



El Salvador

estrategia DE género 2008-2011

Estrategia de género 2008-2011



Estrategia de género 2008-2011



Editor:

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)
San Salvador, 2009.

Diseño y diagramación:

Contracorriente Editores



Índice

PRESENTACIÓN.....	5
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN. Una nueva estrategia de género para el PNUD El Salvador	7
1.1. ¿Por qué una estrategia de género interagencial y una estrategia del PNUD?	8
1.2. Breve referencia al marco conceptual y metodológico del proceso.....	10
1.3. Descripción del contenido de esta estrategia	11
CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO. ¿Dónde estamos en materia de igualdad de género?	13
2.1. Breve diagnóstico de país (situación país y contrapartes)	13
2.2. Resumen ejecutivo, diagnóstico de género del PNUD El Salvador	21
CAPÍTULO 3. El PNUD y la igualdad de género	27
3.1. El marco corporativo del PNUD para la igualdad de género y el <i>mainstreaming</i> : políticas y documentos corporativos.	27
3.2. El marco interagencial: PNUD en el Sistema de NN. UU. en El Salvador	29
3.3. Iniciativas del PNUD El Salvador que promueven la igualdad de género	30
CAPÍTULO 4. Líneas estratégicas del PNUD El Salvador 2008-2011	33
4.1. Los programas y proyectos del PNUD El Salvador contribuyen a eliminar las desigualdades de género en el país	34
4.2. El PNUD El Salvador es una organización más equitativa y sensible al género en cuanto a la gestión de recursos humanos y la cultura organizacional.....	38
4.3. Adoptar un compromiso político y económico permanente por parte del PNUD El Salvador y un mayor posicionamiento interno y externo de la temática	40
4.4. El PNUD El Salvador contribuye a la coordinación de esfuerzos en materia de igualdad de género en el país.....	41

CAPÍTULO 5. Mecanismos para la implementación de esta estrategia	43
5.1. Estructuras técnicas y políticas para la implementación fortalecida, con roles y funciones claras.....	43
5.2. Elaboración de planes operativos anuales con presupuesto asignado.....	44
5.3. Instalación del sistema de monitoreo y seguimiento.....	45
 BIBLIOGRAFÍA	46
 ANEXOS.....	47



Presentación

5

En El Salvador, la igualdad de género es uno de los grandes retos de país. Creemos firmemente que sin Igualdad de Género, no puede existir Desarrollo Humano, y que el Desarrollo Humano tiene que considerar dicha igualdad como meta y como parte inherente del proceso mismo de ampliación de las opciones de las personas para mejorar sus vidas. Por lo anterior, la Estrategia de Género del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) El Salvador 2008-2011 representa una confirmación de que el camino que iniciamos en 2003, con la primera estrategia de género 2003-2006, continúa siendo una apuesta fundamental para impulsar el Desarrollo Humano.

El PNUD es la red mundial de las Naciones Unidas para el desarrollo, y como tal promueve cambios y conecta a los países con los conocimientos, la experiencia y los recursos necesarios para ayudar a los pueblos a forjar una vida mejor. Como todos los procesos sociales, el Desarrollo no es neutro al género, y por lo tanto es fundamental que los cambios y acciones promovidas en este proceso consideren la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en su participación, así como en el acceso, uso, control y beneficios de dichos conocimientos, experiencias y recursos, para que no se profundicen o generen nuevas desigualdades y se eliminen las existentes.

El PNUD El Salvador se ha caracterizado por su liderazgo en los temas de género tanto en la región como en el ámbito nacional. Prueba de ello es que nuestra oficina fue la primera en la región de América Latina y el Caribe en desarrollar una estrategia de género y crear un área para su implementación. La presente estrategia constituye una hoja de ruta que hemos asumido con el fin de contribuir a la eliminación de las desigualdades tanto al interior como al exterior de nuestra organización. La misma forma parte de la Estrategia Interagencial de Género del Sistema de Naciones Unidas en El Salvador, ya que el PNUD, como parte del Grupo Temático (interagencial) de Género, busca apoyar fuertemente las líneas de trabajo y los mandatos establecidos por el Sistema en este campo, así como aquellos establecidos en el ámbito regional y global.

Con esta estrategia, queremos responder a los retos clave que el PNUD El Salvador ha identificado en materia de género. Primero, que es responsabilidad de todos y todas dentro de nuestra organización y de nuestras contrapartes y aliados hacer de la *transversalización* de género una realidad en el quehacer institucional. Segundo, que es importante continuar trabajando por el *empoderamiento* de las mujeres para avanzar la igualdad de género, como igual de importante es hacer, cuando sea pertinente, una aproximación que incluya a hombres en estos esfuerzos. Tercero, que consideramos necesario continuar trabajando de la mano del gobierno y de las organizaciones de mujeres, convirtiendo en una prioridad motivar a actores no tradicionales en el tema a jugar un rol central para construir conjuntamente una agenda política en torno a la que se sumen todos y todas los que han estado ausentes. Y, cuarto, que todos nuestros esfuerzos deben enfocarse en que la presente estrategia se traduzca al interior de nuestra organización en acciones y recursos concretos.

Quiero reconocer el esfuerzo realizado por todas las personas que de distintas maneras han participado y enriquecido la elaboración de este documento, y motivar tanto al *Staff* del PNUD El Salvador, como al Grupo temático de Género del Sistema de Naciones Unidas, nuestras organizaciones contrapartes y aliadas que sumemos esfuerzos y hagamos de la Estrategia de Género 2008-2011 del PNUD, así como de la Estrategia Interagencial de Género 2008-2011, una apuesta común para construir la Igualdad de género en El Salvador.



Jessica Faieta
Representante Residente del
Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo El Salvador.



Capítulo 1

Introducción

7

Una nueva estrategia de género para el PNUD El Salvador

El PNUD entiende la igualdad de género como una condición irreductible para un desarrollo sostenible, libre de violencia, democrático e inclusivo y, tal y como está planteado en el Plan Estratégico del PNUD 2008-2011 (*Strategic Plan 2008-2011, SP*), como una dimensión que integra todo el trabajo de nuestra organización. El PNUD ha aprobado recientemente la Estrategia de Igualdad de Género (*Gender Equality Strategy, GES*), que representa el marco corporativo principal para integrar esta dimensión en nuestro quehacer organizacional.

Además, en el ámbito regional, el Buró Regional para América Latina y El Caribe (RBLAC, por sus siglas en inglés) del PNUD cuenta con un nuevo Marco de Cooperación Regional que establece las principales líneas de trabajo en América Latina y el Caribe tomando en cuenta el contexto particular de nuestra región, y donde se incluye en cada una de las cuatro áreas de trabajo algunos de los principales retos en materia de igualdad de género en los que planteamos trabajar como organización en los próximos años. Conta-

mos también en el nivel regional, entre otras cosas, con un acuerdo entre el Administrador y la Directora Regional del RBLAC (*gender compact*) donde se definen algunos compromisos y énfasis en la temática para los próximos años.

En el nivel regional, la oficina del PNUD El Salvador tuvo desde 2003-2004 un fuerte liderazgo en la temática de género por ser la primera oficina en la región en elaborar una estrategia de género (2003-2006) y conformar un área de género para su implementación, pero también por convertirse en referente regional de cara al Buró de Políticas de Desarrollo (BDP), el SURF y de otras oficinas de la región. Fruto de ese liderazgo, se explica que el Salvador haya albergado desde 2005 hasta la fecha el proyecto de ámbito regional «América Latina Genera: gestión del conocimiento para la equidad de género» (www.americlatinagenera.org).

Sin embargo, es importante señalar que por diversas razones que se analizan en el diagnóstico institucional de género,¹ en 2006 decayó el liderazgo y posicionamiento tanto interno como externo del PNUD El Salvador en el tema, la Oficina dejó de ejecutar su estrategia de género y no inició la formulación de la nueva estrategia al término de la anterior como estaba previsto.

En el plano nacional, el Sistema de Naciones Unidas de El Salvador cuenta con el *Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo* (UNDAF, por sus siglas en inglés), nuestro documento de planificación interagencial, de donde se deriva también el *Plan de Acción del Programa de País (CPAP) 2007-2011* de PNUD El Salvador. Ambos documentos, uno a nivel interagencial y otro a nivel de PNUD, apuntan lineamientos en materia de igualdad y *empoderamiento* de las mujeres en el país.

Tomando en cuenta todo esto, la Representante Residente de El Salvador identificó la necesidad de llevar a cabo una segunda Estrategia de Género del

PNUD El Salvador e invitó a otras agencias del Sistema, como Coordinadora Residente, a iniciar procesos similares, lo cual concluyó en la decisión del *United Nations Country Team* (UNCT) de El Salvador de realizar una estrategia inter-agencial de género, orientada principalmente al área programática.

1.1. ¿Por qué una estrategia interagencial y por qué una estrategia del PNUD?

Es importante aclarar que ambos procesos han estado relacionados en varios sentidos y momentos y que lo que se pretende en realidad es enmarcar y delinear mejor el trabajo interagencial y el de nuestra propia organización en materia de igualdad de género en El Salvador.

La estrategia interagencial identifica las principales líneas de trabajo (programas, proyectos y otros servicios hacia las contrapartes) que las agencias llevarán a cabo de manera coordinada en los próximos años para promover la igualdad de género en el país, tomando en cuenta los principales desafíos nacionales.² Esta estrategia interagencial se concentra en la parte de trabajo externa, y sólo aborda de la parte interna la necesidad de desarrollar capacidades en el Sistema de Naciones Unidas (NN. UU.) para poder contribuir adecuadamente a la meta de la igualdad. Es decir, no aborda otras cuestiones internas como la gestión de recursos humanos, cultura organizacional, procedimientos, etc. El acuerdo interagencial fue que cada agencia, individualmente, abordaría estos otros aspectos.

A partir de esta lectura interagencial, pero de los mandatos y lineamientos que tenemos como PNUD a nivel global y regional, la estrategia de género del PNUD El Salvador se convierte en la hoja de ruta propia para avanzar en la eliminación de las desigualdades de gé-

1 El *Diagnóstico institucional de género del PNUD El Salvador* es un documento que analiza la situación de género en nuestra organización y los avances, estancamientos y dificultades que enfrentamos para operativizar el *gender mainstreaming* en nuestro quehacer organizacional (proyectos, programas, políticas y cultura organizacional).

2 Estos desafíos han sido identificados conjuntamente con las contrapartes a través de una serie de consultas realizadas para la elaboración de esta estrategia.

nero (externas e internas) e intentar aplicar de manera más coherente la estrategia de *gender mainstreaming* en nuestro quehacer.

De acuerdo con la definición del Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas, gender mainstreaming «evalúa las implicaciones para hombres y para mujeres de cualquier acción planeada, ya sea legislación, políticas o programas, en cualquier área y en todos los niveles. Se trata de una estrategia que integra los intereses y experiencias tanto de hombres como de mujeres en el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de políticas y programas en las esferas política, económica y social, para que mujeres y hombres se beneficien de igual manera y la desigualdad no sea perpetuada. El objetivo final es conseguir la igualdad de género».

EL PNUD El Salvador fue la primera oficina en América Latina en desarrollar una estrategia de género. En esta ocasión nuevamente es la primera oficina que inicia este proceso por segunda vez. Existen, por lo tanto, un conjunto de **lecciones aprendidas** que nos permiten ser conscientes de las debilidades que tenemos como organización en cuanto a *transversalizar* el enfoque de género y sobre herramientas para poder superarlas. Mencionamos algunas de ellas:

- No se ha logrado posicionar un área de género de forma sostenible. Por ello es fundamental garantizar la institucionalización del tema para que no dependa de los cambios en los equipos internos. Al mismo tiempo es importante garantizar la continuidad y el aumento progresivo de los recursos financieros que se destinan a sostener el área de género y las iniciativas que ésta impulsa.
- Es importante que los proyectos de las distintas áreas soliciten el apoyo de las especialistas en género desde las primeras fases, no cuando estos están definidos o ya en ejecución.
- Es necesario fortalecer las capacidades internas de las áreas programáticas para la incorporación del enfoque de género en los proyectos.
- Existe la necesidad de un trabajo interagencial coordinado que aumente las capacidades de las agencias y otorgue mayor impacto a las intervenciones.
- Es fundamental fortalecer las capacidades de las contrapartes para incorporar el enfoque de género en políticas, estrategias, programas y planes.

- Se insiste en la importancia de trabajar en el área programática, pero también hacia el interior de la organización, para superar las desigualdades que existen, mejorar las relaciones entre el personal y promover una cultura organizacional más igualitaria.

La anterior estrategia de género consiguió avanzar en cuanto a obtener una mayor presencia del tema en espacios formales e informales de la oficina, a desarrollar más iniciativas específicas y que transversalizan el enfoque de género en nuestra cartera de proyectos y posicionó la igualdad entre hombres y mujeres como un valor de la organización.

Sin embargo, persisten **obstáculos y resistencias** que aún permanecen en la organización y que dificultan la implementación del *gender mainstreaming* en todas las áreas y niveles, como se refleja en el diagnóstico institucional de género elaborado. Por citar algunos: género se sigue utilizando en muchos casos como una muletilla en los proyectos que luego no se traduce en acciones y presupuesto concreto; el tema aún no es prioritario y muchas veces se deja de lado porque es más sencillo incorporar otros enfoques en el trabajo con las contrapartes; el tema de género se sigue viendo en muchos casos como sinónimo de mujer y como responsabilidad de la unidad de género, entre otros.

Creemos que esta segunda Estrategia de Género es una buena oportunidad para que la organización y las personas que trabajan en ella, se comprometan a superar estos obstáculos. En este documento se recogen un conjunto de recomendaciones y propuestas para ello. El contexto actual ofrece mejores condiciones que antaño para que género sea una de las prioridades de PNUD El Salvador: se ha desarrollado un marco político global y regional que pretende guiar el trabajo de las oficinas de país en este sentido; existe un apoyo claro y continuo por parte de la gerencia y de recursos humanos y, en general, el personal está más sensibilizado y dispuesto a incorporar el enfoque de género.

Esta segunda estrategia de género es una herramienta para dar cumplimiento con los lineamientos corporativos, pero sobre todo es un documento que muestra el compromiso que el PNUD El Salvador tiene por erradicar las desigualdades existentes entre hombres y mujeres en la sociedad salvadoreña y contribuir al

cumplimiento de compromisos internacionales como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), la Plataforma de Acción de Beijing, la Convención para la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, entre otras.

En resumen, los objetivos de desarrollar de esta estrategia son seis:

- 1) Establecer una ruta estratégica y consensuada sobre las principales líneas de trabajo en materia de igualdad de género que trabajaremos como organización en el marco de nuestras áreas prácticas y programáticas.
- 2) Retomar los lineamientos corporativos en materia de igualdad de género y adaptarlos a nuestro ámbito nacional
- 3) Clarificar nuestro rol como parte del Sistema de Naciones Unidas en cuanto a la promoción de la igualdad de género y promover nuestra participación activa.
- 4) Aprovechar más adecuadamente los recursos económicos y humanos para promover de manera más efectiva y eficaz la igualdad en El Salvador.
- 5) Identificar acciones concretas que respondan a los desafíos más importantes que enfrentamos como organización para operativizar el gender mainstreaming en nuestros programas, proyectos, iniciativas, servicios, procesos administrativos y de recursos humanos y cultura organizacional.
- 6) Contribuir a posicionar el tema tanto al interior como al exterior.

Con el objeto de liderar e impulsar políticamente el proceso de diseño de la estrategia, así como su posterior implementación, se conformó el *Gender Cluster*³ integrado por la Representante Residente, el Representante Residente Adjunto, dos coordinadores de

área programática, la Gerente de Operaciones, el Oficial de Recursos Humanos y el coordinador del Grupo de Cambio Organizacional. El Gender Cluster es el mecanismo político que tiene la responsabilidad colectiva de promover y monitorear el trabajo para la igualdad de género del PNUD.

Al mismo tiempo, la responsabilidad técnica del proceso le correspondió al Grupo técnico, que fue coordinado y liderado por el proyecto regional América Latina Genera y que contó con la participación también del equipo del proyecto Agenda Económica de las Mujeres (UNIFEM/PNUD).⁴

1.2. Breve referencia al marco conceptual y metodológico

A partir de la Plataforma de Acción de Beijing, el PNUD asume las estrategias de gender mainstreaming y de empoderamiento de las mujeres para promover la igualdad de género. Para aplicar el gender mainstreaming, dice la *Estrategia de Igualdad de Género global*, se tienen que generar cambios en tres niveles: político, técnico y cultural. Por esa razón, se decidió utilizar como referente conceptual y metodológico el marco de Tichy,⁵ por ser una propuesta analítica que permite fotografiar de forma colectiva el funcionamiento de una organización: valores, estructura y personas, desde lo político, lo técnico y lo cultural. En el nivel político se analizan los compromisos, la planificación y la toma de decisiones; en el nivel técnico las capacidades, las herramientas e instrumentos para operativizar el gender mainstreaming y en el nivel cultural las actitudes, comportamientos y valores que subyacen en las relaciones entre hombres y mujeres en la organización.

3 El Gender Cluster fue conformado el 25 de septiembre de 2007 a partir de una primera reunión donde se discutieron principalmente los términos de referencia de este grupo y algunos aspectos iniciales sobre el proceso de elaboración del diagnóstico y la estrategia.

4 El proyecto América Latina Genera asumió también durante este periodo la coordinación interina del área de género.

5 Más información sobre el Marco de Tichy en el *Diagnóstico Institucional de Género del PNUD El Salvador*. En realidad, se hizo una adaptación del Marco de Tichy tomando como propuestas la metodología COPEQ para el cambio organizacional pro equidad (Natalia Navarro desarrolló esta propuesta en publicación de América Latina Genera) y el *Gender Focus Program de Novib*.

Las técnicas empleadas para recabar la información para el diagnóstico y la estrategia han sido: investigación documental, reuniones con coordinadoras/es de área de programas y operaciones, el intercambio de información permanente con las/los responsables de las diferentes áreas, entrevistas internas en profundidad, cuestionario para todo el personal, tres grupos focales con el personal, un taller con oficiales de programas, un taller con el grupo técnico responsable de la estrategia, entrevistas y cuestionarios con contrapartes y observación participante.

Este proceso se concreta en dos productos:

- a) *Diagnóstico Institucional de Género del PNUD El Salvador.*
- b) *Estrategia de Género del PNUD El Salvador.*

1.3. Descripción del contenido de esta estrategia

El documento de estrategia se organiza de la siguiente forma:

- *Diagnóstico: ¿dónde estamos en materia de igualdad de género?* En esta sección, se explica brevemente cómo está la situación del país en materia de igualdad de género y se ofrece una breve descripción de la institucionalidad pública en temas de género y de las organizaciones de la sociedad civil en esta área. También se recogen los principales desafíos nacionales de género, identificados por las contrapartes en el proceso de consultas. Un segundo apartado recoge el resumen ejecutivo del *Diagnóstico institucional de género del PNUD El Salvador* (2007).

- *Nuestro marco de trabajo en materia de igualdad de género* Tres apartados se engloban en esta sección. En primer lugar, un breve resumen del marco corporativo del PNUD, con las principales políticas y documentos corporativos para la igualdad de género. En segundo, se hace referencia a nuestro marco de trabajo interagencial: el PNUD en el Sistema de NN. UU. en El Salvador. Por último, se hace un mapeo de las iniciativas específicas o *mainstreaming* de género en proyectos de las diferentes áreas que actualmente está implementando el PNUD en materia de igualdad de género.
- *Líneas Estratégicas de trabajo interagencial.* En este epígrafe, se plantean las líneas estratégicas que guiarán el trabajo en género del PNUD hasta 2011, señalando los resultados esperados y las principales acciones y algunas actividades a llevar a cabo, retomando el trabajo que ya se está haciendo desde las diferentes áreas, los intereses y necesidades nacionales identificados por las contrapartes y el trabajo coordinado con las otras agencias de NN. UU. y de cooperación.
- *Mecanismos para la implementación.* En esta última sección, se hace referencia a los mecanismos que hay que poner en marcha para implementar esta estrategia. Estos mecanismos tienen relación principalmente con: a) Estructuras técnicas y políticas para la implementación; b) Elaboración de planes operativos anuales con presupuesto asignado; c) Instalación de sistema de monitoreo y seguimiento.

Agradecemos la disponibilidad e interés en participar en este proceso a todo el personal del PNUD, en especial a las personas que integran el Gender Cluster del PNUD y también a todas y cada una de las personas e instituciones contrapartes y socias del PNUD que facilitaron valiosos aportes para la reflexión y la acción.



Capítulo 2

Diagnóstico

13

¿Dónde estamos en materia de igualdad de género?

Esta sección es un resumen y adaptación, por un lado, del análisis de situación de la igualdad de género en El Salvador y de los principales desafíos nacionales que fue realizado para la estrategia interagencial de género y, por el otro, un resumen ejecutivo del diagnóstico institucional de género del PNUD El Salvador.

2.1. La igualdad de género en El Salvador, situación y desafíos

El país muestra avances en términos generales en materia de igualdad de género respecto a años anteriores. Respecto al Índice de Desarrollo relativo al Género (IDG) diseñado por el PNUD, El Salvador ha pasado de un valor de 0.696 (posición 106) en 2002 a un valor 0.726 (posición 92) en 2007.⁶

6 Este índice utiliza las mismas variables que el Índice de Desarrollo Humano (esperanza de vida, la alfabetización de adultos, la matriculación combinada primaria, secundaria y terciaria y el PIB real per cápita), pero tomando en cuenta la desigualdad de logro entre hombres y mujeres. La posición en el *ranking* varía dependiendo del número de países participantes.

	VALOR IDH	VALOR IDG
Informe 2002 (datos 2000)	0.706	0.696
Informe 2005 (datos 2003)	0.722	0.715
Informe 2006 (datos 2004)	0.729	0.725
Informe 2007 (datos 2005)	0.735	0.726

Fuente: Observatorio América Latina Genera
www.americlatinagenera.org

El Índice de potenciación de género (IPG) que también es elaborado en el *Informe de Desarrollo Humano* del PNUD, refleja las desigualdades entre hombres y mujeres en tres esferas: participación política, participación económica e ingresos económicos. Para el año

2007, El Salvador ocupa la posición 58 (valor 0.529) en el IPG, ocho lugares más arriba que en el informe de 2005, pero manteniendo el mismo valor que en el informe de 2006.

	VALOR IPG
Informe 2002 (datos 2000)	0.454
Informe 2005 (datos 2003)	0.467
Informe 2006 (datos 2004)	0.529
Informe 2007 (datos 2005)	0.529

Fuente: Observatorio América Latina Genera
www.americlatinagenera.org

Por otro lado, según el Índice de Equidad de Género (IEG)⁷ de *Social Watch*, el Salvador se encuentra en el valor 69 del índice, compartiendo posición con Panamá, Trinidad y Tobago y República Checa. El cálculo entre empoderamiento, educación y actividad económica sitúa al país algunos lugares por encima de la media de la región latinoamericana que tiene un promedio del IEG de 65. Si se observa la evolución del IEG entre 2004 y 2007, El Salvador está dentro de los 10

países (de un total de 154) que más han avanzado en esta temática. Entre ambos años el país muestra una variación porcentual de 9.77%.

La mejora en estos índices se debe principalmente a los avances logrados en materia educativa. Sin embargo, los progresos en materia de participación política y económica no son tan alentadores, tal y como muestra el IEG: el índice de educación del IEG es de 98 (para un máximo de 100), mientras que en actividad económica es del 51.2 y empoderamiento (participación política) es del 51.4.

Reconocer los avances es importante, pero también los desafíos que todavía enfrentamos en materia de desigualdades en el goce y el ejercicio de los derechos entre hombres y mujeres para poder orientar de ma-

7 EL IEG intenta demostrar que la equidad no está relacionada con los ingresos y que muchos países de bajos ingresos ocupan mejores posiciones que los países más ricos. Las tres dimensiones incluidas en el IEG son: actividad económica, empoderamiento y educación. Los valores posibles del índice se ubican entre 0 y 100, tendiendo a 0 en los países con menor equidad y a 100 en aquellos con mayor equidad.

nera adecuada nuestras políticas, programas y proyectos. Las áreas donde se identifican mayoritariamente estas brechas de desigualdad son participación política, educación, salud, trabajo y violencia de género, que agruparemos tomando en cuenta las cuatro áreas de trabajo identificadas en el CPAP, incluyendo cómo está recogida la problemática en este documento de planificación.⁸

A. Gobernabilidad democrática

a) La *participación política* de las mujeres es una de las áreas donde se perciben menos avances. Sigue existiendo una gran brecha entre la representación masculina y femenina en altos niveles de decisión lo que implica que el poder político sigue estando mayoritariamente en manos de los hombres. El Tribunal Supremo Electoral está formado por 10 magistrados (5 miembros oficiales y 5 substitutes); los miembros oficiales son todos hombres y sólo hay una mujer como miembro substitute. Igualmente, en la Corte Suprema de Justicia 5 de 15 magistrados son Mujeres. De 14 ministerios, hay 3 ministras mujeres; y sólo 6 de 18 viceministerios son dirigidos por mujeres. Actualmente, las mujeres ocupan 14 de los 84 escaños de la Asamblea Legislativa (8 diputadas son del Frente Farabundo Martí para la Liberación Nacional —FMLN— y 6 de Alianza Republicana Nacionalista —ARENA—, los otros partidos no tienen representación femenina). Las mujeres constituyen aproximadamente el 8.3% de la representación en las alcaldías, lo que supone un marcado retroceso en comparación con el período 1997-2000 donde las mujeres habían alcanzado el 22% de representación en los gobiernos locales.⁹

En el CPAP...

Se señala como resultado esperado el fortalecimiento del sistema de representación política con la participación de ciudadanos y ciudadanas, con especial énfasis en la participación de las mujeres en la política y la creación de liderazgos políticos de mujeres (1.2).

8 El CPAP es el *Plan de Acción del Programa de País 2007-2011 del PNUD*.

9 Observatorio América Latina Genera

Los desafíos en esta área son bastante grandes si consideramos que El Salvador no posee una ley de cuotas que garantice un porcentaje mínimo de representación femenina.

b) El país adolece de un grave problema de *violencia de género*, incluyendo dentro de este término, la violencia contra las mujeres, la violencia intrafamiliar, pero también determinadas particularidades de manifestaciones de violencia que están relacionadas con la construcción de masculinidad y que es ejercida por hombres contra hombres.

En cuanto a la *violencia contra las mujeres*, los datos reflejan el aumento de su manifestación más preocupante: los *feminicidios*. El Instituto de Medicina Legal señala que en los últimos ocho años (de 1999 a 2006) el feminicidio se ha incrementado en un 224%. Esta problemática se inserta en una situación de violencia generalizada que sufre el país y se oculta detrás de la impunidad que protege a los maltratadores y el deficiente funcionamiento de los sistemas de protección y justicia para las víctimas de violencia, mucho más cuando se trata de mujeres. Existen pocas explicaciones de las causas de estas muertes, y aunque se sabe que algunos tienen relación con la delincuencia común, la violencia intrafamiliar o las maras, para la gran mayoría de ellos no hay datos.

Violencia intrafamiliar: Los Tribunales de Familia muestran una tendencia creciente en el número de denuncias en los últimos años: para el 2005, se indicaron 2,290 denuncias de violencia intrafamiliar. Según el Instituto de Medicina Legal, en más del 70% de los casos las víctimas de violencia intrafamiliar son mujeres. Para 2006 se señala que en el 41% de los casos de homicidios en el contexto de violencia intrafamiliar existe un vínculo afectivo entre el agresor y la víctima, donde los agresores son esposos, compañeros de vida o novios de las víctimas.

Violencia de hombres contra hombres: Los homicidios de hombres contra hombres representan un porcentaje mucho mayor que los homicidios de mujeres o feminicidios (89.8% de los homicidios en 2005), según señala el Instituto Latinoamericano de Seguridad y Democracia. Sin embargo, no se hace un análisis de género de esta problemática, que vincule el desarrollo

de la masculinidad hegemónica con las altas tasas de violencia entre hombres.

Todos los actores coinciden en un problema clave a la hora de poder hacer un mejor abordaje del tema de la violencia de género: la falta de información confiable e integrada que permita alimentar la acción pública y de la sociedad civil en la materia. Actualmente, la mayoría de instituciones que operan en respuesta a esta problemática registran de manera diferente la información y los casos por lo que resulta muy complicado ver, conocer y entender la magnitud del problema.

En el CPAP..

Se plantea fortalecer el sistema de administración de justicia y seguridad ciudadana. En ese sentido, se afirma que «el tema de género se considera fundamental en todo aspecto del programa vista la situación especialmente vulnerable de la mujer en temas de violencia y acceso a la justicia». Para ello, se llevarán a cabo acciones específicas en el tema de violencia intrafamiliar y violencia contra las mujeres, retomando las recomendaciones planteadas por la relatora especial para el tema de violencia contra las mujeres (mejorar el tema de estadísticas y el fortalecimiento de las instituciones públicas en el abordaje de la temática, entre otras); se incrementarán las capacidades técnicas y comprensión de temas de convivencia, seguridad ciudadana y justicia sin discriminación y diseño y puesta en marcha de planes y mecanismos nacionales y locales de prevención, reducción de la violencia, seguridad ciudadana y acceso a la justicia.¹⁰

2005-2009. Este se articula en torno a cuatro ejes: desarrollo social, desarrollo económico sostenible, protección y promoción ciudadana y fortalecimiento institucional (PNUD, 2004; Concertación Feminista Prudencia Ayala, 2005). El rango, posición y presupuesto de la institución dificultan su efectividad e influencia. El no tener carácter de Ministerio, limita las posibilidades de posicionar el tema en los espacios de toma de decisiones de alto nivel político. En términos de presupuesto, el apoyo financiero recibido por el ISDEMU ha aumentado en los últimos años pasando del 0.04% en 2004 al 0.1% en 2006 (presupuesto en relación al área de instituciones descentralizadas no empresariales), manteniendo ese porcentaje hasta la actualidad. Pese a este aumento del presupuesto, sigue siendo un porcentaje bastante pequeño el que se destina al avance de la igualdad de género.

En el CPAP..

Se señala entre las acciones principales en materia de género el fortalecimiento de las capacidades de las instancias nacionales para la adopción de metodología y criterios para la introducción de la equidad de género en las diferentes fases del ciclo de las políticas públicas y el acompañamiento para la conformación de espacios de diálogo entre las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones públicas en torno a una agenda común para la equidad de género en El Salvador (pg. 13). Sin embargo, no queda reflejado en un producto específico en la matriz de resultados.

d) *Actores claves en materia de igualdad:* Después de la Cuarta Conferencia Mundial de la Mujer en Beijing (1995), el gobierno salvadoreño creó el Instituto Salvadoreño de Desarrollo de la Mujer (ISDEMU). El ISDEMU fue creado como una estructura colegiada con el objeto de ser el ente rector de la Política Nacional de la Mujer. La Junta Directiva está encabezada por la presidenta, quien es al mismo tiempo titular de la Secretaría Nacional de la Familia; cargo que hasta la actualidad ha ejercido la Primera Dama de la República. Actualmente el ISDEMU está ejecutando el tercer Plan de Acción de la Política Nacional de la Mujer

Las organizaciones de mujeres y feministas tienen una larga trayectoria en el país. Las primeras agrupaciones surgieron en la década de los ochenta, hacia finales del conflicto armado. En la década de los noventa, en el marco de la ejecución de los acuerdos de Paz y de la cuarta Conferencia Mundial de la Mujer, se crearon nuevas organizaciones. Una de las debilidades tradicionales del movimiento ha sido la falta de coordinación y acción conjunta. Con el objetivo de superar este obstáculo el movimiento amplio de mujeres ha realizado varios esfuerzos de coordinación y creación de alianzas para ser más efectivas en los procesos de incidencia y negociación. Uno de los mejores ejemplos es la Concertación Feminista Prudencia Ayala (CFPA), que reúne a una veintena de organizaciones de mujeres. La CFPA organiza permanentemente foros de

10 La Relatora Especial para el tema de violencia contra las mujeres, Yakin Ertürk, estuvo en El Salvador en febrero de 2004.

debate, escuelas de formación y debate, elabora informes de seguimiento de compromisos internacionales y hace incidencia para el avance normativo y legal (por ejemplo, la Ley de Igualdad de Oportunidades y la Ley de Protección a víctimas de violencia).

La colaboración y relación entre ISDEMU y organizaciones feministas es mínima (salvo algunas excepciones) y el desencuentro elevado, hasta el punto que estas organizaciones han decidido no participar en la Junta Directiva del ISDEMU.

d) El Salvador ha firmado la mayor parte de los **compromisos internacionales**. Una de las tareas pendientes en este tema es la ratificación del Protocolo Facultativo de la Convención Internacional sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW, por sus siglas en inglés), tal y como lo recomendó el Comité de Monitoreo de Derechos Humanos de Naciones Unidas en su último informe de 2003 (CLADEM El Salvador, 2007) En dicho informe se hizo al Estado salvadoreño, una serie de recomendaciones para garantizar el cumplimiento de la CEDAW. Las recomendaciones no eran vinculantes ni de obligado cumplimiento, pero en algunos casos marcaron pautas de acción que se convirtieron en avances legislativos y programas implementados por el ISDEMU.

En el CPAP...

Se plantea fortalecer la institucionalidad nacional de derechos humanos y los procesos de ratificación e implementación de convenios y recomendaciones internacionales, aunque sólo se hace mención específica al tema de género en los indicadores cuando se habla de apoyar al país en el cumplimiento de las recomendaciones de la Relatora Especial de la Violencia Contra las Mujeres.

B. Capital humano y social: educación, salud y VIH/sida

El acceso a la educación ha aumentado considerablemente en los últimos años. No obstante aún existen desigualdades en el acceso al sistema educativo, especialmente por razones económicas, de residencia y

de género. También existen brechas de género en el número de grados educativos aprobados, y éstas aumentan con la edad siendo especialmente notoria en el grupo 40 a 59 años: en 2004, 15% de los hombres y 9.8% de las mujeres de este rango de edad habían aprobado el octavo grado.

Pese a los avances en cuanto a la reducción del analfabetismo, siguen existiendo desigualdades especialmente en referencia a la residencia (urbana o rural) y a género. La tasa de analfabetismo para 2006 fue de 14.6% de la población mayor de 10 años que no sabe leer ni escribir. El analfabetismo se concentra especialmente en las zonas rurales, donde constituye el 23% de la población. Además afecta especialmente a las mujeres, ya que el 79.2% de ellas están alfabetizadas, frente al 84.7% de los hombres. Esta brecha de género se acentúa aún más en las zonas rurales.

En el área de la salud, ha habido un aumento del acceso y uso de las mujeres a los servicios de salud. En general ha habido una mejora del estado general de salud, en particular la salud sexual y reproductiva. Por ejemplo, la atención institucional al parto ha avanzado, pasando del 51.0% (en 1995) a 69.4% (en el 2003), no obstante falta bastante para alcanzar la meta del 100%. Un estudio de 2003 revelaba que de los 28 hospitales públicos de maternidad, sólo 8 cumplían con los estándares internacionales establecidos (MSPAS, 2006). Respecto a la mortalidad materna, los datos son todavía elevados, aunque existen discrepancias al respecto. Según la última Encuesta de Salud Familiar FESAL 2002-2003, la estimación es que de cada 100,000 nacidos vivos mueren 173 mujeres entre los 15 y 49 años de edad (ADS, 2004). En la Línea base de mortalidad materna, se señala que la razón es de 71.2 muertes por 100,000 nacidos vivos para el período comprendido entre junio de 2005 y mayo de 2006.

En abril de 1998 entró en vigor la modificación a la ley sobre aborto, penalizándolo sin excepciones. El aborto no está permitido ni siquiera en caso de riesgo de vida de la madre o de embarazo por violación. Las penas fueron aumentadas, tanto para las mujeres como para quienes practiquen las intervenciones, y estas varían entre 2 y 12 años de cárcel. Lamentablemente este endurecimiento de la legislación perjudica especialmente a las mujeres pobres, jóvenes y con menor nivel educativo.

El VIH-sida es la segunda causa de muertes hospitalarias para las personas de 25 a 59 años y la tercera causa de muerte del grupo entre 20 y 24 años. Una media de cuatro personas se infectan cada día en una relación de 1.3 hombres por cada mujer. Datos recientes muestran que a fines de 2006 se contabilizaron más de 18.500 casos de infección. Según el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/sida (ONUSIDA), existe un alto *subregistro*, por lo que la cifra de personas infectadas podría situarse entre 25.000 y 50.000. Muchas personas esconden su situación por miedo al estigma y la discriminación.

En el CPAP..

Se plantea el fortalecimiento técnico y la incorporación del enfoque de desarrollo humano y de género en las políticas, estrategias, planes de reducción de pobreza, crecimiento económico y logro de los ODM. Respecto al tema de VIH/sida, se apunta como producto apoyar el desarrollo e implementación de la estrategia nacional y el Plan Estratégico frente al VIH/sida, asegurando la promoción de los derechos humanos y tomando medidas que eviten estigma, discriminación y que faciliten el acceso universal a la prevención, tratamiento y cuidado en VIH/sida.

C. Crecimiento económico, generación de ingresos y equidad

Además de los datos generales relacionados con desarrollo humano y ODM que veíamos anteriormente, se quiere aquí señalar las importantes brechas que existen en materia económica en la sociedad salvadoreña.

La tasa de **participación laboral femenina** ha aumentado en un período de 10 años pasando de 35.6% en 1996 a 39.5% en 2005 (PNUD, 2008); pero sigue siendo bastante baja si se compara con la masculina que pasó de 69.2% a 67.4% en el mismo periodo de tiempo. A diferencia de lo que ocurre en la mayoría de los países de América Latina la tasa de desempleo femenina (4.8%) es inferior a la masculina (8.9%). Esto se debe en parte a la mayoritaria presencia de mujeres en el trabajo informal y a tiempo parcial especialmente en las maquilas y también al aumento de los niveles educativos de las mujeres.

Sin embargo, «si bien la tasa de desempleo de las mujeres con mayores activos educativos ha descendido, 55.2%, las de las desocupadas han estado concentradas entre quienes han obtenido mayores logros educativos (10 y más años de estudio aprobados) mientras que para los hombres en la misma situación el porcentaje asciende a 28.2%. Cabe entonces señalar que los progresos educativos de la población no se ven compensados por el empleo; ello es así particularmente para las mujeres» (PNUD, 2008).

En cuanto a los **salarios**, se observan también desigualdades entre hombres y mujeres. Según el Índice de Remuneración Media de Género (IRMG) el salario promedio que perciben las mujeres equivalía en 2002 al 75.9% del percibido por los hombres; es decir que las mujeres cobran en promedio un 24.2% menos que los hombres. Esta brecha de género en la remuneración se incrementa a medida que hombres y mujeres alcanzan más años de estudios.

Los **derechos laborales** se incumplen especialmente en los sectores más *feminizados*. Es notable el caso de las maquilas que se han instalado en el país desde 2004, donde trabajan principalmente mujeres. Ellas soportan largas jornadas, sueldos míseros, falta de seguridad en el empleo y la prohibición de la sindicalización. Las durísimas condiciones laborales están generando problemas de salud, especialmente en las mujeres jóvenes.

Es importante considerar que la mayor parte de las mediciones respecto al trabajo, no consideran las horas de trabajo realizadas dentro del hogar y que no son remuneradas. Como se menciona en El *Cuaderno sobre Desarrollo Humano de 2004*, «en El Salvador la carga del **trabajo doméstico** es llevada primordialmente por las mujeres (menos del 1% de los hombres se dedican a estas actividades) quienes además de no contar con una remuneración ni con prestaciones por el trabajo realizado, se convierten en dependientes de quien provee el ingreso al hogar reduciéndose su capacidad en la toma de decisiones al interior del mismo» (PNUD, 2004). En el capítulo de «Género» del *Informe sobre Desarrollo Humano 2008* se explica que si el trabajo doméstico se contabilizara, este representaría el 32% del producto interior bruto (PIB), por encima de sectores tan importantes para la economía salvadoreña como la industria o la construcción.

La difícil situación económica, la inseguridad ciudadana y la falta de oportunidades son algunas de las causas del aumento continuo de la **migración** de ciudadanos y ciudadanas salvadoreños. Las características de las personas migrantes también están cambiando, especialmente por el aumento de la migración de mujeres. La proporción de la migración femenina ha pasado de ser el 30% en la década de los ochenta, hasta alcanzar el 48.2% en nuestros días (PNUD, 2005).

En el CPAP...

Se recogen varios resultados y productos relacionados con el tema de desarrollo humano y ODM, pero también en la parte de empleo y sector privado, se plantea la generación de oportunidades de empleo de calidad y trabajo decente con equidad de género, y en concreto, el desarrollo de iniciativas que promuevan la participación económica de las mujeres y apoyen el desarrollo de la empresariedad femenina como resultado específico.

D. Sostenibilidad del desarrollo y gestión de riesgos

Esta es una de las áreas donde mayores dificultades se tienen para contar con información desagregada y análisis de género, pese a tener claridad en que las relaciones desiguales de género colocan a las mujeres en situación de especial vulnerabilidad por ejemplo ante los desastres naturales y el cambio climático y que el acceso y control de los recursos naturales es desigual. A pesar de ello, el CPAP no refleja ningún tipo de acción o línea de trabajo en materia de género.

E. Principales desafíos nacionales según las contrapartes

En las consultas con las contrapartes se preguntó por los temas o desafíos que El Salvador enfrenta para lograr la igualdad de género. A continuación se señalan los principales desafíos mencionados por las diferentes contrapartes. El listado de desafíos se ha enmarcado en las cuatro áreas prioritarias del UNDAF y del CPAP: Gobernabilidad democrática, Desarrollo económico y cumplimiento de los ODM, Capital humano y social y Medio Ambiente, y gestión de riesgos. En la matriz, se señala si estas prioridades han sido iden-

tificadas en el UNDAF y en el CPAP. En la matriz, se escriben en color (cian) aquellos desafíos que fueron identificados como prioridades para el Sistema de Naciones Unidas, señalando el número de efecto y su correspondiente producto en los casos en que han sido definidos (efecto/producto) o la página en la que se hace referencia.

En las consultas realizadas como Sistema de Naciones Unidas para la elaboración de la estrategia interagencial, las contrapartes citaron al PNUD como la agencia del Sistema que más conocen y con la que han colaborado en el pasado y el presente, reconociendo especialmente el liderazgo del PNUD, junto con el UNFPA, en la temática. En general califican la relación como buena, pero discontinua y poco constante. En muchos casos la relación depende de alianzas personales, más que de un posicionamiento institucional.

Apuntan que ha habido un descenso del liderazgo y de pérdida de presencia del PNUD, y del Sistema de NN. UU., en este y otros temas (y que no es sólo nacional, sino global). A pesar de ello, siguen considerándonos como un referente en el tema en el país y recuerdan, en ese sentido, la labor desarrollada por el PNUD para posicionar género en el pasado, papel que actualmente consideran ha sido retomado por el UNFPA.

Tanto el Gobierno como la Sociedad Civil solicitan un mayor acercamiento y un trabajo más estrecho para afrontar esos desafíos nacionales, la oportunidad de aprovechar el conocimiento y experiencia acumulado por nuestra organización; la necesidad de que generemos investigaciones sobre género en el país y la garantía de que todos los productos y proyectos que impulsemos incorporen la perspectiva de género. Reclaman también la necesidad de una coordinación más efectiva y mejor organizada entre las agencias del Sistema. Asimismo, plantean que Naciones Unidas debería retomar un rol más activo en velar por el cumplimiento de compromisos internacionales como la CEDAW, la Plataforma de acción de Beijing, la Resolución 1325, entre otras, pero también por la aplicación de estos acuerdos internacionales en la legislación nacional. Sobre el Protocolo Facultativo de la CEDAW, se demanda que NN. UU. asuma el reto de aclarar temores y prejuicios y que promueva la discusión sobre el tema promoviendo la superación de obstáculos para su ratificación.

ÁREAS UNDAF Y CPAP	DESAFÍOS NACIONALES IDENTIFICADOS POR LAS CONTRAPARTES	PRIORIDAD UNDAF	PRIORIDAD CPAP
Gobernabilidad democrática	Institucionalidad: reposicionamiento y fortalecimiento del ISDEMU	GD2/2.5	Pg. 13/ No producto específico
	Elaboración y aprobación de la ley de Igualdad de Oportunidades como política de Estado.		
	Fortalecimiento del movimiento de mujeres como actor político y del diálogo social sobre el tema.	GD.5/5.2	Pg. 13/ No producto específico
	Cumplimiento de las leyes existentes y compromisos internacionales pendientes (protocolo CEDAW).	GD1 (compromisos internacionales en general)	Re 1.1/ Prod. 1.1.4.
	Fomentar una mayor participación política de las mujeres y que los partidos recojan las demandas de las mujeres.	GD.3/3.4	Re 1.2/ Prod. 1.2.2.
	Trabajar con el sector de justicia en la aplicación de las leyes contra la violencia y la no discriminación.	GD.2/2.3	Re 1.1./ Prod. 1.1.2.
	Erradicar la violencia contra las mujeres, especialmente los feminicidios.	GD.1 (prevención de violencias en general)	Re 1.1./ Prod. 1.1.3 y 1.1.4.
	Construir consensos entre distintos sectores (incluidas las iglesias) para definir acciones imprescindibles en el avance de la igualdad de género en el país.	GD.3	Re. 1.2./ Prod.1.2.1.
	Explotación sexual	GD1/1.4	
Desarrollo económico y cumplimiento de los ODM	Diseñar propuestas de estrategias productivas no tradicionales para las mujeres y facilitar su acceso a nuevas tecnologías.	DE3/3.3	Re. 2.2. / Prod. 2.2.3 y 2.2.4.
	Incidir en el Ministerio de Hacienda para aumentar el presupuesto del gasto social (Salud, educación, etc.)	CH1/ 1.1.	Re. 3.1./ Prod. 3.1.1.
Capital humano y social	Educación en valores de igualdad, cambio de patrones culturales y mentalidades		
	Educación de las niñas	CH4/4.1	
	Mujeres y VIH/sida	CH2 (no se especifica situación mujeres)	Re. 3.2./ Prod. 3.2.1.
	Producción de mejores estadísticas y generación de investigaciones (feminicidios, migración, salud, etc.)	DE 2/ 2.2. y 2.3	Re. 2.1./ Prod. 2.1.3.
	Educación sexual y SSR (embarazos adolescentes, planificación familiar, derecho a decidir...)	CH4/4.1	
Medio ambiente y gestión de riesgos	No se mencionó ningún desafío en esta área		
Transversal	Ubicar en la agenda de los donantes el tema de género como una prioridad		Pg. 13/ No resultado específico

Por último, la mayoría de las contrapartes señalan la importancia de que asumamos un rol claro como puente de diálogo entre sociedad civil y gobierno en diferentes sectores y temas, creando espacios de intercambio y de construcción de consensos.

2.2. Resumen ejecutivo diagnóstico institucional de género del PNUD El Salvador

En el marco de la elaboración de la Segunda Estrategia de Género de PNUD El Salvador, se detectó la necesidad de desarrollar un Diagnóstico Institucional de Género que analizara la situación de la transversalización de género en los distintos ámbitos de trabajo de la oficina, evaluando los avances logrados con la primera Estrategia de Género (2003-2006). El trabajo fue planteado como un diagnóstico participativo donde todo el personal contribuyera con sus percepciones y comentarios a construir un panorama sobre el estado del arte de la situación de género. Las percepciones del personal se complementaron con revisión documental y la aplicación de diversas técnicas en un proceso sistemático de recogida de información cuantitativa y cualitativa.

Para facilitar la lectura y para que sea una herramienta útil de consulta, se ha organizado la información en dos grandes partes: *a)* PNUD hacia dentro ¿cómo está la casa? *b)* PNUD hacia fuera ¿cómo está la relación con el vecindario? Cada una de estas partes tiene cuatro apartados. Además se ha hecho una serie de recomendaciones para avanzar en el proceso de transversalidad del enfoque de género, recomendaciones que son retomadas en la estrategia:

PNUD hacia dentro ¿cómo está la casa?

1. Políticas y lineamientos corporativos

Actualmente la organización cuenta con un conjunto de políticas y lineamientos corporativos más claros que cuando se elaboró el anterior diagnóstico y estrategia. Sin embargo, es necesario impulsar el conocimiento y la difusión de los documentos corporativos más allá de Puntos Focales de Género (PFG) y Repre-

sentantes, porque sigue siendo bastante desconocido por el personal de la oficina.

Por otro lado, se cuenta con un conjunto actualizado de políticas globales para promover la igualdad en la gestión de recursos humanos, pero se percibe que en general tampoco hay apropiación por parte del personal de estas políticas.

Los datos reflejan una oficina bastante balanceada en términos de participación femenina/masculina. De 80 personas, 48 son mujeres (60%) y 32 hombres (40%). Actualmente hay más mujeres en los puestos profesionales o técnicos (70%), y el mismo número de mujeres (50%) y hombres (50%) en los puestos de dirección. Y aunque se han hecho esfuerzos para aumentar la presencia de hombres en puestos operativos (45%), la presencia mayoritaria de mujeres (55%) en este tipo de puestos se mantiene.¹¹

Aunque se reconoce que PNUD El Salvador proporciona mayor flexibilidad y mejores condiciones de trabajo que otros espacios laborales en el país, aún existen dificultades para conciliar con la vida personal o familiar, sobre todo dependiendo de la posición y la función que se cumple dentro de la organización, la relación que se tenga con el supervisor/a y el reparto de tareas y responsabilidades en el ámbito familiar, pero también por el modelo de trabajo de la organización donde se considera mal visto hacer uso a veces de estas medidas.

Pese a que la organización cuenta con una política corporativa de tolerancia cero frente al acoso y al abuso, se conoce que han existido casos de abuso de autoridad en la oficina y algunos casos de acoso sexual. Se ha detectado que hay un mayor uso de procedimientos informales de resolución de estas situaciones por falta de confianza o temor de usar los canales formales. Se recomienda que el área de Recursos Humanos (RR.HH.) transmita más información respecto a los casos en los que se ha intervenido para evitar transmitir la sensación de que no se actúa al respecto. El personal considera que el área de RR.HH. debe tener un papel

11 Estos datos corresponden a finales de 2007 y están sujetos a cambios continuos por la movilidad del personal y las nuevas contrataciones.

más activo a la hora de generar confianza, facilitar la denuncia de estas situaciones por parte del personal y transmitir a la gerencia lo que ocurre. No existe actualmente ningún tipo de respuesta institucional para acompañar u orientar a casos o situaciones de violencia intrafamiliar que esté viviendo el personal.

A pesar de que no se perciben disparidades salariales basadas en el género y de los esfuerzos de la actual gerencia por revisar y homogeneizar los tipos de contratos y rangos salariales, el personal percibe la existencia de brechas dependiendo del tipo de contrato y salario que se haya negociado al entrar en la organización, y se señala que tal vez las mujeres hayan tenido menores habilidades de negociación.

Las oportunidades de capacitación son más y abiertas a todo el personal—incluido *outsourcing*— que en el pasado, como las clases de inglés pagadas por la oficina. Sin embargo, el Comité de Aprendizaje no está funcionando, y el Plan de Capacitación para este año aún no se ha definido. En ese sentido, desde hace más de dos años no se realizan los talleres de sensibilización y formación en género que se hacían tradicionalmente a todo el personal. Además, se identifica la necesidad de tener una estrategia más sostenida y permanente en materia de desarrollo de capacidades internas y externas.

2. Posicionamiento institucional interno

En el PNUD El Salvador ha habido un aumento del posicionamiento institucional del tema de género, con algunos altibajos. Se ha intentado fotografiar el posicionamiento de género por medio de un conjunto de indicadores.

Ha habido un apoyo gerencial explícito y claro de parte de las tres últimas gerencias para que el enfoque de género sea un tema prioritario en el PNUD El Salvador. Pero aunque las gerencias han desarrollado un discurso claro sobre el tema, al mismo tiempo han mantenido en algunos casos o etapas una implicación poco directa en el tema. Se considera que la oficina vive una coyuntura muy favorable para impulsar el actual proceso.

Siguiendo la recomendación de la Estrategia de Género Global se ha creado una estructura política encar-

gada de dirigir el proceso de diseño, implementación y evaluación de la Estrategia de PNUD El Salvador, el *gender cluster*. El área de género ha sido el área con más cambios en los últimos cinco años en el nivel de estructura, organigrama, funciones, supervisiones y composición de equipo, con momentos muy buenos para la implementación del *mainstreaming* en la oficina y otros momentos llenos de obstáculos para incorporar género. Actualmente, y debido a cambios en los equipos humanos, existe confusión sobre la composición, funciones y ubicación del área de género. Sin embargo, pese a ello, el área ha seguido trabajando porque se asumió la coordinación interina del área por parte del proyecto regional América Latina Genera.

Hay un aumento de la sensibilidad de género y mayor apertura a trabajar el tema entre el personal de la oficina que en el pasado. También se detecta un crecimiento de la búsqueda de apoyo técnico para incorporar género en los proyectos y en el área de operaciones con respecto a años anteriores. Sin embargo, sigue siendo un desafío pendiente que el *gender mainstreaming* se asuma como una responsabilidad colectiva y no del área de género.

Los recursos económicos destinados a género siguen estando por debajo del 20% recomendado por el *Direct Line 11*. Pese a ello, hay que destacar que el gasto destinado a proyectos específicos de género, ha pasado de un 0.92% en 2002 a un 2.27% del gasto total de la cartera de proyectos en 2007. Aún sigue siendo muy difícil rastrear el gasto presupuestario en género más allá de dar seguimiento a proyectos específicos, pues no se está aplicando ningún tipo de mecanismo para etiquetar o monitorear el gasto de género en ATLAS.

3. Operativizar el *mainstreaming*: de la teoría a la práctica

Actualmente en la oficina existe un déficit fuerte de planificación que dificulta *operativizar* el *Gender Mainstreaming*. Se ha detectado la necesidad de estandarizar los procesos de planificación en general con la creación de una unidad de planificación y proyectos en la oficina. Retomando las lecciones aprendidas con la estrategia anterior sobre la planificación de género, se han mantenido reuniones con todas las áreas para hacer un ejercicio de micro planeación conjunta que sería la base del *Plan Operativo Anual de*

la Estrategia. Sin un trabajo coordinado entre áreas, es tarea casi imposible hacer gender mainstreaming.

Pese a avances considerables respecto a la primera estrategia que se traduce por ejemplo en un aumento considerable de iniciativas que promueven la igualdad, todavía muchos de nuestros proyectos o investigaciones son ciegos al género y esto ha sido cuestionado fuertemente por nuestras contrapartes. Eso muestra un fuerte déficit todavía en el gender mainstreaming en el ciclo de proyectos, en las negociaciones de las contrapartes, en la contratación de consultorías e investigaciones, etc.

En cuanto a la comunicación, existe una gran debilidad institucional ya que no existe personal contratado para ese fin ni estrategia de comunicación definida. Se recomienda que la Estrategia tenga su propio plan de comunicación para garantizar la difusión adecuada. Ha habido mejoras en cuanto al flujo de información y comunicación como el uso de la *intranet*, sin embargo aún se requiere una información más fluida y constante entre las áreas de cara al gender mainstreaming.

En los últimos tres años no se han realizado capacitaciones de género al personal, lo que implica que siguen habiendo lagunas conceptuales y metodológicas y confusiones, además de ciertos prejuicios hacia el tema, pero no existe actualmente una propuesta de formación clara para el personal, como se veía en el apartado de recursos humanos.

Por lo general se sigue asumiendo que la responsabilidad última de la transversalización de género es de quienes trabajan en el área de género. Hay una fuerte carencia de mecanismos de evaluación en la oficina, no existe un mecanismo para dar seguimiento a si se incorpora género o no, o de cómo se hace esto. Hay bastante acuerdo entre el personal sobre vincular la rendición de cuentas sobre el gender mainstreaming a las evaluaciones de desempeño para todo el personal, con el objetivo de garantizar que las responsabilidades de la estrategia de género se cumplan.

En todas las ofertas de trabajo de la organización se señala que la organización alienta a mujeres a presentar candidatura, aunque se debería reflexionar si ese es el mensaje más adecuado a transmitir. También se hacen algunas preguntas sobre género en las entrevistas

para determinar sensibilidad y conocimiento, aunque a la hora de contratar tienen más peso las capacidades técnicas que la sensibilidad respecto al tema, y tampoco se lleva a cabo ningún proceso de inducción especial en el tema en caso de que las personas contratadas no tengan experiencia en el tema. Tanto la gerencia como el proceso de cambio organizacional han impulsado fuertemente las evaluaciones de personal, se han conseguido avances como la revisión del formulario de evaluación para *service contract* valorando otras habilidades y capacidades, así como el tiempo destinado a la formación en género. Pero aún se detectan debilidades en las evaluaciones del personal contratado para consultorías que garantice qué género se ha incorporado adecuadamente en los productos.

4. Cultura Organizacional

El proceso de cambio organizacional pro equidad iniciado en 2006 con el apoyo de una consultoría y del proyecto América Latina Genera, ha logrado un aumento de la sensibilidad de género entre el personal y avances considerables. Se recomienda continuar con la ejecución del *Plan de Iniciativas de Cambio Organizacional*. Sin embargo, resulta preocupante observar que, a pesar de todo este trabajo, el 25% del personal de la oficina respondió en la encuesta global que en el último año ha recibido trato discriminatorio o prejuicioso.

El personal señala que asiduamente se producen comentarios, chistes, miradas de contenido sexista, homofóbico y racista, tanto en los espacios formales como informales. No hay claridad sobre quién y dónde se deben poner los límites para este tipo de actitudes, pese a que molestan a buena parte del personal. Se ha mencionado además que faltan espacios para hablar de la convivencia con las diferencias, especialmente la homosexualidad.

Se percibe confusión y desconocimiento con respecto a los valores de Naciones Unidas y que en ciertos temas, la falta de claridad institucional podría hacer creer que los valores corporativos podrían entrar en contradicción con los valores de la cultura salvadoreña, especialmente los asociados a la religión. Se recomienda establecer una postura institucional clara al respecto que se incorpore a los procesos de inducción del personal nuevo.

PNUD hacia fuera ¿cómo está la relación con el vecindario?

1. Áreas prácticas y acciones programáticas

La existencia de documentos corporativos sobre la incorporación del enfoque de género, y el aumento de la sensibilidad y conocimiento del tema en los equipos de las distintas áreas, favorece la transversalización de género.

Actualmente se están desarrollando 9 iniciativas específicas de género y 11 iniciativas generales que tienen un componente de género (11). La mayor parte de éstas corresponden a las áreas prácticas de Gobernabilidad Democrática (50% de las iniciativas específicas) y Desarrollo Humano y los ODM. Algunas de ellas son gerenciadas directamente por las áreas programáticas y otras por el área de género.

Tanto el UNDAF como el CPAP señalan que el enfoque de género debe ser incorporado transversalmente en todas las áreas. El CPAP señala acciones específicas para facilitar la aplicación de esta estrategia en las áreas programáticas. Sin embargo, en la mayoría de los casos esas acciones no se incorporaron en la matriz de resultados, lo que dificulta el seguimiento y la evaluación de dichas acciones.

Aunque en todos los documentos de proyecto se incorpora un párrafo que señala que se ha incorporado el enfoque de género, se ha observado en la práctica que muchas veces se queda en un trámite y no es garantía de que el enfoque se haya incorporado ni en la formulación ni por lo tanto en la ejecución del proyecto. Se requiere adaptar distintas herramientas de género ya existentes, que en la mayoría de los casos son desconocidas para el personal, para facilitar la incorporación de género en las distintas fases del ciclo de proyectos. También existe confusión de conceptos entre el personal de programas, que necesita una visión más homogénea para abordar el tema, lo que hace necesario insistir en el desarrollo de capacidades de nuestro personal.

2. Posicionamiento institucional con contrapartes

El proceso de consultas realizado con contrapartes gubernamentales y no gubernamentales, ha mostrado

que éstas perciben una disminución del perfil de liderazgo que el PNUD había mantenido en este tema en años anteriores.

El PNUD ha sido una de las agencias más reconocidas por las contrapartes que afirman que, si bien la relación con la organización (y con todo el Sistema de NN. UU.), es buena, no tiene demasiada continuidad y depende más de alianzas personales que de una relación institucional.

Se ha señalado como debilidades desaprovechar la gran capacidad técnica existente en las agencias de Naciones Unidas y la apenas generación de conocimiento respecto al tema de género. Se ha sugerido retomar el liderazgo en la producción de investigaciones sobre género.

Por otro lado, es bastante excepcional que otras áreas de PNUD (además del área de género) asuman el enfoque de género como una exigencia de trabajo con las contrapartes. Lo que implica que si las contrapartes no asumen el tema, y PNUD no crea la demanda, ni la necesidad y tampoco oferta la posibilidad de servicio, se reproduce un círculo del que es difícil salir.

3. Comunicación externa

La página web institucional de PNUD El Salvador cuenta con página específica de género donde se explica brevemente la evolución del área de género desde su creación hasta el momento actual. Aunque se ofrece información actualizada del proceso de elaboración del diagnóstico y la segunda estrategia, no se evidencia adecuadamente la visión y posicionamiento de la oficina respecto al tema en el país. Se recomienda la actualización de contenidos de la página de género de la oficina con información sobre la situación en el país, directorio y posicionamiento de la organización claro respecto al tema, así como muestra del trabajo que se está realizando en materia de igualdad de género.

No hay personal especializado que se encargue de este tema, ni tampoco una estrategia de comunicaciones para guiar el trabajo.

Desde hace 4 años, no se han publicado documentos específicos de género, aunque si se cuenta con los ca-

pítulos de género del *Informe de Desarrollo Humano de 2005* y el del próximo informe de 2008.

4. PNUD en el Sistema de Naciones Unidas y la coordinación interagencial

En las consultas que se han realizado con las contrapartes, tanto el gobierno como la sociedad civil han expresado que requieren de la coordinación interagencial del Sistema de Naciones Unidas para que este pueda dar un apoyo político y técnico más claro en el tema. Pese a los esfuerzos realizados, la coordinación interagencial ha resultado compleja en el pasado. Con el liderazgo del UNFPA, se ha retomado el papel del Grupo Temático de Género (GTG), que en los últimos años había bajado también su perfil.

El documento de planificación del Sistema de Naciones Unidas en el país (el UNDAF por sus siglas en inglés) identifica algunos lineamientos en materia de igualdad de género en el país; sin embargo, no existe ningún efecto específico previsto en materia de igualdad, sino que las acciones están dispersas en los diferentes efectos, resultados y productos previstos, lo que también dificulta en algunos momentos la implementación del gender mainstreaming.

Para paliar esta situación y responder a esta necesidad de coordinación, se ha elaborado la *Estrategia Interagencial de Género*, que es la ruta que guiará la coordinación interagencial para los próximos cuatro años que retoma las necesidades expresadas por nuestras principales contrapartes. El Grupo Temático de Género será el responsable técnico de la implementación de la *Estrategia interagencial de género*. Actualmente no hay personal contratado específicamente para apoyar la coordinación del GTG, lo que implica que sus miembros deben sumar a sus funciones como puntos focales de sus agencias, las tareas que genera el propio grupo. Esta sobrecarga recae especialmente en algunas personas de algunas agencias y también en algunos momentos dificulta la operativización de algunos acuerdos o iniciativas conjuntas. Esto resulta clave revisarlo si realmente se quiere impulsar el trabajo interagencial más fuertemente.

Actualmente se están ejecutando varios proyectos de género que tienen carácter interagencial (más de una agencia, pero sobre todo UNFPA y PNUD), la mayor parte de ellos corresponden a temas de gobernabilidad democrática, y en muchos casos están siendo gerenciados por el área de género de PNUD.



Capítulo 3

El PNUD y la igualdad de género

3.1. El marco corporativo del PNUD para la igualdad de género y el mainstreaming de género: políticas y documentos corporativos

Según el PNUD (2000), el género en el mainstream tiene como propósito integrar el interés en la igualdad de género en todas las políticas, programas, procedimientos administrativos y financieros y en el marco cultural de la institución u organización.

Más específicamente es una estrategia para asegurar que:

- 1) La igualdad de hombres y mujeres esté incluida en todas las fases menores o mayores del proceso de toma de decisiones de una organización,
- 2) y que el producto o resultado de las decisiones que se hayan tomado sea

sistemáticamente monitoreado en lo que se refiere a su impacto en la igualdad de géneros. (...)

Una iniciativa efectiva de género en el mainstream requiere la interacción compleja de numerosas habilidades y competencias usualmente coordinadas en un equipo de trabajo integrado para tal fin (PNUD, 2000).

Para enmarcar este compromiso, el PNUD ha desarrollado en los últimos años diferentes documentos políticos y estratégicos, algunos de los cuales destacamos a continuación:

- a) *Estrategia Global para la Igualdad de Género*
- b) *Marco de Cooperación regional*
- c) *Gender Compact Regional*
- d) *Marco Estratégico Regional de Género*
- e) *Guidance note on gender Mainstreaming*
- f) *Direct Line 11, Informe de género y avance de las mujeres*

a. Gender Equality Strategy, GES por sus siglas en inglés (2008-2011)

Como se planteaba al inicio, el PNUD entiende que la igualdad de género es una condición irreductible para el desarrollo inclusivo, democrático, sustentable y libre de violencia. La igualdad de género es además una dimensión integral del trabajo del PNUD, tal y como se recoge en el *Strategic Plan (2008-2011)*.¹² La GES está totalmente alineada con el *Strategic Plan* y describe el modo en que debe realizarse dicha integración de la igualdad de género en las diferentes áreas programáticas prioritarias del PNUD.

Destacamos de este documento que señala la responsabilidad de que la gerencia de cada oficina de país ponga en marcha dos mecanismos o herramientas. La primera es la conformación del Gender Cluster como el mecanismo político (idealmente bajo la dirección del Representante Residente Adjunto) a quien le corresponde liderar el proceso de transversalización del enfoque de género; la segunda herramienta es la puesta en marcha de la Estrategia de Género y el Plan de acción correspondiente que cumplirán la

función de hoja de ruta para las cuestiones de género en cada oficina.

b. Marco de cooperación regional, RPD por sus siglas en inglés, (2008-2011)

El objetivo de este documento esencial es servir de marco conjunto que guíe la actividad programática de PNUD en la región latinoamericana. El *Marco de cooperación* define las cuatro áreas prioritarias de trabajo para los próximos años: Superación de la pobreza y la desigualdad y logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio; Gobernabilidad democrática; Prevención de crisis y Medio ambiente y desarrollo sostenible. La promoción de la igualdad de género es una de las tres áreas transversales que sustentan todas las intervenciones del documento del programa regional.

c. Gender Compact Regional (2008-2011)

El *Gender Compact* es un acuerdo entre el Administrador y el RBLAC, así como entre el RBLAC y los/as Coordinadores Residentes. En el acuerdo se definen resultados concretos, programáticos y de gestión, para la promoción del gender mainstreaming en los objetivos y áreas prioritarias del PNUD y el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. También se definen los roles y responsabilidades del RBLAC, las oficinas de país, representantes, UNCT, etc., para el logro de estos resultados.

d. Marco Estratégico Regional de Género (2005-2009)

Este documento fue el primer referente regional de carácter estratégico para todas las acciones de género de las oficinas de campo de la región y del RBLAC. Lo novedoso de este documento es que se formuló desde las oficinas de campo, a través de sus puntos focales de género. No obstante, pese a ser asumido y aprobado por el RBLAC, no se ha convertido en un documento de referencia y en estos momentos sus tiempos y contenidos no están en consonancia con el Marco de Cooperación Regional 2008-2011 (RPD).

Especialmente destacable es que fue un primer intento de plantear líneas de acción, acciones, resultados y responsabilidades concretas para nuestra región, cuanto todavía no había lineamientos globales al respecto.

12 El *Strategic Plan* es el documento de planificación estratégica a nivel global del PNUD, del que se derivan los marcos regionales de cooperación o la propia estrategia de género.

e. Guidance note on gender Mainstreaming (febrero 1997)

Este documento sostiene que el mainstreaming de género supone una transformación profunda que afecta no sólo a sus programas y proyectos y a la gestión de sus recursos humanos sino también a la propia cultura institucional del PNUD. El documento señala cuáles son las principales responsabilidades y funciones relacionadas con el gender mainstreaming de la gerencia, Coordinador/a Residente, Representante Residente y los Puntos Focales de Género. También apunta una serie de pautas para incorporar los objetivos de igualdad de género en todas las fases del ciclo de programación.

f. Direct Line 11 Informe de género y avance de las mujeres (noviembre 1996)

Destacamos este documento porque establece asignaciones presupuestarias mínimas. Se señala que un 10% de los recursos deben ser destinados a gender mainstreaming y al avance de las mujeres. A ese 10% hay que sumar las aportaciones de otros subprogramas de las diversas áreas temáticas, por lo que al menos el 20% del presupuesto global debe ser asignado a iniciativas para el progreso de las mujeres. Además la *Direct Line 11* plantea varios desafíos para el PNUD que a pesar de la antigüedad del documento, siguen siendo muy actuales:

- Iniciar el diálogo con los gobiernos nacionales para que estos destinen recursos al gender mainstreaming y a la implementación de los compromisos adoptados en Beijing.
- Profundizar la coordinación del sistema de Naciones Unidas a través del liderazgo del Coordinador Residente.
- Trabajar en la recolección y análisis de estadísticas sociales y económicas;
- Incluir la dimensión de género en la iniciativa 20/20.
- Involucrar a ONG, organizaciones de la sociedad civil y asociaciones del sector privado en el diálogo con el gobierno y las instituciones financieras internacionales en cómo llegar a políticas y programas que conduzcan a la equidad de género.

Además el PNUD ha desarrollado políticas avanzadas de recursos humanos en materia de igualdad de género, como son las políticas de *gender balance* (equilibrio o paridad de género), vida y trabajo (conciliación), licencias de maternidad/paternidad y lactancia, y acoso y hostigamiento.¹³ Además se han desarrollado informes como *Gender Parity in UNDP* (2007) que plantean recomendaciones concretas para alcanzar la paridad.

3.2. El marco interagencial: PNUD en el Sistema de NN. UU. en El Salvador

El documento de planificación del Sistema de Naciones Unidas en el Salvador es el UNDAF, del que se deriva el CPAP 2007-2011 del PNUD. Ambos documentos señalan algunas prioridades, resultados y productos específicos en materia de igualdad de género, pero además asumen el compromiso del Sistema de NN. UU. con los principios de derechos humanos, entre ellos el de igualdad y no discriminación.

Con el objetivo de concretar el compromiso de Naciones Unidas en materia de igualdad de género en el país y el esfuerzo por coordinar interagencialmente en la temática, se ha desarrollado recientemente su estrategia interagencial de género. El PNUD forma parte del Grupo Temático de Género, conformado por las/los puntos focales de género de cada una de las agencias, que es el espacio técnico responsable de la implementación de esta estrategia y ha tenido un especial liderazgo en este proceso porque el proyecto América Latina Genera se convirtió en el equipo técnico responsable de su elaboración.

La estrategia interagencial señala 4 líneas estratégicas de acción:

1. Generar y gestionar el conocimiento en materia de igualdad de género.
2. Fortalecer capacidades internas y externas (gobierno y sociedad civil) para eliminar las desigualdades de género.
3. Crear y dinamizar espacios de diálogo político y social para el logro de la igualdad.

13 Para ampliar la información sobre estas políticas, ver documento de *Diagnóstico institucional de género del PNUD El Salvador* (PNUD, 2007).

4. Velar por el cumplimiento de los compromisos internacionales en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres.

El PNUD asume estas líneas estratégicas como propias tanto para el trabajo interagencial en sí como para el trabajo individual como agencia, como se verá posteriormente.

3.3. Iniciativas del PNUD El Salvador que promueven la igualdad de género en el marco del CPAP

El CPAP afirma «la aplicación de enfoques transversales en el programa permitió generar sinergias que han multiplicado el impacto de determinadas intervenciones. Además, enriqueció el contenido de trabajo temático y fomentó la integración del trabajo del PNUD tanto hacia dentro como hacia fuera. En ese sentido, en el próximo programa el PNUD seguirá fomentando la transversalización de diferentes enfoques en sus proyectos, con particular énfasis en el enfoque de género».

Cuando se aborda el tema de los enfoques transversales, el CPAP dice que el enfoque de género será integrado de manera sistemática en todas las intervenciones del PNUD en el país y que además será objeto de intervenciones puntuales a través de proyectos específicos. En ese sentido, se adopta la estrategia de gender mainstreaming y se afirma que esto implica: «colocar la equidad de género como un tema central en el proceso de toma de decisiones, al mismo tiempo que garantizar que sea incorporada de manera transversal en las políticas, programas y proyectos de las instituciones».

Esto se materializa en las siguientes acciones:

- a) el fortalecimiento de las capacidades de las instancias nacionales para la adopción de metodología y criterios para la introducción de la equidad de género en las diferentes fases del ciclo de las políticas públicas;
- b) el acompañamiento para la conformación de espacios de diálogo entre las organizaciones de la sociedad civil y las instituciones públicas en tor-

no a una agenda común para la equidad de género en El Salvador;

- c) la adopción de la perspectiva de género en las fases del ciclo de los proyectos gerenciados desde las diferentes áreas programáticas de PNUD;
- d) la participación en espacios de coordinación interagenciales y con agencias de cooperación, en la búsqueda de sinergias temáticas y territoriales para el logro de mayores impactos en la disminución de las inequidades de género en el país.

En términos programáticos, se prevé el apoyo a iniciativas que promuevan la coherencia entre los compromisos internacionales para el adelanto de la mujer con los instrumentos de política pública nacional, tales como las reformas a los marcos legales o institucionales; la promoción de la transparencia, la equidad de género y la rendición de cuentas en los presupuestos públicos; la facilitación del acceso a los recursos económicos y políticos por parte de las mujeres; y las acciones de investigación y estadísticas que permitan visualizar las brechas de género en los espacios público y privado, y los aportes de las mujeres en la vida social, política, económica y cultural en El Salvador.

Como resultado de la implementación de la primera estrategia de género y del CPAP, las diferentes áreas programáticas del PNUD han desarrollado en los últimos años proyectos e iniciativas de gender mainstreaming así como proyectos o acciones específicas, especialmente en las áreas de gobernabilidad democrática y de desarrollo humano. Es importante señalar que todas estas iniciativas han recibido apoyo por parte del área de género del PNUD, pero que además muchas de ellas han sido y están siendo desarrolladas e incluso gerenciadas desde el área de género (señaladas en asterisco). Sin embargo, para efectos de mayor claridad de este ejercicio se han agrupado tomando en cuenta las cuatro áreas prácticas del PNUD. A continuación, apuntamos algunas de las iniciativas que se están ejecutando, o se espera ejecutar,¹⁴ en 2008 en la Oficina, algunas de las cuales son acciones también interagenciales.

14 Están en gestión avanzada para obtener financiación.

a) *Gobernabilidad Democrática:*

- Proyecto Hacia la Participación plena de las mujeres en política (proyecto específico).¹⁵
- Fortalecimiento institucional para la prevención de la violencia armada (mainstreaming, 15% del presupuesto en acciones en género).
- Seguridad ciudadana y prevención de la violencia (mainstreaming, 20% en acciones en género).
- Fortalecimiento de Seguridad Ciudadana en Sonsonate (mainstreaming y componente específico, 46% presupuesto en acciones de género).
- Diplomado en Género y Políticas Públicas (proyecto específico).
- Pacto por la Igualdad (proyecto específico).*
- Sistema de Monitoreo de Violencia contra las Mujeres (proyecto específico).*

b) *Desarrollo Humano y ODM:*

- Investigación en Género y Migraciones (iniciativa específica).
- Investigación sobre ODM y género (iniciativa específica).*
- Agenda Económica de las Mujeres (proyecto específico).*
- Capítulo de Género del *Informe de Desarrollo Humano 2008*.
- Cuaderno de desarrollo humano sobre género y empleo (iniciativa específica).

- Hacia una estrategia nacional para la atención a la pobreza y el cumplimiento de los ODM (acciones en género).

c) *Desarrollo de capacidades:*

- Fondo Global de VIH/sida (mainstreaming, con componente de género)
- Estrategia de Desarrollo de Capacidades (mainstreaming)
- Proyecto Dirección de Inversión y Crédito Público (incorporación del tema de presupuestos sensibles al género).

d) *Desarrollo sostenible y gestión de riesgos:*

- Asistencia técnica para la incorporación del enfoque de género en los proyectos de gestión de riesgos (mainstreaming).
- Curso de postgrado en gestión de riesgos con equidad de género (iniciativa específica).
- Diagnóstico socioeconómico cambio climático (Componente de Género).

Además, PNUD El Salvador aloja el proyecto regional del PNUD «América Latina Genera: gestión del conocimiento para la equidad de género».

El listado no es exhaustivo y está sujeto a cambios permanentes pues se originan nuevas propuestas en coordinación con el área de género en las diferentes áreas de manera continua.

15 Señaladas con asterisco las iniciativas gerenciadas por el área de género.



Capítulo 4

33

Líneas estratégicas del PNUD El Salvador 2008-2011

Tomando como base el *Diagnóstico Común para el País* (CCA, por sus siglas en inglés) y el UNDAF, los documentos corporativos del PNUD existentes, las consultas realizadas a las contrapartes, el trabajo que están realizando actualmente las diferentes áreas programáticas y operacionales de nuestra organización, el PNUD El Salvador ha definido cuatro grandes líneas estratégicas que enmarcarían sus acciones para el avance hacia la igualdad de género en los próximos años.

1. Los programas y proyectos del PNUD El Salvador contribuyen a eliminar las desigualdades de género en el país.
2. El PNUD El Salvador es una organización más equitativa y sensible al género en cuanto a la gestión de recursos humanos y la cultura organizacional.
3. Se adopta un compromiso político y económico permanente por parte del PNUD El Salvador y un mayor posicionamiento interno y externo de la temática.

4. El PNUD El Salvador contribuye a la coordinación de esfuerzos en materia de igualdad de género en el país.

Estas cuatro líneas estratégicas agrupan a la vez diferentes sublíneas que se convertirían en los resultados esperados de la estrategia. Cada resultado engloba diferentes acciones, con diversas responsabilidades, tiempos y recursos necesarios para su implementación. Veamos el contenido de estas líneas una por una.

4.1. Los programas y proyectos del PNUD El Salvador contribuyen a eliminar las desigualdades de género en el país

Esta línea está orientada a que todo nuestro trabajo de apoyo al Desarrollo Humano de El Salvador contribuya de manera clara a eliminar las desigualdades de género en el país. Para lograrlo, se considera necesario enfocarnos en el logro de cinco resultados. Los cuatro primeros (1.1. al 1.4) retoman las líneas estratégicas planteadas en la *Estrategia interagencial* y el quinto se orienta a desarrollar una serie de acciones que permitan adoptar de manera sistemática el enfoque de género en todos los programas y proyectos que se gerencian desde las diferentes áreas programáticas del PNUD.

4.1.1. Generado y gestionando conocimiento en materia de igualdad de género

Convertirnos en un referente en el tema de generación y gestión del conocimiento en igualdad de género en el país ha sido sin duda una de las demandas más generalizadas y presentes en las consultas de esta estrategia, lo cual está totalmente acorde con las líneas de servicio establecidas en el Marco de Cooperación Regional.

El Sistema en general, y el PNUD en concreto, tiene una gran capacidad y fortaleza para poder asumir este reto, pues tal y como nos definimos organizacionalmente somos una red de conocimiento presente en todos los países del mundo. Es además una de las directrices generales de nuestra organización que la gestión del conocimiento se convierta en pilar de nuestro trabajo de desarrollo.

Para obtener este resultado, el PNUD generará al menos una investigación anual en cada una de las áreas programáticas sobre temas relevantes para la igualdad de género en el país; hará un esfuerzo sistemático por incorporar en las investigaciones que se generen el enfoque de género con información desagregada, análisis de género y recomendaciones específicas; pondrá a disposición de sus socios y aliados el conocimiento que existe a nivel regional y global usando recursos como la *Gender Equality Network* o el proyecto regional América Latina Genera; creará, en colaboración con otras agencias del Sistema, una Comunidad de Práctica en materia de igualdad de género de ámbito nacional, que genere espacios de reflexión continua en materia de igualdad.

4.1.2. Fortalecidas las capacidades internas y externas (gobierno y sociedad civil) para el gender mainstreaming

Pese a los avances de los últimos años, se identifica como una necesidad seguir fortaleciendo las capacidades nacionales para lograr avances reales en materia de igualdad y para operativizar las estrategias adoptadas en Beijing para ello: el gender mainstreaming y el empoderamiento de las mujeres. Por un lado, existen demandas de determinadas instancias nacionales para apoyarles en formación y acompañamiento técnico (a veces esas mismas demandas se hacen a las diferentes agencias del Sistema u otras de cooperación duplicándose o solapándose, lo cual limita la efectividad de la respuesta). En ese sentido, se considera de gran importancia actuar de manera más coordinada para garantizar una mejor respuesta y hacer más efectivos los recursos humanos y económicos.

Por otro lado, la incorporación del enfoque de género en las políticas públicas, estrategias, programas y proyectos nacionales y locales todavía no es vista como una necesidad por muchas instancias nacionales. Por ello, se considera importante tener un papel más activo a través de nuestros proyectos e iniciativas para crear esa demanda. En ese sentido, es primordial incorporar este tema en las negociaciones con nuestras contrapartes y ofrecerlo como una línea de servicio de nuestra organización.

Para ello, resulta imprescindible fortalecer las capacidades internas en el tema de nuestro propio personal,

para que puedan cumplir adecuadamente con su responsabilidad en esta meta corporativa de la igualdad.

Todo ello formará parte de la nueva estrategia de desarrollo de capacidades que está formulando actualmente el PNUD, en el marco del programa de Desarrollo de Capacidades (ver punto 4.1.5). Esto está totalmente alineado con la línea de servicio del Marco de Cooperación Regional en materia de fortalecimiento de capacidades nacionales.

Para obtener este resultado se plantea la necesidad de:

1. Desarrollar un programa permanente de capacitación en materia de igualdad de género

Este programa se destinará a contrapartes pero también al personal de la organización (y de las agencias del Sistema), pudiendo adoptar modalidades virtuales y presenciales, partiendo de nociones básicas pero entrando en campos de especialización temáticos y sectoriales. El modelo de experiencias de diplomados semipresenciales mixtos (internos y externos) como los implementados en Nicaragua o México pueden ser un modelo a seguir. De cara a lo interno, se plantea también realizar un plan de formación a tres años que se incorpore al Plan de *Learning* de PNUD El Salvador y que se ajuste a las necesidades e intereses del personal.

2. Dar acompañamiento técnico de calidad a nuestras contrapartes

En el marco de la estrategia interagencial, se plantea que el GTG canalice las demandas de asistencia técnica que se hacen a las agencias en materia de igualdad de género definiendo en cada caso la agencia o agencias que tienen disponibilidad y capacidad para responder de manera bilateral o en conjunto esas demandas, pero promoviendo e incentivando la respuesta interagencial a este tipo de demandas. En ese sentido, como PNUD habría que canalizar esas demandas a través del GTG; ofrecer ese servicio de acompañamiento a nuestras contrapartes en las negociaciones programáticas bilaterales que efectuamos y facilitar ese acompañamiento cuando sea requerido o acordado.

3. Establecer un sello de calidad de género

El sello de calidad es un mecanismo que garantiza que se cumplen una serie de criterios a la hora de incorporar el enfoque de género en los proyectos, investigaciones o iniciativas y que éstas promueven de manera clara y propositiva la igualdad de género. Es un mecanismo que incluye medidas de sensibilización, formación, generación de herramientas, pero también mecanismos de control. En la parte formativa de este mecanismo, se plantea la adaptación del curso de inducción para consultoras/es que ha sido creado por América Latina Genera y PNUD México.

Este mecanismo se instalaría y testaría primero internamente, para evitar que nada que se produzca, promueva o ejecute desde nuestra organización, y en principio desde todas las agencias del Sistema de NN. UU.,¹⁶ sea ciego al género. Posteriormente, se plantearía promover y adaptar este mecanismo en el nivel nacional con las instituciones de gobierno. Para ello, se pretende aprovechar las lecciones aprendidas de otros países de la región que han desarrollado experiencias similares.

4.1.3. Creados y dinamizados los espacios de diálogo político y social para el logro de la igualdad

Es otro de los roles que el PNUD a nivel global y regional identifica como línea de servicios para los países en los que opera.

En el marco de esta estrategia, se pretende, por un lado, disminuir la polarización existente en el país en cuestiones de género (sectores gubernamentales y sociedad civil) y, por el otro, al reposicionamiento del tema en el país. En este sentido, se considera de especial relevancia reubicar el discurso de género y el compromiso con la igualdad y los derechos de las mujeres en el centro de la discusión pública, como un tema de país, involucrando a actores no tradicionales en la temática. Ello requiere desarrollar una estrategia de incidencia y de construcción de alianzas permanente junto con las otras agencias del Sistema y agen-

16 Así está recogido en la estrategia interagencial de género.

cias de cooperación, actores estatales y sociedad civil. Se plantea para ello retomar los temas que han sido identificados como prioritarios por las contrapartes consultadas: institucionalidad pública, avances legales y normativos, participación política de las mujeres, violencia de género, educación no sexista, etc. En esta línea, se considera clave también apostar por la realización de campañas y otros medios de sensibilización y concienciación sobre la temática para la opinión pública, pero también por actividades específicas para determinados grupos de actores gubernamentales y no gubernamentales.

4.1.4. Promovido el cumplimiento de los compromisos internacionales para la igualdad de género y los derechos de las mujeres

Tanto las contrapartes gubernamentales como no gubernamentales, creen que uno de los principales roles de Naciones Unidas es ser garante del cumplimiento de compromisos internacionales en el país. Esta demanda está totalmente alineada con uno de los productos previstos en el CPAP del PNUD en el área de gobernabilidad: «procesos de ratificación e implementación de convenios y recomendaciones internacionales e institucionalidad nacional de derechos humanos fortalecidos». En esa línea, se considera realizar en coordinación con la Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (OHCHR, por sus siglas en inglés)¹⁷ actividades orientadas a:

1. Acompañar tanto al gobierno como a la sociedad civil en la realización de informes nacionales de las diferentes convenciones (en especial CEDAW).
2. Levantar una línea base sobre el cumplimiento de compromisos.
3. Desarrollar un mecanismo de monitoreo permanente del cumplimiento de compromisos internacionales y de implementación de las recomendaciones internacionales en materia de igualdad de género (esto último enmarcado en un sistema

de monitoreo más amplio de compromisos internacionales).

4. Apoyar y dar seguimiento con especial énfasis a las recomendaciones de la relatoría sobre violencia contra la mujer y promover mecanismos de rendición de cuentas.
5. Fortalecer la institucionalidad pública y la sociedad civil que trabaja en pro de los derechos de las mujeres y la igualdad de género.

4.1.5. Desarrollados y gestionados proyectos y programas con enfoque de género en las áreas programáticas del PNUD

La oficina del PNUD El Salvador cuenta actualmente con cuatro áreas programáticas: gobernabilidad democrática, desarrollo humano y ODM, desarrollo de capacidades y desarrollo sostenible, además del área de género. Pese al aumento de proyectos que incorporan —en mayor o menor medida— el enfoque de género y de proyectos específicos en materia de igualdad, esto no se hace de manera sistemática y permanente. Para lograrlo se considera importante fortalecer determinadas acciones que ya fueron iniciadas en el marco de la primera estrategia y desarrollar nuevos mecanismos para superar los obstáculos que se encuentran en la práctica:

1. Planificar anualmente con cada área las acciones para transversalizar género en su área programática y coordinar la implementación del plan

Retomando los temas o acciones claves de nuestros documentos corporativos por área práctica, estos ejercicios de planificación deberían identificar por área: los nuevos proyectos del área y cómo se va a incorporar género en ellos; contratación de consultorías especializadas para temas de género; desarrollo de formación especializada; identificación de investigaciones clave específicas o para transversalizar; proyectos específicos en materia de igualdad de género y derechos de las mujeres a identificar, formular y ejecutar; seguimiento de proyectos en marcha y evaluación de género de proyectos finalizados; participación en reuniones de coordinación de las áreas, entre otros. Todo ello se plasmaría en un plan de trabajo conjunto que se

17 Otras oficinas de PNUD se ha coordinado con la OHCHR (*Office of the High Commissioner for Human Rights*) el seguimiento al cumplimiento de compromisos internacionales.

integraría al Plan Operativo Anual de esta estrategia. Estos ejercicios de planificación deberían hacerse cada año y tener tres momentos importantes: elaboración del plan de trabajo (enero) a partir de un taller del área; revisión y adaptación del plan de trabajo (junio) y elaboración de informe de avances (diciembre).

2. Desarrollar herramientas específicas para facilitar la incorporación del enfoque de género en las diferentes fases de los proyectos e investigaciones

Se plantea el diseño y uso obligado de varias herramientas que faciliten este trabajo, entre ellas: revisión del formato de documento de proyecto; elaboración de una breve guía práctica que explique cómo incorporar género en el formato estándar del documento de proyecto; incluir aspectos de género en el *checklist* de la persona responsable del análisis de los programas para comprobar que se incorpora el enfoque de género en los proyectos; diseño de batería de indicadores de género básicos para ser retomados en las propuestas de proyectos; hoja de recomendaciones para incorporar género en las evaluaciones de proyectos; incorporar este criterio evaluativo en los *assessment* que se hacen de las contrapartes¹⁸ utilizando un enfoque integral de fortalecimiento de capacidades; elaborar modelo de términos de referencia para la contratación de consultorías con enfoque de género; entre otras.¹⁹

3. Generar información desagregada y análisis de género de manera permanente en cada uno de los programas y proyectos sobre los temas o desafíos que abordan

Todos los proyectos y programas generan información para la ejecución de sus iniciativas o generación de investigaciones, por lo que se considera clave que desde todas ellas se promueva la desagregación de información por sexo (y edad si es posible) y el análisis de género de esta información para poder orientar acciones más equitativas en las políticas y programas nacionales y locales. Esto está ligado con el resultado 4.1.

18 PNUD El Salvador utiliza el *checklist* de HACT

19 El proyecto regional América Latina Genera está en estos momentos revisando herramientas desarrolladas en las diferentes oficinas de campo con el objetivo de elaborar un *toolkit* corporativo para nuestra región, que podrá ser usado o adaptado por PNUD El Salvador.

4. Establecer relaciones con contrapartes, socias y colaboradores de nuestras áreas programáticas con las instancias nacionales y locales que promueven la igualdad —o involucrar a las áreas y unidades de nuestras contrapartes tradicionales— que se concreten en proyectos específicos o en su participación en proyectos generales

Invitar a participar en eventos, foros y discusiones organizadas por los diferentes programas a estas instancias y en las consultas que estos realicen; solicitar a nuestras contrapartes la participación de sus unidades o enlaces de género en la formulación y ejecución de los proyectos; identificar iniciativas de estas instancias que puedan ser apoyadas desde los diferentes programas, etc.

5. Dar asistencia técnica permanente a las diferentes áreas para gender mainstreaming en sus programas y proyectos

Especialmente en la fase inicial de definición de la idea de proyecto y elaboración de perfiles de proyecto y documentos de proyectos para que se incorpore desde el principio, y para acompañarlos técnicamente en la negociación con sus contrapartes de estas iniciativas. Esto iría alineado con la estrategia de desarrollo de capacidades antes mencionada y con el plan de trabajo y el plan operativo anual.

6. Asignar presupuesto al gender mainstreaming en todos los proyectos

Tomando en cuenta las particularidades de cada iniciativa y de acuerdo a la planificación que se realice, pero tomando como baremo que al menos un 10% del presupuesto de manera clara y visible se destina a ello,²⁰ que es menos de lo que están haciendo algunas áreas como Gobernabilidad. Visibilizar el presupuesto de los productos y acciones de género en ATLAS como un primer paso de asignación de fondos etiquetados.

20 Este porcentaje es menor al que ya ha sido fijado por algunos *burós* del PNUD como el *Buró* de Crisis y Recuperación (BCPR), quien exige que el 15% de los recursos de todos los proyectos que financian se destine a género.

7. Establecer mecanismos de control para asegurar que se realiza el gender mainstreaming de manera sistemática y no discursiva

Estos mecanismos serían los siguientes: diseño y uso de lista de verificación de la incorporación del enfoque de género para las reuniones del *Preliminary Project Appraisal Committee* (PRE-PAC); monitorear periódicamente si las recomendaciones realizadas en PRE-PAC se incorporan; verificar que las memorias de los PRE-PAC incorporan las recomendaciones de género; incorporar pautas de seguimiento para la incorporación de género en las orientaciones para las reuniones trimestrales de seguimiento de proyectos; incluir como criterio en la evaluación de los coordinadores de área la implementación del plan de trabajo de su área en materia de género, incorporar indicadores de género en el seguimiento sustantivo que se hace en ATLAS.

4.2. El PNUD El Salvador es una organización más equitativa y sensible al género en cuanto a la gestión de recursos humanos y la cultura organizacional

4.2.1. Implementadas, adecuada y equitativamente, políticas de gestión de recursos humanos que promueven la igualdad entre hombres y mujeres en la organización

Este resultado se materializa en varios grupos de acciones que se engloban de la siguiente forma:

1. **Difusión y apropiación por parte del personal** de las políticas de recursos humanos en materia de igualdad de género y concretamente: *work and life*; maternidad/paternidad y lactancia y acoso y abuso de autoridad y *gender balance*, pero también otras políticas o lineamientos corporativos más generales como las relacionadas con aprendizaje del personal o de desarrollo profesional o de carrera. Además de actualizarlas en la intranet, se desarrollarán charlas con el personal para exponer

las diferentes políticas y se informará sobre ellas en los procesos de inducción de personal nuevo.

2. **Monitorear periódicamente** el uso de estas políticas por parte de Recursos Humanos a través de una encuesta semestral, identificando dificultades o problemas en su implementación para ser corregidos.
3. Desarrollar **actividades de sensibilización** con el personal y con sus familias por parte de Recursos Humanos sobre los temas que abordan estas políticas, en especial en temas de acoso, conciliación y corresponsabilidad.
4. Realizar un **taller de liderazgo** para el personal de la oficina, especialmente para mujeres.
5. Promover la **creación de una guardería** en la nueva UN/HOUSE para atender las necesidades del personal con hijos e hijas.
6. Crear **mecanismos institucionales** para que todo el personal pueda usar la política de *work and life* o de maternidad/paternidad y lactancia indistintamente del área en la que trabaje (reemplazos, facilidades tecnológicas y de equipos para trabajar desde casa, horarios flexibles...)
7. Continuar con el proceso de **definición de puestos** con responsabilidades, tipo de contrato y rango salarial utilizando un baremo objetivo que no dependa de la negociación personal y evite la aparición de brechas salariales.
8. Fomentar entre el personal el uso de tiempo de *learning* para adquirir capacidades y sensibilización en temas de género.
9. Realización obligatoria de los **cursos virtuales** de formación relacionados con el tema o con las políticas (ej.: Curso de acoso o de género).
10. Continuar aplicando medidas correctivas para acabar con la segregación vertical y horizontal por sexo.

4.2.2. Incorporado el enfoque de género en todos los procedimientos relacionados con recursos humanos para asegurar una gestión equitativa

Por procesos de recursos humanos, se entiende todo el proceso de selección y contratación del personal (también consultorías) pero también los procesos de inducción y evaluación de desempeño. Para ello se plantea:

1. Elaborar un breve Manual para el área de Recursos Humanos pero también para programas sobre cómo incorporar género en estos procesos.
2. Revisar los formatos de anuncios, paneles y entrevistas para que sean más adecuados y prácticos.
3. Incluir criterios de género y resultados concretos en las evaluaciones de desempeño de *service contracts* y *fix term*.
4. Promover la contratación de personal sensibilizado y consciente sobre la temática en las diferentes agencias.
5. Revisar términos de referencia de coordinadores de áreas y oficiales para incorporar las responsabilidades en materia de gender mainstreaming.
6. Incorporar en la declaración jurada con especificidad que el personal firmante no tiene causas pendientes por violencia intrafamiliar, por impago de cuotas, etc.
7. Tomar en cuenta entre los criterios valorativos en los procesos de adquisiciones de contratación de consultorías formación y *expertise* en temas de género, en especial en áreas, programas o proyectos sensibles identificados con las diferentes áreas en el plan de trabajo.
8. Tomar en cuenta entre los criterios valorativos en los procesos de adquisiciones de contratación de bienes y servicios que las empresas contratadas cumplan con la legislación laboral en materia de derechos de las y los trabajadores y diseñar un sistema de seguimiento y control de ello.
9. Establecer como requisito que para poder ser contratado para una consultoría debe desarrollar el curso introductorio de género de 8 horas (adaptado del Curso de América Latina Genera y PNUD México).
10. Revisar las condiciones contractuales de las y los empleados de *outsourcing* para que estas empresas empleadoras contratadas por PNUD respeten los derechos de los trabajadores.

4.2.3. Elaborada respuesta organizacional al tema de violencia contra las mujeres y violencia intrafamiliar

El tema es de tal magnitud en El Salvador que no podemos dar por asumido que esta organización, y su personal, está libre de vivir este tipo de situaciones, por lo que es necesario de definir un protocolo de

respuesta en estos casos. En ese sentido, es importante trabajar de la mano del UNDSS para incorporar dentro de su rol de protección del personal del Sistema de Naciones Unidas en situaciones de riesgo o inseguridad en el país esta temática en los talleres de seguridad que imparten periódicamente, en las charlas que realizan, etc. Este protocolo señalaría qué hacer por parte de quién ante este tipo de situaciones, a quién recurrir (personal sanitario, judicial, etc.) y qué tipo de apoyo tiene que dar nuestra organización en estos casos. También resulta clave realizar tareas de sensibilización con el personal, y sus familiares, sobre la temática para que deje de ser visto como un asunto privado.

4.2.4. Generados los cambios en la cultura organizacional para que sea más sensible al género

La oficina del PNUD El Salvador ha trabajado arduamente en el pasado en el marco del proceso de cambio organizacional pro equidad en generar este tipo de transformaciones en la cultura organizacional. Sin embargo, se considera especialmente importante para avanzar en este camino las siguientes acciones:

1. Ejecutar el Plan de Iniciativas de Cambio Organizacional impulsado por el Grupo de Cambio Organizacional.
2. Fortalecer en el proceso de inducción del personal los valores de Naciones Unidas y especialmente valores como el de la igualdad y no discriminación.
3. Generar espacios de debate y reflexión sobre temas controversiales o sensibles y exponer el planteamiento de Naciones Unidas al respecto si existiera.
4. Realizar actividades de sensibilización permanente en el tema de género y diversidad para todo el personal (talleres, actividades lúdicas, celebraciones en fechas señaladas como 8 de marzo y 25 de noviembre, etc.)
5. Adaptar los espacios físicos para personas con discapacidad o con necesidades especiales.
6. Promover acciones positivas para la contratación de personas con discapacidad.

4.3. Adoptar un compromiso político y económico permanente por parte del PNUD El Salvador y un mayor posicionamiento interno y externo de la temática

4.3.1. Aumento de la apropiación del tema por parte de todas las personas que trabajan en la organización y mayor apoyo gerencial, de responsables de área y de todo el personal permanente

El primer paso consiste en la aprobación de esta estrategia por parte del Gender Cluster y la difusión por parte de la Gerencia a todo el personal con indicaciones y lineamientos claros para su implementación. A partir de ello, se plantea realizar diversas actividades que promuevan la apropiación del personal en el marco de difusión de esta estrategia. Además se plantea hacer una versión impresa del documento, además de algunos materiales de sensibilización. Para lograr transmitir de manera permanente los avances de la estrategia, se organizarán actividades de reflexión y lúdicas con todo el personal, se emplearán medios físicos y virtuales, y otras actividades que están vinculadas al plan de comunicación que se aborda en el apartado 4.3.4.

4.3.2. Fortalecidos los mecanismos necesarios y las estructuras para el gender mainstreaming en la organización

En especial es importante fortalecer al Gender Cluster para que asuma su liderazgo en la ejecución de la estrategia, a través del reconocimiento de su compromiso, formación específica, etc. Pero también establecer mecanismos de información permanente que permitan monitorear los avances: reuniones trimestrales entre el Gender Cluster y el área de género; informe semestral a todo el personal por parte del Gender Cluster de avances en la estrategia, etc.

Clave para la implementación de la estrategia es redefinir y reposicionar el área de género del PNUD El

Salvador para que ejerza adecuadamente su papel técnico en este proceso. Para ello, además de contratar una coordinación de área y conformar un equipo de trabajo, se precisa definir la estructura, el mandato, tareas y responsabilidades de esta área respecto al gender mainstreaming y las otras áreas de la organización (ver con mayor detalle en mecanismos de implementación de la estrategia, capítulo 5).

4.3.3. Incrementada la asignación presupuestaria al tema de género

Pese a que han aumentado los recursos económicos destinados al tema en relación a la anterior estrategia, estos son todavía pequeños y no están acordes con la prioridad que se le da al tema discursivamente. En la parte correspondiente a proyectos se señalaba ya la necesidad de aumentar el porcentaje de presupuesto en los proyectos; sin embargo, en esta parte resulta importante señalar la necesidad de incrementar esta asignación tanto en nuestra cartera de proyectos de las diferentes áreas programáticas, como en las otras fuentes de financiación de la organización (TRAC, DSS, DAS, intereses...) aumentando el número de iniciativas o actividades de género apoyadas por estos fondos y el porcentaje de estos recursos asignados.

Además de cara a asegurar la sostenibilidad del área de género y del apoyo técnico de ésta, se propone la creación de un Fondo de Género, al que tendrían que contribuir todas las áreas de la oficina, a través de sus proyectos y presupuestos, con un porcentaje. Se plantea utilizar un recurso como el GMS para cofinanciar la asistencia técnica en género que da el PNUD o abrir en los diferentes proyectos línea de asistencia técnica en género. Estos recursos permitirían la contratación de al menos una persona para asistir técnicamente a las áreas, sin excluir la necesidad de contratar consultorías específicas.

Con la finalidad de poder monitorear este aumento de la asignación presupuestaria en género, se plantea la instalación de un mecanismo de seguimiento en ATLAS (hay experiencias piloto de uso de este mecanismo en algunas oficinas del PNUD).

Por otro lado, aumentar la asignación presupuestaria al tema también pasa por ponerlo en la agenda de las

negociaciones con cooperantes y financiadores que desarrollan habitualmente Gerencia y Coordinadores de Área.

4.3.4. Desarrollada una comunicación interna y externa efectiva para el posicionamiento interno y externo del tema

La comunicación (interna y externa) es un elemento básico para la implementación exitosa de esta estrategia de género. No se trata de actividades puntuales sino de establecer una visión comunicativa que defina no sólo qué comunicar sino cómo para lograr nuestro objetivo principal: posicionar el tema de género al interior de nuestra organización y en el país y lograr avances en materia de igualdad. Por ello, se considera imprescindible una vez aprobada la estrategia elaborar un Plan de Comunicación que al menos debería incluir lo siguiente:

- Actividades de difusión de la estrategia una vez aprobada: presentaciones públicas, difusión de documentos, reuniones con contrapartes, etc
- Actividades de difusión permanente de las actividades implementadas
- Actualización de la página web del PNUD y del Sistema de NN. UU.
- Elaborar un boletín virtual mensual y/o notas divulgativas de nuestro trabajo.
- Propuesta de campañas de comunicación permanente
- Elaboración de un manual sobre *Comunicación sensible al género para nuestro personal* (elaborar discursos, notas, materiales de difusión, páginas web y otros recursos...)

También se debe fortalecer nuestro posicionamiento en el tema en el nivel regional del PNUD, participando activamente en proyectos, acciones e intervenciones regionales en materia de igualdad, promoviendo y dando a conocer el trabajo que se está realizando en el país, etc.

4.4. PNUD El Salvador contribuye a la coordinación de esfuerzos en materia de igualdad de género en el país

Promover una mayor coordinación entre agencias del Sistema y entre donantes en la temática no es sólo necesario, sino que imprescindible. En materia de igualdad de género, el PNUD ha hecho esfuerzos significativos a partir de la primera estrategia de género por coordinar con diversos actores. Sin embargo, para mejorar esos esfuerzos de coordinación resulta clave:

4.4.1. Apoyada la implementación de la estrategia interagencial de género como guía para la coordinación del Sistema de NN. UU.

Esta estrategia del PNUD ha sido desarrollada siguiendo las líneas acordadas en el nivel interagencial, que han sido retomadas íntegramente. Eso quiere decir que esas líneas interagenciales forman parte de las acciones que nosotros desarrollaremos en el marco de nuestra propia estrategia. Para apoyar la implementación de esta estrategia interagencial el PNUD debe:

1. Ejercer un liderazgo permanente, pero respetuoso, en los diferentes espacios interagenciales (UNCT y GTG).
2. Invitar a las otras agencias a participar en actividades y proyectos del PNUD.
3. Compartir información permanentemente.
4. Poner al servicio del UNCT y GTG su conocimiento acumulado en diferentes países o sus servicios o proyectos regionales.
5. Implicarse activamente en la ejecución de las iniciativas y actividades interagenciales, dándoles prioridad en el nivel de recursos humanos y económicos.
6. Generar oportunidad de intercambio con otros grupos temáticos de género en la región a través del proyecto América Latina Genera u otras iniciativas regionales.
7. Colaborar para que el GTG se convierta en un referente nacional y regional.
8. Estrechar la colaboración con agencias como UNIFEM o el Programa de Voluntarios de Naciones Unidas.

4.4.2. Promovidas acciones conjuntas con donantes y otros actores a través de la participación en espacios de coordinación e iniciativas conjuntas

En este sentido, se considera de especial relevancia lo siguiente:

- Mantenerse activo en espacios de coordinación ampliados como la Mesa 3 (que agrupa a las agencias cooperantes en el país bajo la coordinación del ISDEMU y de una agencia).
- Generar espacios de intercambio con agencias donantes para el conocimiento y coordinación del trabajo.
- Promover la discusión técnica sobre la generación de un fondo común de donantes para apoyar en materia de igualdad de género al país.
- Elaborar un estudio sobre el impacto de la ayuda en materia de igualdad de género en el país.
- Contribuir a posicionar el tema en espacios de toma de decisión como los desayunos de donantes, etc.

Capítulo 5

Mecanismos para la implementación

Para poder implementar esta estrategia es preciso poner en marcha o dinamizar una serie de mecanismos, algunos de los cuales ya han sido expuestos anteriormente. Estos mecanismos se pueden clasificar en tres:

5.1. Estructuras técnicas y políticas para la implementación fortalecida, con roles y funciones claras

Básicamente son dos: área de género y gender cluster.

Área de Género

En el marco de la elaboración de la estrategia, la coordinación del proyecto América Latina Genera asumió la coordinación interina del área. Sin embar-

go, también trabajó paralelamente en la elaboración de una propuesta técnica de arquitectura de género para esta oficina que presentó al Gender Cluster, quien decidió asumirla y se comprometió a velar para que Género vuelva a ser un área programática como el resto de áreas, pero que siga asumiendo además (a diferencia de las otras áreas) el acompañamiento técnico de Operaciones y Recursos Humanos. Eso implica una doble tarea para el área de género.

La propuesta consiste en conformar un equipo en el área de género integrado inicialmente por dos personas: 1) un/a coordinador/a de área, responsable de obtener, gestionar y desarrollar una cartera de proyectos en materia de igualdad de género (falta clarificar si todos los proyectos serían gestionados por el área o por otras áreas); 2) una especialista, que deberá facilitar el apoyo a todas las áreas de la oficina para incorporar género en los proyectos y en operaciones, bajo la supervisión y apoyo de la coordinadora. El equipo del área podrá ser respaldado en determinados momentos por consultorías específicas.

Se estableció por parte del Gender Cluster que el equipo del área deberá tener las suficientes capacidades de liderazgo como para posicionar el tema y convertirse en un *think tank* en género que pueda apoyar internamente y en el trabajo con las contrapartes.

Tanto la coordinación de las áreas como el Gender Cluster consideran que la propuesta es políticamente factible pues existe un compromiso claro de la gerencia y una necesidad sentida en la oficina de impulsar nuevamente el tema de género, con disponibilidad manifiesta de las diferentes áreas de contribuir financieramente al sostenimiento del área. En ese sentido, se prevé que el salario de la especialista sea pagado a partir de las contribuciones de los diferentes programas a un Fondo de Género y que el salario de la coordinadora sea pagado por el momento por proyectos que se ejecutan desde la cartera, pero se pretendería que a la larga se convirtiera en un puesto pagado por presupuesto XB de la Oficina.

Poner en marcha esta área es uno de los primeros pasos a realizar para la implementación de esta estrategia.

Gender Cluster

Está conformado por la Representante Residente, el Representante Residente Adjunto, dos coordinadores de área programática, la gerente de operaciones, el responsable de recursos humanos y el coordinador del grupo de cambio organizacional. Su responsabilidad principal es dar el impulso político necesario para la implementación de la estrategia, acompañar de manera más continua al área de género para darle orientaciones estratégicas para la implementación y monitorear su ejecución. Además, tiene como objetivo promover en el nivel de la organización la asunción de que la igualdad de género no es responsabilidad de una sola área sino de todas, ni de una sola persona (personal del área de género) sino de todas; se trata de una responsabilidad colectiva.

- Revisar y adaptar los TOR del Gender Cluster para la implementación.
- Establecer reuniones trimestrales con el área de género para ver los avances de la estrategia y una vez al semestre informar a todo el personal.
- Informar a RBLAC sobre los avances en la aplicación de la estrategia.

5.2. Elaboración de planes operativos anuales con presupuesto asignado

En enero de cada año se aprobará el plan operativo anual, en línea con la estrategia. Para 2008, a pesar de no contar con la estrategia todavía definida, ya se ha establecido un plan operativo que dirige actualmente el trabajo con las diferentes áreas y las asistencias técnicas que se están dando por parte del proyecto América Latina Genera, que es quien está asumiendo actualmente este trabajo. Este plan operativo ha sido realizado con la participación de las y los coordinadores de área y la mayoría de oficiales.

Estos planes concretarán las líneas apuntadas en la estrategia, los resultados y las actividades, apuntando responsabilidades, tiempos y presupuesto asignado. La responsabilidad de elaborar el plan será del área de género y al Gender Cluster le competará aprobarlo.

5.3. Instalación del sistema de monitoreo y seguimiento

En anexo se adjunta un listado de verificación que permitirá evaluar los avances generales en la ejecución de la estrategia. Sin embargo, para un monitoreo más específico se utilizará el plan operativo, que será elaborado a partir de las discusiones con cada área a principios de cada año, revisado y ajustado semestralmente y evaluado su cumplimiento a finales de año. En el plan operativo se establecerán los indicadores y las fuentes de verificación para dar seguimiento a la implementación de la Estrategia. Sin embargo, esto debe coordinarse con cualquier esfuerzo futuro por mejorar el sistema de monitoreo y evaluación de nuestra organización y no mantenerse como algo paralelo.

Bibliografía

- ADS (2004). *Encuesta Nacional de El Salvador Familia 2002-2003 (FESAL, 2002-2003)*. El salvador: con la participación del Comité Consultivo Interinstitucional (CCI).
- AMÉRICA Latina Genera (2008). «Observatorio América Latina Genera», en www.americalinagenera.org consultado en 2008.
- CLADEM El Salvador (2007). *Jurisprudencia sobre derechos humanos de las Mujeres*. El Salvador: Comités monitores de derechos humanos de Naciones Unidas.
- CONCERTACIÓN Feminista Prudencia Ayala (2005). *Análisis de los componentes de estudio de la plataforma de Beijing*. El Salvador.
- MSPAS (2006). *Línea de base de mortalidad materna en El Salvador, junio 2005-mayo 2006*. El Salvador: Sistema archivo de Vigilancia Epidemiológica de la Mortalidad Materna/MSPAS. El Salvador.
- PNUD (2000). *Gender and Development Program. Learning and Information Pack*. Nueva York: Documento en línea del Programa. Versión libre de América Latina Genera.
- PNUD (2004). *La equidad de género en El Salvador*, El Salvador: Cuaderno sobre Desarrollo Humano, No.3, marzo 2004.
- PNUD (2005). *Informe de Desarrollo Humano El Salvador. Una mirada al nuevo nosotros. El impacto de los migrantes*. El Salvador.
- PNUD (2007). *Diagnóstico institucional de género del PNUD El Salvador*. El Salvador: documento de trabajo interno.
- PNUD (2008). *Informe sobre Desarrollo Humano El Salvador 2007-2008. El empleo en uno de los pueblos más trabajadores del mundo*. El Salvador.

Anexos

Resumen de las líneas de trabajo, resultados y actividades de la estrategia de género del PNUD el salvador 2008-2011

- Línea de acción 1:** Los programas y proyectos del PNUD El Salvador contribuyen a eliminar las desigualdades de género en el país.
- Línea de acción 2:** El PNUD El Salvador es una organización más equitativa y sensible al género en cuanto a la gestión de recursos humanos y la cultura organizacional.
- Línea de acción 3:** Adoptar un compromiso político y económico permanente por parte del PNUD El Salvador y un mayor posicionamiento interno y externo de la temática.
- Línea de acción 4:** El PNUD El Salvador contribuye a la coordinación de esfuerzos en materia de igualdad de género en el país.

RESULTADO	ACTIVIDAD
1.1. Generado y gestionado conocimiento en materia de igualdad de género	1.1.1. Realizar una investigación anual por área programática sobre temas relevantes para la igualdad de género en El Salvador. 1.1.2. Incorporar el enfoque de género en investigaciones, sistematizaciones y evaluaciones de las áreas programáticas. 1.1.3. Difundir con contrapartes, aliados y aliadas el conocimiento que existe en el nivel regional y global. 1.1.4. Crear una comunidad de prácticas en materia de igualdad de género de ámbito nacional. 1.1.5. Fortalecer las capacidades para la investigación de género en contrapartes y aliados y aliadas para mejorar la formulación de políticas públicas.
1.2. Fortalecidas capacidades internas y externas (gobierno y sociedad civil) para el gender mainstreaming	1.2.1. Desarrollar un programa permanente de capacitación al personal y contrapartes del PNUD en materia de igualdad de género. 1.2.2. Dar acompañamiento de calidad a nuestras contrapartes. 1.2.3. Establecer un sello de calidad de género.
1.3. Creados y dinamizados espacios de diálogo político y social para logro de la igualdad	1.3.1. Fomentar y facilitar el funcionamiento del Consejo por la Igualdad y Equidad de Género (CIE). 1.3.2. Realizar campañas de sensibilización de actores que han estado distanciados de la temática de género para que se involucren activamente. 1.3.3. Organizar foros y reuniones con diversos públicos (ONG, organismos gubernamentales, partidos, empresa privada, etc.) que permitan discutir temas y propuestas claves para el avance de la equidad de género
1.4. Promovido el cumplimiento de los compromisos internacionales para la igualdad de género y los derechos de las mujeres	1.4.1. Acompañar al gobierno y a la sociedad civil en la realización de informes nacionales de las diferentes convenciones relativas al adelanto de las mujeres. 1.4.2. Apoyar y dar seguimiento a la relatoría sobre violencia contra la mujer y promover mecanismos de rendición de cuentas. 1.4.3. Fortalecer la institucionalidad pública y la sociedad civil que trabaja en pro de los derechos de las mujeres.
1.5. Desarrollados y gestionados proyectos y programas con enfoque de género en las áreas programáticas del PNUD	1.5.1. Planificar anualmente con cada área las acciones para transversalizar género en su área programática y coordinar la implementación del plan. 1.5.2. Desarrollar herramientas específicas para facilitar la incorporación del enfoque de género en las diferentes fases de los proyectos e investigaciones. 1.5.3. Generar información desagregada y análisis de género de manera permanente en cada programa y proyecto de las áreas programáticas. 1.5.4. Dar asistencia técnica a las diferentes áreas. 1.5.5. Establecer relaciones entre las áreas o las contrapartes tradicionales y las instancias nacionales y locales que promueven la igualdad, que se concreten en proyectos específicos o en su participación en proyectos generales. 1.5.6. Asignar presupuesto al gender mainstreaming en todos los proyectos. 1.5.7. Establecer mecanismos de control para asegurar que se realiza el gender mainstreaming de manera sistemática y no discursiva.

El PNUD El Salvador es una organización más equitativa y sensible al género en cuanto a la gestión de recursos humanos y la cultura organizacional

RESULTADO	ACTIVIDAD
<p>2.1. Implementadas adecuada y equitativamente políticas de gestión de recursos humanos que promueven la igualdad entre hombres y mujeres en el PNUD</p>	<p>2.1.1. Difusión y apropiación por parte del personal de las políticas de RR. HH. en materia de igualdad de género.</p> <p>2.1.2. Monitorear e incentivar uso de las políticas en materia de igualdad de género.</p> <p>2.1.3. Desarrollar actividades de sensibilización con el personal y sus familias sobre los temas que se abordan en esas políticas.</p> <p>2.1.4. Realizar taller de liderazgo para personal de la oficina especialmente para mujeres.</p> <p>2.1.5. Promover la creación de una guardería en la nueva UN/House para atender las necesidades del personal con hijos/as.</p> <p>2.1.6. Definición de puestos y escala salarial para disminuir las brechas salariales por razones de género.</p> <p>2.1.7. Fomentar entre el personal el uso de tiempo de <i>learning</i> para fortalecer capacidades en relación con el tema de género.</p> <p>2.1.8. Establecer medidas correctivas para acabar con la segregación vertical y horizontal por sexo.</p>
<p>2.2. Incorporado el enfoque de género en todos los procedimientos relacionados con recursos humanos del PNUD para asegurar una gestión equitativa</p>	<p>2.2.1. Elaborar un breve manual para el área de RR. HH. sobre cómo incorporar el enfoque de género en estos procesos.</p> <p>2.2.2. Incorporar el enfoque de género en los procesos de contratación de personal y adquisiciones, evaluación, definición de puestos incorporen elementos del enfoque de género.</p>
<p>2.3. Elaborada respuesta organizacional al tema de violencia contra las mujeres y violencia intrafamiliar</p>	<p>2.3.1. Diseñar y difundir un protocolo de respuesta a la violencia intrafamiliar para el personal del Sistema de Naciones Unidas en El Salvador.</p>
<p>2.4. Generados los cambios en la cultura organizacional para que sea más sensible al género</p>	<p>2.4.1. Ejecutar el plan de iniciativas de cambio organizacional.</p> <p>2.4.2. Fortalecer en el proceso de inducción al personal los valores de Naciones Unidas, sobre todo los relativos a la igualdad y no discriminación.</p> <p>2.4.3. Generar espacios de debate, reflexión y sensibilización en materia de género para el personal.</p> <p>2.4.4. Adaptar los espacios físicos para personas con discapacidad o necesidades especiales.</p> <p>2.4.5. Promover acciones positivas para la contratación de personas con discapacidad.</p>

Adoptar un compromiso político y económico permanente por parte del PNUD El Salvador y un mayor posicionamiento interno y externo de la temática

LÍNEA DE ACCIÓN 3

RESULTADO	ACTIVIDAD
3.1. Aumento de la apropiación del tema por parte de todas las personas que trabajan en la organización y mayor apoyo gerencial, de responsables de área y de todo el personal permanente	3.1.1. Difusión de la Estrategia de Género del PNUD al interior y al exterior de la Agencia.
3.2. Fortalecidos los mecanismos necesarios y las estructuras para el gender mainstreaming en la organización	3.2.1. Diseñar instrumentos de planificación, rendición de cuentas y de financiamiento para el gender mainstreaming en la organización.
3.3. Incrementada la asignación presupuestaria al tema de género	3.3.1. Se pondrán en marcha acuerdos para incrementar el presupuesto destinado a género.
3.4. Desarrollada una comunicación interna y externa efectiva para el posicionamiento interno y externo del tema	3.4.1. Elaborar herramientas de comunicación sensibles al género, incluyendo un plan de comunicación para posicionar el tema.

El PNUD El Salvador contribuye a la coordinación de esfuerzos en materia de igualdad de género en el país

RESULTADO	ACTIVIDAD
4.1. Apoyada la implementación de la Estrategia Interagencial de Género como guía para la coordinación del Sistema de Naciones Unidas en El Salvador	4.1.1. Ejercer un liderazgo permanente en los diferentes espacios interagenciales, que apoye la consolidación de un trabajo coordinado y cooperativo entre agencias y programas de género al interior del PNUD.
4.2. Promovidas acciones conjuntas con donantes y otros actores a través de la participación en espacios de coordinación e iniciativas conjuntas	4.2.1. Participar activamente en espacios de coordinación e intercambio con cooperantes para promover en el fortalecimiento del trabajo en materia de igualdad y equidad de género.

LÍNEA DE ACCIÓN 4

Estrategia de género 2008-2011

Estrategia de género 2008-2011

