

## Evaluación conjunta de programas conjuntos sobre la igualdad de género en el sistema de las Naciones Unidas

Respuesta de la dirección

Respuesta de la dirección elaborada por: Grupo de trabajo de respuesta de la dirección (ONU Mujeres, PNUD, UNFPA, UNICEF, F-ODM/PNUD)

Fecha: 16/5/2014

### **Respuesta general de la dirección:**

El grupo interinstitucional que encargó la Evaluación conjunta de programas conjuntos sobre la igualdad de género en el sistema de las Naciones Unidas (“las entidades”) considera que esta evaluación representa una contribución valiosa para mejorar la comprensión del modo en que se puede mejorar la eficacia de los programas conjuntos sobre la igualdad de género. La experiencia general de las entidades sugiere que, cuando están diseñados correctamente y motivados por una justificación clara, los programas conjuntos pueden resultar un medio adecuado para promocionar la igualdad de género, y que tienen un historial de obtención de resultados, extremos ambos demostrados por la evaluación. Los programas conjuntos son una importante modalidad para financiar la programación sobre igualdad de género y empoderamiento de las mujeres, que contribuye al avance de la igualdad de género cuando las organizaciones participantes trabajan en áreas en las que una sola entidad no podría hacerlo individualmente, ya que la igualdad de género es un desafío complejo y pluridimensional para el desarrollo. Como sucede con todas las modalidades de financiación, la modalidad de los programas conjuntos se beneficia de unas fuentes de financiación predecibles.

Sin embargo, como la evaluación también pone de manifiesto, los programas conjuntos no deben ser la opción por defecto, y las entidades han de plantearse una serie de opciones cuando aspiran a mejorar su trabajo conjunto en materia de igualdad de género, así como valorar que no siempre ofrecen la mejor modalidad para la cooperación y que su eficacia depende del contexto. La evaluación recoge adecuadamente estos elementos, y la correspondiente recomendación dirigida a las entidades (que incluye las siete recomendaciones de nivel inferior para la aplicación de la recomendación general) ofrece orientaciones útiles en este sentido. Las entidades también señalan que los programas conjuntos sobre igualdad de género pueden ayudar a potenciar la coherencia en el seno de las Naciones Unidas desde un punto de vista más general, así como posibilitar que trabajemos juntos, por ejemplo, en relación con iniciativas encaminadas a fomentar la igualdad de género en el contexto de la agenda de desarrollo post-2015.

**Recomendación general de la evaluación a las entidades de las Naciones Unidas: garantizar una justificación estratégica clara para los programas conjuntos en materia de género, así como un diseño que esté sólidamente basado en el logro de una mayor eficacia de las iniciativas de desarrollo a escala nacional.**

**Respuesta de la dirección a la recomendación general:** las entidades se muestran de acuerdo con esta recomendación y agradecen

## Evaluación conjunta de programas conjuntos sobre la igualdad de género en el sistema de las Naciones Unidas

### Respuesta de la dirección

el énfasis en garantizar que el diseño de los programas conjuntos en materia de género estén sólidamente basados en el logro de una mayor eficacia de las iniciativas de desarrollo a escala nacional. Hay que señalar que actualmente está en marcha un proceso interinstitucional para revisar y mejorar las directrices comunes para la programación conjunta cuando se abordan esta y otras cuestiones conexas. También es preciso señalar que a comienzos de 2014 y con arreglo a la experiencia de algunas de las entidades en materia de programas conjuntos de igualdad de género, se publicó el manual "Hacer que funcionen los programas conjuntos sobre género. Guía para su diseño, ejecución, seguimiento y evaluación", que incluye las conclusiones preliminares de esta evaluación. Además de la recomendación general, la evaluación ofrece siete recomendaciones de nivel inferior para ayudar a aplicar la recomendación general. Esta respuesta de la dirección contestará sucesivamente a cada una de ellas.

**Recomendación núm. 1 de la evaluación: siempre que resulte posible, la decisión en torno un programa conjunto sobre género debe ser una elección estratégica más que una reacción por defecto ante unos incentivos de financiación, una reforma de las Naciones Unidas o la presión de un donante. Esto implica una valoración clara de las opciones, que exige que las Naciones Unidas y sus asociados aboguen por la modalidad conjunta desde una perspectiva de eficacia del desarrollo y de ventaja comparativa, incluida la capacidad interna de los interesados nacionales. También conlleva: a) un análisis del estado de la programación en materia de género a escala nacional (ya que esta se enmarca en una programación nacional más amplia), y b) la consideración de otras modalidades posibles que integren el principio de actuación conjunta pero que puedan ser implementadas de otras maneras, como los asociados silenciosos, los fondos colectivos o los fondos de promoción.**

**Respuesta de la dirección:** las entidades se muestran de acuerdo con esta recomendación. Los programas conjuntos en materia de género siempre deberían fundamentarse en procesos de planificación estratégica y estar vinculados de manera coherente con los marcos de planificación de las Naciones Unidas, como el Programa único/MANUD, en lugar de buscar oportunidades de financiación específicas. Es preciso hacer valer los sólidos procesos y sistemas de planificación y definición de prioridades desplegados por las diversas entidades, tanto de forma individual como colectiva, para garantizar en todo momento que las diferentes modalidades de ejecución, incluida la selección de la modalidad de programa conjunto, sea objeto de una valoración exhaustiva en la que se analice su eficacia y su valor. En el marco de labor en curso en torno a la revisión de la Orientación de los Programas Conjuntos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUD), se está examinando actualmente esta cuestión y formulando el programa conjunto como solamente una modalidad para trabajar juntos en el contexto del GNUD, las iniciativas "Unidos en la acción"/ "Programa único" u otros marcos para la programación nacional común. En términos más generales, las

## Evaluación conjunta de programas conjuntos sobre la igualdad de género en el sistema de las Naciones Unidas

### Respuesta de la dirección

entidades reconocen la necesidad de reforzar los análisis de capacidades del marco de políticas o institucional, como las necesidades en términos de desarrollo de capacidades de las Naciones Unidas y sus asociados nacionales, así como su capacidad para trabajar dentro de una modalidad conjunta en materia de género.				
Medida(s) clave(s)	Plazo	Unidad(es) responsable(s)	Seguimiento	Comentarios
			Estado <sup>1</sup>	
Revisar las orientaciones del programa sobre la selección de modalidades de ejecución para garantizar que la modalidad de programa conjunto únicamente se elija cuando resulte apropiada desde un punto de vista estratégico.	Antes del final de 2014	Dependencias pertinentes de orientación de la planificación y del programa dentro de cada entidad de las Naciones Unidas.		
ONU Mujeres revisará la nueva Orientación sobre Programas Conjuntos del GNUD sobre cualquier medida adicional específica que sea necesaria en los programas conjuntos en materia de género.	Finales de 2015	ONU Mujeres		
<b>Recomendación núm. 2 de la evaluación: incrementar el rigor de la fase de diseño de los programas conjuntos de género:</b> a) <b>Lograr que el diseño vaya precedido por una justificación analítica sólida, que incluya un análisis en materia de</b>				

<sup>1</sup> Opciones: iniciado, finalizado, no iniciado o ya no aplicable (por favor, aporte comentarios para explicar la justificación).

## Evaluación conjunta de programas conjuntos sobre la igualdad de género en el sistema de las Naciones Unidas

### Respuesta de la dirección

**política, economía política, conflictos/fragilidad, derechos humanos y contexto de funcionamiento. Garantizar que los diseños estén basados en unos análisis fiables de la capacidad de todos los asociados, incluidas las entidades de las Naciones Unidas, y que incluyan la capacidad de cohesión;**

- b) Llevar a cabo un diseño inclusivo (que tenga en cuenta las orientaciones del Grupo Temático de las Naciones Unidas sobre el Género cuando proceda), que cuente con recursos adecuados (humanos y financieros, incluidos conocimientos técnicos especializados sobre derechos humanos y género), con una base amplia y que incorpore una visión estratégica y una cuantificación realista, así como unos marcos de resultados orientados hacia el logro de los resultados comunes deseados; y**
- c) Garantizar que el diseño refleje la sistematización de un enfoque basado en los derechos humanos.**

**Respuesta de la dirección:** las entidades se muestran de acuerdo con esta recomendación. Las entidades toman nota de la importancia de contar con unas fases de diseño rigurosas para todos los programas conjuntos, incluidos los programas conjuntos de género, en especial en lo relativo a la calidad del análisis en lugar de limitarse a la del proceso. Esto incluye asegurarse de que existe un análisis bien fundamentado y sólido que sustente la teoría del cambio en la que se basa el programa. Esta cuestión también está siendo abordada por los actuales trabajos de revisión de las directrices del GNUD sobre programas conjuntos, que se ocupan activamente de asuntos relacionados como el aprovechamiento de los análisis sobre los países y el Programa único/MANUD y otros marcos, así como del estudio de la capacidad y las ventajas comparativas del gobierno, los asociados en la implementación y las organizaciones que participan en las Naciones Unidas para coordinar, gestionar y apoyar la ejecución y la supervisión y evaluación continuas de los programas conjuntos. Si se pretende cumplir las expectativas en lo tocante a la calidad y al proceso, las entidades señalan la importancia de garantizar un alto grado de conocimientos especializados y la disponibilidad de unos recursos adecuados para los asociados durante la fase de diseño.

Medida(s) clave(s)	Plazo	Unidad(es) responsable(s)	Seguimiento	Comentarios
			Estado	
Examinar y, si es necesario, revisar las orientaciones de la entidad (manual de	Antes del final de 2014	Dependencias pertinentes de orientación de la planificación y del		

## Evaluación conjunta de programas conjuntos sobre la igualdad de género en el sistema de las Naciones Unidas

### Respuesta de la dirección

programas y operaciones internos y específicos de los organismos, o equivalente) sobre los programas conjuntos para garantizar el rigor de la fase de diseño y la existencia de un sistema de control de calidad.		programa dentro de cada organismo de las Naciones Unidas.		
Las entidades animan a recurrir a la lista de expertos en materia de género del GNUD para garantizar la calidad del proceso de diseño.	3 <sup>er</sup> trimestre de 2014	Todas las entidades.		
Las entidades examinarán los procedimientos de valoración de los proyectos o programas para asegurarse de que presentan el rigor adecuado en su fase de diseño, lo que incluye la adopción de un enfoque centrado en los derechos humanos.	Mediados de 2015	Todas las entidades.		
Las entidades animarán a su personal a utilizar los recursos existentes pertinentes, por ejemplo el manual "Hacer que	Finales de -2014	Todas las entidades.		

## Evaluación conjunta de programas conjuntos sobre la igualdad de género en el sistema de las Naciones Unidas

### Respuesta de la dirección

funcionen los programas conjuntos sobre género. Guía para su diseño, ejecución, seguimiento y evaluación”.				
<p><b>Recomendación núm. 3 de la evaluación: la función de ONU Mujeres, cuyo mandato la sitúa, cuando las condiciones lo permiten, como un lógico líder técnico y/o de coordinación, debe aclararse y explicitarse en los programas conjuntos en materia de género.</b></p>				
<p><b>Respuesta de la dirección:</b> las entidades se muestran de acuerdo con esta recomendación. Es importante que la función de todos los asociados e interesados, como ONU Mujeres, se aclare y explicita en el diseño y a lo largo de la ejecución de los programas conjuntos en materia de género. En aquellos contextos en que ONU Mujeres no tenga una presencia establecida, el Coordinador Residente o el equipo de las Naciones Unidas en el país deben alcanzar un consenso sobre el liderazgo técnico y/o de coordinación más apropiado. Es necesario destacar que la Orientación de los Programas Conjuntos del GNUD también considera la determinación de las funciones y las responsabilidades como un paso fundamental para el establecimiento de los programas conjuntos. Esto incluye la selección de la organización (o las organizaciones) de las Naciones Unidas a la que se asignarán unas funciones especiales como agente administrativo, organismo de convocación o agente gestor.</p>				
Medida(s) clave(s)	Plazo	Unidad(es) responsable(s)	Seguimiento	
			Estado	Comentarios
Las entidades desarrollarán un enfoque común para determinar y explicitar las diferentes funciones técnicas y de coordinación de los diferentes asociados en los programas conjuntos en materia de género.	Antes del final de 2015	ONU Mujeres, PNUD, UNICEF, UNFPA (bajo la dirección de ONU Mujeres)		
Las entidades proporcionarán directrices a	Antes del final de 2015	Dependencias pertinentes de cohesión y coordinación		

## Evaluación conjunta de programas conjuntos sobre la igualdad de género en el sistema de las Naciones Unidas

### Respuesta de la dirección

las oficinas locales sobre la aplicación de la comprensión común.		de las Naciones Unidas dentro de cada entidad de las Naciones Unidas.	
<p><b>Recomendación núm. 4 de la evaluación: garantizar la integración de los siguientes principios fundamentales en el diseño y la ejecución:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La armonización debe centrarse en las prioridades articuladas de los titulares de derechos (incluidos los de las organizaciones de mujeres) y desde una perspectiva de derechos humanos, en lugar de centrarse únicamente en las necesidades nacionales generales;</li> <li>• Debe producirse un cambio de perspectiva en la rendición de cuentas, que en la actualidad es ascendente hacia la sede de las Naciones Unidas, y hacer que pase a ser verdaderamente recíproca, enfocada en los derechos humanos y centrada a escala de país. Debe formalizarse la función del Coordinador Residente y del equipo de las Naciones Unidas en el país en términos de petición de cuentas a los programas y a los organismos asociados, de tal manera que vaya más allá del uso de herramientas de indicadores o sistemas de puntuación sobre el rendimiento. El seguimiento y la elaboración de informes de rendimiento conjuntos deben ser una condición previa para recibir financiación, y deben ser objeto de supervisión a lo largo de todo el proceso;</li> <li>• La implicación exige unas estrategias explícitas que se deben articular desde el inicio y que deben estar vinculadas con estrategias de desarrollo de capacidades, que se indican a continuación. Los mecanismos de implicación durante la ejecución deben tener una base amplia, e incluir a representantes de organizaciones de mujeres y otros agentes de cambio apropiados, además de ser objeto de seguimiento mediante informes;</li> <li>• La armonización en busca de la cohesión también necesita una visión clara y un conjunto de estrategias desde el inicio, un compromiso pleno de los asociados y continuidad. La premisa de la modalidad conjunta debe ser esencial para el proceso de elaboración de la visión, e integrarse en los requisitos de supervisión y elaboración de informes. También debe incluirse una declaración explícita de resultados sobre la coordinación dentro de los marcos de resultados. Debe evitarse el uso de modalidades de intermediación o paralelas, que se oponen activamente a la armonización. Los mecanismos de coordinación deben estar explícitamente dotados de recursos y alojados en las estructuras nacionales (no necesariamente el gobierno) para incrementar la rendición de cuentas a escala nacional. Es necesario integrar y aplicar completamente unas estrategias de adquisición de experiencias; y</li> </ul>			

## Evaluación conjunta de programas conjuntos sobre la igualdad de género en el sistema de las Naciones Unidas

### Respuesta de la dirección

- **Sustentados por una visión común, los programas conjuntos en materia de género necesitan centrarse con mayor determinación en la gestión orientada a los resultados del desarrollo a través del trabajo colectivo, y es necesario supervisarlos, medirlos, evaluarlos y elaborar informes sobre ellos. No es necesario ejecutar todas las actividades de manera conjunta, aunque deben ir encaminadas hacia un conjunto de resultados comunes, con unos vínculos verticales y horizontales nítidos. Los informes sobre rendimiento deben ser frecuentes, conjuntos y obligatorios, y estar orientados a los resultados. El diseño del programa y las evaluaciones temáticas de país debe incluir la comparación de la modalidad conjunta sobre género con los modelos de ejecución por parte de una única entidad.**

**Respuesta de la dirección:** las entidades se muestran parcialmente de acuerdo con esta recomendación. Están plenamente de acuerdo en que los principios de programación claves y los procesos de control de la calidad deben fortalecerse constantemente, con el fin de asegurar que estos principios se reflejen en todos los programas, incluidos los programas de género. Los enfoques basados en los derechos humanos, como la plena integración de la perspectiva del titular de los derechos, ya son un principio permanente de la programación de las Naciones Unidas. El desarrollo de capacidades y la gestión orientada a resultados (así como la implicación nacional en estrategias de desarrollo) son también dos de los cinco principios de programación del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Las entidades consideran que en este caso es necesario garantizar una aplicación más rigurosa del principio a través de un diseño y un control de calidad mejorados (*este aspecto ya se ha destacado en las recomendaciones anteriores*).

También se ha subrayado convenientemente la cuestión de la armonización en busca de la cohesión, y las entidades se muestran activas en el Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, donde trabajan para garantizar que se mejora la elaboración de informes y la supervisión conjunta en todos los tipos de programas de las Naciones Unidas y cuando el contexto nacional de funcionamiento resulte propicio. A pesar de que toman buena nota de la cuestión subyacente y de que las cinco entidades aceptan sin ambigüedades el valor del fortalecimiento de la rendición de cuentas para los resultados del programa, su capacidad para abordar este asunto está limitada por sus esferas de competencia y sus mandatos. Sin embargo, las cuestiones de rendición de cuentas relacionadas con la función del Coordinador Residente y el equipo de las Naciones Unidas en el país exceden las competencias de las cinco entidades incluidas en esta evaluación.

## Evaluación conjunta de programas conjuntos sobre la igualdad de género en el sistema de las Naciones Unidas

### Respuesta de la dirección

Medida(s) clave(s)	Plazo	Unidad(es) responsable(s)	Seguimiento	
			Estado	Comentarios
Las entidades compartirán los resultados de la evaluación con el GNUD.	2º trimestre de 2014	ONU Mujeres		
El informe de la evaluación será compartido con todos los equipos de las Naciones Unidas en los diferentes países a través de la red de prácticas de coordinación (RPC).	2º trimestre de 2014	ONU Mujeres		
<p><b>Recomendación núm. 5 de la evaluación:</b> para ejecutar programas conjuntos sobre género en situaciones de fragilidad o afectadas por conflictos, debería aplicarse un análisis basado en el criterio de “No hacer daño”, los principios internacionales para la participación en situaciones de fragilidad y un prisma de construcción nacional, según proceda y de manera continua. En estas situaciones se debería desarrollar una teoría del cambio separada para los programas, que incluya los elementos indicados en el apartado 4 del Informe de Síntesis.</p>				
<p><b>Respuesta de la dirección:</b> las entidades se muestran parcialmente de acuerdo con esta recomendación. Resulta esencial que toda la programación en contextos de fragilidad o afectados por conflictos sea llevada a cabo con la debida sensibilidad y con un mayor conocimiento de las implicaciones de las decisiones en materia de programación a través de unos procesos de diseño rigurosos y firmes. También se reconoce que los entornos de funcionamiento problemáticos presentan unas mayores dificultades para la ejecución exitosa de los programas, entre ellos los programas conjuntos sobre género. Asimismo, se reconoce plenamente el valor de las teorías de cambio, los modelos lógicos y las vías de cambio como medios para conceptualizar la lógica programática común, comunicarse con los asociados y las partes interesadas, y detectar y gestionar riesgos e hipótesis.</p>				
Medida(s) clave(s)	Plazo	Unidad(es) responsable(s)	Seguimiento	
			Estado	Comentarios

## Evaluación conjunta de programas conjuntos sobre la igualdad de género en el sistema de las Naciones Unidas

### Respuesta de la dirección

Las entidades examinarán y, en caso de ser necesario, revisarán sus estrategias y sus orientaciones de acción humanitaria para armonizar y, en última instancia, proporcionar orientación a las oficinas locales para que participen en programas conjuntos.	Para el primer trimestre de 2015	Dependencia/equipo temático o sectorial pertinente de cada entidad.		
<p><b>Recomendación núm. 6 de la evaluación: los diseños deben estar centrados en un marco completo de riesgos desde el inicio; resulta fundamental un análisis de riesgos estratégicos, políticos, de economía política, de capacidad y de gobernanza, así como de los riesgos de la propia modalidad de ejecución conjunta. Las estrategias de mitigación y los procesos continuos de gestión de riesgos deben ser explícitos y revisados con frecuencia. Así sucede con los programas conjuntos sobre género sin excepción, y en especial con los dirigidos a situaciones frágiles o afectadas por conflictos.</b></p>				
<p><b>Respuesta de la dirección:</b> las entidades se muestran de acuerdo con esta recomendación. La gestión de riesgos debe integrarse plenamente en todos los procesos de programación, como los programas conjuntos sobre género, y en particular en el caso de situaciones frágiles y afectadas por conflictos. El trabajo en curso para examinar la Orientación de los Programas Conjuntos del GNUD también está analizando el uso de umbrales como mecanismo interno de control para ayudar a gestionar los riesgos (los umbrales para programas conjuntos se introducen con el fin de permitir a las organizaciones participantes gestionar colectivamente sus riesgos, sean políticos/estratégicos, programáticos o financieros, en su programación común).</p>				
Medida(s) clave(s)	Plazo	Unidad(es) responsable(s)	Seguimiento	
			Estado	Comentarios
Examinar y, si es necesario, revisar la orientación de la entidad en materia de gestión de riesgos para garantizar que quede	Para finales de 2014	Dependencias pertinentes de gestión de riesgos en cada entidad de las Naciones Unidas.		

## Evaluación conjunta de programas conjuntos sobre la igualdad de género en el sistema de las Naciones Unidas

### Respuesta de la dirección

plenamente reflejada en la orientación del programa.				
Examinar y, si es necesario, reforzar los procesos de control de calidad (también durante la evaluación de los proyectos) de los programas conjuntos, para garantizar que la gestión de riesgos se incorpore al diseño de estos programas.	Para mediados de 2015	Dependencias pertinentes de gestión de riesgos en cada entidad de las Naciones Unidas que cuente con procesos internos de control de calidad para la participación en programas conjuntos.		
<p><b>Recomendación núm. 7 de la evaluación: los programas conjuntos en materia de género deben constituir una oportunidad para desarrollar unas estrategias integrales de ampliación de las capacidades nacionales para la igualdad en materia de género y el empoderamiento de las mujeres. Dichos programas deben ajustarse a las estrategias de desarrollo de las capacidades nacionales, hacer referencia al marco de desarrollo de capacidades del PNUD, incluir tanto a titulares como a garantes de derechos y estar orientados a la asociación, ser integradores y transversales.</b></p>				
<p><b>Respuesta de la dirección:</b> las entidades se muestran parcialmente de acuerdo con la recomendación. Los programas conjuntos sobre género pueden constituir, y con frecuencia constituyen, una oportunidad para desarrollar unas estrategias integrales de ampliación de las capacidades nacionales para la igualdad en materia de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas. No obstante, el contexto del país tiene una importancia fundamental en relación con el diseño de mecanismos de apoyo para las estrategias de desarrollo de capacidades nacionales y para los programas conjuntos en materia de género. Las decisiones sobre si los programas conjuntos específicos sobre género deben constituir una oportunidad para desarrollar unas estrategias integrales de desarrollo de capacidades nacionales para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres reciben información de los análisis durante el proceso de diseño y están basadas en el contexto nacional, sustentándose en el principio de implicación nacional. Las entidades reconocen que los programas conjuntos sobre género se deben aprovechar para mejorar las capacidades nacionales y se acepta plenamente que cualquier apoyo prestado por las entidades a las estrategias de desarrollo de capacidades nacionales para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres deben armonizarse y ser coherentes con las estrategias nacionales de desarrollo de las capacidades.</p>				

**Evaluación conjunta de programas conjuntos sobre la igualdad de género en el sistema de las Naciones Unidas**

Respuesta de la dirección

Medida(s) clave(s)	Plazo	Unidad(es) responsable(s)	Seguimiento	
			Estado	Comentarios
Ninguna.	n/d	n/d		