



# Asamblea General

Distr. general  
9 de agosto de 2010  
Español  
Original: inglés

**Sexagésimo quinto período de sesiones**  
Tema 141 del programa provisional\*  
**Informe sobre las actividades de la Oficina**  
**de Servicios de Supervisión Interna**

## **Evaluación temática de la incorporación de una perspectiva de género en la Secretaría de las Naciones Unidas**

### **Informe de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna**

**“Casi 15 años después de la aprobación de la resolución inicial de la Asamblea General sobre la incorporación de una perspectiva de género, todos los programas de la Secretaría han atendido a la solicitud contenida en ella, pero la incorporación efectiva de la perspectiva de género no ha sido uniforme y su contribución al logro de la igualdad de género no ha quedado clara”**

#### *Resumen*

La presente evaluación es el primer examen de la incorporación de la perspectiva de género que se realiza en las Naciones Unidas. Su finalidad es examinar la puesta en práctica y los resultados de la incorporación de la perspectiva de género en la Secretaría casi 15 años después de su introducción.

La evaluación, que abarca 20 programas de la Secretaría de las Naciones Unidas, se centró en la incorporación de la perspectiva de género en el contexto de los principales pilares de la labor de la Organización: la paz y la seguridad; la asistencia humanitaria y el desarrollo; y los derechos humanos. La evaluación no incluyó los procesos administrativos internos de la Secretaría ni los programas y las políticas específicamente dirigidos a la mujer.

La Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) determinó que si bien todos los programas incluidos en la evaluación habían atendido a los mandatos de incorporación de la perspectiva de género, se requerían otras medidas para que la visión de la Asamblea General de “una política activa y visible de incorporación

\* A/65/150.



de la perspectiva de género” se hiciese realidad. El examen de las actividades y los documentos públicos de la Secretaría realizado por la OSSI, junto con los datos obtenidos de entrevistas y encuestas, reveló lo siguiente:

- Una gama de diferentes estructuras y procesos de incorporación de la perspectiva de género a través de la Secretaría
- Lagunas considerables en la comprensión del significado, el propósito y las consecuencias prácticas de la incorporación de la perspectiva de género
- Deficiencias de liderazgo y rendición de cuentas
- Falta de visibilidad de la perspectiva de género en los documentos públicos
- Falta de pruebas amplias y sistemáticas de los resultados

La OSSI llegó a la conclusión de que, a todas luces, la prioridad de la Secretaría había sido velar por que se establecieran estructuras y procesos apropiados más que cerciorarse de que éstos cumplieran efectivamente su objetivo. A juicio de la OSSI, no existía una vinculación entre las estructuras y los procesos, por una parte, y sus resultados, por otra, o esa vinculación era insuficiente. En consecuencia, la OSSI no pudo sacar conclusiones definitivas sobre los resultados generales de la incorporación de la perspectiva de género o su eficacia para alcanzar la igualdad de género.

Las observaciones y conclusiones contenidas en el presente informe reflejan las de anteriores evaluaciones de las iniciativas de incorporación de la perspectiva de género en las Naciones Unidas y otras organizaciones y revelan que cuando todos los elementos necesarios están en pie la incorporación de la perspectiva de género puede dar frutos. Los ejemplos incluidos en el informe ponen de relieve las potencialidades que ofrece la incorporación de la perspectiva de género para modificar los métodos de trabajo y contribuir a la igualdad de género.

Las deficiencias observadas por la OSSI se manifestaban en la práctica más que en la política. A juicio de la Oficina, esa falta de coherencia entre la política y la práctica pone en riesgo la reputación de las Naciones Unidas, que se han comprometido a llevar adelante y a promover la incorporación de la perspectiva de género como estrategia para el logro de la igualdad de género.

En conclusión, la OSSI señala que para reforzar el compromiso con la incorporación de la perspectiva de género y hacer que las actividades sean más visibles y eficaces, será preciso en adelante centrar principalmente la atención en los resultados y no en los procesos. La Secretaría deberá fortalecer su enfoque si ha de cumplir su compromiso y generar resultados visibles. La creación de la nueva entidad para la igualdad de género constituye una oportunidad para lograr ese fortalecimiento.

La OSSI alienta a los creadores de esa nueva entidad, la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad entre los Géneros y el Empoderamiento de la Mujer, ONU-Mujeres, a que tengan en cuenta las observaciones formuladas en el presente informe al elaborar el mandato de la Entidad y al considerar sus recursos y estructura. Insta al órgano rector de ONU-Mujeres a que solicite que, dentro de un plazo de tres años a partir de su entrada en funcionamiento, se haga una nueva evaluación de la incorporación de la perspectiva de género en la Secretaría sobre la base de los criterios de referencia establecidos en el presente informe.

La OSSI recomienda que la Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer refuerce la orientación central proporcionada a los programas de la Secretaría y vele por una mayor coordinación de las actividades de éstos mediante lo siguiente:

- Obteniendo, al más alto nivel, una reafirmación expresa del compromiso con la incorporación de la perspectiva de género
- Formulando un enfoque común a nivel de toda la Secretaría para reforzar la capacidad del personal con miras a la incorporación efectiva de la perspectiva de género
- Estableciendo un centro de excelencia especializado para que los expertos en materia de género puedan colaborar con los programas de la Secretaría
- Elaborando directrices a fin de velar por que la perspectiva de género se incorpore de modo coherente en las tareas comunes de la Secretaría

La OSSI recomienda asimismo que cada programa de la Secretaría incluido en la presente evaluación refuerce su compromiso con la incorporación de la perspectiva de género y haga hincapié en la aplicación de un enfoque orientado a los resultados mediante lo siguiente:

- Velando por formular y divulgar un plan de acción para la incorporación de la perspectiva de género en todo el programa
- Definiendo expectativas claras para el personal directivo y los funcionarios de todas las categorías y reforzando los recursos y las aptitudes del personal para poder cumplir esas metas mediante la obtención de resultados concretos
- Si se contrata a coordinadores que no sean especialistas en la incorporación de la perspectiva de género, asignándoles atribuciones específicas y prestándoles apoyo adecuado
- Compilando un conjunto de pruebas objetivas a fin de documentar los logros obtenidos mediante la reunión y el análisis sistemáticos de los resultados, las mejores prácticas y la experiencia adquirida en la incorporación de la perspectiva de género.

## Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	5
II. Antecedentes .....	7
III. Metodología.....	8
IV. Observaciones .....	11
A. Cada programa de la Secretaría incluido en la evaluación había establecido estructuras y procesos para aplicar los mandatos relativos a la incorporación de la perspectiva de género .....	11
B. Se observaron deficiencias considerables en cuanto a la comprensión del significado, el propósito y las consecuencias prácticas de la incorporación de la perspectiva de género.....	16
C. El liderazgo y la rendición de cuentas con respecto a la incorporación de la perspectiva de género se consideraban deficientes .....	22
D. La perspectiva de género carecía de visibilidad en los planes y presupuestos de los programas, así como en las publicaciones de la Secretaría .....	25
E. No se efectuaba un seguimiento ni un análisis de los datos .....	27
F. Cuando se habían alcanzado resultados, éstos pusieron de relieve las potencialidades de la incorporación de la perspectiva de género para mejorar los métodos de trabajo y contribuir al logro de la igualdad de género .....	30
V. Conclusión.....	34
VI. Recomendaciones .....	36

## I. Introducción

1. La División de Inspección y Evaluación de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI) realizó una evaluación temática de la incorporación de la perspectiva de género en la Secretaría de las Naciones Unidas entre octubre de 2009 y julio de 2010<sup>1</sup>. La evaluación se llevó a cabo a raíz de una evaluación de riesgos efectuada por la División, en la que la incorporación de la perspectiva de género se definió como una prioridad estratégica intersectorial de las Naciones Unidas. Además, la selección de este tema respondió al hecho de que aún no se había realizado ninguna evaluación de la incorporación de la perspectiva de género en toda la Secretaría.

2. El objetivo de la presente evaluación consistió en examinar la puesta en práctica y los resultados de la incorporación de la perspectiva de género en la Secretaría casi 15 años después de su introducción. Concretamente, la OSSI trató de determinar, de la forma más sistemática y objetiva posible, la pertinencia, sostenibilidad, eficiencia y eficacia, incluida la repercusión, de las políticas y estructuras existentes y de las actividades realizadas con miras a incorporar efectivamente la perspectiva de género en la Secretaría de las Naciones Unidas, así como los resultados obtenidos hasta la fecha.

3. El objetivo expreso de la incorporación de la perspectiva de género es lograr la igualdad de género (véase párr. 7 *infra*). La incorporación de la perspectiva de género en las Naciones Unidas supone la aplicación de esa perspectiva en todas sus actividades a fin de que las distintas necesidades y circunstancias de las mujeres y los hombres se reconozcan y se tengan en cuenta al formular y aplicar las políticas y los proyectos. La igualdad de género es también un objetivo de las políticas y los proyectos destinados directamente a las mujeres o a los hombres. Estos elementos, incorporación de la perspectiva de género y actividades concebidas para destinatarios específicos, conforman un enfoque dual que ha sido adoptado por muchas organizaciones internacionales, instituciones regionales y multilaterales y ministerios de gobierno. Esos elementos están claramente vinculados y ponen en acción estructuras, actividades y aptitudes diferentes y a la vez complementarias.

4. La evaluación se centró únicamente en uno de los elementos de ese enfoque dual, el relativo a la incorporación de la perspectiva de género, y por tanto excluyó el aspecto relacionado con las actividades para destinatarios específicos. Excluyó asimismo los procesos administrativos internos de los programas de la Secretaría, como la contratación, la capacitación y las políticas y los procedimientos relativos al trabajo institucional. Si bien la incorporación de la perspectiva de género también forma parte de esas actividades, la OSSI estimó que ese era un aspecto de la incorporación de la perspectiva de género que por lo general estaba bien documentado. En cambio, la evaluación se concentró en la incorporación de la perspectiva de género en los principales pilares de la labor de las Naciones Unidas:

---

<sup>1</sup> La evaluación se ajusta al mandato asignado a la OSSI en virtud de la resolución 48/218 B de la Asamblea General y descrito más detalladamente en el boletín del Secretario General relativo a la creación de la Oficina (ST/SGB/273). La evaluación se realizó de conformidad con el “Reglamento y Reglamentación Detallada para la planificación de los programas, los aspectos de programas del presupuesto, la supervisión de la ejecución y los métodos de evaluación” (ST/SGB/2000/8), en particular con los artículos II, IV y VII.

la paz y la seguridad; la asistencia humanitaria y el desarrollo; y los derechos humanos. La evaluación abarcó los siguientes 20 programas<sup>2</sup>:

- a) Comisión Económica para África (CEPA);
- b) Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL);
- c) Comisión Económica para Asia Occidental (CESPAO);
- d) Comisión Económica para Asia y el Pacífico (CESPAP);
- e) Comisión Económica para Europa (CEPE);
- f) Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD);
- g) Departamento de Asuntos Económicos y Sociales;
- h) Departamento de Asuntos Políticos;
- i) Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz/Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno<sup>3</sup>;
- j) Oficina de Asuntos de Desarme;
- k) Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios;
- l) Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC);
- m) Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH);
- n) Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR);
- o) Oficina del Alto Representante para los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo;
- p) Oficina del Asesor Especial para África;
- q) Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (OOPS);
- r) Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA);
- s) Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat).

En el presente informe, toda referencia a “los programas de la Secretaría” guarda relación con estos 20 programas únicamente.

5. El proyecto de informe de evaluación se distribuyó a todas las entidades de la Secretaría y en el presente informe se reflejan las observaciones formuladas por éstas, si procede.

<sup>2</sup> Quedaron excluidos de la evaluación: el Departamento de Gestión; el Departamento de Información Pública; el Departamento de Seguridad y Vigilancia; el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias; la Oficina de Asuntos Jurídicos; la Oficina de Asuntos del Espacio Ultraterrestre; y las Oficinas de las Naciones Unidas en Ginebra, Nairobi y Viena. La Oficina Ejecutiva del Secretario General no proporcionó ningún aporte específico a la evaluación.

<sup>3</sup> El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno presentaron una respuesta conjunta.

## II. Antecedentes

6. En 1995, en su resolución 50/203, la Asamblea General estableció la incorporación de la perspectiva de género como política para todo el sistema de las Naciones Unidas e instó a la promoción de una política activa y visible por la cual se incorporase una perspectiva de género en todos los planos, entre ellos, la formulación, la supervisión y la evaluación de todas las políticas y programas. Esa política, en la que se reconocía que los enfoques neutros de la cuestión de género no abordaban el problema de la discriminación contra la mujer y las desigualdades entre la mujer y el hombre, tenía por objeto aplicar efectivamente la Plataforma de Acción de Beijing. En 1999, la Asamblea instó al Secretario General a que intensificara sus esfuerzos para que el personal directivo fuera responsable de la incorporación de la perspectiva de género en el ámbito de sus funciones y para que la perspectiva de género formase parte sistemáticamente del proceso de reforma de las Naciones Unidas, incluso en la labor de los comités ejecutivos (resolución 53/120 de la Asamblea General, párr. 6). La Asamblea también pidió a todos los órganos que se ocupaban de cuestiones de programas y de presupuesto que se cerciorasen de que todos los programas, los planes de mediano plazo y, en particular, los presupuestos por programas, incluyeran visiblemente una perspectiva de género (ibíd., párr. 8) y solicitó a la Secretaría que al preparar informes, presentase los problemas y planteamientos teniendo en cuenta las cuestiones de género a fin de proporcionar al mecanismo intergubernamental una base analítica para formular políticas de modo tal que se tuvieran en cuenta las cuestiones de género (ibíd., párr. 9).

7. A fin de aplicar los mandatos contenidos en esas resoluciones, la Secretaría adoptó la definición de incorporación de la perspectiva de género contenida en las conclusiones convenidas 1997/2 del Consejo Económico y Social (A/52/3/Rev.1, cap. IV, secc. A):

“La incorporación de la perspectiva de género es el proceso de evaluación de las consecuencias para las mujeres y los hombres de cualquier actividad planificada, inclusive las leyes, políticas o programas, en todos los sectores y a todos los niveles. Es una estrategia destinada a hacer que las preocupaciones y experiencias de las mujeres, así como de los hombres, sean un elemento integrante de la elaboración, la aplicación, la supervisión y la evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, a fin de que las mujeres y los hombres se beneficien por igual y se impida que se perpetúe la desigualdad. El objetivo final es lograr la igualdad entre los géneros.”

8. La responsabilidad de la efectiva incorporación de la perspectiva de género en la Secretaría de las Naciones Unidas incumbe al Secretario General y al personal directivo superior<sup>4</sup>. La promoción de la incorporación de la perspectiva de género se incluye asimismo en los mandatos de la Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer y de la División para el Adelanto de la Mujer del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. Las directrices publicadas por la Oficina en 2002 para todo el sistema de las Naciones Unidas siguen vigentes<sup>5</sup>. El Secretario General presenta cada año un informe al Consejo Económico y Social sobre las medidas adoptadas y los progresos alcanzados en el seguimiento y la aplicación de los resultados de la Cuarta

<sup>4</sup> Véanse las resoluciones de la Asamblea General 50/203 (párr. 30) y 52/100 (párr. 8).

<sup>5</sup> Véase *Incorporación de una perspectiva de género: Reseña*, Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer, 2002.

Conferencia Mundial sobre la Mujer, y a la Asamblea General sobre la medida en que los órganos intergubernamentales incorporan la perspectiva de género en su labor. Además, se presenta a la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer un informe sobre las medidas que adoptan los Estados miembros para incorporar la perspectiva de género en el plano nacional.

9. Desde el decenio de 1990 se ha venido reforzando el compromiso con la incorporación de la perspectiva de género en varios documentos. Entre éstos, en el Documento Final de la Cumbre Mundial 2005 (resolución 60/1 de la Asamblea General) y la política de igualdad entre los sexos y empoderamiento de la mujer para todo el sistema de las Naciones Unidas adoptada en 2006<sup>6</sup>, se apoyó la incorporación de la perspectiva de género como instrumento importante para lograr la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer.

10. Varias organizaciones han realizado evaluaciones de la incorporación de la perspectiva de género desde fines del decenio de 1990<sup>7</sup>. Sus observaciones han sido coherentes entre sí. En todas se plantearon interrogantes sobre la eficacia y eficiencia con que se estaba aplicando la estrategia. Asimismo, se señalaron deficiencias en relación con la labor de análisis, la planificación, los sistemas de presentación de informes, los mecanismos de rendición de cuentas, los recursos y las estructuras de apoyo. Pese a que en ciertos foros académicos y de política se cuestionó la utilidad de la incorporación de la perspectiva de género como enfoque, en esas evaluaciones no se llegó a la conclusión de que debía abandonarse la estrategia de incorporación sino más bien de que había que hallar medios para remediar las lagunas y las deficiencias de su puesta en práctica.

11. En septiembre de 2009, la Asamblea General, en su resolución 63/311, apoyó la consolidación de la Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer, la División para el Adelanto de la Mujer, el Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer (UNIFEM) y el Instituto Internacional de Investigaciones y Capacitación para la Promoción de la Mujer (INSTRAW) en una entidad compuesta, teniendo en cuenta los mandatos vigentes. ONU-Mujeres, la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad entre los Géneros y el Empoderamiento de la Mujer, fue creada por la Asamblea en su resolución 64/289 de 2 de julio de 2010 y entrará en funcionamiento en enero de 2011. Sus funciones principales son apoyar a los órganos intergubernamentales en la formulación de políticas, normas mundiales y principios, ayudar a los Estados Miembros a aplicar esas normas y vigilar el cumplimiento por el sistema de las Naciones Unidas de sus propios compromisos en materia de igualdad de género, incluida la incorporación de la perspectiva de género. Al formular el concepto de la presente evaluación se tuvo en cuenta la decisión de la Asamblea.

### III. Metodología

12. La OSSI se propuso determinar las estructuras, los recursos, la rendición de cuentas, los desafíos y los resultados relacionados con la incorporación de la

---

<sup>6</sup> Véase CEB/2006/2 y Corr.1.

<sup>7</sup> Incluidos el Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social (UNRISD) (1995), ONU-Hábitat (2003), el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (2006), el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (2006), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) (2007), el Banco Mundial (2010) y el ACNUDH (2010).

perspectiva de género en cada programa de la Secretaría abarcado por la evaluación. A tal fin, y de conformidad con las directrices sobre incorporación de la perspectiva de género publicadas por la Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer, la OSSI trató de obtener pruebas de que:

- a) Se había considerado la posibilidad de que un problema, política o programa pudiese afectar de forma distinta a las mujeres y los hombres;
- b) Se habían concebido y prestado los servicios de manera de asegurar su accesibilidad tanto para las mujeres como para los hombres;
- c) Se habían tenido en cuenta las opiniones de mujeres y hombres por igual al analizar las situaciones o políticas y al formular y aplicar los programas;
- d) Se había informado de los progresos alcanzados y los resultados obtenidos en términos desglosados por sexo, de ser pertinente<sup>5</sup>.

13. La OSSI utilizó la siguiente combinación de métodos de reunión de datos cualitativos y cuantitativos:

a) Se realizaron análisis de documentos a fin de obtener datos objetivos mediante un examen de los documentos de la Secretaría, incluidos los marcos estratégicos correspondientes a 2008-2009 y 2010-2011, el informe sobre la ejecución de los programas de 2008-2009 y numerosos documentos publicados por todos los programas de la Secretaría incluidos en la evaluación. La OSSI buscó pruebas de la aplicación de la política activa y visible de incorporación de la perspectiva de género solicitada en las resoluciones sobre el tema. Además, se analizaron las evaluaciones anteriores, así como las directrices, los planes de acción, los instrumentos y los informes existentes;

b) Se llevaron a cabo entrevistas con los coordinadores en todos los programas de la Secretaría que habían establecido esa función, con el personal directivo superior de los órganos de la Secretaría cuyos mandatos guardan relación con la incorporación de la perspectiva de género (la Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer y la División para el Adelanto de la Mujer) y con el UNIFEM y varias organizaciones no gubernamentales dedicadas a las cuestiones de género a fin de comprender de qué forma se aplicaban las políticas de incorporación de la perspectiva de género en toda la Secretaría e identificar los éxitos logrados o los problemas enfrentados (se realizaron 29 entrevistas de esta índole). Se entrevistó asimismo a una variedad de directores de programa de la Secretaría (49 directores de programa en total) y se consignaron sus opiniones sobre la incorporación efectiva de la perspectiva de género en sus respectivas esferas;

c) Se realizó una encuesta basada en la web de los 20 programas de la Secretaría incluidos en la evaluación (denominada “encuesta de los programas” en el informe) a fin de determinar las políticas, estructuras y actividades puestas en marcha para incorporar efectivamente la perspectiva de género en la Secretaría y recabar información sobre los resultados y los factores que influían en éstos. Se solicitó una respuesta única en nombre de cada entidad<sup>8</sup>;

---

<sup>8</sup> La encuesta se envió a todos los coordinadores de evaluación designados en la Secretaría. Las respuestas podían enviarse desde el 10 de marzo hasta el 14 de mayo de 2010. La OSSI recibió respuestas de los 20 programas de la Secretaría incluidos en la evaluación, es decir que tuvo una tasa de respuesta del 100%.

d) Se efectuó una encuesta basada en la web de los directores de programa (denominada “encuesta de los directores de programa” en el informe) con miras a obtener datos cuantitativos sobre la manera en que entendían su función en el contexto de la incorporación efectiva de la perspectiva de género y los obstáculos que enfrentaban y recabar sus opiniones sobre los resultados y los factores que influían en éstos<sup>9</sup>;

e) Se realizaron estudios monográficos sobre las operaciones de las Naciones Unidas en el Sudán y Colombia. Se eligió al Sudán por ser un lugar en que las Naciones Unidas desempeñan actividades relacionadas con los tres principales aspectos de su labor (la paz y la seguridad, los asuntos humanitarios y el desarrollo, y los derechos humanos) y a Colombia por acoger a numerosos programas de la Secretaría establecidos de larga data en ese país. En ambos lugares se realizaron entrevistas con los directores de programa y el personal, sus asociados en el sistema de las Naciones Unidas y la comunidad de donantes, así como con partes interesadas del Gobierno y la sociedad civil<sup>10</sup>. La OSSI también trató de hallar pruebas del impacto de las actividades de incorporación de la perspectiva de género en los beneficiarios;

f) Se hizo un análisis comparativo de los enfoques utilizados para incorporar la perspectiva de género en entidades no pertenecientes a la Secretaría de las Naciones Unidas y en organizaciones internacionales reconocidas por sus enérgicos programas de incorporación de la perspectiva de género. La OSSI realizó entrevistas con especialistas en materia de género y personal de programas en la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), así como con especialistas en materia de género de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) y el Banco Mundial (donde se realizaron 14 entrevistas), y recabó datos con miras a comparar sus políticas de incorporación de la perspectiva de género con las de la Secretaría.

14. Gracias a esa combinación de fuentes de datos cualitativos y cuantitativos, la evaluación pudo arrojar resultados sustantivos. Además, la OSSI contrató a un asesor experto en cuestiones de género e incorporación de la perspectiva de género para que prestara ayuda en la formulación del mandato y de los instrumentos de reunión de datos, asesorara en el análisis de los datos y prestara asistencia en la elaboración de las conclusiones.

15. La metodología de evaluación tuvo dos limitaciones principales: a) la tasa de respuesta relativamente baja a la encuesta de los directores de programa significó que los resultados no podían presentarse de forma generalizada como representativos de toda la Secretaría; y b) la compleja gama de factores que incidió en los cambios en la igualdad de género, que a su vez excluía la posibilidad de hacer afirmaciones concluyentes sobre el impacto de la incorporación de la perspectiva de género en la igualdad entre los sexos.

---

<sup>9</sup> Las encuestas se enviaron a todos los funcionarios de categoría P-4 a D-2 de todos los programas de la Secretaría incluidos en la evaluación con excepción del ACNUR, cuya lista de personal no pudo obtenerse. Del total de 3.035 funcionarios a los que se envió la encuesta, 605 respondieron, lo que arroja una tasa de respuesta del 20%.

<sup>10</sup> Se realizaron 33 entrevistas en el Sudán y 26 en Colombia.

## IV. Observaciones

### A. Cada programa de la Secretaría incluido en la evaluación había establecido estructuras y procesos para aplicar los mandatos relativos a la incorporación de la perspectiva de género

#### Los enfoques de la incorporación de la perspectiva de género variaban entre los programas y al interior de éstos

16. Las respuestas a la encuesta de los programas realizada por la OSSI puso de manifiesto la gama de estructuras y procesos (incluidos políticas, herramientas, recursos y mecanismos de creación de capacidad, supervisión y rendición de cuentas) utilizados para incorporar la perspectiva de género en toda la Secretaría. Como se observa en el cuadro 1, en los 20 programas incluidos en la encuesta se había establecido una combinación de estructuras y procesos diversos. Por ejemplo, en 12 de los 19 programas que respondieron se había creado una política o estrategia de incorporación de la perspectiva de género o distribuido directrices específicas sobre su aplicación en cada programa. Entre los programas que habían elaborado directrices, algunos las habían adaptado a los distintos subprogramas, regiones y países, mientras que otros aplicaban las mismas directrices a todo el programa. Muchos contaban con una dependencia o un asesor que se encargaba de las cuestiones de género y algunos también disponían de expertos en materia de género en las dependencias sobre el terreno. En el presente informe se hace referencia a esos expertos como “coordinadores en cuestiones de género especializados”. Otros programas habían desarrollado una red de coordinadores de las cuestiones de género, a los que se confiaban responsabilidades relativas a la incorporación de la perspectiva de género además de su propia labor sustantiva. En el presente informe esos cargos se denominan “coordinadores de las cuestiones de género no especializados”. En algunos programas, aunque no en todos, se habían definido jerarquías para la rendición de cuentas; además, los enfoques utilizados respecto de los recursos, el fomento de la capacidad, la supervisión y la presentación de informes variaban de un programa a otro.

17. A la luz de las entrevistas y el análisis de documentos, se observó que incluso cuando se disponía de respuestas específicas, había diferencias sustanciales en cuanto al contenido y el nivel de detalle entre los distintos programas de la Secretaría. Por ejemplo, sólo la mitad de los planes de acción para la igualdad de género incluían metas concretas en relación con la incorporación de la perspectiva de género y sólo tres de ellos pasaban, tras enunciar las metas, a estipular las medidas que se requerían del personal en cada nivel.

18. Los datos procedentes de las entrevistas también revelaron que la incorporación efectiva de la perspectiva de género variaba de un programa a otro. En el mismo programa podían encontrarse prácticas distintas, que a su vez reflejaban diferencias en el contenido del trabajo y en las oportunidades que éste ofrecía para incorporar dicha perspectiva, así como diferencias en cuanto a la disposición del personal y sus asociados (incluidas las entidades de las Naciones Unidas que no forman parte de la Secretaría) de aprovechar esas oportunidades. Durante las misiones realizadas en Colombia y el Sudán, la OSSI halló buenas prácticas sobre el terreno que no siempre se aplicaban en otras dependencias exteriores. Por ejemplo, la dependencia encargada de las cuestiones de género en la Misión de las Naciones Unidas en el Sudán (UNMIS) en Jartum había designado a

determinados funcionarios para que trabajaran con ciertas dependencias operacionales de la Misión a fin de lograr una mejor comprensión de las oportunidades de incorporar la perspectiva de género en esas dependencias, práctica que el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz en la sede no considera obligatoria para las misiones de mantenimiento de la paz.

## Cuadro 1

**Incorporación efectiva de la perspectiva de género**

(El punto indica que se recibió una respuesta)

<i>Respuesta<sup>a</sup></i>	<i>DAES</i>	<i>DOMP/DAAT</i>	<i>DAP</i>	<i>CEPA</i>	<i>CEPE</i>	<i>CEPAL</i>	<i>CESPAP</i>	<i>CESPAO</i>	<i>OCAH</i>	<i>OAD</i>	<i>ACNUDH<sup>b</sup></i>	<i>OARPMMD</i>	<i>OAEA</i>	<i>UNCTAD</i>	<i>PNUMA</i>	<i>ACNUR</i>	<i>ONU-Hábitat</i>	<i>UNODC</i>	<i>OOPS</i>
<b>Política</b>																			
Política o estrategia establecida		•	•		•		•	•	•	•	•				•	•	•		•
<b>Estructura</b>																			
Dependencia/especialista para cuestiones de género a nivel de programa	•	•		•		•	•	•	•		•				•	•	•		•
Coordinador de cuestiones de género no especializado a nivel de programa			•		•					•		•	•	•				•	•
Dependencia o asesor para cuestiones de género en cada oficina sobre el terreno (si procede)		•	•	•				•			•				•				
Coordinador de cuestiones de género en cada división		•	•	•			•	•	•	•	•	•	•		•		•		•
Asesoramiento y asistencia al personal a cargo de coordinador/dependencia para cuestiones de género	•	•	•	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•	•	•	•		•
<b>Herramientas</b>																			
Directrices centrales sobre aplicación		•		•			•	•	•	•	•		•			•	•		•
Directrices adaptadas a subprogramas, regiones y/o países	•	•		•		•	•	•		•	•				•				•
<b>Recursos</b>																			
Financiación asignada			•	•			•	•			•			•			•		
Mecanismo para ubicar recursos humanos especializados		•		•				•			•		•	•		•			
Mecanismo para ubicar recursos financieros específicos					•						•			•					

Respuesta <sup>a</sup>	DAES	DOMP/DAAT	DAP	CEPA	CEPE	CEPAL	CESPAP	CESPAO	OCAH	OAD	ACNUDH <sup>b</sup>	OARPMMD	OAEA	UNCTAD	PNUMA	ACNUR	ONU-Hábitat	UNODC	OOPS
<b>Fortalecimiento de la capacidad</b>																			
Capacitación de los coordinadores de las cuestiones de género		•		•			•	•			•				•	•			•
Capacitación del personal	•	•	•	•			•	•	•		•				•	•	•		•
Capacitación obligatoria																			
<b>Rendición de cuentas</b>																			
Jerarquía clara de rendición de cuentas			•	•			•	•		•	•		•			•	•		
En la documentación relativa al e-PAS del coordinador de cuestiones de género		•	•	•	•		•			•	•	•	•	•	•	•	•		•
En la documentación relativa al e-PAS de los funcionarios							•			•	•								•
En los documentos de contratación	•	•	•	•			•	•		•		•	•	•	•		•	•	•
<b>Supervisión y presentación de informes</b>																			
Auditoría o evaluación de la incorporación de la perspectiva de género en los últimos cinco años			•	•			•		•		•		•	•	•	•			•
Reunión de datos desglosados por sexo	•	•		•	•	•	•	•	•	•	•				•		•	•	•
Indicadores con referencia al género			•	•	•	•	•	•	•		•	•	•		•		•		•
Difusión de mejores prácticas, sugerencias y ejemplos		•			•		•	•	•	•							•		•

<sup>a</sup> El punto indica que se recibió una respuesta.

<sup>b</sup> Incluye las iniciativas en curso de ejecución. Están previstas otras iniciativas.

*Siglas y abreviaturas:* ACNUDH, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos; ACNUR, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados; CEPA, Comisión Económica para África; CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe; CEPE, Comisión Económica para Europa; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia Occidental; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico; DAAT, Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno; DAES, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales; DAP, Departamento de Asuntos Políticos; DOMP, Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz; e-PAS, sistema de evaluación de la actuación profesional; OAD, Oficina de Asuntos de Desarme; OAEA, Oficina del Asesor Especial para África; OARPMMD, Oficina del Alto Representante de las Naciones Unidas para los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo; OCAH, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios; ONU-Hábitat, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos; UNODC, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito; OOPS, Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente; PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; UNCTAD, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo.

19. Las estructuras y actividades de la Secretaría eran muy similares a las de otras entidades y jurisdicciones con políticas reconocidas y enérgicas de incorporación de la perspectiva de género. Las entidades utilizadas en las comparaciones por lo general presentaban elementos análogos y siempre disponían de una política o estrategia, directrices centrales, acceso a especialistas en materia de género y una jerarquía clara de rendición de cuentas.

**En la mayoría de los programas se esperaba que el personal incorporase la perspectiva de género en su labor**

20. Además de las estructuras y procesos establecidos para incorporar efectivamente la perspectiva de género, la mayoría de los programas de la Secretaría también hizo suyas las afirmaciones incluidas en la encuesta realizada por la OSSI en el sentido de que se había incorporado una perspectiva de género, al menos en parte, en su respectiva labor (véase el cuadro 2)<sup>11</sup>. Las afirmaciones que figuran en el cuadro 2 se basaron en las directrices de la Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer y, a juicio de la OSSI, esas directrices deberían considerarse como la expectativa mínima para todos los programas incluidos en la evaluación. Sin embargo, la encuesta reveló que no todos los programas aplicaban todas las prácticas enumeradas en el cuadro y tres programas informaron de que no aplicaban ninguna de ellas.

Cuadro 2

**Prácticas de los programas con respecto a la incorporación de la perspectiva de género**

	Número de programas <sup>a</sup>	
	<i>Si</i>	<i>No</i>
Al preparar documentos, se espera que el personal considere la posibilidad de que un problema, política o programa pueda tener consecuencias diferentes para la mujer y los hombres, o para las niñas y los varones	12	5
Se espera que el personal conciba y preste los servicios de manera de asegurar su accesibilidad tanto para las mujeres como para los hombres	11	4
Se espera que el personal tenga en cuenta las opiniones de mujeres y hombres por igual al analizar las situaciones o políticas y al formular y aplicar los programas	12	6
Se espera que el personal informe de los progresos alcanzados y los resultados obtenidos en términos desglosados por sexo, de ser pertinente	13	4

<sup>a</sup> El número total de programas no suma 19 porque algunos de los programas que participaron en la encuesta no respondieron a todas las preguntas.

**No se conocía el volumen de recursos destinado a la incorporación de la perspectiva de género**

21. La OSSI observó que pocos programas afirmaron que hacían un seguimiento de los recursos humanos y/o financieros destinados a la incorporación de la

<sup>11</sup> Las afirmaciones reflejan las directrices proporcionadas por la Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer a las que se hace alusión en el párrafo 12 *supra*.

perspectiva de género. La OSSI reconoce que es difícil efectuar un seguimiento exacto dado que se trata de que la perspectiva de género, como otras cuestiones intersectoriales, impregne la labor de todo el personal asignado a un programa. Sin embargo, la carencia total de información de esa índole hizo imposible determinar las tendencias de la utilización de los recursos o evaluar su eficiencia. Como se señaló anteriormente (véase párr. 15), la OSSI no pudo comprobar las hipótesis relativas al volumen de recursos que se asignaba actualmente a la incorporación de la perspectiva de género o a los cambios en su distribución. Tampoco pudo corroborar las opiniones expresadas en las entrevistas y encuestas con respecto al mayor o menor volumen de recursos específicos que se requería para la incorporación efectiva de la perspectiva de género o, lo que es más importante aun, con respecto a que el compromiso de proporcionar recursos se había estancado.

**Se habían creado mecanismos de coordinación pero éstos aún no daban plenos resultados**

22. La OSSI reconoce que, dada la gran variedad de programas existentes en la Secretaría, siempre habrá una necesidad de adaptar las respuestas a los mandatos y circunstancias específicos de cada programa o lugar; lo que tiene sentido desde el punto de vista operacional para un programa no lo tiene necesariamente para otro. No obstante, la OSSI observó que la fragmentación del enfoque utilizado en la incorporación de la perspectiva de género había redundado en una proliferación de instrumentos, capacitación e indicadores a nivel programático que tenían poca o ninguna coherencia a nivel sistémico. En su búsqueda de enfoques eficaces, cada programa parecía estar constantemente “reinventando” iniciativas y no lograba aprender de la experiencia de otros.

23. En el sistema de las Naciones Unidas existen varias plataformas de coordinación, incluida la Red interinstitucional sobre la mujer y la igualdad entre los géneros y el Comité Permanente entre Organismos, centrado en las actividades humanitarias. Ambas entidades han elaborado directrices, métodos y procesos en apoyo de la incorporación efectiva de la perspectiva de género y el intercambio de información sobre las mejores prácticas, y la Red interinstitucional sobre la mujer y la igualdad entre los géneros ha iniciado la formulación de normas mínimas y ha puesto en marcha actividades de capacitación basadas en la web. Sin embargo, no queda claro hasta qué punto ello ha mejorado la eficiencia y eficacia de la incorporación de la perspectiva de género en la Secretaría. En las entrevistas, varios directores de programa indicaron que su primera responsabilidad era aplicar el enfoque y cumplir los requisitos de presentación de informes de su propio programa, lo que limitaba el grado en que podían adoptar enfoques más coordinados. Esta afirmación se reiteró enfáticamente en las oficinas sobre el terreno, donde los programas de la Secretaría y otras entidades coincidían frecuentemente, en un entorno interinstitucional, para llevar adelante iniciativas conjuntas. Si bien se podía intercambiar información sobre las mejores prácticas en materia de incorporación de la perspectiva de género, no era necesariamente posible importarlas a los distintos programas, dado que cada uno de éstos había establecido su propia estructura para dicha incorporación.

24. La información relativa a las mejores prácticas en la formulación de actividades de capacitación, directrices, herramientas e indicadores específicos a esferas de trabajo comunes no se intercambiaba de forma sistemática entre los programas de la Secretaría. Sólo seis programas y un 29% de los directores de

programa que respondieron a la encuesta afirmaron que las mejores prácticas de incorporación de la perspectiva de género se consignaban y difundían entre el personal. Si se diseminaban, ello ocurría más bien al interior de la entidad y no entre distintas entidades. Varios entrevistados sugirieron que podría ser útil complementar la labor de la Red interinstitucional sobre la mujer y la igualdad entre los géneros mediante el establecimiento de otros foros en línea a fin de facilitar una compilación y un intercambio más sistemáticos de la información relativa a las mejores prácticas y la experiencia adquirida.

25. A nivel central, la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General apoya las operaciones financieras y presupuestarias de la Secretaría en su conjunto. Las instrucciones presupuestarias distribuidas por la Oficina contienen directrices sobre la incorporación de la perspectiva de género, incluida la obligación de que ésta se refleje en los proyectos de presupuesto y en los marcos estratégicos de todos los programas<sup>12</sup>, lo que permite establecer expectativas comunes para todos los programas. Sin embargo, se informó a la OSSI de que en los proyectos de presupuesto no se realizaba una aplicación ni una supervisión y evaluación del cumplimiento de las directrices sobre incorporación de la perspectiva de género de forma sistemática y centralizada.

## **B. Se observaron deficiencias considerables en cuanto a la comprensión del significado, el propósito y las consecuencias prácticas de la incorporación de la perspectiva de género**

### **No se comprendían suficientemente el concepto y las ventajas de la incorporación de la perspectiva de género**

26. Pese a la amplia gama de actividades asociadas con la incorporación de la perspectiva de género en los programas de la Secretaría, los coordinadores de las cuestiones de género (tanto los especializados como los no especializados) expresaron dudas en las entrevistas con respecto al grado en que el personal de la Secretaría comprendía las políticas de incorporación de la perspectiva de género y a su capacidad de aplicarlas en su labor diaria. Por otra parte, las respuestas a la encuesta de los directores de programa realizada por la OSSI revelaron que menos de la mitad de éstos creía “en todos los casos” o “en la mayoría de los casos” que el personal entendía el significado de la incorporación de la perspectiva de género y las razones por las cuales debía ponerse en práctica. Los funcionarios que respondieron a la encuesta de los programas expresaron aun menos confianza que los directores de programa en que el personal comprendía la política, lo que tal vez reflejaba un conocimiento más detallado de ésta y/o mayores expectativas.

<sup>12</sup> Véase *Budget Instructions: Proposed Programme Budget for the Biennium 2010-2011* (<http://ppbd.un.org/Bi10/Instructions10-11.doc>).

**Cuadro 3**  
**Comprensión de la incorporación de la perspectiva de género**  
 (En porcentaje)

	<i>El personal comprende el significado de la incorporación de la perspectiva de género</i>				
	<i>En todos los casos</i>	<i>En la mayoría de los casos</i>	<i>En algunos casos</i>	<i>En ningún caso</i>	<i>Sin opinión</i>
Respuestas a la encuesta de los programas	0	37	58	5	0
Respuestas a la encuesta de los directores de programa	10	35	44	5	6

  

	<i>El personal comprende por qué se aplica la política de incorporación de la perspectiva de género</i>				
	<i>En todos los casos</i>	<i>En la mayoría de los casos</i>	<i>En algunos casos</i>	<i>En ningún caso</i>	<i>Sin opinión</i>
Respuestas a la encuesta de los programas	0	42	53	5	0
Respuestas a la encuesta de los directores de programa	11	34	41	6	8

27. Otros indicios concretos refuerzan estas conclusiones. En las entrevistas, un número considerable de entrevistados confundió el concepto de incorporación de la perspectiva de género con el de logro de la igualdad de género (es decir, la representación numérica de mujeres y hombres entre el personal, en los órganos de adopción de decisiones o entre los participantes en sesiones de capacitación o reuniones). Cuando se les preguntó cómo contribuía la incorporación de la perspectiva de género al logro de la meta de igualdad de género, los entrevistados de todas las categorías a menudo se esforzaron por dar ejemplos concretos o documentados. Muchos se refirieron simplemente a los mecanismos establecidos y mostraron escasa comprensión sobre la forma en que la incorporación de la perspectiva de género podía contribuir a alcanzar la igualdad de género. Las respuestas a las encuestas del personal y de los programas realizadas por la OSSI también reflejaron opiniones variadas de los funcionarios sobre la contribución de la incorporación de la perspectiva de género al logro de la igualdad de género en su respectivo programa o esfera de trabajo (véase el cuadro 4).

**Cuadro 4**  
**Comprensión de las ventajas de la incorporación de la perspectiva de género**

(En porcentaje)

	<i>La incorporación de la perspectiva de género en mi programa/esfera de trabajo contribuye al logro de la igualdad de género</i>				
	<i>Sí, totalmente</i>	<i>En gran medida</i>	<i>En alguna medida</i>	<i>En absoluto</i>	<i>Sin opinión</i>
Respuestas a la encuesta de los programas	11	26	53	5	5
Respuestas a la encuesta de los directores de programa	14	15	46	12	13

28. Esa falta de comprensión se reflejó asimismo en las diferentes percepciones sobre la pertinencia de la incorporación de la igualdad de género para determinados tipos de trabajo. Los entrevistados manifestaron un grado considerable de frustración por las aparentes expectativas con respecto a la posibilidad de incorporar la perspectiva de género en todas o casi todas las esferas de trabajo. En respuesta a las preguntas formuladas por la OSSI en sus encuestas, sólo el 57% de los funcionarios que participaron en la encuesta de los directores de programa opinó que “en todos los casos” o “en la mayoría de los casos” era posible aplicar la perspectiva de género a las actividades de su dependencia de trabajo, en comparación con el 89% de los que respondieron a la encuesta de los programas (véase el cuadro 5). Poco menos de la mitad de los directores de programa (el 49%), frente a más de las tres cuartas partes de los programas (el 79%), respondió que la incorporación de una perspectiva de género “en todos los casos” o “en la mayoría de los casos” contribuía a lograr los objetivos del programa.

**Cuadro 5**  
**Pertinencia de la incorporación de la perspectiva de género para la labor de los programas**

(En porcentaje)

	<i>Es posible aplicar una perspectiva de género a la labor del programa</i>				
	<i>En todos los casos</i>	<i>En la mayoría de los casos</i>	<i>En algunos casos</i>	<i>En ningún caso</i>	<i>Sin opinión</i>
Respuestas a la encuesta de los programas	47	42	11	0	0
Respuestas a la encuesta de los directores de programa	26	31	36	4	3

  

	<i>La incorporación de la perspectiva de género contribuye a lograr los objetivos del programa</i>				
	<i>En todos los casos</i>	<i>En la mayoría de los casos</i>	<i>En algunos casos</i>	<i>En ningún caso</i>	<i>Sin opinión</i>
Respuestas a la encuesta de los programas	53	26	21	0	0
Respuestas a la encuesta de los directores de programa	22	27	39	8	4

29. La mayoría de los entrevistados y muchos de los participantes en las encuestas también opinaron que el logro de una mejor comprensión del concepto y de las ventajas de la incorporación de una perspectiva de género por parte del personal debería ser una prioridad de sus respectivos programas. Varios entrevistados señalaron que el mejor aliciente para incorporar efectivamente la perspectiva de género era entender que esa incorporación podía de hecho aumentar la eficacia de sus programas. El Banco Mundial desarrolló esta idea en su plan de acción sobre igualdad de género para el período 2007-2010, en el cual el mejoramiento de la igualdad de género se consideraba también una “estrategia rentable” que contribuiría al logro de los objetivos centrales del Banco Mundial<sup>13</sup>. Otros entrevistados señalaron el vínculo fundamental de la igualdad de género con los derechos humanos, uno de los principales pilares de la labor de las Naciones Unidas.

### **Tampoco se comprendía de qué forma había de ponerse en práctica la incorporación de la perspectiva de género**

30. Menos aun que el concepto y las ventajas de la incorporación de la perspectiva de género se comprendía de qué forma ésta había de llevarse a la práctica. Tanto en las encuestas como en las entrevistas, el personal no mostró una comprensión cabal de la forma en que habrían de aplicar la incorporación de la perspectiva de género a sus programas y sus funciones. Una vez más, como se observa en el cuadro 6, las respuestas a la encuesta de los directores de programa reflejaron una evaluación algo más positiva de esa comprensión por parte del personal que las respuestas a la encuesta de los programas. Sin embargo, en su respuesta a otra pregunta, estimaron que el principal obstáculo para la incorporación de la perspectiva de género era la comprensión desigual que tenía el personal al respecto.

Cuadro 6

### **Comprensión de la aplicación de la incorporación de la perspectiva de género**

(En porcentaje)

	<i>El personal entiende de qué forma ha de aplicar la incorporación de la perspectiva de género a su labor</i>				
	<i>En todos los casos</i>	<i>En la mayoría de los casos</i>	<i>En algunos casos</i>	<i>En ningún caso</i>	<i>Sin opinión</i>
Respuestas a la encuesta de los programas	0	11	78	11	0
Respuestas a la encuesta de los directores de programa	6	24	52	9	9

31. Los entrevistados y los participantes en las encuestas adujeron diversas razones para explicar esa aparente falta de comprensión sobre la aplicación de la incorporación de la perspectiva de género. Entre esas razones mencionaron la existencia de herramientas de trabajo centradas en la identificación de los problemas y no en su solución; la falta de ejemplos concretos; el lenguaje, las metas y las expectativas intimidantes asociados con la incorporación de la perspectiva de

<sup>13</sup> *Igualdad de género: una estrategia rentable. Plan de Acción del Grupo del Banco Mundial*, Banco Mundial, 2007.

género; y la idea de que esa tarea requería personal y conocimientos especializados. Algunos directores de programa opinaron que las limitaciones de tiempo y de recursos hacían que se diese poca prioridad a la incorporación de la perspectiva de género en su labor diaria y otros estimaban que no había suficiente entendimiento entre los especialistas en cuestiones de género y los expertos temáticos. En palabras de un entrevistado: “No sólo se nos debe prestar capacitación en cuestiones de género, sino que el experto en esas cuestiones que trabaja con nosotros también tiene que recibir formación en los aspectos sustantivos de nuestra labor”.

32. Cuando se disponía de directrices y herramientas específicas para determinados tipos de funciones, éstas se consideraban más pertinentes y útiles que la capacitación genérica. Por ejemplo, en la UNMIS, donde el personal de la dependencia de cuestiones de género trabajaba directamente con los funcionarios de cada esfera temática de la Misión, era posible formular respuestas a problemas y oportunidades particulares, especialmente en la esfera de la cooperación técnica. La Herramienta del ACNUR para el Diagnóstico Participativo en las Operaciones también mereció una evaluación positiva por su pertinencia para las situaciones a que hacía frente el ACNUR y su fácil utilización por el personal no especializado. Otros programas también habían formulado directrices para la incorporación de la perspectiva de género destinadas al personal y adaptadas a los distintos subprogramas, regiones y/o países (véase el cuadro 1).

33. No obstante, muchos entrevistados consideraron que las directrices y herramientas de que disponían eran demasiado generales para orientarlos en la incorporación de la perspectiva de género en sus tareas específicas. Algunos incluso expresaron frustración con respecto a las herramientas disponibles, que permitían identificar las desigualdades de género pero no necesariamente ayudaban al personal no capacitado en cuestiones de género a darles solución.

#### **Los enfoques actuales de la capacitación no han tenido como resultado una comprensión práctica de la incorporación de la perspectiva de género**

34. Si bien todos los funcionarios tienen la responsabilidad de aplicar una perspectiva de género a su labor, no todo el personal ha recibido la capacitación correspondiente. Menos de la mitad de los directores de programa encuestados (el 35%) afirmó haber recibido capacitación completa sobre la incorporación de la perspectiva de género en los últimos cinco años, y sólo poco más de la mitad de los que además actuaban como coordinadores en esa materia (el 55%) había recibido capacitación completa para desempeñar esa función. Algunos programas informaron de que prestaban capacitación específica al personal (el 47%) y a los coordinadores de las cuestiones de género (el 37%), pero en la mayoría de los casos esa capacitación no era obligatoria para todo el personal, no estaba adaptada a situaciones de trabajo particulares y no se ofrecía de forma periódica. La OSSI observó que en la UNESCO, donde se había instituido con carácter obligatorio la capacitación en cuestiones de género, el personal reconoció que ésta había proporcionado ventajas en términos de una mayor comprensión y aplicación de la estrategia de incorporación de la perspectiva de género por parte de los funcionarios.

35. Varios directores de programa entrevistados por la OSSI habían participado en actividades de capacitación sobre incorporación de la perspectiva de género, por lo general de una a cuatro horas de duración. En su opinión, esa capacitación era casi completamente de carácter general y no necesariamente aplicable o transferible a sus respectivas esferas de trabajo. Como ocurría con gran parte de la capacitación institucional, no se había establecido una estructura o proceso para evaluar la eficacia de la capacitación, la retención de los conocimientos o el grado de aplicación de los contenidos impartidos, ni para prever un seguimiento en apoyo de dicha aplicación.

36. La necesidad de un mayor y más intenso fortalecimiento de la capacidad a fin de aumentar la comprensión fue uno de los temas planteados de forma recurrente por los entrevistados y los participantes en las encuestas. Tanto en la encuesta como en las entrevistas de los directores de programa, el personal de la Secretaría expresó la necesidad de contar con más capacitación, incluidos el aprendizaje basado en la web y otros enfoques más tradicionales. Además, se informó a la OSSI de iniciativas basadas en la orientación a cargo de mentores y la instrucción por parte de colegas de trabajo, las cuales habían sido eficaces en otras organizaciones. Como se observó en el párr. 23 *supra*, la Red interinstitucional sobre la mujer y la igualdad entre los géneros ha encargado la preparación de una nueva e importante iniciativa de capacitación sobre la incorporación de la perspectiva de género para su adopción en todo el sistema de las Naciones Unidas. La OSSI celebra esa iniciativa por sus posibilidades de corregir las deficiencias en materia de capacitación observadas a la luz de la presente evaluación.

**Sin embargo, existían indicios concretos de que desde que se adoptaron los mandatos de incorporación de la perspectiva de género había aumentado el nivel de aceptación de la idea de incorporar dicha perspectiva por parte del personal**

37. A juicio de la OSSI, la aceptación de la idea de incorporar la perspectiva de género por parte del personal es una condición imprescindible para su puesta en práctica. En general, los entrevistados consideraron que dicha aceptación era amplia y estaba en aumento. Si bien algunos señalaron que subsistían pequeños reductos de resistencia o incluso de rechazo a esa idea y otros afirmaban que su labor carecía de una dimensión de género natural o evidente, o que había otras prioridades en juego, la mayoría de ellos estimó que el nivel de sensibilización y de expectativas del personal era conducente a la incorporación efectiva de una perspectiva de género. Ello quedaba demostrado asimismo por el grado en que actualmente se incluían referencias a la incorporación de la perspectiva de género en los documentos de contratación y en las evaluaciones de la actuación profesional en la Secretaría (véase el cuadro 1), lo que se atribuía a la constante retórica que acompañaba a esta cuestión en los foros de las Naciones Unidas y entre los asociados y donantes, así como al cambio cultural ocurrido dentro de la propia Secretaría.

### **C. El liderazgo y la rendición de cuentas con respecto a la incorporación de la perspectiva de género se consideraban deficientes**

#### **No había claridad sobre las funciones y responsabilidades relativas a la incorporación de la perspectiva de género**

38. La responsabilidad de incorporar efectivamente una perspectiva de género en la Secretaría de las Naciones Unidas incumbe al Secretario General y al personal directivo superior (véase párr. 8 *supra*). Si bien cabía deducir de ello que todos los subprogramas y los funcionarios tenían una función que cumplir al respecto, la OSSI observó que las expectativas de obtener resultados en materia de incorporación de la perspectiva de género por parte de los sectores de actividad específicos y de los funcionarios de las distintas categorías no eran del todo claras. Sólo tres de los programas habían incluido alguna alusión a las funciones y responsabilidades del personal directivo y de los funcionarios en sus planes de acción relativos a las cuestiones de género, en contraste con la OIT, por ejemplo, donde las responsabilidades se documentaban y se daban a conocer claramente a todo el personal<sup>14</sup>.

39. Como se señaló anteriormente (véase párr. 28), no todos los directores de programa entrevistados y encuestados estimaban que era posible aplicar una perspectiva de género a su labor. Sin embargo, las respuestas obtenidas en ambas encuestas y en las entrevistas mostraban que, entre los que sí lo creían posible, muchos no entendían claramente su propia función a ese respecto y consideraban que la responsabilidad primordial de aplicar dicha perspectiva recaía en los especialistas en materia de género y/o los coordinadores de las cuestiones de género asignados en el marco de su programa. Los coordinadores de las cuestiones de género entrevistados señalaron que si bien su papel consistía en proporcionar asesoramiento y control de calidad, a menudo se esperaba que realizaran la labor de incorporación de la perspectiva de género propiamente tal. Algunos observaron que el personal les remitía sistemáticamente cualquier documento que incluyese la palabra “género” o “mujeres”, o les enviaba sus documentos para que les añadieran el elemento de género requerido, de ser necesario. Esta situación resultaba especialmente onerosa para los coordinadores de las cuestiones de género no especializados, quienes desempeñaban esa función además de su labor no relacionada con el género.

40. La OSSI también señaló el riesgo de que el personal y los directores hicieran caso omiso de la incorporación de la perspectiva de género. Sólo el 37% de los directores de programa encuestados indicó que el personal tenía la responsabilidad de consultar a los coordinadores de las cuestiones de género correspondientes cuando se elaboraran documentos y planes, y sólo el 33% de dichos coordinadores informó de que “en todos los casos” o “en la mayoría de los casos” sus colegas les pedían asesoramiento y apoyo en relación con la incorporación de la perspectiva de género.

41. Las encuestas realizadas por la OSSI revelaron que sólo el 42% de los participantes en la encuesta de los programas y una proporción aun menor de los que participaron en la encuesta de los directores de programa (un 27%) creía que en

<sup>14</sup> Véase *Plan de acción de la OIT sobre igualdad de género 2010-15*, OIT, 2010.

sus respectivos programas se habían definido claramente las responsabilidades respecto de la incorporación de la perspectiva de género. La disparidad entre la evaluación derivada de la encuesta de los programas y la de los directores de programa indicaba que existía confusión en muchos programas sobre las funciones y responsabilidades relativas a la incorporación de la perspectiva de género. La falta de rendición de cuentas se consideró el mayor obstáculo, después de las limitaciones de financiación, para la incorporación efectiva de una perspectiva de género en los programas encuestados, y para un buen número de entrevistados y encuestados constituía una amenaza para la sostenibilidad misma de la incorporación de la perspectiva de género.

**En los pactos sobre la actuación profesional del personal directivo superior y en los instrumentos de evaluación de la actuación profesional no se reconocían las contribuciones a la incorporación de la perspectiva de género ni se estipulaban las consecuencias de la falta de cumplimiento a este respecto**

42. En los pactos que firmaba el personal directivo superior de la Secretaría no se hacía ninguna referencia explícita a su responsabilidad de incorporar efectivamente la perspectiva de género, aunque incluían un párrafo estándar según el cual debían “contribuir a los intereses más amplios de las Naciones Unidas”, incluido “el apoyo a objetivos institucionales como ... la incorporación de una perspectiva de género”. En un análisis de las evaluaciones de los pactos sobre la actuación profesional del personal directivo realizado por la OSSI en 2009 no se encontró ninguna referencia a ese párrafo o a la incorporación de la perspectiva de género. Mientras que la mayoría de los funcionarios convenía en que los directores superiores de gran parte de los programas había expresado su compromiso con la incorporación de una perspectiva de género<sup>15</sup>, en las entrevistas y encuestas algunos se declararon decepcionados por el grado en que al parecer era posible proclamarse enérgicamente a favor de la incorporación de la perspectiva de género sin que la ulterior inercia tuviera consecuencias.

43. La OSSI determinó asimismo que la incorporación de la perspectiva de género no se abordaba de forma sistemática en el sistema de evaluación de la actuación profesional de la Secretaría (e-PAS). Menos de la tercera parte (el 32%) de los participantes en la encuesta de los directores de programa realizada por la OSSI señaló que en su e-PAS se hacía referencia a la incorporación de la perspectiva de género, aunque el 61% indicó que dicha incorporación se mencionaba en los documentos de contratación del personal de su esfera de trabajo. Algunos directores de programa entrevistados señalaron que la responsabilidad de incorporar la perspectiva de género estaba implícita en la meta del e-PAS relativa al “respeto de la diversidad” pero que a su juicio esa expresión no era suficientemente específica y no daba lugar a una evaluación. Incluso en el caso de los coordinadores de las cuestiones de género no siempre se evaluaban las responsabilidades y los logros en materia de incorporación de la perspectiva de género como parte de su actuación profesional. Menos de la mitad de los coordinadores de las cuestiones de género que respondieron a la encuesta de los directores de programa (un 44%) señaló que en la documentación relativa a su e-PAS se hacía referencia a la incorporación de una

<sup>15</sup> El 85% de los programas y el 66% de los directores de programa encuestados estuvieron de acuerdo con esta afirmación incluida en las encuestas de la OSSI.

perspectiva de género, y en la encuesta de los programas esta cuestión también suscitó observaciones análogas.

**Existía la percepción de que el establecimiento de marcos de rendición de cuentas más exigentes proporcionaría mayores alicientes**

44. La OSSI determinó que el personal de la Secretaría estaba firmemente convencido de que si se establecían marcos de rendición de cuentas más estrictos los funcionarios se sentirían más alentados a mejorar su actuación profesional, incluso en lo tocante a la incorporación de la perspectiva de género. Tanto en la encuesta de los programas como en la de los directores de programa, la exigencia de rendición de cuentas por parte del personal directivo superior se consideró el principal factor que incidía en el éxito de la incorporación de la perspectiva de género y fue uno de los tres cambios primordiales que, a juicio de los encuestados, podía mejorar la eficacia de la incorporación de la perspectiva de género. Esta afirmación figuró asimismo entre las observaciones incluidas en las encuestas, en las que algunos directores de programa hicieron alusión a la necesidad de que el personal directivo superior de la Secretaría aceptara un mayor grado de responsabilidad al respecto. En la encuesta de los programas también se hicieron afirmaciones similares.

45. La OSSI encontró otras pruebas que corroboraban esa convicción. En el ACNUR, donde se había formulado un marco de rendición de cuentas<sup>16</sup>, los entrevistados demostraron ser más conscientes de la incorporación de la perspectiva de género. Muchos de ellos estimaban que sus estrategias de incorporación de la perspectiva de género habían dado resultado y pudieron señalar logros concretos. A la luz del análisis comparativo de la incorporación de la perspectiva de género en la OIT y la UNESCO realizado por la OSSI, también resultó evidente que existía un vínculo entre los incentivos que proporcionaban los marcos estrictos de rendición de cuentas y la aplicación de un enfoque más sistemático de la incorporación de la perspectiva de género.

46. Además, la OSSI observa que, en otras esferas prioritarias, como el equilibrio de género y la representación geográfica equitativa del personal, los marcos de rendición de cuentas claramente definidos se han asociado con resultados más tangibles. En el plan de acción sobre recursos humanos, por ejemplo, se fijan indicadores y metas de la actuación profesional en relación con diversos aspectos de la gestión de los recursos humanos, incluido el equilibrio de género y el equilibrio geográfico, los cuales se incluyen en informes anuales y son objeto de estrecho seguimiento por la Secretaría y los órganos rectores. En contraste con la incorporación de la perspectiva de género, que no es susceptible de fácil medición sobre la base del número de funcionarios, algunos entrevistados recalcaron que “lo que se mide se hace” y, por tanto, la especificación de indicadores y del nivel de rendición de cuentas para facilitar su vigilancia y cumplimiento debería ser una prioridad para sus respectivos programas.

---

<sup>16</sup> Véase *2008-2009 Global Analysis: UNHCR Accountability Framework for Age, Gender and Diversity Mainstreaming and Targeted Actions*, ACNUR, 2009.

## **D. La perspectiva de género carecía de visibilidad en los planes y presupuestos de los programas, así como en las publicaciones de la Secretaría**

47. En las resoluciones a que se hizo referencia en la sección II se establecieron los siguientes objetivos concretos respecto de la incorporación de la perspectiva de género en los programas de las Naciones Unidas:

- a) Una política activa y visible de incorporación de la perspectiva de género en todos los niveles;
- b) La incorporación visible de la perspectiva de género en los planes y presupuestos de los programas;
- c) La preparación de informes velando por presentar las cuestiones y los enfoques con una perspectiva de género;
- d) La inclusión de los intereses y las experiencias de las mujeres y de los hombres como dimensión integral de toda la labor de las Naciones Unidas a fin de eliminar la desigualdad de género.

48. Pese al sostenido compromiso con la incorporación de una perspectiva de género y la existencia de estructuras y procesos para hacerla efectiva en todos los programas considerados en la presente evaluación, la OSSI halló pocos indicios concretos, especialmente en los documentos públicos de la Secretaría y sus programas, de que esos objetivos se hubiesen cumplido.

49. La incorporación de la perspectiva de género era poco visible en los documentos de planificación y presupuesto de alto nivel. La OSSI determinó que poco menos de la mitad de los programas (el 47%) hacía referencia a logros relacionados con la perspectiva de género entre los resultados previstos en sus marcos estratégicos para 2008-2009<sup>17</sup>. Esa proporción aumentó a un 53% en 2010-2011. El porcentaje de programas que incluía indicadores con referencia al género en sus marcos estratégicos fue de un 47% en 2008-2009 y alcanzó un 58% en 2010-2011. Las referencias a la perspectiva de género eran más detalladas y específicas en los marcos estratégicos de los programas que incluían subprogramas con contenido específico de género, como el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales, la Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer y la División para el Adelanto de la Mujer, la CEPA, la CEPAL y la CESPAAO.

50. En el informe del Secretario General sobre la ejecución de los programas de las Naciones Unidas en el bienio 2008-2009 (A/65/70) se incluía por lo menos una referencia a la incorporación de la perspectiva de género con respecto a 16 de los 19 programas abarcados por la presente evaluación<sup>18</sup>. En una sección aparte, relativa a la incorporación de la perspectiva de género, figuraban ejemplos de iniciativas adoptadas por las comisiones regionales, el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales y el PNUMA, así como una lista cuantitativa de la proporción de mujeres

<sup>17</sup> En la definición de referencia a la perspectiva de género en los resultados previstos e indicadores utilizada por la OSSI se incluían las referencias a grupos, diferenciaciones o cuestiones de género en dichos resultados e indicadores.

<sup>18</sup> El Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno presentaron un informe conjunto a efectos del cálculo.

que había participado en cursos, seminarios y cursillos de capacitación organizados por la Secretaría (ibíd., secc. III.H y secc. IV).

51. Las referencias a la incorporación de una perspectiva de género eran apenas evidentes en los informes de alto nivel examinados por la OSSI, incluida la *Memoria del Secretario General sobre la labor de la Organización* correspondiente a 2008 (A/63/1), en la que se hacía referencia a la consideración de la dimensión de género con respecto a cierto número de cuestiones, en particular el VIH/SIDA y la democracia, y se incluían datos desglosados por sexo sobre la mayoría de los indicadores de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Los informes del Secretario General al Consejo Económico y Social sobre la incorporación de la perspectiva de género contenían evaluaciones más detalladas en las que se ponían de relieve los progresos logrados a nivel intergubernamental y en el sistema de las Naciones Unidas en relación con la puesta en marcha de mecanismos para facilitar dicha incorporación<sup>19</sup>, así como recomendaciones para mejorar esos resultados. La OSSI observó que en varios informes se indicaba que las perspectivas de género aún no se habían integrado plenamente en la labor de las Naciones Unidas, incluidos los programas de la Secretaría, lo que corroboraba las respuestas obtenidas por la OSSI en su encuesta de los programas.

52. El examen de los documentos principales o más representativos de los distintos programas de la Secretaría reveló que, mientras que algunos programas consideraban las cuestiones de género con mayor amplitud, otros publicaban documentos importantes en los que se hacía poca o ninguna referencia a las dimensiones de género subyacentes. Algunos programas habían publicado documentos en los que se examinaban aspectos de su labor sustantiva que guardaban relación con el género (como la evaluación de desastres, la estadística, el comercio y las industrias forestales) y en las publicaciones de ciertos programas también había claras referencias a la perspectiva de género, mientras que en las de otros esas referencias eran menos evidentes. En algunos casos, las cuestiones de género se abordaban en secciones separadas de los respectivos informes anuales, en las que si bien se ponía de relieve la importancia de dichas cuestiones se corría el riesgo de dar la impresión de que la perspectiva de género no estaba completamente integrada en la totalidad de su labor. En otros casos se observaba un enfoque más integrado, con la inclusión de referencias que mostraban que se había aplicado una perspectiva de género en diversas actividades.

53. Con respecto a los programas que no publicaban periódicamente informes principales<sup>20</sup>, la OSSI buscó indicios concretos de su aplicación de una perspectiva de género en sus sitios web. Esa información tendía a ser de naturaleza más limitada y sumaria que la contenida en los documentos más extensos (por ejemplo, la página “Hechos y cifras” del sitio web de cada una de las misiones del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz), aunque en algunos casos incluía datos desglosados por sexo (por ejemplo, estadísticas sobre refugiados en el sitio web del ACNUR). Sin embargo, la OSSI determinó que incluso cuando se incluían datos desglosados por sexo en publicaciones o sitios de Internet, rara vez, o nunca, se

<sup>19</sup> Véanse E/2009/12, E/2008/34, E/2007/33, E/2006/36, E/2005/31, E/2004/4, E/2003/49, E/2002/23 y E/2001/41.

<sup>20</sup> Entre esos programas se incluían el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos.

hacía un análisis de esos datos y no quedaba claro de qué forma los datos afectaban la labor o las prioridades ulteriores de los programas.

#### **E. No se efectuaba un seguimiento ni un análisis de los datos**

##### **No se reunían sistemáticamente datos concretos que permitieran corroborar los resultados y no se analizaban los factores determinantes del éxito o del fracaso**

54. La OSSI observó que las estructuras y los procesos establecidos por los programas de la Secretaría para incorporar efectivamente la perspectiva de género no iban acompañados de medidas destinadas a evaluar o comprender sus resultados. Los resultados de la incorporación de la perspectiva de género no se habían seguido de cerca a fin de evaluar la eficacia de los distintos enfoques utilizados y no se comprendían cabalmente los factores que determinaban que esos resultados fueran exitosos o deficientes. Por consiguiente, el conjunto de conocimientos que arrojaban los resultados de la incorporación de la perspectiva de género era fragmentario e inadecuado.

55. En particular, se observó que los indicadores con referencia al género no se utilizaban ni analizaban suficientemente. Aunque se informó que existían en 13 programas (véase el cuadro 1), por lo general se centraban en la disponibilidad o utilización de datos desglosados por sexo, sin mostrar vinculación alguna con los resultados que contribuían al logro de la igualdad de género. Por ejemplo, varios programas habían elaborado indicadores relativos a la participación en la capacitación sobre cuestiones de género, iniciativas de cooperación técnica o la adopción de indicadores con referencia al género u otras iniciativas de incorporación de una perspectiva de género por parte de programas o Estados Miembros; sin embargo, sólo un subconjunto de esos programas incluía indicadores relacionados con mejoras de la igualdad de género o con las condiciones indispensables para el logro de tales mejoras. Se encontraron varios buenos ejemplos de este último caso, incluida la incorporación de los derechos humanos de la mujer en la política y la legislación nacionales o el mejoramiento de las condiciones de vida de la mujer en campamentos o cárceles. No obstante, en las entrevistas, muy pocos directores de programa ofrecieron explicaciones sobre la forma en que los cambios en los indicadores afectaban las prioridades o actividades de los programas o el efecto que determinadas intervenciones tenían en ellas. Cuando se disponía de indicadores para medir los resultados de la incorporación de la perspectiva de género, los entrevistados señalaron que la vigilancia de esos indicadores aún no era “rigurosa”. En los programas que no habían establecido indicadores con referencia al género, era probable que esa comprensión fuera aun más limitada.

56. La falta de comprensión del personal respecto de los resultados de la incorporación de la perspectiva de género (véanse párrs. 26 a 29) no parecía afectar las percepciones sobre su efectividad. Como se observa en el cuadro 7, la gran mayoría de los participantes en las encuestas de los programas y de los directores de programa estimaba que la perspectiva de género se incorporaba de forma efectiva en sus programas o ámbitos de trabajo, al menos en alguna medida. Sin embargo, las

percepciones manifestadas en las entrevistas, en las que la efectividad podía analizarse en más detalle, eran por lo general menos positivas.

Cuadro 7

**Percepciones de la efectividad de la incorporación de la perspectiva de género**

(En porcentajes)

	<i>En mi programa/esfera de trabajo se incorpora la perspectiva de género de forma efectiva</i>				
	<i>Sí, totalmente</i>	<i>En gran medida</i>	<i>En alguna medida</i>	<i>En absoluto</i>	<i>Sin opinión</i>
Respuestas a la encuesta de los programas	0	21	68	11	0
Respuestas a la encuesta de los directores de programa	11	16	53	12	8

**La supervisión y la presentación de informes, si se realizaban, eran limitadas y no había retroinformación**

57. Los progresos en la incorporación efectiva de una perspectiva de género en las Naciones Unidas se evalúa mediante encuestas y otros datos reunidos por la Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer y comunicados anualmente por el Secretario General al Consejo Económico y Social. Si bien esos informes mantienen visible la incorporación de la perspectiva de género a nivel de la Organización y constituyen un foro natural para el análisis de los resultados, varios entrevistados pusieron en duda su utilidad. Algunos opinaron que los informes eran de carácter superficial o mecánico y estaban excesivamente centrados en los procesos; otros observaron que el seguimiento parecía ser casi nulo y los resultados comunicados no eran objeto de premios o sanciones, según el caso. Además, las afirmaciones de las entidades contenidas en esos informes al parecer no habían sido objeto de una verificación independiente.

58. La supervisión y la presentación de informes a nivel de los programas mostraba características similares. La mayoría de los programas incluidos en la evaluación ha establecido mecanismos de presentación de informes sobre la incorporación de la perspectiva de género. Nueve de los 12 programas de la Secretaría que contaban con una política o estrategia en materia de incorporación de la perspectiva de género indicaron en la encuesta realizada por la OSSI que esas políticas o estrategias incluían obligaciones de presentación de informes. Trece de los programas evaluados también señalaron que el personal tenía la responsabilidad de informar de los progresos y resultados en términos desglosados por sexo cuando fuera pertinente (véase el cuadro 2). Los informes periódicos sobre los progresos alcanzados y otros informes por lo general se preparaban en la dependencia de cuestiones de género o su equivalente, aunque algunos directores de programa que tenían la obligación de presentar informes expresaron frustración por tener que “injertar” referencias de género en actividades que probablemente las habían incorporado de forma superficial, en el mejor de los casos. Otros observaron que en los informes no se proporcionaba retroinformación y no se difundía la experiencia adquirida. Un director señaló que debía ceñirse a un límite de 100 palabras, lo que restringía la posibilidad de hacer un informe sustantivo. La OSSI no encontró

indicios de que se aplicaran normas comunes de presentación de informes a nivel de los programas.

**Las pruebas de que la incorporación de una perspectiva de género contribuyera al logro de la igualdad de género eran particularmente escasas**

59. La OSSI observó que los intentos de seguir de cerca el efecto y los resultados de la incorporación de la perspectiva de género mediante la aplicación de métodos cuantitativos carecía de validez y fuerza. En las entrevistas se comunicó a la OSSI de que a menudo la incorporación de la perspectiva de género se comprobaba contando la frecuencia con que aparecían las palabras “género”, “mujeres” o “niñas” en los documentos, o el número de mujeres que participaban en actividades programáticas, en vez de realizar una evaluación ponderada y cualitativa de la medida en que la perspectiva de género informaba los procesos institucionales. En los raros casos en que se había hecho una evaluación cualitativa, los informes cualitativos sobre las actividades se centraban en las diversas formas en que la perspectiva de género se había integrado efectivamente en la labor. La posibilidad de influir en las actividades realizadas por las comisiones y los asociados externos de las Naciones Unidas, especialmente los Estados Miembros y las organizaciones de la sociedad civil, con miras a incorporar la perspectiva de género, junto con el apoyo a dichas actividades, era un tipo de intervención en el que hicieron hincapié varios programas, incluidos el Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos<sup>21</sup>.

60. Los informes del Secretario General sobre la incorporación de la perspectiva de género antes mencionados (véase párr. 51) también contenían ejemplos de su repercusión en las deliberaciones al interior del sistema de las Naciones Unidas. Sin embargo, la OSSI observó que muchos de los ejemplos provenían de los fondos y programas de las Naciones Unidas y no de los programas de la Secretaría y que los informes ponían de relieve principalmente los procesos de incorporación de la perspectiva de género y los sistemas y capacidades para ponerlos en funcionamiento y para presentar informes al respecto, en vez de sus resultados y la contribución de éstos al logro de la igualdad de género. En particular, los datos cuantitativos se referían a los procesos.

61. La OSSI observa que la existencia de estructuras y procesos de incorporación de una perspectiva de género, si bien son necesarios para que dicha incorporación sea efectiva, no deberían considerarse una prueba de su éxito como estrategia. A falta de información completa sobre los aportes y los resultados con respecto a la incorporación de la perspectiva de género, los programas de la Secretaría ni, por lo demás, la OSSI han podido determinar con suficiente credibilidad el grado en que las estructuras y los procesos de incorporación de la perspectiva de género en la Secretaría de las Naciones Unidas funcionaban o no efectivamente.

<sup>21</sup> Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz, 2009, *Operaciones de paz de las Naciones Unidas. Resumen del año 2009*; ACNUDH, 2009, *Informe sobre las actividades y los resultados*.

**A menudo los resultados se basaban únicamente en el esfuerzo individual excepcional y no en la existencia de sistemas eficaces**

62. En el curso de su evaluación, la OSSI encontró numerosos ejemplos de funcionarios de la Secretaría que estaban comprometidos con los objetivos de la incorporación de la perspectiva de género, convencidos de su pertinencia y decididos a ponerla en práctica. Esos funcionarios actuaban como catalizadores al motivar a sus colegas y generar resultados importantes. Sin embargo, también resultó evidente que los resultados derivados del compromiso y la iniciativa individuales no eran predecibles ni necesariamente sostenibles. Con respecto a más de un programa, la OSSI recibió información sobre iniciativas y asociaciones que habían sido cuidadosamente impulsadas por una persona o grupo de personas para luego caer en el olvido cuando esas fuerzas catalizadoras ya no formaban parte del programa o de la organización. En más de una ocasión, se consideró que esto había dañado las relaciones con los asociados y reducido las probabilidades de que se apoyasen otras iniciativas en el futuro. Como mínimo, tales reveses demostraban la fragilidad de las iniciativas basadas en motivaciones, capacidades y responsabilidades individuales y no sistémicas.

**F. Cuando se habían alcanzado resultados, éstos pusieron de relieve las potencialidades de la incorporación de la perspectiva de género para mejorar los métodos de trabajo y contribuir al logro de la igualdad de género**

**Para obtener resultados sostenibles se requieren estructuras, herramientas y conocimientos especializados adecuados además de compromiso**

63. Cuando un programa disponía de estructuras, herramientas y conocimientos especializados adecuados, su capacidad de generar resultados sostenidos se veía claramente realizada. La OSSI encontró ejemplos de programas, dentro y fuera de la Secretaría, en que la perspectiva de género se había incorporado y se apoyaba a nivel sistémico. En esos programas, se enviaban mensajes más coherentes al personal y los asociados. En general, se trataba de programas más grandes que contaban con dependencias especializadas en las cuestiones de género y mandatos que incluían una interacción directa con los grupos de beneficiarios, como la población civil en situaciones posteriores a conflictos o situaciones humanitarias, los refugiados y las poblaciones susceptibles de violación de los derechos humanos. No obstante, también se incluían varios programas centrados en funciones de política, reglamentación y asesoramiento. En estos programas, donde se había hecho una inversión sostenida en la contratación de personal especializado y en una amplia sensibilización del personal, los generadores de resultados parecían ser más bien sistémicos y menos dependientes de la existencia de funcionarios comprometidos y eficientes.

**La incorporación de la perspectiva de género tenía una influencia positiva en los procesos de trabajo y en la formulación y repercusión de los programas de la Secretaría**

64. Pese a su limitada visibilidad en muchos programas y a la falta de un conjunto de pruebas sistémicas y claras para documentar los resultados, la OSSI estimó que la incorporación de la perspectiva de género estaba cambiando el modo en que los

programas de la Secretaría enfocaban su labor y podía producir ventajas para los beneficiarios y contribuir a la igualdad de género. Se comprobó que la incorporación de la perspectiva de género había tenido cierta influencia en los procesos institucionales y la formulación de los proyectos, así como en las repercusiones de los programas. La OSSI no pudo precisar el grado de esa influencia en términos cuantitativos. Pese a que en casi todos los programas los entrevistados pudieron proporcionar por lo menos un ejemplo de resultados, debido a la falta de datos la OSSI no estuvo en condiciones de determinar cuán comunes o poco comunes eran esos ejemplos.

65. Los ejemplos consignados a continuación fueron proporcionados a la OSSI en el curso de las entrevistas. Esos ejemplos ilustran diversos modos en que la incorporación de la perspectiva de género tuvo un efecto positivo en los procesos de trabajo y en la formulación y repercusión de los programas de la Secretaría. Han de considerarse a título ilustrativo únicamente y no pretenden ser completos o representativos; tampoco han sido sometidos a verificación independiente por la OSSI. Con todo, reflejan el potencial de la incorporación de una perspectiva de género para propiciar cambios positivos y contribuir al logro de la igualdad de género.

**Ejemplos de intentos de comprensión del efecto diferente que puede tener una cuestión para las mujeres y para los hombres**

En el *Estudio Económico y Social Mundial, 2007*, publicado por el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales se examinó el efecto del envejecimiento en la mujer.

La CESPAA ha examinado el control de los recursos económicos y el acceso a los recursos financieros por parte de la mujer.

La Oficina de Asuntos de Desarme ha incluido un módulo sobre el género y las armas pequeñas en las normas internacionales para el control de las armas pequeñas que están en curso de formulación.

La CEPAL ha elaborado un enfoque y una guía metodológicos para el análisis de las cuestiones de género en el contexto de la evaluación de desastres en el Caribe, y su división para las cuestiones de género ha proporcionado datos, asesoramiento y personal para apoyar esa evaluación.

La plantilla del marco programático del PNUMA exige que las consideraciones de género se incorporen en los análisis de situación relacionados con la formulación de los conceptos de propuesta y de proyecto. Se han proporcionado al personal directrices y una lista de procedimientos para la incorporación de la perspectiva de género en las publicaciones del PNUMA.

La adopción, por un cierto número de países, del índice africano de género y desarrollo elaborado por la CEPA ha permitido identificar varias disparidades de género, como las vulnerabilidades de los hogares encabezados por mujeres.

**Ejemplos de reunión, compilación y publicación de datos desglosados por sexo en el material preparado para los órganos rectores, los Estados Miembros y el público en general**

La CEPE mantiene una amplia colección de estadísticas de género en su base de datos estadísticos, que se utiliza regularmente para documentar las deliberaciones de política. Ha elaborado un manual sobre estadísticas de género y refuerza sistemáticamente las capacidades en apoyo de la creación de sistemas nacionales de estadística en sus Estados miembros.

En el informe de la CESPAP sobre los Objetivos de Desarrollo del Milenio, las cuestiones de género se examinan en el marco de cada capítulo en vez de figurar en una sección aparte.

En las publicaciones de la División de Estadística del Departamento de Asuntos Económicos y Sociales se incluyen habitualmente cifras estadísticas agregadas desglosadas por sexo y en la publicación *La mujer en el mundo: progreso en las estadísticas* se aborda la cuestión de la disponibilidad de estadísticas desglosadas por sexo.

La UNODC incluyó un breve análisis sobre el tema de las drogas y el género en su *Informe Mundial sobre las Drogas* correspondiente a 2010.

El OOPS se comprometió a reunir datos desglosados por sexo durante el bienio 2008-2009 y actualmente está utilizando esos datos como referencia para evaluar las desigualdades de género en la prestación de los servicios y determinar las medidas correctivas necesarias.

**Ejemplos de capacidad de respuesta rápida**

En el marco de una iniciativa del Comité Permanente entre Organismos financiada por donantes y administrada por la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, se dispone de un grupo de asesores en materia de género que pueden ser desplegados a las oficinas de los coordinadores de asuntos humanitarios previo aviso de 72 horas a fin de velar por que en las actividades humanitarias se preste igual consideración a las necesidades y capacidades diversas de las mujeres, las niñas, los niños y los hombres.

El Departamento de Asuntos Políticos ha formulado una estrategia conjunta con el UNIFEM consistente en un servicio permanente de expertos de alto nivel en materia de género, los cuales están disponibles para acudir y prestar asistencia rápida a las partes en un proceso de paz. Además ha elaborado una base de datos de mujeres expertas en mediación y cuestiones de género a las que el personal puede recurrir para recibir asistencia o capacitación.

**Ejemplos de la mayor eficacia obtenida en las políticas y las operaciones cuando éstas reflejan explícitamente las distintas necesidades de género**

La UNCTAD puso en marcha recientemente un nuevo programa de trabajo sobre el género, el comercio y el desarrollo que incluye cinco estudios de países.

Gracias a los esfuerzos deliberados por aumentar el número de mujeres en la fuerza de policía nacional en el Sudán Septentrional y Meridional, las mujeres cuentan con modelos positivos en ese sector, y las mujeres que han sido víctimas de violaciones de sus derechos están más dispuestas a denunciarlas.

**Ejemplos de efectos multiplicadores**

El ACNUR ha ayudado a los ministerios del Gobierno de Colombia a incorporar la perspectiva de género en la planificación relativa a los desplazados internos gracias a la asistencia prestada para la elaboración de directrices, las cuales se aplican actualmente en la formulación de la política pública a nivel nacional y local.

Con apoyo de las Naciones Unidas, el Ministerio de Bienestar Social y Asuntos Religiosos del Gobierno del Sudán Meridional ha elaborado herramientas de incorporación de la perspectiva de género que se ajustan a la Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer.

La UNMIS presta asistencia al Ministerio de Bienestar Social del Gobierno del Sudán Septentrional con miras a formular una política nacional de empoderamiento de la mujer.

**Ejemplos de esfuerzos por obtener mejores resultados para los beneficiarios**

En uno de sus proyectos de cooperación técnica de mayor envergadura, la oficina del ACNUR en Colombia colaboró con el Ministerio Público en la prestación de capacitación sobre derechos humanos, en particular sobre los derechos humanos de la mujer, a guardias de establecimientos penitenciarios, así como en el estudio de las condiciones de internamiento en las cárceles de mujeres.

La Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios está prestando especial atención a los grupos vulnerables, incluidas las mujeres jefes de familia, a fin de aumentar el impacto de su labor de socorro humanitario.

La ONU-Hábitat ha emprendido un proyecto conjunto con el UNIFEM a fin de estudiar la cuestión de la seguridad de la mujer en las ciudades.

## V. Conclusión

66. Casi 15 años después de la aprobación de la resolución inicial de la Asamblea General sobre la incorporación de una perspectiva de género, todos los programas de la Secretaría han atendido a la solicitud contenida en ella, pero la incorporación efectiva de la perspectiva de género no ha sido uniforme y su contribución a la igualdad de género no ha quedado clara. La comprensión, por parte del personal, del significado que tenía para su labor la incorporación de una perspectiva de género distaba de ser universalmente compartida y las iniciativas en curso variaban en términos de su enfoque y eficacia. Salvo un número de excepciones importantes, su visibilidad, en el mejor de los casos, no había sido constante, y en el peor de los casos era inexistente en los documentos importantes de la Secretaría. Pese a la orientación proporcionada por las autoridades centrales, y más recientemente por la Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer, en general no se había exigido una rendición de cuentas y no se había hecho un seguimiento sistemático de las mejores prácticas y la experiencia adquirida. Por consiguiente, su contribución a la igualdad de género no es evidente. La OSSI llegó a la conclusión de que era necesario adoptar otras medidas para que la visión de la Asamblea General de “una política activa y visible de incorporación de la perspectiva de género” se hiciera realidad en el conjunto de la Secretaría.

67. Ello no se ha debido a una falta de insumos. Para la aplicación de esa política se han facilitado recursos y se han puesto en marcha estructuras, procesos, capacitación y modalidades de presentación de informes. Si bien no hay una idea clara del costo de esos aportes, el esfuerzo desplegado en toda la Secretaría ha sido considerable y en la mayoría de los programas y los directores de programa existía la convicción de que la perspectiva de género se había incorporado efectivamente en sus respectivos programas, al menos en alguna medida. Las encuestas realizadas por la OSSI mostraron un alto grado de aceptación de la incorporación de la perspectiva de género por parte del personal, lo que constituía un logro en sí, habida cuenta de los desafíos que planteaba dicha incorporación para los enfoques y análisis más convencionales. No obstante, la OSSI llegó a la conclusión de que dicha incorporación no había dado resultados proporcionales a los esfuerzos desplegados y, por tanto, no había sido eficiente. Las ineficiencias se manifestaron particularmente en la falta de integración en los procesos comunes y en la carencia de un mecanismo para evaluar sistemáticamente los resultados, extraer enseñanzas de las deficiencias y difundir las mejores prácticas.

68. Si bien los procesos mismos no eran inherentemente errados, su pertinencia y por tanto su capacidad de generar resultados podían mejorarse determinando y reforzando los factores de reconocida eficacia e integrándolos en los procesos y la cultura de cada programa. La dependencia del compromiso y el entusiasmo de defensores individuales de la incorporación de la perspectiva de género (incluidos los coordinadores de las cuestiones de género no especializados), aunque capaces de inspirar a otros, es insostenible a la larga. Los resultados pueden garantizarse y sostenerse sólo si a la vez se garantizan y mantienen los recursos y las capacidades para obtenerlos. A juicio de la OSSI, habría mayores posibilidades de crear el entorno necesario para generar un impacto sostenido en la igualdad de género si se formularan más claramente las expectativas y se reforzaran la capacidad, la rendición de cuentas y la supervisión. El fortalecimiento de la competencia del

personal, en particular mediante la capacitación, era un elemento clave de la creación de capacidad indispensable para sostener los esfuerzos y los resultados.

69. La efectividad de la incorporación de la perspectiva de género debe juzgarse en definitiva a la luz de los resultados obtenidos. La OSSI observó buenos resultados y buenas prácticas en todos los programas y no duda que la incorporación de la perspectiva de género haya tenido una repercusión en la labor de los programas y en sus beneficiarios. No obstante, la falta de un conjunto amplio y sistemático de pruebas que corroboren esos resultados hace que no sea posible evaluar la contribución de dicha incorporación a la igualdad de género ni, por consiguiente, determinar su eficacia.

70. La OSSI llegó a la conclusión de que el enfoque utilizado por la Secretaría para incorporar una perspectiva de género debía centrarse en los resultados y no en los procesos en aras de lograr un compromiso más firme y una incorporación más visible y efectiva de la perspectiva de género. La falta de indicios concretos sobre lo que funciona y lo que no funciona, así como de los resultados obtenidos tras 15 años de esfuerzos, tiende a fomentar el escepticismo con respecto al mérito de ese enfoque y menoscaba la eficiencia. La reunión, el análisis y la difusión de las mejores prácticas, la experiencia adquirida y los logros obtenidos constituirían un paso importante hacia una comprensión cabal de las ventajas que la incorporación de la perspectiva de género puede proporcionar.

71. La OSSI también determinó que se requería una combinación de enfoques comunes y específicos para aumentar la coherencia y pertinencia de los programas y subprogramas a nivel de toda la Secretaría. Una enérgica orientación y vigilancia centrales son imprescindibles para el logro de resultados efectivos y coordinados, así como para definir las expectativas comunes aplicables al personal directivo superior y a los directores de programa respecto de sus funciones y responsabilidades. La falta de coordinación de los enfoques empleados en la formulación de herramientas, actividades de capacitación e indicadores y la resultante necesidad de reinventar constantemente las iniciativas no hacen sino socavar la eficiencia. Al mismo tiempo, se requiere apoyo para prestar asistencia a los distintos programas, en particular a los más pequeños, a fin de que puedan adaptar su enfoque a sus propios entornos de trabajo y velar por que las desigualdades de género no sólo se diagnostiquen sino se aborden efectivamente.

72. A juicio de la OSSI, todos los programas de la Secretaría abarcados por la evaluación resultarían beneficiados si la Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer ampliara el alcance de la orientación que actualmente impartía a fin de incluir un conjunto completo de principios, herramientas e indicadores comunes para la realización de las tareas comunes. Ello podría incluir actividades comunes de capacitación en materia de principios y enfoques básicos para todo el personal, plantillas o normas comunes de presentación de informes y funciones de coordinación y asesoramiento. Podría ser necesario reformular la función de los coordinadores de las cuestiones de género y de los especialistas en cuestiones de género a fin de lograr un mayor grado de apropiación y rendición de cuentas respecto de la incorporación de la perspectiva de género en los distintos programas; sin embargo, los coordinadores de las cuestiones de género no debían considerarse los únicos responsables de dicha incorporación en sus respectivas dependencias de trabajo. La aplicación de normas mínimas, como las que está elaborando la Junta de los jefes ejecutivos del sistema de las Naciones

Unidas, también podría ser útil, especialmente si esas normas no se limitan a los procesos sino que abarcan los resultados previstos. Al mismo tiempo, esos requisitos deben adaptarse a los distintos programas y subprogramas y reforzarse mediante la creación de capacidad, incluida la capacitación, para que el personal no especializado en cuestiones de género pueda adquirir confianza en su capacidad de integrar la perspectiva de género en su propia labor. Un enfoque orientado hacia los resultados es fundamental.

73. Las Naciones Unidas han contraído un compromiso sin reservas con la igualdad de género como meta y con la incorporación de la perspectiva de género como herramienta. La información concreta presentada en esta evaluación muestra que los logros en materia de incorporación de una perspectiva de género en la Secretaría no han estado a la altura de las expectativas previstas en el contexto de ese compromiso. El marco propiamente tal ha merecido apoyo en otras evaluaciones y jurisdicciones. Al cubrir todo el ámbito de acción de una organización, en vez de limitarse al subconjunto de actividades específicas al género, la incorporación de la perspectiva de género tiene el potencial de ejercer una influencia decisiva en la igualdad de género. Es en la práctica donde se observan las deficiencias. Esa falta de coherencia entre la política y la práctica puede poner en tela de juicio la reputación de las Naciones Unidas. Será necesario robustecer la estrategia para que la Organización pueda cumplir su compromiso y generar resultados visibles.

74. La creación de la nueva entidad para la igualdad entre los géneros, ONU-Mujeres, constituye una oportunidad para ese robustecimiento. La OSSI alienta a los creadores de esa entidad a que estudien las conclusiones del presente informe al formular el mandato de dicha entidad y al determinar sus recursos y estructura.

75. La OSSI observa asimismo que el lanzamiento de ONU-Mujeres representa una oportunidad para hacer una reevaluación temprana de la incorporación de la perspectiva de género en la Secretaría sobre la base de los criterios de referencia establecidos en el presente informe. Esa reevaluación podría realizarse dentro de un plazo de tres años a partir de la entrada en funcionamiento de la entidad. Entre tanto, la OSSI estima que la incorporación de la perspectiva de género en la Secretaría podría ser más efectiva si la Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer y los propios programas adoptaran medidas con miras a reforzar esa incorporación en el actual marco, tratando activamente de obtener resultados y velando por su seguimiento.

## VI. Recomendaciones

### Recomendación 1

**La Oficina del Asesor Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer debería reforzar la orientación central proporcionada a los programas de la Secretaría y velar por una mayor coordinación de sus esfuerzos mediante lo siguiente:**

a) Obteniendo, al más alto nivel, una reafirmación expresa del compromiso con la incorporación de la perspectiva de género mediante el establecimiento de expectativas explícitas y jerarquías de rendición de cuentas para el personal directivo y los funcionarios de todas las categorías, así como de alicientes para que surjan “defensores” de ese compromiso entre el personal de categoría superior;

b) Formulando un enfoque común a nivel de toda la Secretaría para reforzar la capacidad del personal con miras a la incorporación efectiva de la perspectiva de género, en particular mediante el apoyo a la capacitación y la orientación en el trabajo a cargo de mentores;

c) Estableciendo un centro de excelencia especializado para que los expertos en materia de género puedan colaborar con los programas de la Secretaría a fin de determinar los resultados deseados, establecer normas comunes, analizar y compilar los resultados de manera de disponer de un conjunto de pruebas que sirva para documentar los progresos e intercambiar información sobre las mejores prácticas;

d) Elaborando directrices a fin de velar por que la perspectiva de género se incorpore de modo coherente en las tareas comunes de la Secretaría, incluidas la planificación, la preparación de presupuestos, la supervisión y la presentación de informes, así como el seguimiento de su aplicación.

### **Recomendación 2**

**Cada programa de la Secretaría incluido en la evaluación debería reforzar su compromiso con la incorporación de una perspectiva de género y hacer hincapié en la aplicación de un enfoque orientado a los resultados mediante lo siguiente:**

a) Velando por formular y divulgar un plan de acción para la incorporación de la perspectiva de género en todo el programa, en consonancia con su marco estratégico, que incluya una clara mención de los resultados deseados e indicadores para cada subprograma;

b) Definiendo expectativas claras para el personal directivo y los funcionarios de todas las categorías y reforzando los recursos y las aptitudes del personal para poder cumplir esas metas mediante la obtención de resultados concretos;

c) Si se contrata a coordinadores de las cuestiones de género que no sean especialistas en esa materia, asignándoles atribuciones específicas, reconociendo su labor relacionada con la incorporación de una perspectiva de género en el proceso de evaluación de la actuación profesional y velando por que tengan acceso a asesoramiento especializado y la oportunidad de participar en redes de pares en el marco de sus respectivos programas y fuera de éstos;

d) Compilando un conjunto de pruebas objetivas a fin de documentar los logros obtenidos mediante la reunión y el análisis sistemáticos de los resultados, las mejores prácticas y la experiencia adquirida en la incorporación de la perspectiva de género.

*(Firmado)* Patricia O'Brien  
Supervisora

Oficina de Servicios de Supervisión Interna  
6 de agosto de 2010