mixto, y 1 grupo con la Gerencia. Se procurará la representación en cada grupo de todas las unidades de la Oficina. |

La comunicación y la imagen

Los materiales y herramientas de comunicación tanto interna como externa de una institución pueden reflejar su visión, su posicionamiento y también sus acciones a favor de la equidad de género. Por ello, es importante revisar los diferentes medios de información y comunicación que se utilizan.

1. Comunicación interna: Es importante analizar:

- Cartas y otra correspondencia: qué tipo de trato se da a mujeres y hombres (Sr, Sra, Srita, Licenciada...)
- Las comunicaciones de la Gerencia hacia el personal y entre el personal.
- Las presentaciones y comunicaciones en las reuniones de personal.
- Los materiales que se utilizan a nivel de comunicación interna (boletines del PNUD, folletos y otros, tanto desde la sede como en nuestra propia oficina).
- Los carteles y lemas que decoran la oficina.
- Verificar si existe un manual de lenguaje y comunicación en la Oficina, y, de ser así, si incorpora el enfoque de género.
- Si la facilitación y dinamización de reuniones y eventos en la Oficina suele asignarse a mujeres u hombres.

2. Comunicación externa: Es preciso revisar:

- La página web (de la sede y de la Oficina).
- Si lo hay, el portal específico de género (sede y Oficina).
- Los discursos que se difunden del Secretario General de NNUU y del Administrador General del PNUD.
- La presencia del tema de género en las apariciones en los medios de comunicación.
- Si los portavoces oficiales de la organización son mujeres u hombres o ambos.
- Si los maestros de ceremonias de la organización son mujeres u hombres o ambos.
- Las publicaciones generales de la Oficina.

- Las publicaciones específicas relacionadas con género.
- Los materiales de marketing, publicidad y promoción que genera la organización (escritos, documentales de televisión, cuñas radiales, etcétera).

¿Qué vamos a analizar?

1. El lenguaje empleado.
2. Las imágenes utilizadas.
3. El tipo de mensaje que se está transmitiendo.
4. A quién va dirigido ese mensaje.
5. Si hay presencia o no del tema de género y si es marginal o protagonista.
6. Si se evidencia adecuadamente la visión y posicionamiento de la Oficina respecto al tema en el país.

| Principal técnica recomendada (en Baúl de las Herramientas, sección 1) | Dónde buscar la información |
|---|--|
| Investigación documental Entrevista Observación participante | Revisión de los materiales apuntados anteriormente. Es importante entrevistar al/la responsable de comunicaciones de la Oficina, si lo hay. |

www.redpope.org.pe

Aspectos externos de la transversalidad de género en nuestra oficina

Se refiere a todas las acciones que la organización ejecuta para promover el desarrollo humano en el país, incluyendo programas y proyectos pero también otro tipo de actividades que permiten cumplir con los mandatos institucionales y promover el avance en las áreas consideradas prioritarias para el desarrollo por nuestra organización. Se trata de ver en todas ellas cómo se incorpora transversalmente el enfoque de género y cómo promueven la equidad de género. Se han clasificado de la siguiente forma:

- **El enfoque de género en los programas y proyectos** que se ejecutan en una Oficina de País.
- **El enfoque de género en otras actividades sustantivas del PNUD** (pagina 68). Son las actividades y/o proyectos que se encuentran estrechamente relacionados con el cumplimiento del mandato de la equidad de género, que pueden o no estar incorporados en los programas de la oficina, pero que sin embargo son de gran relevancia para el avance del tema en nuestra oficina y en el país.

El enfoque de género en los programas y proyectos

Los programas de las Oficinas de País son el resultado de la combinación de las prioridades nacionales y las prioridades de los donantes, las capacidades de las oficinas y los objetivos institucionales, las esferas de interés especial de cada oficina y los productos correspondientes, conjunto de elementos que debe estar en coherencia y converger en el marco institucional de resultados estratégicos².

El análisis de la situación de la transversalidad de género en los programas y proyectos lo centraremos en tres ejes:

- A) Las Áreas Prácticas del PNUD en los programas;
- B) Aspectos generales del gender mainstreaming en un programa o Área Programática;
- C) El enfoque de género en los proyectos que forman parte de un programa o Área Programática.

A) Las Áreas Prácticas del PNUD en los programas

Las Áreas de Prácticas del PNUD ofrecen incontables oportunidades para avanzar hacia la equidad de género. Ver el trabajo que se está llevando a cabo en ellas es información relevante para llevar a cabo este diagnóstico. A continuación, presentamos algunas preguntas por service lines y Áreas Prácticas que pueden ayudarnos a visibilizar el nivel de trabajo que hay en cada una de las áreas.

² Segundo Marco de financiación Multianual 2004-2007. 13 Agosto. Junta ejecutiva de las Naciones Unidas para el Desarrollo y del Fondo de Población de las Naciones Unidas.

1. Reducción de la pobreza y las desigualdades. Latinoamérica es uno de los continentes con mayores índices de pobreza y de desigualdad del mundo. La pobreza y las desigualdades están estrechamente vinculadas a la discriminación de género. El impacto de la pobreza es diferente en las mujeres que en los hombres, y, por lo tanto, toda acción, política y/o programa del PNUD dirigido a comprender y combatir este fenómeno deberá contemplar el enfoque de género.

| Reducción de la pobreza y las desigualdades | Outcome 1 |
|--|---|
| <p>ALGUNAS preguntas claves...</p> <p>¿Se está promoviendo la integración del enfoque de género en el trabajo que tiene su oficina país referido a las Metas del Milenio? Es decir, ¿aparece en las investigaciones, posibles negociaciones con el gobierno, indicadores, capacitaciones, material de difusión, etc.?</p> <p>¿Se contempla el enfoque de género desde el principio en el proceso de elaboración del Informe Nacional de Desarrollo Humano? Es decir: ¿se cuenta con una metodología, personal especializado, capítulos o epígrafes específicos y presupuesto para abordar el análisis de género?</p> <p>¿Cuenta su oficina con el Índice de Desarrollo Humano relativo al género (IDG) y el Índice de Desarrollo Humano de Potenciación de Género (IPG)?</p> <p>¿Hay algún proyecto que aborde el tema de los presupuestos del Estado sensibles al género a nivel nacional o local?</p> <p>¿Hay proyectos específicos y/o acciones de asistencia técnica y crediticia para la generación de microempresas y cooperativas gestionadas por mujeres?</p> | <p>Service line 11. / 1.6.</p> <p>Service line 11./ 1.6.</p> <p>Service line 1.6. / 2.2.</p> <p>Service line 1.3.</p> |

| Gobernabilidad | Outcome 2 |
|---|--|
| <p>ALGUNAS preguntas claves...</p> <p>¿Hay algún diagnóstico o lectura del estado de la gobernabilidad en términos de género en el país?</p> <p>¿Existe algún proyecto que aborde la ciudadanía de las mujeres en términos de participación política formal e informal, como leyes de cuotas? ¿Se incluye su ciudadanía social y civil?</p> <p>¿Hay proyectos/actividades relacionados con la promoción legislativa, reforma electoral y judicial que favorezca la protección de los derechos humanos de las mujeres?</p> <p>¿Existe algún proyecto o actividad que aborde el fortalecimiento del Mecanismo de Igualdad Nacional u otra institucionalidad de género?</p> <p>¿Existen proyectos o actividades que aborden el tema de la violencia contra las mujeres en sus múltiples expresiones (intrafamiliar, sexual, etcétera)?</p> <p>Si hay iniciativas relacionadas con la descentralización del Estado: ¿éstas favorecen la participación de las mujeres en los procesos de descentralización?</p> | <p>Service line 2.3.</p> <p>Service line 21.</p> <p>Service line 2.3.</p> <p>Service line 24.</p> <p>Service line 24.</p> <p>Service line 2.6.</p> |

2. Gobernabilidad democrática. La equidad de género es consustancial a la misma. Sin la total participación de las mujeres ningún gobierno se puede considerar democrático. Es una cuenta pendiente en los países de Latinoamérica y el Caribe la inclusión de las mujeres en la ciudadanía política, social y civil. El PNUD tiene un elevado compromiso en esta tarea.

1P2P3PIS1S2S3S4H

3. Energía y Medio Ambiente. La relación entre pobreza, recursos ambientales y energía, muestran como la degradación ambiental afecta de una manera desproporcionada a las mujeres y niñas pobres; sin embargo, este es un tema periférico en las agendas medioambientales de la región. El PNUD tiene, en este sentido, una gran oportunidad y responsabilidad en el avance de la agenda de energía y género.

| Area de energía y medio ambiente | Outcome 3 |
|--|---|
| <p>ALGUNAS preguntas claves...</p> <p>¿Está su oficina de país favoreciendo la creación y/o fortalecimiento de equipos interinstitucionales de género y medio ambiente en las instancias de decisión sobre políticas medioambientales?</p> <p>¿Existe alguna iniciativa o proyecto que fortalezca la producción de datos estadísticos medioambientales sensibles a género?</p> <p>¿Existen iniciativas en su oficina que favorecen la participación de las mujeres en la construcción de la agenda hídrica, en el marco de los Fondos GEF?</p> <p>Referido al Programa de Pequeñas Donaciones (Small Grant Programme): ¿Qué criterios se utilizan para seleccionar los/as beneficiarios/as? ¿Hay acciones positivas? ¿Impacto diferenciado de los beneficios?</p> | <p>Service line 3.3.</p> <p>Service line 3.3.</p> <p>Service line 3.5.</p> <p>Service line 3.5.</p> |

| Prevención de crisis y reconstrucción | Outcome 4 |
|---|--|
| <p>ALGUNAS preguntas claves...</p> <p>¿ Se contempla la diferente construcción de género, diferentes actores e impactos, en aquellas iniciativas sobre prevención y resolución de conflictos violentos?</p> <p>¿ Se contempla la diferente construcción de género en iniciativas sobre la reducción de armas pequeñas o en otros programas de prevención y atención de la violencia?</p> <p>Si su oficina cuenta con proyectos relacionados con planes de alerta temprana de desastres, ¿incluyen en su formulación y operativización a las mujeres, principalmente a nivel local?</p> <p>¿Se está incluyendo el enfoque de género en proyectos relacionados con el fortalecimiento institucional en países en transición?</p> | <p>Service line 4.1.</p> <p>Service line 4.3.</p> <p>Service line 4.5.</p> <p>Service line 4.6</p> |

4. Prevención de crisis y reconstrucción. Mujeres y hombres viven de manera diferente las crisis o los conflictos y tienen vulnerabilidades diferentes por su condición genérica. Las mujeres sufren mayoritariamente situaciones de violencia intrafamiliar y sexual, mientras que los hombres suelen ser mayoría entre las víctimas de la violencia armada. Por otra parte, los programas de prevención de la violencia, y fomento de la convivencia y la seguridad ciudadana, o de reconstrucción y/o reubicación no suelen tomar en cuenta las variables de género. Situación similar se sucede en los programas de prevención de riesgos.

5. Lucha contra el VIH/SIDA. La Declaración de Compromiso del período extraordinario de Sesiones de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre VIH/SIDA (realizado a finales de junio de 2001) señala que los grupos más vulnerables son las mujeres, los jóvenes y la niñez, en particular las niñas (Art. 4). La vulnerabilidad de las mujeres ante el VIH/SIDA se agrava por otros factores como la violencia de género: intrafamiliar, explotación sexual, trata de mujeres, etcétera. Asimismo, las brechas culturales de género dificultan el acceso equitativo de hombres y mujeres a los beneficios ofrecidos por las acciones dirigidas a la prevención, atención y control del VIH/SIDA.

| Área de VIH/SIDA | Outcome 5 |
|--|---|
| <p>ALGUNAS preguntas claves...</p> <p>¿ Existe en su oficina una lectura del VIH/SIDA en términos de género: datos y análisis, investigaciones, materiales?</p> <p>¿ El PNUD traslada ésta lectura tanto a sus espacios de negociación con contrapartes nacionales –ministerios de educación, salud- como a espacios interagenciales como ONUSIDA?</p> <p>¿ Incorporan los programas del PNUD el enfoque de género, así como acciones específicas dirigidas a mujeres viviendo con VIH/SIDA? (con especial atención al Programa de Fondos Globales)</p> <p>¿ La metodología implementada por el PNUD en torno al tema -Liderazgo por Resultados, etc.- contribuye a cerrar las brechas de género en cuanto al VIH/SIDA se refiere en su país?</p> | <p>Service line 1./1.6.</p> <p>Service line 5.2./ 1.6.</p> <p>Service line 5.1.</p> |

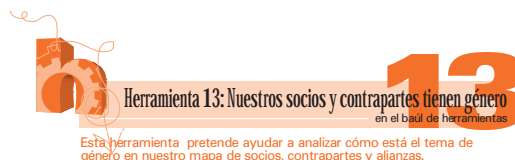
B) Aspectos generales del gender mainstreaming en un Programa o Área Programática

El primer paso es ver si Género es un Área Programática o un programa específico en la organización, si está incluido en otra Área Programática (governabilidad, reducción de la pobreza, etcétera) o si, por el contrario, no aparece visiblemente en ninguna área concreta. Independientemente de que exista un Área Programática específica y teniendo en cuenta que la estrategia adoptada por el PNUD es la transversalidad de género es necesario estudiar cómo se está llevando a cabo esta transversalidad en cada uno de los programas o áreas de la Oficina.

A continuación, se describen algunos aspectos generales que hay que tener en cuenta en este análisis. Antes decir que muchos de estos temas – sobre todo del 1 al 6- se desarrollan más ampliamente en los aspectos internos, donde se aborda de manera más amplia y para todo el personal temas como las políticas de recursos humanos o la construcción de capacidades, por ejemplo. En este epígrafe, se tratará de acotar ese mismo análisis y utilizar incluso las mismas preguntas y herramientas a la hora de analizar la situación en un programa o área programática. Con el afán de no repetir, les irecomendamos consulten estos temas en el apartado de aspectos internos (páginas 45-59).

1P2P3PIS1S2S3S4H

- 1. Documentos estratégicos y de planificación:** Es importante no confundir estos documentos con los de proyecto de la cartera del programa, aspecto que veremos más adelante. Este repaso debe servirnos para averiguar cómo ha sido construido el Programa, y si ha contado con un análisis de género en la fase de identificación y diseño.
- 2. Los recursos humanos y los recursos financieros:** Para comprobar cuántos recursos económicos destina el Programa al tema de género, revisaremos de manera general los presupuestos de las diferentes fuentes de financiación, las propias del PNUD y las externas: fondos TRACK, DSS, etcétera; presupuestos de proyectos y otras actividades del Programa.
- 3. Las capacidades construidas en torno al tema y la gestión del conocimiento:** Exploraremos qué conocimiento tiene del tema el personal del Programa, incluyendo al Oficial de Programa o coordinador/a de área, su rol y su responsabilidad en el gender mainstreaming, así como la de todo el personal del equipo.
- 4. La política de recursos humanos interna:** Se trata de ver principalmente el tipo de contrato y salario que hay establecidos, así como el número de hombres y de mujeres en función de los puestos que ocupan, así como analizar los criterios de género que se están aplicando en las contrataciones del Programa.
- 5. La cultura organizacional:** Abordaremos desde la sensibilidad, la disponibilidad, la colaboración y la capacidad propositiva hacia el tema hasta los valores de las personas que integran el equipo del Programa.
- 6. La comunicación e imagen interna y externa:** Repasaremos los materiales y herramientas de comunicación interna y externa propios del Programa.
- 7. Socios y contrapartes:** Verificaremos si entre los socios del programa y sus contrapartes se encuentran las organizaciones de mujeres, el Mecanismo Nacional de Igualdad u otras instituciones de género nacionales, sectoriales, locales, etcétera.



- 8. Acciones específicas de género:** Revisaremos si el Programa tiene proyectos o acciones específicas de género, el tipo de acciones que son, el presupuesto que tienen y cómo se ubican a nivel de prioridades.
- 9. Mecanismos de coordinación:** Es importante estudiar la relación que el Programa mantiene con el/la PFG o el Área de Género, si existe, y si hay mecanismos formalizados de coordinación (reuniones de los equipos de los programas en los que participa el/la PFG u otros) y rendición de cuentas. Pero además de esta coordinación hacia el interior es preciso analizar si el Programa o área tiene establecidas alianzas con donantes u otras instituciones en su temática en las que esté presente el tema de género.
- 10. Seguimiento y monitoreo:** Averiguaremos si existen indicadores y/o listas de comprobación propias del Programa en las cuales estén incorporados indicadores para monitorear los avances de la transversalidad de género.

Asimismo, y de manera transversal, estudiaremos en todos estos ámbitos las barreras que dificultan la incorporación de la TEG en términos de sobrecarga de trabajo, actitudes, capacidades, etcétera.

| Principal técnica recomendada (en Baúl de las Herramientas, sección 1) | Dónde buscar la información |
|---|--|
| Entrevistas y talleres | Coordinador/a del programa, Oficiales de Programa, personal técnico del equipo del programa. |
| Revisión documental | Documentos estratégicos y de planificación del Programa, concept papers, etcétera. |
| Observación participante | |

C) El enfoque de género en los proyectos

En esta guía no se va a explorar en profundidad el tema de la incorporación del enfoque de género al ciclo de un proyecto, ya que hay una gran producción de literatura y manuales especializados en este tema. Sin embargo, sí queremos dar algunos de los principales insumos para que usted identifique de una manera muy básica si en un proyecto se ha incorporado o no el enfoque de género.

De igual forma, es preciso partir de cuáles son los principales roles que cumple el PNUD en las diferentes fases del ciclo del proyecto (asesor, facilitador de acuerdos, convocante, movilizador de recursos, administrador de fondos, ejecutor, proveedor de servicios, etcétera). En general, la organización tiene un rol no tanto de ejecutor directo, sino de intermediario. Pese a esto, el PNUD puede a través de sus diferentes papeles y en las diferentes fases del ciclo de proyecto ser un dinamizador y promotor del tema de género.

1. Fase de identificación del proyecto. A grandes rasgos, estos son los pasos que hay que dar para ver si se ha incorporado la perspectiva de género en la fase de identificación del proyecto:

PASO 1: Ver si se han utilizado datos desagregados y se ha realizado un análisis de género que permita una identificación de los problemas y soluciones sensible al género. Por ejemplo, si se llevó a cabo o no un diagnóstico con enfoque de género.

PASO 2: Revisar si se hizo un análisis de participación con enfoque de género: identificación de las relaciones de género existentes, las potencialidades y habilidades de mujeres y hombres, pero también los efectos diferenciados para mujeres y hombres que pueda tener el proyecto en la población beneficiaria, organización, etcétera, que se va a apoyar. También es importante ver a quién se involucró en las consultas para la recogida de la información (mujeres y hombres, organizaciones de mujeres, etcétera).

PASO 3: Comprobar si se realizó un análisis de los problemas con enfoque de género. Es decir, ver si se diferencian los problemas y necesidades para hombres y mujeres, visibilizar en la causa del problema principal cómo la situación afecta a mujeres y hombres, el impacto diferenciado de estos problemas en hombres y mujeres, etcétera.

1P2P3PIS1S2S3S4H

PASO 4: Revisar si el enfoque de género fue aplicado al análisis de los objetivos y, por lo tanto, si se identificaron acciones positivas que favorezcan la equidad de género.

PASO 5: Identificar si a la hora de hacer el análisis de alternativas uno de los criterios que se aplicó fue seleccionar la alternativa que contribuyera más a la disminución de las brechas de género o las inequidades existentes.

Se recomienda utilizar metodologías como el Marco Analítico de Harvard u otras que nos permiten identificar en las comunidades o instituciones lo siguiente: **a) Actividades:** quién hace qué, **b) Recursos:** quién accede y controla los recursos económicos, políticos, sociales, tiempos, etcétera, **c) Influencias:** qué factores (económicos, sociales, religiosos...) determinan las diferencias de género.



2. Fase de formulación o diseño. Se trata de estudiar si se tuvo en cuenta la perspectiva de género a la hora de formular el proyecto. Estos son los principales elementos a revisar:

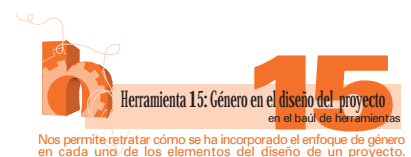
PASO 1: La matriz de planificación del proyecto. Consiste en verificar si se incorporó el enfoque de género en la lógica de intervención (objetivo general, específico, resultados y actividades) y en los factores de éxito de un proyecto.

PASO 2: El análisis de calidad de un proyecto. Se trata de ver si se tuvieron en cuenta criterios de género en el análisis de la pertinencia, factibilidad/viabilidad y sostenibilidad del proyecto.

Algunos ejemplos:

- **Pertinencia:** ¿se corresponde con los lineamientos de género del PNUD? ¿Y con el marco jurídico y político del país? ¿El problema a resolver es relevante para reducir las brechas de género?
- **Factibilidad/viabilidad:** ¿Tienen capacidad las organizaciones ejecutoras para realizar el proyecto con enfoque de género? ¿Está previsto fortalecer esas capacidades?
- **Sostenibilidad:** ¿Tienen capacidad los ejecutores de sostener acciones que promuevan la equidad de género? ¿Se plantea el proyecto trabajar esa parte? ¿Y los grupos beneficiarios?

PASO 3: La estrategia de intervención. Revisar si en la estrategia de intervención del proyecto se considera cuál es la modalidad más adecuada para contribuir a la disminución de las brechas o inequidades. Ver si se opta por la estrategia de gender mainstreaming o por acciones específicas.



3. Fase de ejecución y seguimiento. Si se analiza un proyecto ya en su fase de ejecución es importante revisar la incorporación del enfoque de género en el plan de ejecución y en el sistema de seguimiento que se está utilizando.

PASO 1: Plan de ejecución del proyecto

Revisar el Plan Operativo anual del proyecto y examinar qué tipo de actividades hay, si existen actividades de género en los diferentes componentes y objetivos, o si se han previsto actividades específicas de género.

Estudiar los presupuestos del proyecto y ver si es equilibrado y contempla rubros específicos destinados a capacitaciones de acciones, acciones positivas, etcétera.

Examinar el personal contratado para el proyecto, el equilibrio de género del mismo y sus capacidades para manejar el tema de género.

PASO 2: Sistema de seguimiento. Se trata de hacer seguimiento de las actividades y uso de los recursos para medir la eficiencia de los resultados, la eficacia del alcance de los objetivos, el impacto y comprobar en cada uno de estos aspectos cómo se incorpora el enfoque de género.

Algunos ejemplos:

Indicadores de género: ¿Los indicadores reflejan la situación diferenciada de mujeres y hombres? ¿Se han definido indicadores de género? ¿Existe una línea base con indicadores de género?

Los medios de verificación: ¿Los medios de verificación referenciados arrojan información sensible al género? ¿Se tiene acceso real a medios de verificación que permitan ver la evolución de los indicadores de género?

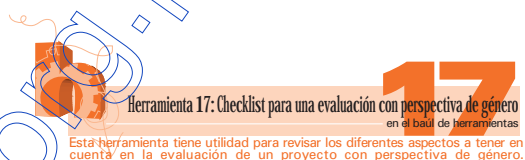
Los informes de seguimiento: ¿El personal que captura, procesa, sistematiza y redacta los informes es sensible al género y/o está capacitado en enfoque de género? ¿Se visibilizan en estos informes los avances en cuanto a equidad de género que está promoviendo el proyecto? ¿ Se refleja el efecto y/o impacto diferenciado de las actividades del proyecto en el grupo meta y cuanto contribuyen a cambiar o reproducir las estructuras y relaciones sociales de poder de género? ¿Se muestra el nivel de participación de las mujeres en el proyecto?



4. Fase de evaluación. Existen diferentes tipos de evaluación que podemos clasificar según sus protagonistas, según el momento que se realiza, según su naturaleza, según el nivel de planificación (la lógica de intervención), y según los instrumentos utilizados. En función del tipo de evaluación seleccionado, implica que tenemos que considerar aspectos diferentes a la hora de ver cómo se incorpora el enfoque de género. Para simplificar, sin embargo, sólo citaremos algunos elementos generales comunes a todas estas tipologías:

1P2P3PIS1S2S3S4H

- El equipo del proyecto: Ver quién participa en el equipo evaluador: ¿Tienen sensibilidad o conocimiento de género? ¿Hay algún/a especialista de género?
- Los Términos de Referencia: Revisar si se contempla en los TORS de la evaluación el tema de género y cómo.
- Los indicadores y los medios de verificación: ¿Se utilizan indicadores de género? ¿De qué tipo? ¿Los medios de verificación son sensibles al género?
- Los informes de evaluación: ¿Está presente el análisis de género en cada uno de los apartados del informe? ¿Se utilizan criterios de género para evaluar factibilidad, eficiencia, eficacia, pertinencia y sostenibilidad? ¿Se visibilizan los vacíos y los aciertos en cuanto a la incorporación del enfoque de género? ¿Se hacen recomendaciones específicas al respecto?



El enfoque de género en otras actividades sustantivas del PNUD

En este apartado se tratan aquellas actividades y/o proyectos que se encuentran estrechamente relacionados con el cumplimiento del mandato de la equidad de género, y que pueden o no estar incorporados en los Programas o Áreas Programáticas de la Oficina. Por ser de gran relevancia para el avance del tema en nuestra oficina y en el país, interesa darles una visibilidad específica.

A) Apoyo a los países en el cumplimiento de los mandatos internacionales

El PNUD apoya en el seguimiento y cumplimiento de los compromisos internacionales adoptados por los países a través de los diferentes proyectos que implementan las Oficinas, y/o a través del apoyo técnico o económico.

Esta misión, que es común a todas las agencias del Sistema, cobra especial relevancia en el marco de la reforma del Secretario de Naciones Unidas, y con el compromiso adquirido frente a las Metas del Milenio.

Sin embargo, a veces las y los responsables de los programas y proyectos tienen en general un conocimiento parcial de los compromisos internacionales adoptados por el país en materia de equidad de género, que se encuentran recogidos en documentos y acuerdos como la Plataforma para la Acción de Beijing, la Comisión para la Eliminación de toda forma de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), o la Convención de Belem do Pará, por mencionar sólo los más conocidos. De igual manera sucede con el conocimiento acerca de los Mecanismos Nacionales de Igualdad y sus respectivas Políticas Nacionales de Igualdad o de las Mujeres.

Para explorar cómo nuestra oficina apoya estos compromisos internacionales a favor de la equidad de género, se recomienda tener en cuenta o revisar los siguientes aspectos clave para ver cómo se vincula en lo concreto nuestro trabajo a estos mandatos:

- Agenda de la Oficina en torno al tema.
- Cartera de proyectos de los programas, con especial atención a la cartera de gobernabilidad, y ver si hay acciones indirectas y directas.
- Documentos de planificación como el CCF, y documentos programáticos.
- Publicaciones relacionadas con la temática.
- Conocimientos de los Oficiales de Programa, y del personal de proyectos de las convenciones y tratados internacionales relacionados con el enfoque de género.
- Asistencia a reuniones y foros nacionales y locales relacionados con estos temas.
- Actividades de coordinación con otras agencias de desarrollo en torno al tema.
- Desarrollo y/o apoyo a sistemas de indicadores de seguimiento de convenciones y tratados relacionados con el tema.
- Financiación de actividades de incidencia política de la sociedad civil en estos temas.

B) Coordinación interagencial

Se trata de ver aquí si existen o no y cómo funcionan los mecanismos de coordinación interagencial en el tema de género en el país y cuál es el papel del PNUD en ellos. Hablamos de dos niveles de interagencialidad:

1. En el Sistema de Naciones Unidas. Los Grupos Interagenciales de Género son el espacio que se ha definido en muchos países como lugar de coordinación interagencial del sistema en género. Normalmente está conformado por /las los Puntos Focales de Género de cada una de las agencias. Pero también aquí podríamos hablar de cualquier esfuerzo de coordinación bilateral o multilateral con otras agencias del Sistema. Algunos elementos a revisar:

- ¿Cuáles son los mecanismos de funcionamiento de este grupo interagencial? Revisar, si lo tienen, su plan de trabajo.
- ¿Existen proyectos interagenciales de género?
- ¿Qué participación ha habido del grupo interagencial en la elaboración del último UNDAF?
- ¿Cómo se incorporó el tema de género en el UNDAF?
- ¿Se llevan acciones de coordinación bilateral o multilateral en temas de género?
- ¿Existe coordinación con UNIFEM referida a estos temas? ¿Qué tipo de coordinación?

2. Con otras agencias de desarrollo. Se trata de ver si existe algún espacio de coordinación de donantes en el tema y si el género está presente en otros espacios de coordinación interagencial relativos a otros temas (desarrollo local, medio ambiente, etcétera), qué tipo de apoyo recibe por parte de sus respectivas agencias, si tiene un plan de trabajo y qué acciones dirigidas a la promoción de la equidad de género se llevan a cabo, qué papel tiene el PNUD en estos espacios, etcétera.

C) Nuestro rol en la facilitación de espacios de diálogo y consenso

La contribución del PNUD al diálogo político es uno de los principales roles que las Oficinas de País deben jugar, por lo tanto, también en género. A continuación, se ofrecen una serie de aspectos a tomar en cuenta a la hora de explorar este campo:

¿Existe una agenda de género para dialogar con el gobierno o bien las iniciativas en este campo han sido discontinuas y puntuales?

Dentro de las alianzas estratégicas que su Oficina mantiene con el Gobierno, ¿las hay vinculadas al tema de género?

Con las organizaciones de la sociedad civil, ¿existen mecanismos de consulta claros? ¿Tienen una periodicidad determinada? ¿Se trabaja con las organizaciones de mujeres o la relación con ellas es poca y muy puntual?

¿Qué capacidad tiene el PNUD en el nivel de incidencia en la promoción de la equidad de género a través de políticas públicas o de la acción social de la sociedad civil?

¿Lleva a cabo el PNUD actividades/foros/eventos que favorezcan el diálogo entre los diferentes actores nacionales sobre el tema?

¿Participa el PNUD en ese tipo de actividades/foros/eventos organizados por otros actores?

D) Ampliación y gestión del conocimiento

Otra línea de trabajo fundamental del PNUD, aunque muy nueva todavía, es la gestión del conocimiento. Cuando hablamos de gestión del conocimiento nos referimos a un sinnúmero de elementos que favorecen la ampliación y difusión del conocimiento para mejorar la capacidad tanto del PNUD como de otras instancias en el abordaje de diferentes temas. En este nivel, es importante ver la práctica de su Oficina al respecto. Se trata de revisar las publicaciones, el diseño de herramientas metodológicas o manuales, las sistematizaciones de buenas prácticas, los boletines, etcétera, para ver si está presente el enfoque de género.

E) Acciones regionales

Nos referimos a todas las acciones que se desarrollan en uno o varios de los países de la región. Normalmente estas acciones dependen del RBLAC. Es importante revisar estas acciones en las que está involucrada nuestra oficina para comprobar si recogen o no el enfoque de género y cómo (si se tuvo en cuenta en las diferentes fases del ciclo del proyecto y si queda reflejado en actividades, presupuesto, indicadores, etcétera), o incluso si hay alguna acción específica de género en la región.

En este sentido, a nivel regional, se están desarrollando y empujando iniciativas importantes como la Estrategia Regional de Género, encuentros regionales, o proyectos, en los que hay que ver el nivel de participación de nuestra Oficina.

Sección 3.

Recomendaciones

- Es preferible que lleve a cabo un proceso interno y participativo. Un proceso de este tipo permite una mayor integración de las personas que realizan el diagnóstico:
 - La elaboración de un diagnóstico participativo da legitimidad al proceso, a la vez que estimula la apropiación de los resultados por parte de las personas.
 - El diseño del diagnóstico debe ser pensado y estructurado de tal forma que en determinados momentos aborde la temática individualmente y, en otras, de manera colectiva.
 - Tanto en unas como en otras ocasiones es fundamental para el éxito del diagnóstico garantizar la confidencialidad y la transparencia del proceso.
 - Un proceso de estas características permite que, de forma paralela a su elaboración, se vayan generando espacios que también cumplen la función de iniciar un proceso de sensibilización sobre el tema en la oficina.
- Utilice un lenguaje comprensible. La calidad del diagnóstico no está reñida con el uso de un lenguaje claro, conciso y, sobre todo, comprensible para todas las personas de la Oficina. Alejarse de los tecnicismos propios del PNUD facilita la comprensión y la apropiación del diagnóstico.
- Procure contar con el apoyo de la Gerencia. Su respaldo a lo largo de todo el proceso es esencial, porque supone no sólo “oficializar” el proceso, sino que implica que la Gerencia ha dado su visto bueno para que tanto el/la Punto Focal de Género como el personal destine parte de su tiempo a las reuniones, talleres, etcétera, necesarios para elaborar el diagnóstico.
- Es importante que utilice una amplia gama de herramientas, pero con rigor técnico. Para asegurar la calidad del documento final, es esencial que el uso y la aplicación de estas herramientas a lo largo del proceso sea lo más riguroso posible desde el punto de vista técnico.

Potencie la visibilidad del/a Punto Focal de Género. Éste debe liderar, tener visibilidad y participar activamente en el proceso en el caso de se elabore con apoyo externo.
- Tome conciencia de que requiere de tiempo. Un proceso de estas características no se construye ni en un día ni en una semana. Es un trabajo que necesita tiempo, sobre todo si se desea encauzar hacia un proceso de sensibilización, de apropiación, y de acción por parte de todo el personal.
- Es importante que aprenda a manejar los miedos: Este proceso es un deporte de alto riesgo en el cual, a veces, por la información que se extrae podemos temer confrontaciones con la Gerencia o con compañeros/as de trabajo. Son temores normales y manejables.

■ Sobre la difusión del diagnóstico:

- Un documento bien presentado, con una edición y diagramación vistosa ayuda en su lectura.
- Además de la versión íntegra, es recomendable hacer un resumen ejecutivo y una presentación en power point.
- Es importante presentar los resultados a todo el personal como un ejercicio de validación.
- La accesibilidad al documento también es importante. Facilitar su consulta, por ejemplo, colocándolo en la Intranet, permite una mayor difusión de sus contenidos.
- Su distribución entre los Oficiales de Programa y la Gerencia facilita su conocimiento y apropiación.

■ Sobre el uso del diagnóstico:

- El diagnóstico es un herramienta que permite comenzar la negociación con la Gerencia y los responsables de las distintas áreas o programas.
- Proporciona los elementos necesarios para saber por dónde caminar, hacia dónde dirigir las acciones para continuar el proceso; por lo tanto, es un insumo clave para la elaboración de la estrategia.
- También puede servir para que los Oficiales de Programa abran sus puertas a realizar diagnósticos más profundos de sus áreas.
- El diagnóstico puede abrir otra puerta de estrategia en general para la oficina o para los programas o para asignar más recursos al tema de género.