



Sin dinero no hay PNA

Manual sobre cálculo de costos y presupuestos de los planes nacionales de acción para aplicar la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas



Sin dinero no hay PNA

Manual sobre cálculo de costos y presupuestos de los planes nacionales de acción para aplicar la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas

Una publicación de la Global Network of Women Peacebuilders.

© 2017 Global Network of Women Peacebuilders

Impreso en Nueva York, Nueva York (EE.UU.)

Autoras

Mavic Cabrera–Balleza and Agnieszka Fal Dutra Santos

Redactoras de los estudios monográficos

Jordania: Agnieszka Fal Dutra Santos

Nepal: Katrina Leclerc

Editora principal

Mavic Cabrera–Balleza

Correctora

Dulcie Leimbach

Coordinadora de la publicación

Katrina Leclerc

Correctora tipográfica y coordinadora adjunta de la publicación

Emilie Beck

Diseño y formato

Jim Marpa

Agradecimientos	2
Acrónimos	3
Prólogo	4
Introducción	6
Acerca de este manual	9
El cálculo de costos de PNA, en pocas palabras	11
PARTE 1 Antecedentes	15
Financiación de la agenda sobre las mujeres, la paz y la seguridad: contexto internacional	15
Proceso gubernamental nacional de elaboración de presupuestos y financiación	18
Presupuestación con perspectiva de género	19
PARTE 2 ¿Cómo se realiza el cálculo de costos y presupuestos de un PNA?	28
PASO 1: ¿Está preparado el PNA para que se calculen sus costos?	29
PASO 2: Preparar un taller sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA	30
PASO 3. Realizar un taller sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA	35
PASO 4: Seguimiento del taller	43
PARTE 3 NAP Costing and Budgeting Case Studies	44
Estudio monográfico 1: Jordania	44
Estudio monográfico 2: Nepal	47
Annexos	50
Bibliografía	66
Acerca de las autoras	67

Agradecimientos

La GNWP expresa su más profundo agradecimiento a sus miembros, asociados y defensores, sin los cuales no se habría podido publicar el presente manual.

Damos las gracias a los miembros y a los asociados de la GNWP de Georgia, Jordania y Nepal, y en particular a la Comisión Nacional de Jordania para Asuntos de la Mujer, la Coalición Nacional de Jordania para la aplicación de la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, Saathi Nepal, 1325 Action Group-Nepal, el Ministerio de Paz y Reconstrucción de Nepal y las oficinas de ONU Mujeres en Georgia, Jordania y Nepal, que hicieron posible la organización de los talleres de cálculo de costos y presupuestos de los PNA.

La GNWP agradece a Cordaid la coordinación conjunta de las investigaciones para financiar la impartición del taller en Georgia. Mención especial merece Dewi Suralaga, antigua asesora sobre políticas de Cordaid, por su visión estratégica para la financiación de la agenda sobre las mujeres, la paz y la seguridad.

Queremos hacer llegar nuestro más profundo agradecimiento a ONU Mujeres y al Women's Peace and Humanitarian Fund por su confianza en este proyecto y por el apoyo prestado.

Damos asimismo las gracias a Bas Beek, Inez Hackenberg, Arwa Al-Najdawi, Naif Al-Ibrahim, Keshab K. Upreti, Nigma Tamrakar y Birbhadra Acharya por poner a nuestra disposición su conocimiento especializado y por actuar como recursos durante los talleres.

Y, por último, nuestra más sincera gratitud a Angelic Young, Arwa Al-Najdawi, Eleonore Veillet Chowdhury y Nigma Tamrakar, que con tanto cuidado han revisado este manual.

VSRC	Violencia sexual relacionada con los conflictos
GNWP	Global Network of Women Peacebuilders
PPG	Presupuestación con perspectiva de género
JONAP	Plan de acción nacional de Jordania para aplicar la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y las resoluciones conexas
JNCW	Comisión Nacional de Jordania para Asuntos de la Mujer
PNA	Plan nacional de acción para aplicar la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y las resoluciones conexas
SMART	Específico, medible, asequible, realista, limitado por el tiempo
ONU Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
WPHF	Women's Peace and Humanitarian Fund

La resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas fue adoptada en el año 2000, como resultado del activismo incesante por los derechos de la mujer y la paz en todo el mundo. El elemento central de la resolución es la participación significativa de las mujeres en las negociaciones de paz, la consolidación de la paz posterior a un conflicto, la prevención de conflictos, las operaciones de mantenimiento de la paz y la planificación humanitaria.

Sabemos que las contribuciones de las mujeres a la aplicación eficaz de esta resolución y las resoluciones conexas —resoluciones 1820 (2008), 1888 (2009), 1889 (2009), 1960 (2010), 2106 (2013) y 2242 (2015) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas— son esenciales para un mundo más pacífico e igualitario y también para lograr todos los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Estas ambiciones colectivas son más importante que nunca, ya que en vísperas del 17.º aniversario de la resolución 1325, muchos países del mundo continúan inmersos en conflictos e inseguridad.

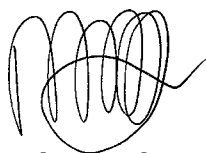
Pese a todo, la transformación de estas resoluciones en acciones prácticas y necesarias sobre el terreno continúa planteando un desafío importante, debido al desfase que aún existe entre los compromisos y el apoyo político y financiero real. Sesenta y ocho países han aprobado PNA para aplicar la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y las resoluciones conexas. No obstante, solo 16 de ellos cuentan con presupuestos específicos. La implementación de los PNA solo será posible cuando se proporcione la financiación. La voluntad política debe contar con el apoyo de recursos financieros y otros recursos específicos.

Como se señala en el estudio mundial de 2015 sobre la resolución 1325 (Preventing Conflict, Transforming Justice, Securing the Peace – A Global Study on the Implementation of United Nations Security Council resolution 1325), para asegurar una financiación sostenible es necesario realizar un cálculo exhaustivo y realista de los

costos de los PNA desde la fase de planificación. Si se realiza de manera adecuada, el cálculo de costos y presupuestos de los PNA permite a los gobiernos, las autoridades locales y los asociados de la sociedad civil determinar las prioridades, así como las existencias y los déficits de recursos, y formular estrategias de recaudación de fondos acordados. También ofrece a los donantes potenciales una imagen clara de los recursos que se necesitan, cómo se gastarían y qué resultados se alcanzarían. Por tanto, el cálculo de costos y presupuestos de los PNA es una herramienta esencial que ayuda a los gobiernos a asignar fondos de los presupuestos nacionales para la aplicación de los PNA y a rendir cuentas al respecto; a la sociedad civil a promover una financiación mayor y previsible; y a los donantes a comprometer fondos para la ejecución de los PNA.

Celebro la publicación de Sin dinero no hay PNA. Manual sobre cálculo de costos y presupuestos de los planes nacionales de acción para aplicar la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. También quiero felicitar a la Global Network of Women Peacebuilders por avanzar la implementación de las recomendaciones del estudio mundial. Es importante tener en cuenta que la elaboración de este manual ha tenido el apoyo del programa mundial del componente sobre gestión del conocimiento del WPHF. Su publicación pone de manifiesto la coherencia de nuestros esfuerzos por movilizar recursos para la aplicación de la agenda sobre las mujeres y la paz y la seguridad.

Gracias a este recurso, que nos acerca un poco más a los PNA fundamentados en costos correctos y presupuestos fiables, se facilita una aplicación más coherente y sostenible de la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, donde nuestras palabras resultan en acción para la igualdad sustantiva.



Phumzile Mlambo-Ngcuka

*Secretaria General Adjunta de las Naciones Unidas y
Directora Ejecutiva de ONU Mujeres*

Entre 2010 y 2014, la GNWP coordinó *Las mujeres cuentan*, un proyecto de seguimiento de la sociedad civil para la aplicación de la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y las resoluciones conexas sobre las mujeres, la paz y la seguridad, que se desarrolló en 24 países.¹ La falta de financiación específica para aplicar planes nacionales de acción (PNA) sobre las mujeres, la paz y la seguridad fue una de las deficiencias constantes identificadas en *Las mujeres cuentan*. Como respuesta específica, la GNWP y Cordaid realizaron estudios orientados a examinar los recursos necesarios para aplicar las resoluciones sobre las mujeres, la paz y la seguridad en el ámbito nacional, y analizaron también los déficits de financiación de la agenda general sobre las mujeres, la paz y la seguridad. Los resultados validaron las conclusiones de *Las mujeres cuentan*, que establecen que la falta de fondos específicos y la inexistencia de financiación fuerte, transparente y previsible son obstáculos importantes para la ejecución eficaz. Los informes del Secretario General de las Naciones Unidas para el Consejo de Seguridad y el estudio mundial de 2015 sobre la resolución 1325 también han hecho hincapié en esta observación.

El trabajo continuo de investigación y promoción desarrollado por Cordaid y la GNWP dio lugar a la creación del WPHF, antes conocido como Instrumento de Aceleración Mundial para la Mujer, la Paz y la Seguridad y la Acción Humanitaria. El WPHF es un mecanismo flexible de financiación rápida que promueve las intervenciones de calidad orientadas a mejorar las capacidades locales y nacionales en materia de prevención de conflictos, respuesta ante las crisis y emergencias y aprovechamiento de oportunidades clave de consolidación de la paz. La mitad del dinero del WPHF se asigna a grupos de la sociedad civil que trabajan en comunidades afectadas por conflictos.

Al defender una financiación más específica para la aplicación de las resoluciones sobre las mujeres, la paz y la seguridad, la GNWP está llamando a dos puertas diferentes: por una parte la de los donantes, para aumentar la financiación y hacerla previsible y accesible a la sociedad civil, y por otra parte la de los gobiernos nacionales, para conseguir contribuciones de sus presupuestos.

Cuando los gobiernos nacionales asignan recursos para la aplicación del PNA, muestran su compromiso político y su sentido de propiedad, y garantizan una mayor sostenibilidad.

¹ Las mujeres cuentan se ha ejecutado en el Afganistán, Armenia, Azerbaiyán, Burundi, el Canadá, Colombia, España, Fiji, Filipinas, la India, el Iraq, Kenya, Liberia, Libia, Nepal, los Países Bajos, la República Democrática del Congo, Rwanda, Serbia, Sierra Leona, Sri Lanka, Sudán del Sur, Suecia y Uganda.

Es esencial que la financiación para las mujeres, la paz y la seguridad sea previsible, ya que permite planificar a más largo plazo y dar continuidad a las actividades. Cuando existe continuidad, aumentan las posibilidades de que los ministerios, las organizaciones y las comunidades locales tengan ese sentido de propiedad y se involucren en la ejecución. Además, al asignar más financiación de sus presupuestos a la aplicación del PNA, los gobiernos nacionales consiguen dos objetivos importantes: demostrar su compromiso político y garantizar una sostenibilidad mayor.

“Un plan sin presupuesto es como un coche sin combustible”.

Mr. Gajendra Kumar Thakur
Secretario, Ministerio de Paz y
Reconstrucción de Nepal

Con frecuencia, cuando la formulación y aplicación de las políticas se apoyan en financiación externa, la interrupción de estos flujos se utiliza como excusa cómoda para detener la aplicación. Y, lo que es peor, a menudo se recibe financiación externa, o extranjera, para la formulación de las políticas, pero esta se suspende con su adopción. En efecto, es más fácil teorizar sobre la posibilidad de integrar la financiación para aplicar los PNA en los presupuestos nacionales que llevarla a la práctica. Si bien muchos gobiernos coinciden en la necesidad de esta integración, no siempre saben cómo ponerla en marcha.

Sin dinero no hay PNA. Manual sobre cálculo de costos y presupuestos de los planes nacionales de acción para aplicar la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas ofrece respuestas para integrar la financiación en los presupuestos nacionales. Además, la GNWP ha preparado un vídeo de capacitación como complemento al manual. El contenido de estos dos productos se ha recopilado a partir de los módulos de capacitación desarrollados por la GNWP para los talleres sobre cálculo de costos y presupuestos para los PNA que impartimos en Georgia, Jordania y Nepal entre 2015 y 2017.² ONU Mujeres financió los talleres de 2015 en Georgia, y la implementación mundial del componente sobre gestión del conocimiento del WPHF financió los talleres de Jordania y Nepal en 2016 y 2017.

Las experiencias de la GNWP en Georgia, Jordania y Nepal demostraron que el taller para cálculo de costos y presupuestos de los PNA y la plantilla asociada son instrumentos clave para los agentes del PNA, ya que les permiten comprobar si sus planes son SMART y les ayudan a conseguir y reforzar la implicación de diferentes partes interesadas locales en el proceso de elaboración del plan nacional de acción.

² La GNWP actuó como comoderadora del taller para el cálculo de costos y presupuestos del PNA de 2015 de Georgia y desarrolló el primer módulo de capacitación en colaboración con Cordaid.

El cálculo de costos y presupuestos de los PNA permite mover el dinero en dos niveles: nacionalmente e internacionalmente.

Es importante destacar también que, como resultado del taller, el Gobierno de Nepal se comprometió a asignar fondos de su presupuesto nacional para la aplicación del PNA, y algunos organismos gubernamentales de Georgia y Jordania decidieron reservar una parte de sus fondos propios con este mismo objetivo. El Secretario del Ministerio de Paz y Reconstrucción de Nepal, D. Gajendra Kumar Thakur, estableció una analogía convincente durante el taller que se celebró en Katmandú en junio de 2017: “Un plan sin presupuesto es como un coche sin combustible”.

Este manual proporciona una guía para que las autoridades gubernamentales y los agentes de la sociedad civil de todo el mundo puedan calcular los costos y presupuestos de su PNA de forma eficaz. Esperamos sinceramente que los gobiernos y las organizaciones de la sociedad civil que están elaborando o revisando sus PNA, así como los organismos de las Naciones Unidas y los donantes que respaldan este proceso, encuentren esta publicación útil y transformadora.

Reconocemos que, como indicó el estudio mundial de 2015 sobre la resolución 1325, la imposibilidad de asignar financiación y recursos suficientes ha sido uno de los obstáculos más graves y persistentes para la ejecución de los compromisos en materia de mujeres, paz y seguridad. Por consiguiente, la GNWP se mantiene decidida a colaborar con todos los agentes de los PNA para asegurar financiación específica para la aplicación de los PNA. Parafraseando al Secretario Gaejendra K. Thakur, todos los países necesitan repostar “combustible” para la aplicación de su PNA. Este manual constituye un gran avance hacia este objetivo.

 
Mavic Cabrera-Balleza y Agnieszka Fal Dutra Santos

¿Quién ha escrito el manual?

El manual ha sido elaborado por la GNWP, una coalición de grupos de mujeres y otras organizaciones de la sociedad civil de zonas afectadas por conflictos de África, Asia y el Pacífico, América Latina, Europa Oriental y Occidental y Asia occidental. La GNWP se esfuerza por reducir el desfase entre las políticas mundiales y las medidas prácticas y necesarias sobre el terreno en el ámbito de las mujeres, la paz y la seguridad. La GNWP participa activamente en la promoción y la acción con miras a la aplicación eficaz de las resoluciones 1325 y 1820 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y las resoluciones conexas sobre las mujeres, la paz y la seguridad. Nuestra labor relativa a la financiación de la agenda sobre las mujeres y la paz y la seguridad, incluido el manual sobre cálculo de costos y presupuestos de los PNA para aplicar la resolución 1325 y las resoluciones conexas, contribuirá a una ejecución más eficaz de las resoluciones sobre las mujeres, la paz y la seguridad.

¿A quién está dirigido este manual?

La GNWP ha desarrollado este manual para su uso por los funcionarios gubernamentales, las autoridades locales y los representantes de los grupos de mujeres, organizaciones juveniles, grupos comunitarios y otras organizaciones de la sociedad civil que participan en la formulación, aplicación y seguimiento de los PNA. También está dirigido a los organismos y las entidades de las Naciones Unidas, los donantes y las organizaciones regionales e internacionales que respaldan los procesos de los PNA.

¿Para qué sirve este manual?

El objetivo de este manual es promover un nivel de financiación previsible y suficiente para la aplicación de los PNA.

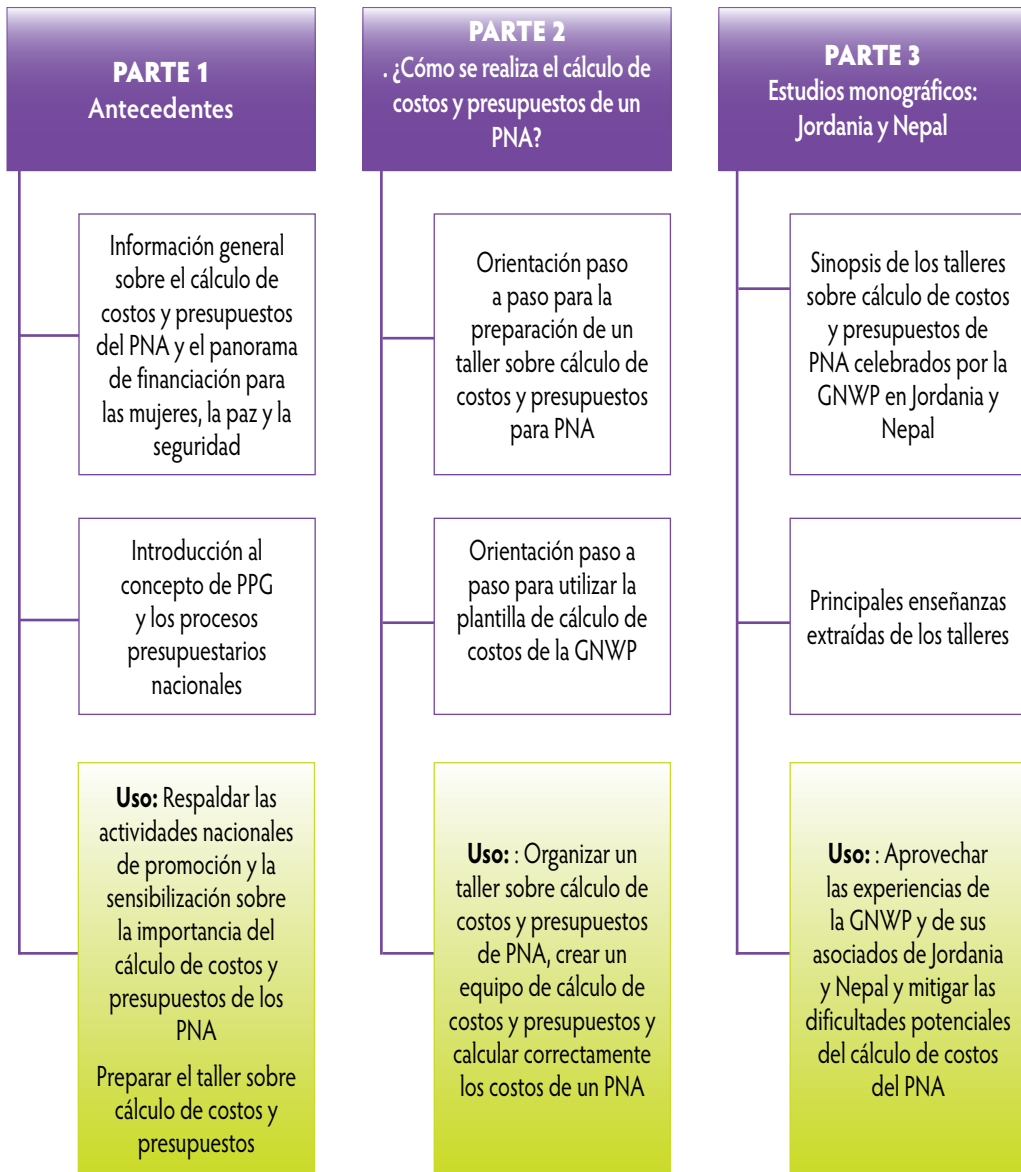
Objetivos específicos:

- ▶ Concienciar sobre la importancia de calcular los costos y presupuestos de los PNA para aplicar la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas con miras a garantizar la aplicación eficaz en las esferas local y nacional.
- ▶ Introducir el concepto de PPG y su importancia para el cálculo de costos y presupuestos de los PNA.³
- ▶ Ofrecer orientación sobre el cálculo de costos y presupuestos de los PNA para aplicar la resolución 1325 que se puede adaptar específicamente a los contextos nacionales.
- ▶ Poner en común las enseñanzas extraídas de las experiencias en cálculo de costos y presupuestos de los PNA de la GNWP.

³ La sección Antecedentes del manual presenta una descripción detallada del concepto de PPG, su importancia y los pasos clave necesarios para garantizar que un presupuesto tiene en cuenta el género. La receptividad a las cuestiones de género es un principio fundamental que se debería integrar en todos los presupuestos con miras a garantizar su contribución a la igualdad de género.

El manual está dividido en tres partes, que se pueden contextualizar y utilizar para cumplir los objetivos mencionados más arriba, según se indica en la Figura 1.

Figura 1. ¿Cómo se utiliza este manual?



El cálculo de costos de PNA, en pocas palabras

¿Qué es un plan nacional de acción (PNA)?

Un plan nacional de acción, o PNA, es un documento oficial que adopta un gobierno para cumplir las obligaciones que le incumben en virtud de la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y las resoluciones conexas sobre las mujeres, la paz y la seguridad. El PNA enumera las actividades que llevará a cabo el gobierno para cumplir los objetivos de las resoluciones. Su elaboración estará a cargo de una amplia coalición de ministerios gubernamentales, grupos de mujeres y otros agentes de la sociedad civil, autoridades locales y líderes comunitarios. Los ministerios gubernamentales cuyo mandato se ocupa de la paz y la seguridad liderarán el proceso de formulación del PNA. Para garantizar el respaldo político, el sentido de propiedad fuerte y la aplicación eficaz es crucial adoptar un amplio enfoque intersectorial.

Un PNA bien diseñado es una herramienta indispensable para sensibilizar, coordinar, promover el sentido de propiedad y la responsabilidad, y supervisar y evaluar las medidas en favor de las mujeres, la paz y la seguridad en el país.

¿Qué es el cálculo de costos de un PNA?

El cálculo de costos de un PNA hace referencia al proceso de asignar costos a cada actividad del plan y es el primer paso para elaborar el presupuesto del PNA. También se tendrán que determinar las fuentes de financiación pertinentes para cada actividad.

¿Por qué es importante calcular los costos del PNA?

El cálculo de costos del PNA es un paso básico para preparar un presupuesto de PNA realista y completo. Si no se determinan los costos ni se asignan los recursos necesarios, no se ejecutarán las actividades del PNA, que seguirá siendo simplemente un plan.

El cálculo de costos del PNA incrementa las posibilidades de cumplir los objetivos del plan y las resoluciones sobre las mujeres, la paz y la seguridad, dado que:

- 1. Asegura recursos específicos para la ejecución del PNA:** El proceso de cálculo de costos del PNA permite que los funcionarios gubernamentales, la sociedad civil, las autoridades locales y los líderes comunitarios, los organismos de las Naciones Unidas, los donantes y otras partes interesadas del PNA examinen de forma conjunta los recursos disponibles, con inclusión de las posibles contribuciones de sus organizaciones e instituciones respectivas. Por consiguiente, es también un ejercicio de generación de compromisos financieros nacionales.

- 2. Da prioridad a determinadas actividades del PNA:** Colectivamente, las partes interesadas del PNA pueden analizar los tipos de actividades que se deberían priorizar, ampliar o reducir. La sociedad civil, y en especial las organizaciones de mujeres locales y nacionales que representan a niñas y mujeres de todo el país, cumplen una función decisiva al poner de relieve las necesidades urgentes de las mujeres de las comunidades locales. Aportan información y perspectivas inestimables sobre la participación de las mujeres en los procesos políticos, la prevención de los conflictos y la consolidación de la paz, y sobre el diseño de programas de prevención de la violencia sexual y basada en el género.
- 3. Identifica las carencias:** El cálculo de costos del PNA ayuda a las partes interesadas a determinar los déficits de recursos y los cuellos de botella existentes o potenciales. De esta manera, los funcionarios gubernamentales, en especial los encargados de la adopción de decisiones, pueden tomar decisiones importantes sobre el origen de gran parte de los recursos financieros necesarios para la ejecución del PNA. Además, se garantizará la coherencia del PNA con otras prioridades y otros procesos sobre políticas.
- 4. Permite elaborar estrategias de recaudación de fondos:** El cálculo de costos del PNA es la base para que los donantes, los organismos de las Naciones Unidas, la sociedad civil y otros asociados, reunidos en torno a la mesa de negociación, puedan preparar cuidadosamente las estrategias de recaudación de fondos. También ofrece a los donantes potenciales una imagen clara de los recursos que se necesitan para alcanzar los resultados específicos que quieren respaldar.
- 5. Define el alcance del PNA:** Muchos PNA tienen tendencia a ser demasiado amplios y ambiciosos, aunque falten recursos y la arquitectura de ejecución sea débil. El taller sobre cálculo de costos y presupuestos es un ejercicio de toma de conciencia importante. Si alguna actividad requiere recursos que no se pueden generar en un plazo razonable, las partes interesadas del PNA pueden decidir reducir el alcance del plan. De esta manera, pueden centrarse en conseguir realizar las actividades más importantes dentro del período de ejecución del PNA.
- 6. Fomenta el sentido de propiedad y la responsabilidad de todas las partes interesadas:** Al calcular los costos del PNA, las partes interesadas no solo tendrán que definir de dónde provendrá el dinero, sino también quién se responsabilizará de la ejecución de cada actividad.
- 7. Garantiza el seguimiento y la evaluación de la aplicación del PNA:** El proceso de cálculo de costos permite a las partes interesadas del PNA integrar y asignar financiación para el seguimiento y la evaluación.

¿Cuándo se realiza el cálculo de costos del PNA?

En condiciones idóneas, el cálculo de costos del PNA se incluye en el proceso de elaboración del PNA. No obstante, nunca es demasiado tarde para calcular el costo de las actividades de un PNA que ya se ha aprobado. La determinación de los costos permite al organismo coordinador del PNA y a las principales partes interesadas revisar los recursos disponibles, detectar déficits de financiación, ajustar las prioridades y el alcance del plan y revitalizar las medidas de ejecución.

¿Qué hay que tener en cuenta al preparar el cálculo de costos de un PNA?

Este manual proporciona orientación paso a paso para organizar un taller sobre cálculo de costos y presupuestos de PNA y para calcular los costos de un PNA. Recoge las principales enseñanzas adquiridas y las mejores prácticas extraídas de las experiencias de la GNWP y sus asociados. Se pueden resumir de la manera siguiente:

- 1. El módulo taller debe estar adaptado a las realidades locales.** Las prioridades y necesidades en materia de mujeres, paz y seguridad, los recursos disponibles y los procesos de elaboración de presupuestos nacionales son diferentes en cada país, y es importante tener en cuenta estas discrepancias.
- 2. Los objetivos, los resultados y las actividades del PNA deben finalizarse antes de calcular los costos.** Los objetivos, los resultados y las actividades del plan se deberían definir de la manera más específica y concreta posible antes de calcular sus costos.
- 3. Se debe crear un equipo de cálculo de costos y presupuestos.** El equipo será responsable de todas las actividades de seguimiento realizadas tras el taller sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA. Es necesario seleccionar con antelación a los miembros del equipo para que puedan asumir ciertas responsabilidades durante el taller, por ejemplo, impartir sesiones o moderar debates. Al participar activamente en el taller, el equipo de cálculo de costos y presupuestos podrá hacerse cargo de algunas tareas y realizar su seguimiento, en especial en lo que se refiere a finalizar el presupuesto del PNA y defender su aprobación.
- 4. El cálculo de costos implica tomar decisiones.** Es importante invitar a participantes que desempeñan funciones de adopción de decisiones en sus organizaciones o instituciones, como altos cargos de los ministerios gubernamentales o directores de programas en las organizaciones de la sociedad civil. Su participación es clave, puesto que podrían contraer compromisos presupuestarios o, como mínimo, presionar a sus organizaciones e instituciones respectivas para que asignen recursos para la ejecución del PNA.

5. El cálculo de costos requiere grandes conocimientos financieros especializados. Entre otras cosas, se necesitan conocimientos sólidos de los principios de la PPG, los ciclos presupuestarios nacionales y los procesos financieros. Estos expertos pueden proceder del propio país, por ejemplo, del Ministerio de Finanzas o del Ministerio de Presupuestos, o de organizaciones regionales u organismos de las Naciones Unidas, como ONU Mujeres. La GNWP también continúa disponible para apoyar a la sociedad civil, los gobiernos y las partes interesadas del PNA de diferentes países a la hora de ampliar sus conocimientos sobre cálculo de costos de los PNA. Es importante garantizar que se consulta a expertos con conocimientos pertinentes y que dichos expertos participen como especialistas en el taller sobre cálculo de costos y presupuestos.

Financiación de la agenda sobre las mujeres, la paz y la seguridad: contexto internacional

En el año 2000, el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas aprobó la resolución 1325 sobre las mujeres, la paz y la seguridad, como resultado de la labor constante de promoción desarrollada por mujeres activistas por la paz y agentes de la sociedad civil de todo el mundo. La resolución constituyó un hito, ya que, por primera vez en la historia, el Consejo de Seguridad reconoció que la guerra afecta de forma diferente a los hombres y las mujeres, y que las mujeres ejercen una función importante en la resolución de los conflictos, la consolidación de la paz y la adopción de decisiones. El texto exhorta a los Estados Miembros a emprender acciones específicas, por ejemplo: velar por la participación de las mujeres en la adopción de decisiones en todos los niveles; proteger los derechos de las mujeres y las niñas, en especial en los contextos afectados por conflictos; reconocer y satisfacer las necesidades del personal de seguridad y los excombatientes de ambos géneros; y capacitar al personal de la policía civil y militar que participa en operaciones de mantenimiento de la paz.

Desde la aprobación de la resolución 1325 se han aprobado siete resoluciones conexas, a saber, las resoluciones 1820 (2008), 1888 (2009), 1889 (2009), 1960 (2010), 2106 (2013), 2122 (2013) y 2242 (2015) del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. En todos estos textos se refuerzan el reconocimiento de las mujeres como agentes de la paz y las normas para la protección de los derechos de las mujeres y niñas; la prevención de la violencia sexual en los conflictos; y la gestión de las necesidades específicas de las mujeres y niñas durante los períodos de conflicto y posteriores a conflictos.

Pese al alcance integral de estas resoluciones, aún queda mucho por hacer respecto a la aplicación sobre el terreno de la agenda sobre las mujeres, la paz y la seguridad. La violencia sexual es todavía generalizada en la mayoría de zonas afectadas por conflictos. La rendición de cuentas de los autores y el acceso a la justicia de los supervivientes son aun extremadamente limitados. Las mujeres siguen teniendo poca representación en los puestos de adopción de decisiones, las fuerzas de seguridad y mantenimiento de la paz y los procesos de paz y políticos generales.

Los PNA para aplicar la resolución 1325 y las resoluciones conexas constituyen una herramienta de aplicación clave para la agenda sobre las mujeres, la paz y la seguridad. Convierten las normas sobre las mujeres, la paz y la seguridad en medidas ejecutables y acciones responsables para su puesta en práctica sobre el terreno. También permiten que las partes interesadas nacionales, con inclusión del gobierno y la sociedad civil, definan de forma conjunta las prioridades más relevantes para la realidad local en materia de mujeres, paz y seguridad; generen recursos, y coordinen la aplicación de la resolución 1325. No obstante, para poder actuar como herramientas de aplicación eficaces los PNA necesitan un nivel de financiación suficiente.

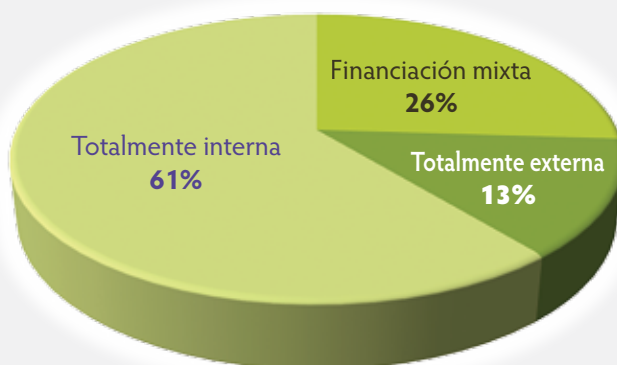
En 2010, durante el 10.º aniversario de la resolución 1325, el Secretario General de las Naciones Unidas hizo notar en su informe al Consejo de Seguridad sobre las mujeres, la paz y la seguridad que “[e]l éxito de los planes de acción nacionales depende en última instancia de su financiación y del compromiso de garantizar su plena aplicación”⁴, y subrayó que la disponibilidad de recursos suficientes sigue siendo un gran desafío. Los informes de 2011 y 2014 del Secretario General también instaron a los Estados Miembros a elaborar y aplicar PNA y a velar por que incluyan presupuestos y planes de gastos alineados o específicos.⁵

Además, la recomendación general núm. 30 del Comité de la CEDCM sobre las mujeres en la prevención de conflictos y en situaciones de conflicto y posteriores a conflictos aprobada en 2013 también recomienda que los Estados partes asignen presupuestos suficientes para la aplicación de los PNA.⁶ El estudio mundial de 2015 sobre la resolución 1325 recomienda vincular presupuestos específicos con marcos de aplicación nacionales como los PNA.

Recuadro 1. Fuentes de financiación de los PNA

En términos mundiales, los PNA para aplicar la resolución 1325 y las resoluciones conexas se financian tanto internamente —es decir, con cargo al presupuesto estatal— como externamente —esto es, por medio de subvenciones o asistencia oficial para el desarrollo—; esta última opción se aplica principalmente a los países en desarrollo.

Fuentes de financiación de los PNA
(según datos de 23 países participantes en la encuesta de GNWP y Cordaid)



Se puede requerir financiación externa para complementar unos recursos nacionales limitados, en especial en los países en desarrollo. Sin embargo, el compromiso presupuestario del gobierno nacional es crucial en la medida en que refleja la implicación con la ejecución del PNA y aumenta el sentido de propiedad hacia el plan. En la mayoría de los casos, la financiación interna procede del presupuesto del organismo coordinador responsable de la aplicación del plan. No obstante, si los recursos del organismo son insuficientes, existe la posibilidad de mancomunar los fondos de diferentes organismos, como se hizo en **Chile**, donde los tres organismos coordinadores (a saber, el Ministerio de Defensa, el Ministerio de Relaciones Exteriores y el Servicio Nacional de la Mujer) aportaron fondos conjuntos para la ejecución del PNA.

Pese a estos llamamientos, hasta 2016 solo 16 de los 67 PNA aprobados por Estados Miembros de las Naciones Unidas cuentan con presupuestos específicos. Es más, la investigación realizada por la GNWP y Cordaid en 26 países puso de manifiesto que muchos gobiernos financian la aplicación de sus PNA de acuerdo con prioridades nacionales cambiantes y no asignan fondos suficientes o igualitarios a todos los pilares. Por consiguiente, “incluso los gobiernos que han asignado financiación para el PNA pueden tener dificultades [dado que] el importe asignado no siempre [es] suficiente para el propósito previsto”.⁷

La labor de la sociedad civil orientada a aplicar las resoluciones sobre las mujeres, la paz y la seguridad, en especial en las comunidades afectadas por conflicto, padece un déficit de financiación evidente. Aunque las contribuciones de la sociedad civil a la formulación y la aplicación de los PNA se reconocen y respaldan de palabra, con frecuencia no se les asigna financiación suficiente. Esta carencia continúa planteando un obstáculo importante a la ejecución eficaz de los PNA. La complejidad de estos temas, cuya gestión efectiva requiere de grandes recursos, la multiplicidad de agentes y las

El cálculo de costos y presupuestos de los PNA permite mover el dinero en dos niveles: nacionalmente e internacionalmente.

prioridades nacionales y mundiales contrarias contribuyen a complicar aún más la situación. Por tanto, es crucial abordar la financiación de la aplicación de la resolución 1325 de manera sistemática con los pasos siguientes: determinar las prioridades, analizar el alcance de la aplicación, y revisar qué cantidad se necesita, de qué fondos se dispone, cuáles son las tendencias de gasto existentes y a quién se asignan los fondos.

El cálculo de costos y presupuestos de los PNA es un paso necesario que facilita la movilización y la asignación eficaces de los recursos financieros. Permite a los responsables gubernamentales de la aplicación y a sus asociados de la sociedad civil determinar las prioridades, así como las existencias y los déficits de recursos existentes, y formular estrategias de recaudación de fondos acordes. También ofrece a los donantes potenciales una imagen clara de los recursos que se necesitan, cómo se gastarían y qué resultados se alcanzarían. En consecuencia, el cálculo de costos y presupuestos de los PNA permite mover el dinero en dos niveles: nacionalmente, al

4 GNWP y Cordaid. (2014). Financing for the implementation of National Action Plans on UN Security Council Resolution 1325: Critical for advancing women’s human rights, peace and security https://www.cordaid.org/media/media-library/2014/10/FinancingUNSCR1325_2014_27oct.pdf

5 S/2010/498. La mujer y la paz y la seguridad. Informe del Secretario General. 28 de septiembre de 2010. Párr. 14. pág 5. <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=s/2010/498>

6 CEDAW/C/GC/30. Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer: Recomendación general núm. 30 sobre las mujeres en la prevención de conflictos y en situaciones de conflicto y posteriores a conflictos. 1 de noviembre de 2013 Párr. 28 (a) pág 8. http://tbinternet.ohchr.org/_layouts/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CEDAW/C/GC/30

7 GNWP y Cordaid. (2014). Financing for the implementation of National Action Plans on UN Security Council Resolution 1325: Critical for advancing women’s human rights, peace and security. Veintitrés Estados Miembros respondieron a la encuesta incluida en este estudio.

promover más compromisos presupuestarios concretos de los gobiernos y mejorar la rendición de cuentas; e internacionalmente, al facilitar a los gobiernos y la sociedad civil la tarea de solicitar y defender niveles más altos de financiación y al simplificar a los donantes la asignación de fondos.

Proceso gubernamental nacional de elaboración de presupuestos y financiación

Para calcular correctamente los costos y los presupuestos de un PNA es crucial entender los procesos gubernamentales nacionales de financiación y los ciclos presupuestarios. Es importante integrar los requisitos de presupuestación del PNA en el ciclo completo de los procesos presupuestarios públicos. De conformidad con las buenas prácticas vigentes, en la mayoría de los países el presupuesto público se somete a un ciclo compuesto por cuatro fases principales: fase de preparación, fase de adopción o aprobación, fase de ejecución y fase de supervisión del rendimiento. Estas fases se suceden unas a otras y se solapan entre sí, y las medidas y las acciones aplicadas en cada una de ellas son distintas según el país.

En la mayoría de los países, las **principales partes interesadas** que participan en la preparación y aprobación del presupuesto son:

1. **El ministerio responsable de las finanzas.** Este organismo es responsable de preparar el proyecto de presupuesto. En algunos países el Departamento de Presupuesto Público es un organismo independiente, mientras que en otros forma parte del Ministerio de Finanzas.
2. **El órgano legislativo.** El Congreso o el Parlamento son responsables de aprobar el presupuesto. Tras la aprobación del Parlamento, el presupuesto adquiere consideración de ley y pasa a ser, por tanto, vinculante.
3. **El Jefe/La Jefa de Estado.** En función del sistema político nacional, es posible que el Jefe o la Jefa de Estado —que puede ser el Presidente o la Presidenta, el Primer Ministro o la Primera Ministra, la Reina o el Rey, u otro gobernante— tenga que firmar el presupuesto antes de su ejecución.

Si bien pueden existir diferencias según el sistema político y los procedimientos administrativos de cada país, la mayoría de los procesos y los ciclos presupuestarios siguen los pasos estándar siguientes durante las fases de preparación y aprobación:


1. Los ministerios o departamentos competentes preparan sus presupuestos y **envían sus solicitudes presupuestarias** al Ministerio de Finanzas o al Departamento de Presupuesto Público.




Recomendación sobre promoción: Es importante empezar a promover que se incluya la aplicación del PNA en los presupuestos del ministerio o el departamento competente en esta fase. Para ello, se tendrá que garantizar que el representante del ministerio o del departamento ante el Comité Rector del PNA participa en el proceso de presupuestación interno del ministerio o del departamento. El representante presentará las actividades

del PNA con las que contribuye el ministerio o el departamento a la ejecución del plan. A continuación, el costo de ejecución de estas actividades se reflejará en el presupuesto del ministerio o del departamento.

2. El Ministerio de Finanzas o el Departamento de Presupuesto Público revisa las solicitudes presupuestarias, analiza la situación financiera del país y, en consulta y coordinación con otros departamentos, prepara un **proyecto de presupuesto nacional**.

 *Recomendación sobre promoción: Es importante que el equipo de cálculo de costos y presupuestos incluya a un representante del Ministerio de Finanzas, del Departamento de Presupuesto Público o ambos, a fin de asegurar el seguimiento tras el taller sobre cálculo de costos y presupuestos. De esta manera, podrán asesorar y apoyar al Comité Rector del PNA para determinar las maneras más adecuadas de garantizar que se destina una partida del presupuesto nacional a la ejecución del plan.*

3. Se envía el proyecto de presupuesto nacional **al órgano legislativo** (Congreso o Parlamento) para que se proceda a su debate y aprobación. Si no se llega a un acuerdo, se puede devolver el presupuesto al Ministerio de Finanzas o al Departamento de Presupuesto Público para su enmienda.

 *Recomendación sobre promoción: Se puede pedir a los ministerios o los departamentos competentes que presenten sus presupuestos respectivos o que respondan a las preguntas de los legisladores. La promoción ante el órgano legislativo puede ayudar también a garantizar que se incluye la ejecución del PNA en el presupuesto final.*

Una vez que el **órgano legislativo** (Congreso o Parlamento) ha aprobado el presupuesto público, este debe ser **firmado por el Jefe o la Jefa de Estado**. A continuación se desarrollan la fase de ejecución y la fase de supervisión del rendimiento, cuyas experiencias deberían aprovecharse en la planificación y la preparación del presupuesto del ciclo siguiente.

Presupuestación con perspectiva de género⁸

A fin de garantizar la ejecución eficaz de la agenda sobre las mujeres, la paz y la seguridad y otros objetivos relacionados con la igualdad de género, los presupuestos nacionales deben tener en cuenta el género. Por consiguiente, antes de iniciar el cálculo de costos y presupuestos de un PNA, es crucial que todas las partes interesadas implicadas sepan elaborar presupuestos que distribuyan y asignen los recursos a favor de la igualdad de género. El proceso de garantizar que los presupuestos favorecen y promueven la igualdad de género se denomina a menudo presupuestación con perspectiva de género, o PPG. La PPG no es un ejercicio paralelo al cálculo de costos y presupuestos de los PNA. Se trata más bien de un principio que debería guiar el

⁸ Todos los materiales y la información de esta sección se han extraído de las presentaciones sobre PPG de los talleres sobre cálculo de costos y presupuestos llevados a cabo por la GNWP y Cordaid en Georgia y Jordania. Nuestro especial agradecimiento a las Sras. Inez Hackenberg y Arwa Al-Najdawi por sus aportaciones.

proceso de cálculo de costos de los PNA para asegurar que se asignan los recursos financieros adecuados a necesidades y funciones específicas de las mujeres y los hombres en el ámbito de la paz y la seguridad.

¿Qué es la PPG?

ONU Mujeres define la PPG como:

*Planificación, programación y **presupuestación** gubernamental que **contribuye al avance de la igualdad de género y la realización de los derechos de las mujeres**. Implica identificar las intervenciones necesarias para solucionar las brechas entre los géneros e incorporarlas en las políticas, los planes y los presupuestos gubernamentales locales y sectoriales [y] su objetivo es analizar las consecuencias diferenciadas en función del género de las políticas para la generación de ingresos y la asignación de recursos nacionales y asistencia oficial para el desarrollo.⁹*

La PPG tiene por objeto posibilitar que los gobiernos, en colaboración con encargados de la formulación de políticas, grupos de la sociedad civil, donantes y otros organismos para el desarrollo, **integren un análisis de género en las políticas fiscales y los presupuestos, y responsabilizar a los gobiernos de sus compromisos en materia de género**, en especial los que se derivan de los instrumentos y las políticas internacionales pertinentes, como la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y las resoluciones sobre las mujeres, la paz y la seguridad conexas.

En la práctica, esto quiere decir que la PPG **no** consiste en disponer un presupuesto independiente para las mujeres y su empoderamiento. **Tampoco** se trata de dedicar el 50% del presupuesto a beneficiarias o a actividades orientadas a las mujeres. Más bien, la PPG se refiere a formular una estrategia que:

- ▶ integre la **conciencia de las cuestiones de género y la sensibilidad a ellas** en las políticas y los presupuestos;
- ▶ **promueva y alcance la igualdad de género** mediante presupuestos y políticas responsables y equitativos;
- ▶ desglose los datos según la forma en que se gasta el presupuesto, a fin de entender en qué medida el gasto **beneficia y afecta a las mujeres, los hombres, las niñas y los niños de forma diferente**;
- ▶ reconozca cómo **contribuyen las mujeres a la economía a través del trabajo no remunerado** de parir, criar y cuidar a otros miembros de la sociedad;
- ▶ reconozca cómo afrontan las mujeres, los hombres, las niñas y los niños más marginados no solo la pobreza sino también la falta de acceso a la educación, los servicios y los recursos no monetarios, e **intente poner fin a la marginación de grupos destinatarios aumentando para ello los ingresos y mejorando el acceso a los recursos y servicios**; y,
- ▶ garantice la eficacia, la eficiencia y la equidad de las finanzas públicas.

⁹ Fuente: <http://www.fsg.org/projects/evaluation-offers-un-women-insights-promote-gender-responsive-budgeting>

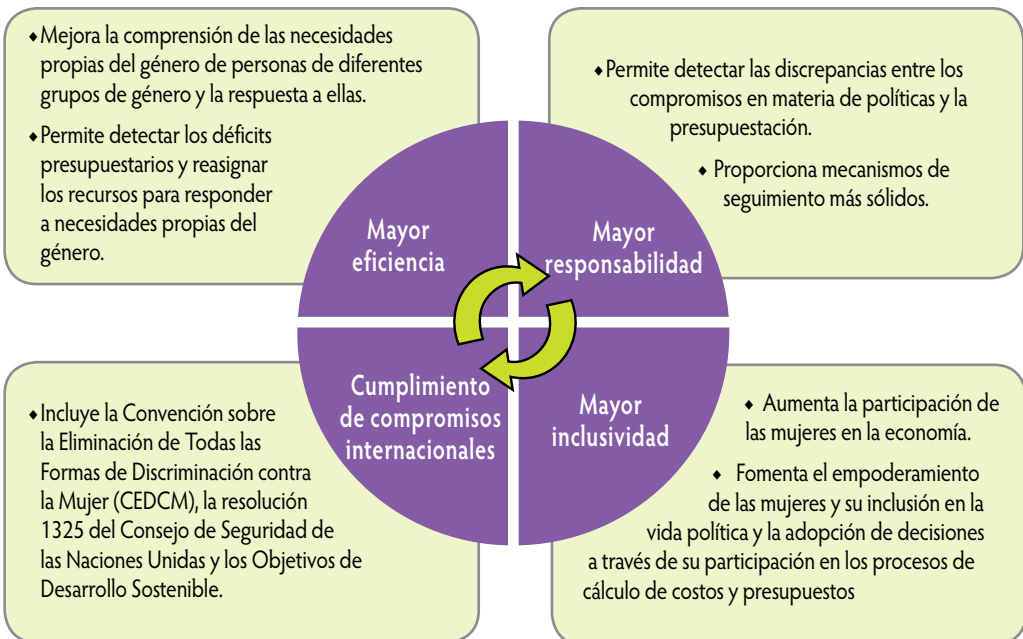
¿Por qué es importante la PPG?

La PPG es importante porque es un “poderoso instrumento social y político que puede y debe utilizarse para alcanzar el cambio social y la igualdad de género”.

Arwa Al-Najdawi

experta en PPG, taller sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA de Jordania

Figura 2: Beneficios de la PPG



La PPG conlleva varios beneficios importantes, por ejemplo:

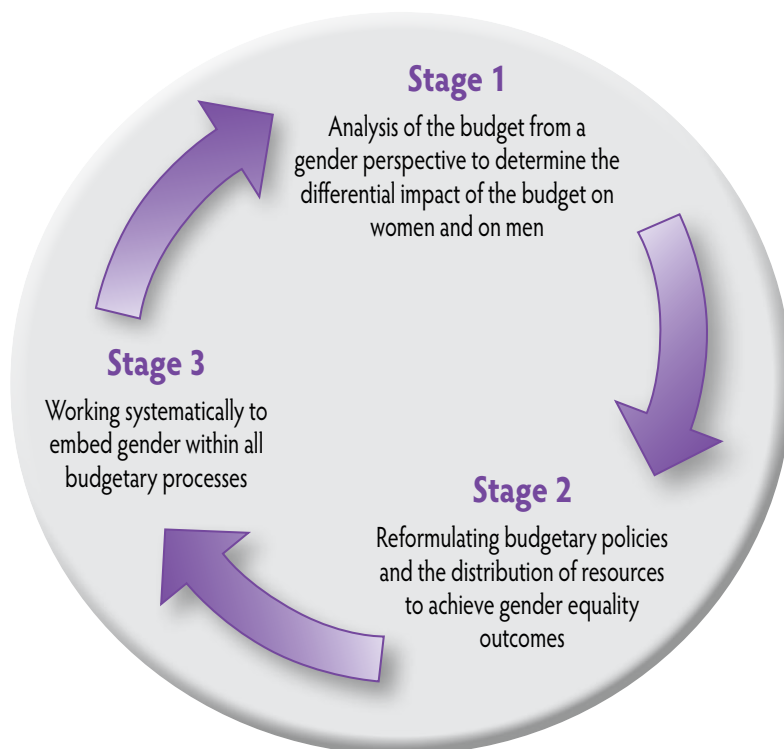
- ▶ mejora la eficiencia de los presupuestos en lo que respecta a la desigualdad de género;
- ▶ permite una rendición de cuentas mayor sobre los compromisos de políticas en materia de igualdad de género;
- ▶ garantiza que los procesos de presupuestación sean inclusivos y aumenten la participación de las mujeres en la economía y la adopción de decisiones; y
- ▶ contribuye al cumplimiento de los compromisos internacionales relacionados con la igualdad de género.

¿Cuáles son las fases principales de la PPG?

La PPG no es un ejercicio excepcional. Requiere el compromiso permanente de entender el género, entre otras cosas, mediante el análisis y la consulta, y los reajustes continuos del presupuesto para integrar las necesidades cambiantes de las mujeres, los hombres, los niños y las niñas.

La PPG puede dividirse en tres fases principales.

Figura 3: Fases de ejecución de la PPG



Fase 1: Análisis del presupuesto con una perspectiva de género para determinar sus consecuencias diferenciadas en función del género.

El análisis de género de los presupuestos es el primer paso necesario. Permite comprender y mostrar cómo afectan los presupuestos de forma diferente a las mujeres y los hombres. Mientras que los economistas y los funcionarios de finanzas trabajan con variables monetizadas y agregados financieros, los productos finales de los presupuestos son servicios, materiales y suministros, transferencias de fondos y salarios orientados a las personas. Por lo tanto, el análisis de género de cualquier presupuesto debería centrarse en lo siguiente:

- el grado en que las mujeres, los hombres, las niñas y los niños se beneficiaron de los servicios, los materiales y los suministros, las transferencias de fondos y los salarios financiados con cargo al presupuesto;

- ▶ el nivel de respuesta del presupuesto a las necesidades propias del género de los destinatarios;
- ▶ los desafíos y los obstáculos propios del género afrontados por las personas que no han podido acceder a los servicios, las transferencias de fondos o los salarios financiados con cargo al presupuesto;
- ▶ el grado en que el presupuesto ha reducido, exacerbado o no alterado la desigualdad de género; y
- ▶ la relación —y con demasiada frecuencia, la desconexión— entre las políticas enumeradas, en especial las políticas sobre igualdad de género, y las decisiones presupuestarias.

Al realizar este análisis, es esencial disponer de acceso a datos desglosados por sexo con los que mostrar por qué el presupuesto debe tener en cuenta los diferentes requisitos y funciones de las mujeres y los hombres, por ejemplo, la participación desproporcionada de las mujeres en la economía asistencial y el trabajo no remunerado.

De forma específica, el **análisis de género de los presupuestos de PNA debería:**

- ▶ revisar el análisis de las consecuencias diferenciadas en función del género que conlleva la violencia durante los conflictos y después de ellos para las mujeres, los hombres, las niñas y los niños, y para los diferentes subgrupos, que se completó durante el proceso de desarrollo del PNA;
- ▶ tener en cuenta en qué medida se ocupa el PNA de las cuestiones de género y las brechas entre los géneros, incluidas las discrepancias entre la legislación y las políticas escritas y su aplicación;
- ▶ valorar si las asignaciones presupuestarias del PNA son suficientes para ejecutar las políticas y los programas que tienen en cuenta las cuestiones de género; y
- ▶ analizar si los fondos del PNA anterior se gastaron como estaba programado (si existía un PNA con financiación), examinar en qué medida el plan promovió la igualdad de género conforme a lo previsto y estudiar quién prestó los servicios y a quién. Esto requiere consultar datos desglosados por sexo sobre los entregables financieros, físicos y técnicos.

Fase 2: Reformulación de las políticas presupuestarias y la distribución de recursos para obtener resultados en materia de igualdad de género

Con base en el análisis de los efectos del presupuesto del PNA sobre las mujeres, los hombres, las niñas y los niños, las partes interesadas deben revisar el presupuesto para hacer que tenga plenamente en cuenta el género. Por ejemplo, si el análisis revela que la distribución de los recursos presupuestarios no ha sido equitativa o no ha sido coherente con las políticas gubernamentales sobre igualdad de género, se tiene que dar una respuesta política o presupuestaria para reparar la desigualdad, por ejemplo, introduciendo medidas de acción afirmativas o añadiendo una partida de gasto temporal para un problema específico. No obstante, las soluciones temporales o

excepcionales no corrigen el hecho de que los presupuestos no son neutros en cuanto al género. En consecuencia, es esencial aceptar que la igualdad de género implica a menudo cambiar las líneas de financiación dominantes para corregir la desigualdad de forma permanente y responder con más eficacia a la necesidad para la que se concibió la partida de gasto.

Fase 3: Trabajo orientado sistemáticamente a integrar el género en todos los procesos presupuestarios

Para afianzar las ganancias obtenidas con la reestructuración del presupuesto es importante integrar la sensibilidad a las cuestiones de género en los procesos de elaboración de presupuestos a fin de garantizar que el efecto del PPG es sostenible y a largo plazo. Esto implica adoptar una política que exija la aplicación de los principios de PPG en todos los procesos presupuestarios. También incluye cambiar la forma en que se adoptan las decisiones presupuestarias y los elementos que se deberían incluir en los presupuestos. **Esto es crucial para garantizar que no se fomenta ni intencionadamente ni por accidente la desigualdad de género.** Exige reconocer que **ninguna partida presupuestaria es neutra en cuanto al género.** Un sistema que pretende serlo, pero que en realidad es indiferente a las cuestiones de género, puede introducir fácilmente un sesgo. Por tanto, es necesario transformarlo y convertirlo en un sistema que tiene en cuenta las cuestiones de género y es receptivo a ellas.

¿En qué se diferencia un presupuesto que tiene en cuenta las cuestiones de género de un presupuesto neutro?

Cuadro 1: Comparación entre un presupuesto neutro en cuanto al género y un presupuesto con perspectiva de género

Presupuesto neutro en cuanto al género	Presupuesto con perspectiva de género
Presupuesto de servicios de salud para refugiados	El presupuesto incluye atención sanitaria específica para las mujeres, con inclusión de asistencia de maternidad, servicios de parto y medicaciones para embarazadas. Los presupuestos deberían incluir disposiciones para asegurar que se facilitan a las víctimas de violencia sexual respuestas que tengan en cuenta las cuestiones de género y que participa un número suficiente de personal de ambos géneros con miras a garantizar que hay personal del mismo género disponible para asistir a los supervivientes. Los presupuestos también deberían contemplar la construcción de salas de lactancia o espacios de cuidados seguros en los campos de refugiados.
Presupuesto de reintegración de excombatientes en la sociedad	El presupuesto incluye una partida específica para la capacitación en competencias preferidas por las mujeres. El presupuesto no debería asignarse únicamente a competencias tradicionalmente masculinas, ya que no todos los combatientes son hombres. Las mujeres no deberían estar limitadas a competencias femeninas estereotipadas. En su lugar, deberían poder elegir, por ejemplo, entre capacitación en mecánica o en confección de ropa, o entre clases de electrónica o de cocina.

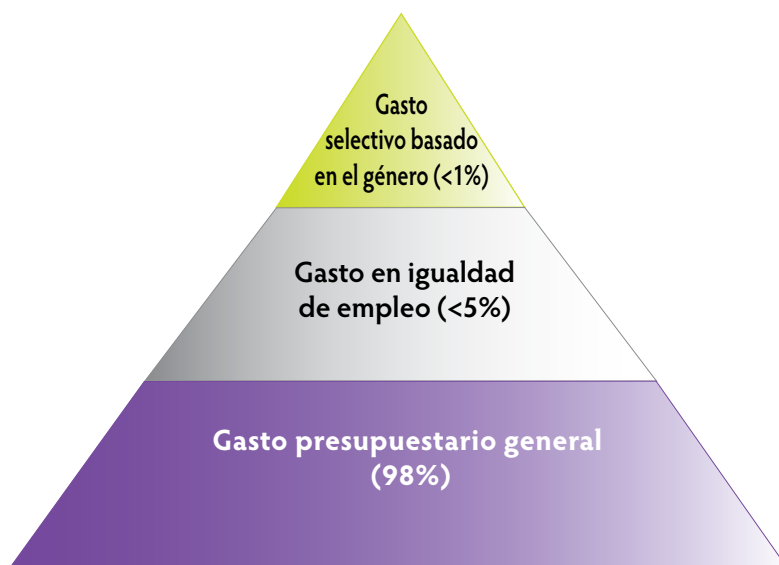
¿A qué presupuestos debería aplicarse la PPG?

La PPG debería aplicarse a **todos los presupuestos**, y no solo a los que abordan de forma explícita los temas de la igualdad de género o del empoderamiento de las mujeres. Una buena explicación la ofrece el modelo desarrollado por la economista australiana Rhonda Sharp, que distingue tres capas de presupuesto con componente de género:

- 1) **El gasto selectivo basado en el género**, por ejemplo, el gasto asignado al empoderamiento de las mujeres, los programas de salud de mujeres, iniciativas de educación especial para niñas, etc. En general, representa **menos del 1%** del presupuesto.
- 2) **El gasto en igualdad de oportunidades de empleo** proporciona incentivos y promueve los principios de igualdad de oportunidades de empleo (por ejemplo, capacitación profesional para mujeres, servicio de guardería o licencia parental). Normalmente, representa **menos del 5%** del presupuesto.
- 3) **El gasto presupuestario general** representa el presupuesto asignado a actividades o programas que benefician a la población en conjunto. En la mayoría de los países representa aproximadamente el **98% del gasto gubernamental**. Debería valorarse desde la perspectiva de las consecuencias relativas al género. Por ejemplo, independientemente de las dos consideraciones anteriores, ¿refleja el presupuesto para educación los objetivos de igualdad de género? ¿Están representados los niños y las niñas en todas las categorías de educación? ¿Quién necesita educación de adultos y cuánto se gasta en ella? ¿Quiénes son los usuarios de los servicios clínicos?

Dado que **ninguna partida presupuestaria es neutra**, es importante centrarse en las tres capas del análisis y la ejecución de la PPG, por ejemplo, mediante la **recopilación de datos desglosados por sexo**, para entender cómo abordan las distintas partidas presupuestarias las disparidades entre los géneros como sectores concretos.

Figura 4: Capas de un presupuesto que tiene en cuenta las cuestiones de género



Recuadro 2. PPG y resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas

Es importante integrar los principios de la PPG en el cálculo de costos y presupuestos de los PNA. A continuación se ofrecen a modo de ejemplo algunas medidas de PPG locales, nacionales y mundiales que pueden contribuir a conseguir financiación para aplicar el PNA.

- El llamamiento del Secretario General de las Naciones Unidas a comprometer al menos el 15% de los fondos gestionados por las Naciones Unidas en apoyo a la consolidación de la paz para proyectos cuyo objetivo principal es la igualdad de género o el empoderamiento de las mujeres es coherente con los principios de la PPG.
 - En Filipinas, el presupuesto para desarrollo y cuestiones de género establece que todos los departamentos y los organismos gubernamentales de las esferas local, municipal, provincial y nacional deben asignar el 5% de su presupuesto total a programas sobre igualdad de género.
- El Ministerio de Finanzas y Planificación Económica de Rwanda, en colaboración con el Ministerio de Género y Promoción de la Familia y ONU Mujeres, ha aprobado un programa nacional de PPG. Una premisa fundamental incluye el desarrollo de capacidades para personas de dentro y de fuera del gobierno que participan en las diversas fases del ciclo presupuestario. El programa ha impartido capacitación en profundidad, talleres prácticos y mentoría a un equipo técnico básico, mientras que grupos de la sociedad civil y miembros del Parlamento han acudido a sesiones sobre cómo conseguir que el Gobierno esté sujeto a la rendición de cuentas respecto a los compromisos presupuestarios.
- En Mozambique, Rwanda, el Senegal, Sierra Leona y Tanzania, las autoridades locales están aprendiendo a formular planes y presupuestos que tienen en cuenta las cuestiones de género,

mientras que las comunidades locales están más preparadas para articular sus necesidades a través de la participación en la planificación local. Gracias a la ayuda de ONU Mujeres y el Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización, los distritos locales aprovechan fondos especiales asignados a la igualdad de género. Estos fondos se dirigen a planes de inversión de capital basados en prioridades identificadas por grupos de mujeres locales.¹⁰

- En Sudáfrica la publicación anual de la Iniciativa sobre el presupuesto para la mujer analizó cuestiones importantes para las mujeres y proporcionó recomendaciones normativas al respecto para que sirvieran de base en los debates presupuestarios nacionales.¹¹ Esta publicación también puede utilizarse para facilitar la promoción de un PNA para aplicar la resolución 1325 en Sudáfrica.
- En Nepal, el Ministerio de Finanzas ha adoptado un enfoque de PPG y un sistema de seguimiento acorde que puntúa los presupuestos nacionales de acuerdo con cinco indicadores de receptividad a las cuestiones de género: el nivel de participación de las mujeres en la planificación y la ejecución; en qué medida el presupuesto respalda el fomento de la capacidad de las mujeres; en qué medida los beneficios se comparten de forma equitativa; hasta qué punto el presupuesto genera ingresos y empleo para las mujeres; y en qué medida el presupuesto contribuye a reducir el tiempo que dedican las mujeres a trabajos no remunerados como cuidadoras.

Recuadro 3. Procesos de presupuestación nacionales y PPG: conclusiones principales

Los procesos de presupuestación nacionales pueden variar de un país a otro, pero normalmente se atienen a las cuatro fases siguientes: (1) preparación, (2) aprobación, (3) aplicación y (4) seguimiento.

1. La promoción y las acciones para garantizar la financiación del PNA y la receptividad a las cuestiones de género de los presupuestos en general pueden y deberían incluirse en todas las fases de la planificación, la aplicación y el seguimiento.
2. La PPG es una herramienta esencial que promueve la igualdad y defiende los derechos de las mujeres.
3. Para que la PPG sea eficaz, se debe realizar un análisis de género de los presupuestos existentes, reformular las políticas presupuestarias e incorporar el género a todos los procesos presupuestarios.
4. La PPG debería aplicarse a todos los presupuestos.

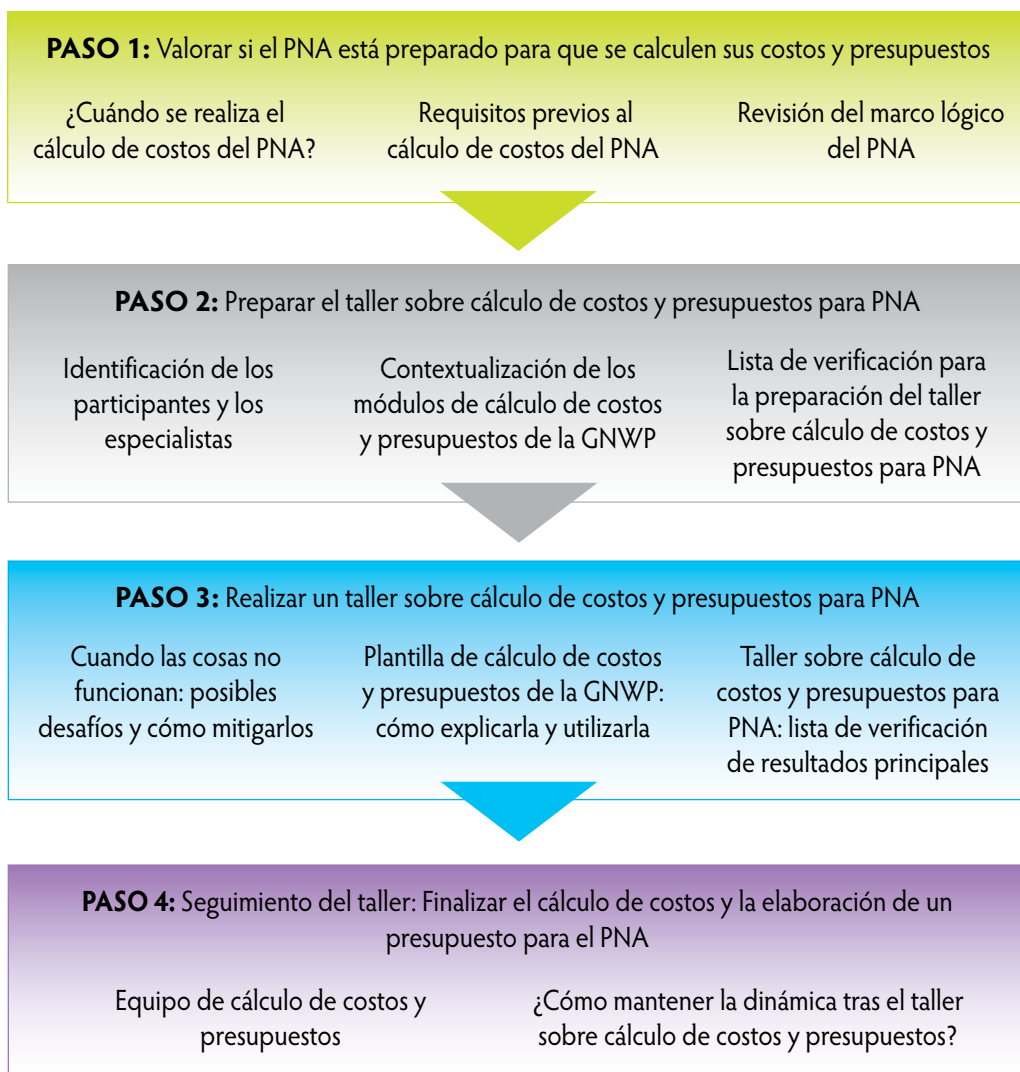
10 Fuente: <http://www.unwomen.org/en/what-we-do/governance-and-national-planning/engaging-in-public-sector-reform>

11 Stotsky, M. J. G., Kolovich, M. L., & Kebhaj, S. (2016). "Sub-Saharan Africa: A Survey of gender budgeting efforts." International Monetary Fund.

PARTE 2. ¿Cómo se realiza el cálculo de costos y presupuestos de un PNA?

El taller sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA reúne a representantes del gobierno, organizaciones de la sociedad civil, organismos de las Naciones Unidas, donantes, embajadas extranjeras y otras partes interesadas implicadas en la formulación, la ejecución y el seguimiento del PNA. Juntos revisan el proyecto completo del PNA, examinan todas las actividades, asignan costos a cada una de ellas y determinan el origen de los recursos y los déficits de recursos. A continuación se ofrece una guía paso a paso para organizar un taller sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA.

Figura 5: Pasos del taller sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA



PASO 1: ¿Está preparado el PNA para que se calculen sus costos?

El cálculo de costos y presupuestos es una etapa crítica del proceso de elaboración de los PNA, por lo que debe integrarse desde el principio y recogerse en el calendario y el presupuesto del PNA.

El cálculo de costos y presupuestos de los PNA solo puede realizarse tras finalizarse el marco lógico del plan, que contiene objetivos, productos, resultados y actividades SMART. Si las actividades no son específicas o concretas, no se podrá calcular su costo. En este caso, se dedicará una parte importante del taller a decidir el alcance, el lugar de celebración, la audiencia destinataria y otros detalles de las actividades.

Otra buena práctica consiste en velar por que también se formule antes del taller un plan de seguimiento y evaluación con objetivos y actividades SMART. De esta forma, se garantiza que se asignan recursos financieros suficientes al seguimiento y la evaluación.

Recuadro 4: ¿Qué son las actividades SMART?

SMART significa: **e**specífico, **M**edible, **A**sequible, **R**ealista, limitado por el **T**iempo.

Una actividad SMART cumple todos estos criterios. Una actividad SMART está formulada de manera que se pueda desglosar con facilidad en costos específicos y pasos de aplicación, para que sea fácil calcular sus costos y aplicarla. Algunas actividades pueden parecer SMART sin serlo. Antes de iniciar el cálculo de costos y presupuestos de un PNA, es esencial comprobar que todas las actividades del marco lógico del PNA son SMART y pueden desglosarse fácilmente en costos específicos.

Por ejemplo, la actividad:

“Organizar capacitación sobre sensibilidad a las cuestiones de género para agentes de policía en el país X” no es una actividad SMART. Le falta información clave, por ejemplo, cuántas capacitaciones se impartirán, exactamente qué agentes de policía participarán (¿de nivel medio o superior?), dónde se celebrará la capacitación (¿solo en la capital o también en otras regiones?), cuánto durará la capacitación, cuántos participantes asistirán, etc.

Una actividad SMART se presentaría de la manera siguiente:

“Organizar tres sesiones de capacitación de un día sobre sensibilidad a las cuestiones de género para 100 agentes de policía de nivel superior (como mínimo coronel) en las regiones A, B y C del país X”. Esta formulación SMART ofrece información más específica y permite calcular el costo de los viajes, el alojamiento y otros recursos necesarios para organizar la capacitación. También aporta datos más concretos sobre el número de participantes y quiénes son, por lo que el cálculo de costos, la aplicación y el seguimiento de la actividad resultan más eficientes.

PASO 2: Preparar un taller sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA

Al preparar un taller sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA, conviene recordar algunos aspectos importantes.

Identificar a los participantes en el taller A diferencia de las consultas para la redacción y la validación del proyecto de PNA, que pueden involucrar a entre 200 y 2.000 participantes o más, el taller sobre cálculo de costos y presupuestos requiere un **número de asistentes mucho menor**. El número idóneo de participantes en uno de estos talleres oscila entre 15 y 20, para que puedan centrarse en el minucioso trabajo de asignar y computar el costo de cada actividad enumerada en el PNA.

Listado de verificación 1: requisitos previos al cálculo de costos y presupuestos del PNA

- ✓ Compromiso de las principales partes interesadas (incluidos los responsables del presupuesto)
- ✓ Marco lógico del PNA con resultados y actividades SMART
- ✓ Plan de seguimiento y evaluación con actividades y resultados SMART

Sin embargo, es importante que los participantes representen a **todos los agentes clave**, por ejemplo:

- ▶ **Representantes gubernamentales:** Entre ellos deberían figurar representantes del organismo coordinador del PNA, el Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Presupuestos (si son ministerios independientes), la Comisión Nacional de Planificación (si es aplicable) y los Ministerios sectoriales (principales partes interesadas como Salud, Interior, Bienestar Social, Educación o Desarrollo Local). Es importante contar con una persona **representante del Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Presupuestos**, ya que cuentan con los conocimientos especializados técnicos sobre la presupuestación gubernamental y los ciclos y los procedimientos de financiación. Así se garantizará su compromiso con el PNA, y además pueden ofrecer asesoramiento sobre la manera de elaborar y presentar el presupuesto para incrementar las posibilidades de que sea aprobado. También resultaría útil que otros participantes fueran responsables de las decisiones presupuestarias en sus organizaciones e instituciones respectivas. Lo mejor sería que tuvieran como mínimo **el nivel de director en sus organizaciones e instituciones**.
- ▶ **Autoridades locales:** Por autoridades locales se entiende jefes/jefas, alcaldes/alcaldesas, gobernadores/gobernadoras, líderes tradicionales y líderes religiosos, en función del contexto específico. Deben participar en todo el proceso de elaboración del PNA dos o tres autoridades locales como mínimo, por ejemplo, gobernadores/gobernadoras, alcaldes/alcaldesas y presidentes/presidentas de desarrollo del distrito, a fin de garantizar que se reflejan las realidades locales y se adopta una estrategia de adaptación local para la aplicación del PNA.¹²

- ▶ **Sociedad civil:** Es crucial que la sociedad civil, en particular las organizaciones de mujeres locales y nacionales, participen en representación de las mujeres y las niñas del país.
- ▶ **Organismos de las Naciones Unidas:** Es importante que los organismos de las Naciones Unidas participen si su presencia en el país es fuerte.
- ▶ **Donantes:** El taller puede ofrecer a los donantes la oportunidad de mejorar su conocimiento de los déficits de financiación y las esferas que podrían resultarles atractivas.
- ▶ **Asociados externos para el desarrollo:** Se trata de las embajadas extranjeras y las organizaciones intergubernamentales regionales.

También se debe notar la conveniencia de que al menos la gran mayoría, y si fuera posible la totalidad, de los participantes en el taller sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA hayan participado en el proceso de redacción del plan, a fin de que estén familiarizados con el contexto y los matices del texto.

Recuadro 5: Diferencia entre cálculo de costos y presupuestación

Al preparar el taller sobre cálculo de costos y presupuestos, es importante asegurarse de que todos los participantes comprenden perfectamente la diferencia entre estos dos procesos de igual importancia.

¿Qué es el cálculo de costos?

El cálculo de costos se refiere al proceso de asignar costos a cada actividad del plan y es el primer paso para elaborar el presupuesto del PNA. También se tendrán que determinar las fuentes de financiación pertinentes para cada actividad.

El cálculo de costos implica calcular el costo de ejecutar una actividad para obtener un producto específico deseado. Requiere utilizar información histórica, como el costo de establecer un grupo dirigido de discusión o imprimir una publicación, para prever los costos futuros de las actividades enumeradas en el PNA. Por ejemplo, si una de las actividades del PNA es la capacitación de las autoridades locales sobre la resolución 1325, el cálculo de costos incluirá determinar el costo del lugar de celebración de la capacitación, las pausas para el café y las comidas, los cuadernos, los bolígrafos y otros suministros, el viaje de los especialistas al distrito, la documentación de video y fotografía, la preparación del informe y otros recursos necesarios para impartir la capacitación y obtener el producto deseado.

12 La adaptación local es una estrategia que aplica un enfoque de acción desde la base para garantizar la aplicación eficaz de la resolución 1325 y las resoluciones conexas. Reúne a las autoridades locales, entre las que figuran gobernadoras/alcaldesas, regidores/regidoras, líderes comunitarios, jefes supremos/jefas supremas, líderes indígenas, líderes religiosos, policía local y militares, para analizar la aplicación de las resoluciones sobre las mujeres, la paz y la seguridad en sus realidades cotidianas. Estos líderes locales unen sus fuerzas con el gobierno nacional para alinear las políticas locales, nacionales, regionales e internacionales con las estrategias orientadas a la comunidad e integrar los compromisos en materia de mujeres, paz y seguridad en los planes y presupuestos locales de desarrollo.

¿Qué es la presupuestación?

La presupuestación implica planificar los costos que conllevará cada actividad con miras a garantizar que se asignan fondos específicos para cada actividad del PNA. Este proceso permite que el Comité Rector del PNA —esto es, el grupo de partes interesadas de alto nivel responsables de la aplicación nacional del PNA—, y en especial el organismo de ejecución principal, mantenga costos eficientes y conformes a los niveles previstos y minimice o evite los sobrecostos. La presupuestación también ayuda al Comité Rector del PNA a procurar que no se desperdicien fondos en actividades que no pueden ejecutarse o que probablemente no lograrán los productos y los resultados deseados. Además, permite asignar fondos a actividades con más probabilidades de tener éxito. Por consiguiente, es importante contar con un presupuesto que prevea flexibilidad y permita realizar ajustes de acuerdo con evoluciones sociopolíticas inesperadas.

El cálculo de costos y la presupuestación deben realizarse de forma conjunta para que el Comité Rector del PNA pueda prever sus costos futuros y asignar fondos a los fines adecuados.

Identificar a los especialistas. Un especialista clave es el **experto en PPG**. Esto se debe a que la PPG es un principio fundamental que debería guiar el cálculo de costos y presupuestos del PNA (véase la sección sobre PPG de la página 15 para obtener más información). El experto en PPG puede ser un consultor nacional o regional. No obstante, debería trabajar en estrecha colaboración con los participantes del Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Presupuestos a fin de garantizar que la aplicación de los principios de la PPG es coherente con la política financiera pública del país y sus procedimientos y ciclos presupuestarios.

..... **Lista de verificación 2: Preparación del taller sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA**

- ✓ Identificar a los participantes en el taller
- ✓ Identificar a los especialistas y consultarlos
- ✓ Modificar y contextualizar el módulo taller sobre cálculo de costos y presupuestos

Otro especialista debería ser un **experto en finanzas públicas y procesos y ciclos presupuestarios**. En concreto, esta persona proporcionará información y perspectivas sobre el calendario de presupuestación, los procedimientos, la adopción de decisiones y otros aspectos que pueden ser pertinentes para el cálculo de costos y presupuestos del PNA. Los representantes del Ministerio de Finanzas y el Ministerio de Presupuestos pueden asumir esta función.

Los expertos en presupuestación gubernamental y finanzas públicas y PPG pueden realizar presentaciones sobre sus especializaciones y su aplicación al PNA. También actuarán como moderadores durante los ejercicios en grupo.

Asimismo, es importante contar con **especialistas que conozcan las tendencias, los logros, las carencias y los desafíos en relación con la financiación de la aplicación del PNA en distintos países**. A la vista de sus experiencias en procesos de formulación de planes nacionales de acción en distintos países y su liderazgo en la promoción del cálculo de costos y presupuestos para PNA, las personas más adecuadas para desempeñar esta función son el personal de la GNWP.

Revisar el módulo taller sobre cálculo de costos y presupuestos de la GNWP y modificarlo en caso necesario. La GNWP ha preparado el módulo sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA que se presenta en este manual. Dicho módulo se puso a prueba durante el taller de Georgia impartido por la GNWP y Cordaid en 2015 y se ha utilizado y mejorado posteriormente en los talleres de Jordania y Nepal de 2016 y 2017. Se ha modificado el módulo para adaptarlo al contexto nacional del proceso de PNA y a los ciclos y los procesos locales de financiación y presupuestación. Por este motivo, es importante revisar en profundidad el módulo presentado en este manual y modificarlo según corresponda.

Lista de verificación 3: Taller sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA. Resultados deseados

- ✓ Los participantes comprenden plenamente el cálculo de costos y la financiación de los PNA, así como sus responsabilidades futuras.
- ✓ PNA con costos calculados.
- ✓ Hoja de ruta para los pasos siguientes, que incluye un plan para la presentación del presupuesto del PNA y para la solicitud de aprobación. Si una parte del presupuesto provendrá de donantes no gubernamentales o gobiernos extranjeros, la hoja de ruta también debería contener una estrategia de recaudación de fondos.
- ✓ Equipo de cálculo de costos y presupuestos seleccionado y validado.

A la hora de adaptar el módulo a las realidades nacionales, los organizadores del taller deben tener en cuenta los resultados deseados del taller, que se recogen en la lista de verificación 3. Deben examinar las especificidades del contexto nacional, en concreto:

- ▶ **la naturaleza del proceso de elaboración del PNA.** ¿Cuál es el organismo responsable? ¿Existe un órgano específico para la elaboración del PNA, como un Comité Rector? ¿Quiénes son los representantes en el Comité Rector del PNA? ¿Tienen peso político y disponen de información sobre los recursos financieros que se pueden aprovechar para financiar la ejecución del PNA o pueden acceder a dicha información?
- ▶ **las prioridades nacionales en materia de paz y seguridad, así como las políticas y las iniciativas en favor de los derechos de las mujeres y la igualdad de género.** ¿Ha existido anteriormente algún PNA para el país? ¿Cómo se ejecutó? ¿Se asignó financiación específica para su aplicación? ¿Cuáles fueron los principales desafíos afrontados durante la ejecución? Si este PNA es el primero, ¿cuáles son sus metas y objetivos? ¿Qué conseguirá el PNA que no se puede obtener con otras políticas?

- ▶ **las realidades financieras nacionales.** ¿Es un país de ingresos altos, medianos o bajos? ¿Depende mucho de la asistencia oficial para el desarrollo? ¿Qué institución es responsable de la planificación presupuestaria (existe un departamento en el Ministerio de Finanzas o hay un Ministerio de Presupuestos independiente)? Si el país ya tiene o ha tenido un PNA, ¿se financió internamente, externamente o mediante una combinación de ambas variantes?
- ▶ **la cultura del trabajo.** ¿Cuál es la cultura del trabajo? ¿Cuánto dura normalmente un día de trabajo o de taller? ¿A qué hora suele comenzar y terminar? ¿Pueden los participantes dejar de lado sus obligaciones laborales y concentrarse en el taller dos o tres días? ¿Debería celebrarse el taller en un lugar apartado que disuada a los participantes de marcharse temprano?

Revisar la plantilla de cálculo de costos y practicar con ella. La GNWP ha desarrollado la plantilla de cálculo de costos que se presenta en este manual. Se trata de una hoja de cálculo de Excel que permite a los participantes del taller introducir información sobre las metas, los objetivos, los resultados, los productos, las actividades y el costo de cada actividad —como el costo unitario y la frecuencia—, las fuentes de financiación, la organización o la institución responsable y de apoyo para cada actividad y el marco temporal de cada actividad. Hay que revisar cuidadosamente la plantilla y asegurarse de que recoge toda la información importante del marco lógico del PNA. Conviene hacer prácticas con la plantilla hasta entender cómo funcionan las fórmulas y sentirse cómodo con ella.

Planificación del taller sobre cálculo de costos y presupuestos: conclusiones principales

Al prepararse para un taller sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA, es importante recordar algunos aspectos significativos:

- incluir a las partes interesadas clave que tienen conocimientos técnicos pertinentes, en especial del Ministerio de Finanzas o Presupuestos, el organismo coordinador del PNA, la sociedad civil, los donantes, las Naciones Unidas y las organizaciones internacionales que respaldan el proceso del PNA;
- confirmar que los participantes tienen poder decisorio o pueden influir de forma eficaz en la adopción de decisiones, en especial en lo que respecta a la asignación presupuestaria;
- seleccionar especialistas que son expertos en su ámbito y que pueden aplicar sus conocimientos al contexto nacional;
- examinar con detalle y modificar el módulo taller;
- revisar la plantilla de cálculo de costos y practicar con ella; y
- seleccionar un lugar de celebración que pueda acoger sesiones plenarias o ejercicios en grupos pequeños (de dos a cuatro personas). También se deberían facilitar a todos los grupos computadoras portátiles con software como Excel.

PASO 3: Realizar un taller sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA

Normalmente el taller sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA se organiza durante **dos o tres días**. Está **comoderado** por el experto en cálculo de costos para PNA o en mujeres, paz y seguridad, el experto en PPG y el experto en presupuestos nacionales, y se estructura de la manera siguiente:

Cuadro 2: Sesiones del taller sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA

Título de la sesión	Objetivos de la sesión	Duración
Bienvenida y resumen del proceso del PNA	<ul style="list-style-type: none"> - Los participantes tienen una visión general de la situación del PNA y de los últimos avances. - Los participantes han analizado y entendido los desafíos, los problemas y los progresos alcanzados durante el proceso de redacción del PNA. 	1 hora
Visión general de la financiación del PNA (Presentación realizada por el moderador o el experto en mujeres, paz y seguridad ¹³)	<ul style="list-style-type: none"> - Los participantes consiguen una visión general de las perspectivas y los desafíos de la financiación del PNA considerando el panorama de financiación actual en el ámbito nacional, regional e internacional. - Los participantes se hacen una imagen propia de la manera en que se pueden abordar los déficits de financiación para la aplicación del PNA. 	1 hora
Políticas, proceso y ciclo de presupuestación y finanzas públicas nacionales (Presentación realizada por el experto en presupuestación y finanzas públicas)	<ul style="list-style-type: none"> - Los participantes mejoran su conocimiento sobre las políticas de finanzas públicas y los ciclos y los procesos presupuestarios de su país, sus puntos débiles y fuertes, y su pertinencia para el proceso del PNA. 	1,5 horas
Presupuestación con perspectiva de género (Presentación y ejercicio interactivo facilitados por el experto en PPG)	<ul style="list-style-type: none"> - Los participantes obtienen un conocimiento general de la PPG y aprenden los pasos principales necesarios para integrar la PPG en el cálculo de costos del PNA. 	2-3 horas
Presentación de la plantilla de cálculo de costos (Presentación y ejercicios de cálculo de costos a fin de explicar la plantilla de costos y ofrecer a los participantes una experiencia práctica de su uso)	<ul style="list-style-type: none"> - Los participantes aprenden a utilizar la plantilla para calcular los costos del PNA. 	1,5-2 horas

13 GNWP staff delivered this presentation at the NAP Costing & Budgeting Workshops in Georgia, Jordan and Nepal.

Ejercicio de cálculo de costos (Asignación y cálculo del costo de cada actividad del PNA. Se realizará en grupos pequeños —véase más abajo—)	- Se realiza un cálculo de costos completo del PNA del país; cada grupo se ocupa de un pilar/resultado/objetivo.	5-6 horas (con descansos)
Informe sobre el ejercicio de cálculo de costos (debate en plenario)	- El cálculo de costos realizado en grupos pequeños se presenta y valida en plenario. - Se analizan todos los desafíos relacionados con el cálculo de costos y se mitigan o resuelven los riesgos y los problemas potenciales.	2 horas
Preparación de las acciones futuras (debate en plenario)	- Se elabora una hoja de ruta para la presupuestación y financiación del PNA que incluya un plan para presentar el presupuesto del PNA y solicitar su aprobación y una estrategia de recaudación de fondos. - Se valida el equipo de cálculo de costos y presupuestos.	2-3 horas



La matriz de módulo completa que proporciona información detallada sobre la manera en que se desarrolla cada sesión y los materiales y el equipo necesarios está disponible en el Anexo 3.

La presentación del ciclo de presupuestación nacional, que realiza un experto, si puede ser del Ministerio de Finanzas o Presupuestos, debería ser una de las primeras sesiones del taller sobre cálculo de costos y presupuestos. Debería abordar las cuestiones siguientes:

- ▶ las **fases del ciclo presupuestario nacional** y una explicación sobre el tipo de medidas o acciones que deberían ejecutarse en cada fase;
- ▶ el **calendario** para completar las fases del ciclo presupuestario; y
- ▶ orientación sobre las **implicaciones que conlleva esto para la presupuestación del PNA**; por ejemplo, qué tipo de intervenciones deberían realizar las partes interesadas en cada fase del presupuesto; cuándo, dónde y cómo pueden los ministerios o departamentos competentes incluir las mujeres, la paz y la seguridad y la ejecución del PNA en su presupuesto; cómo pueden el Comité Rector del PNA y otras partes interesadas promover la integración de las mujeres, la paz y la seguridad en los procesos del presupuesto nacional, etc.

La **presentación sobre PPG**, realizada por un experto nacional o regional, debería:

- ▶ presentar la **información incluida en la sección Antecedentes de este manual**, ajustada al nivel de conocimientos y experiencia de la audiencia. La información puede referirse entre otras cosas a los conceptos, los objetivos y las características de la PPG, las ventajas de la PPG en general y para el PNA en particular;
- ▶ incluir una **sinopsis del marco normativo/jurídico** y de las instituciones que participan en la PPG en el país;
- ▶ incluir un **ejemplo práctico de lo que sería una PPG**. Para ello se puede utilizar el propio PNA con los costos calculados o un ejemplo presupuestario real del país; y
- ▶ ser **interactiva y requerir ejercicios en grupos pequeños** que permitan a los participantes poner a prueba su conocimiento sobre la PPG durante el taller.

El **ejercicio de cálculo de costos** es la sesión principal del taller: es el momento en el que se realiza el cálculo de costos real. El ejercicio debería realizarse utilizando la plantilla de cálculo de costos del PNA elaborada por la GNWP y contextualizada según las realidades nacionales. La plantilla debería **prepararse antes del taller** y cumplimentarse con los resultados/productos/actividades del marco lógico del PNA, de acuerdo con los pasos enumerados a continuación.

1. Escriba las principales esferas prioritarias de su PNA. Puede añadir filas en caso necesario. **Recuerde cambiar los nombres de las pestañas para que coincidan con el marco lógico del PNA.** Cada PNA utiliza terminología diferente. "Productos", "acciones estratégicas", "acciones específicas" o "puntos de acción" pueden ser equivalentes a "esferas prioritarias".

Modelo de cálculo del coste del plan de acción nacional

País	
Año del reporte	
Ministerio/agencia de gobierno	
Proyecto Plan de acción nacional sobre las mujeres, la paz y la seguridad	

Área prioritaria	Coste total	% de Total	Comentarios
1 Área prioritaria 1		0%	
2 Área prioritaria 2		0%	
3 Área prioritaria 3		0%	
4 Área prioritaria 4		0%	
5 Área prioritaria 5		0%	
Total	0,0	0%	

- Inserte la información sobre su PNA: (1) la esfera prioritaria; (2) los resultados/objetivos generales; (3) los resultados a medio plazo o los objetivos específicos/complementarios, si existen; y (4) los productos o las acciones específicas en relación con cada objetivo en las diferentes hojas. Lo mejor sería disponer de **una hoja por esfera prioritaria**. Sin embargo, si las esferas prioritarias tienen muchos resultados/productos/actividades, puede considerar la opción de dividir una esfera prioritaria entre varias hojas (por ejemplo, una hoja por resultado u objetivo).

Participación 1		2	
Resultados		e.j. Participación significativa de mujeres en el sector de la seguridad	
Resultados a mediano plazo		e.j. Políticas y leyes que promueven la participación de las mujeres en las fuerzas de seguridad, se introducen y revisan para garantizar una participación significativa.	
Productos/Acciones específicas	Actividades relacionadas	Costos asociados	Unidad
Ej. Una investigación para esquematizar las leyes y políticas existentes ligadas a la participación de mujeres en el sector de la seguridad; identificar las brechas pendientes; y aportar recomendaciones específicas.			

- Tras actualizar todas las hojas según las orientaciones anteriores, la plantilla estará lista para ser utilizada. No obstante, los participantes entenderán con más facilidad el taller si sus organizadores **cumplimentan previamente los campos de (5) actividades relacionadas, (6) costos asociados y (7) unidad para uno de los productos**.

Participación		e.j. Participación significativa de mujeres en el sector de la seguridad	
Resultados		e.j. políticas y leyes que promueven la participación de las mujeres en las fuerzas de seguridad se introducen y revisan para garantizar una participación significativa.	
Resultados a mediano plazo		e.j. políticas y leyes que promueven la participación de las mujeres en las fuerzas de seguridad se introducen y revisan para garantizar una participación significativa.	
Productos/Acciones específicas	Actividades relacionadas	Costos asociados	Unidad
Ej. Una investigación para esquematizar las leyes y políticas existentes ligadas a la participación de mujeres en el sector de la seguridad; identificar las brechas pendientes; y aportar recomendaciones específicas.	Realizar la investigación/examen de las políticas y legislaciones existentes y debates de grupos focales con principales interesados	Investigador/a (Experto/a) Relator para los debates de grupos (Personal técnico) Lugar para los debates de grupos	Día de investigación Día de trabajo del personal técnico Día de alquiler del lugar
	Elaborar un informe con recomendaciones específicas	Viajes nacionales Diseñador para el informe Impresión del informe	Día de alquiler de coches Día de trabajo del diseñador Una copia
	Difundir el informe para garantizar su aplicación	Lugar para un evento para el lanzamiento del informe	Día de alquiler del lugar

Significado de la plantilla de cálculo de costos del PNA: terminología

Como se ha mencionado anteriormente, cada PNA utiliza terminología diferente. Por lo tanto, se recomienda seguir esta guía para saber con qué celda corresponden los elementos de cada PNA específico:

- 1) Esfera prioritaria** es una esfera de trabajo general; no expresa ningún objetivo o meta. Por ejemplo: "Participación", "Socorro y recuperación", etc.
- 2) Objetivo/meta/resultado/efecto general** es la expresión más amplia del cambio que se quiere alcanzar en esta esfera prioritaria. Puede haber más de un objetivo/resultado general por prioridad. Los objetivos generales deberían ser SMART, pero normalmente se orientan al cambio a largo plazo. Por ejemplo: "Se consigue la participación significativa de las mujeres en las fuerzas de seguridad en todos los niveles en los próximos tres años."
- (3) Resultado a medio plazo/objetivo complementario** es un término más específico para un cambio a más corto plazo que debe producirse para que el objetivo/resultado general sea posible. Por ejemplo: "Se aprueban y aplican políticas y leyes que promueven la participación de las mujeres en las fuerzas de seguridad durante el segundo año de la aplicación del PNA."
- (4) Producto/acción específica** en ocasiones son intercambiables. Hacen referencia al cambio o a la acción sobre los que se tiene control directo, esto es, un resultado directo de la actividad. Por ejemplo: "Se investiga para correlacionar las políticas y las leyes relativas a la participación de las mujeres en las fuerzas de seguridad y se facilitan recomendaciones concretas durante el primer año de la aplicación del PNA."
- (5) Actividades relacionadas** son los pasos necesarios para alcanzar el producto deseado o completar la acción específica. Se recomienda que las actividades relacionadas sean lo más detalladas o específicas posible. Por ejemplo: Realizar un examen documental de las políticas nacionales sobre igualdad de género, celebrar grupos de discusión dirigidos con 60 autoridades locales y grupos comunitarios de mujeres en los distritos A, B, C; redactar un informe con recomendaciones concretas basadas en el examen documental y en los grupos de discusión dirigidos; imprimir 200 copias del informe y distribuir las a todas las autoridades locales, los grupos de mujeres y las organizaciones de la sociedad civil del país.
- (6) Costos asociados** son todos los elementos que se tendrán que pagar para completar cada actividad. Por ejemplo: Para realizar el examen documental y los grupos de discusión dirigidos se tiene que: contratar a investigadores y personal técnico, como redactores de actas e intérpretes; reservar un lugar de celebración; alquilar un vehículo y reservar vuelos; y servir comidas y refrigerios.
- (7) Unidades** se refiere a la forma de medir cada costo. La unidad asignada a los investigadores y el personal técnico suele ser "día de consultor o día de trabajo". En lo que respecta al alquiler de vehículos o salas, la unidad que se utiliza normalmente es "días". Para la impresión de informes y otros documentos, en general la unidad es "copias".

Durante el ejercicio de cálculo de costos, el moderador debería dividir a los participantes en grupos pequeños de entre dos y cuatro personas. Tras recibir una computadora portátil que tenga cargada la plantilla adaptada, cada grupo tendrá que **realizar el cálculo de costos de una de las esferas prioritarias.**

Los participantes deberían examinar cada producto/actividad de forma individual y sucesiva y establecer las actividades relacionadas (pasos) y los costos asociados. A continuación, deberían utilizar sus conocimientos y experiencia para calcular el **(9) costo unitario de cada elemento.** Los participantes pueden apoyarse en los cálculos de costos estándar proporcionados, si están disponibles, por el experto en financiación gubernamental, como las tarifas diarias estándar de los consultores, la remuneración por capacitación, los costos de personal, etc.

Una vez introducidos el (9) costo unitario y el (10) número de unidades, la plantilla **calculará automáticamente el (11) costo total en la moneda nacional.** Para convertir el costo total a otra moneda, como dólares de los Estados Unidos o euros con fines de recaudación de fondos, se puede indicar el tipo de cambio en la plantilla y esta ejecutará la conversión de forma automática.

Los participantes también deberían identificar el **(12) organismo de ejecución principal** y el proyecto que será el **(13) posible origen de la financiación de cada actividad.**

Unidad	Costo unitario	Numero de unidades	Coste total (moneda local)	Tipo de cambio (moneda local - USD)	Coste total (\$)	% de Total	Agencia/Ministerio/Organización responsables de implementación	Fuentes de financiación previstos (domesticos/internacional) - por favor, sea específico (e.j. fuentes domesticos: Ministerio de Asuntos Exteriores; fuentes exteriores: USAID etc.)
Día de investigación	500	10	5000	0,5	2500,0	0%	11	12
Día de trabajo del personal tecnico	8	9	10	0	0,0	0%		
Día de alquiler del lugar			0	0,5	0,0	0%		
Día de alquiler de coches			0	0,5	0,0	0%		
Día de trabajo del diseñador			0	0,5	0,0	0%		
Una copia			0	0,5	0,0	0%		
Día de alquiler del lugar			0	0,5	0,0	0%		

Preguntas clave de apoyo al ejercicio de cálculo de costos

- ¿Esta actividad es coherente con el mandato o las funciones de un ministerio específico?
- En caso afirmativo, ¿puede ese ministerio en concreto financiar esta actividad?
- Si los ministerios nacionales no pueden pagar esta actividad de ninguna manera, ¿qué donante podría financiarla?

Taller sobre cálculo de costos y presupuestos: principales desafíos y estrategias de mitigación

Demasiados participantes Puede resultar difícil realizar un taller con un grupo de más de 20 personas	<ul style="list-style-type: none">▶ Al escribir la lista de participantes, se debe limitar el número de invitados.▶ Si esto no resulta posible, conviene estar preparado para dividir a los participantes en grupos más pequeños durante algunas partes del taller, en especial el ejercicio de cálculo de costos.▶ Es útil identificar a los moderadores o participantes principales, esto es, los participantes con conocimiento experto o experiencia para dirigir a los grupos más pequeños durante el ejercicio.
Diferentes niveles de conocimiento especializado entre los participantes	<ul style="list-style-type: none">▶ Este es un taller técnico que requiere conocimiento especializado, por lo que hay que invitar a expertos en la materia.▶ Conviene comprobar que se ha adaptado el módulo sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA a los niveles de conocimiento especializado del grupo.▶ En caso necesario, se dividirá a los participantes en grupos velando por que cada grupo cuente con un participante experto como mínimo que oriente al resto de los miembros.
Falta de poder decisorio en la sala	<ul style="list-style-type: none">▶ Se debe garantizar la participación de las principales partes interesadas y los encargados de la adopción de decisiones en el taller, mantenerlos informados y realizar el seguimiento de los compromisos que contraen durante las sesiones.
El marco lógico del PNA no es lo suficientemente SMART	<ul style="list-style-type: none">▶ Hay que asegurarse de que los resultados y las actividades son SMART. En caso necesario se invitará a expertos externos para que participen en el proceso de redacción.▶ Se organizará una sesión previa al taller de medio día de duración para definir mejor las actividades y hacer que sean lo más SMART posible antes del ejercicio de cálculo de costos.

Gestión de los desafíos del cálculo de costos y presupuestos

El cálculo de costos y presupuestos de un PNA puede presentar desafíos. Requiere el respaldo y el compromiso de todas las partes interesadas nacionales clave, además de grandes conocimientos técnicos especializados. Incluso tras completar el cálculo de los costos, los gobiernos pueden tener dificultades para recaudar los fondos necesarios, puede decaer el entusiasmo inicial y la aplicación puede fallar pese a los recursos dedicados a ella.

Algunas estrategias de mitigación para evitar estas dificultades son:

1. Garantizar que las **partes interesadas** de mayor nivel, **es decir, los altos cargos de las instituciones gubernamentales y los directores de programas de las organizaciones de la sociedad civil**, con inclusión de los expertos en presupuestos, están presentes en la sala durante el taller.
2. Integrar los principios de **presupuestación con perspectiva de género** y financiación basada en los resultados al realizar el cálculo de costos y presupuestos del PNA.
3. Asegurar que los **objetivos y las actividades del PNA son SMART** y que se implanta un **plan de seguimiento y evaluación** para que se puedan calcular también sus costos y presupuesto.
4. Procurar el **seguimiento sistemático** tras el taller con miras a finalizar el presupuesto y ejecutarlo. El seguimiento es responsabilidad del equipo de cálculo de costos y presupuestos.

PASO 4: Seguimiento del taller

El seguimiento es un elemento clave del cálculo de costos y presupuestos del PNA, ya que permite garantizar que se han calculado los costos y que se ha presentado y aprobado el presupuesto. Debería ser competencia principalmente del **equipo de cálculo de costos y presupuestos, formado por cuatro o cinco representantes superiores clave del organismo coordinador del PNA, la sociedad civil, el Ministerio de Finanzas o el Ministerio de Presupuestos, el experto en PPG y ONU Mujeres u otros organismos de las Naciones Unidas, si desempeñan una función importante en el proceso del PNA.**

Antes del taller se debe seleccionar el equipo de cálculo de costos y presupuestos, cuya composición se validará o agradecerá durante el taller.

- ▶ El seguimiento debería centrarse en las tareas siguientes:
- ▶ finalizar el cálculo de costos de todas las actividades del PNA, si no se pudo hacer durante el taller;
- ▶ elaborar un presupuesto del PNA y promover su aprobación;
- ▶ garantizar la ejecución del presupuesto del PNA. En función de los cargos de los miembros del equipo, esta garantía se podrá obtener por medio de la promoción, responsabilizando a los encargados del presupuesto pertinentes o incluyéndola en los procesos de presupuestación y planificación de sus ministerios, instituciones y organizaciones competentes;
- ▶ celebrar reuniones periódicas para hacer balance del estado de elaboración y aplicación del presupuesto del PNA; y
- ▶ cuando convenga, celebrar reuniones informativas periódicas sobre el estado de elaboración y aplicación del presupuesto del PNA con el Comité Rector del plan.

PARTE 3. Estudios monográficos sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA

Estudio monográfico 1: Jordania

Antecedentes de mujeres, paz y seguridad en Jordania

Jordania empezó a elaborar un PNA para aplicar la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y las resoluciones conexas en 2010, cuando la JNCW, como organismo coordinador autorizado por el Primer Ministro para ejecutar la agenda sobre las mujeres, la paz y la seguridad, estableció la Coalición Nacional de Jordania para la aplicación de la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas (la Coalición). La Coalición está formada por representantes del sector de la seguridad, de organismos gubernamentales y de la sociedad civil. En 2012, la JNCW presentó su primer proyecto de PNA para Jordania. Sin embargo, dado que la preparación de este borrador contó con escasa participación local y no existían iniciativas de sensibilización, permaneció bajo revisión del Gobierno de Jordania durante tres años.

En septiembre de 2015, el Gobierno se comprometió a acelerar la adopción del PNA. La JNCW agradeció esta medida y, en colaboración con ONU Mujeres, inició un proceso participativo para formular y aplicar un Plan de acción de Jordania para aplicar la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas y las resoluciones conexas (JONAP). Durante enero y febrero de 2016, la JNCW y ONU Mujeres celebraron una serie de consultas locales con la sociedad civil, las autoridades locales, líderes religiosos y representantes del sector de la seguridad en todo el país con miras a determinar las prioridades y recomendaciones del JONAP. La Coalición se basó en las recomendaciones emitidas durante las consultas y en el apoyo técnico del Institute for Inclusive Security y ONU Mujeres para redactar el marco lógico, que contenía las actividades, los productos y los resultados propuestos, así como el plan de seguimiento y evaluación de abril a agosto de 2016.

En este contexto, ONU Mujeres Jordania invitó a la GNWP a facilitar sus conocimientos especializados técnicos para el cálculo de costos y presupuestos del PNA. Sabedoras de que la falta de financiación asignada para los PNA es un factor que dificulta su aplicación eficaz, la JNCW y ONU Mujeres querían garantizar que se calculaban correctamente los costos y presupuestos del JONAP. El taller sobre cálculo de costos y presupuestos fue un avance decisivo hacia la finalización del JONAP.

Taller sobre cálculo de costos y presupuestos en Jordania

Los participantes en el taller fueron la Coalición, formada por unos 30 representantes del Gobierno, la sociedad civil y el sector de la seguridad.

La GNWP preparó un módulo de cálculo de costos y presupuestos personalizado para el PNA de Jordania. A fin de garantizar que todas las sesiones se adaptan bien al contexto nacional, la GNWP solicitó la ayuda de dos expertos locales: el Dr. Naif Al-Ibrahem, experto del Departamento del Presupuesto General, y la Sra. Arwa Al-Najdawi, experta en PPG. Estos expertos aportaron información para el modelo y ejercieron de especialistas adicionales al servir de apoyo para la moderación y responder a las preguntas y a los comentarios de los participantes.

El taller de dos días formó parte de un acto de cuatro días organizado por la JNCW y ONU Mujeres y facilitado por Inclusive Security en agosto de 2016, el cual también incluyó sesiones sobre seguimiento y evaluación y sobre coordinación entre los agentes implicados en la formulación de PNA sobre mujeres, paz y seguridad. También asistieron al taller representantes del Ministerio de Defensa de Serbia y de ONU Mujeres Serbia para conocer la experiencia de Jordania en elaboración, cálculo de costos y presupuestación del PNA y aprender de ella.

Día 1: Comprensión del cálculo de costos y la presupuestación con perspectiva de género para PNA

El primer día se centró en mejorar el conocimiento técnico de los participantes y su comprensión de los conceptos necesarios para calcular correctamente los costos de un PNA. Consistió en presentaciones sobre el panorama financiero internacional en materia de mujeres, paz y seguridad y mejores prácticas del cálculo de costos; la PPG; y el ciclo presupuestario nacional de Jordania. Incluyó un **ejercicio** en el que los participantes revisaron los presupuestos de diferentes organismos gubernamentales, en especial de aquellos cuyos mandatos se ocupan de la paz y la seguridad. Como parte del análisis, tuvieron que buscar e identificar las asignaciones que tenían en cuenta el género. También se pidió a los participantes que reflexionaran sobre las consideraciones que deberían plantearse para garantizar que los presupuestos para paz y seguridad de Jordania tienen en cuenta el género. Los participantes se implicaron plenamente en la actividad, lo que les permitió entender mejor los principios de la PPG en la práctica y prepararse para el ejercicio de cálculo de costos del día 2.

Antes de dar por finalizado el primer día del taller, la GNWP distribuyó hojas de tareas a los participantes. Cada uno de ellos recibió una impresión de una parte de la plantilla de cálculo de costos con uno de los resultados y sus productos y actividades propuestas. Se les solicitó que estudiaran cada actividad y que determinaran qué costos conllevaría su ejecución. Se pidió a algunos participantes que pensarán en elementos de seguimiento y evaluación que tendrán que ser presupuestados y que calcularan sus costos. Esta tarea fue diseñada para preparar a los participantes para el ejercicio de cálculo de costos del día 2.

Día 2: Cálculo de costos del JONAP

Durante el segundo día, los miembros de la Coalición pusieron en práctica los conocimientos adquiridos durante el día 1, utilizando la **plantilla de cálculo de costos** diseñada por la GNWP para el PNA.

Todos los participantes se implicaron en el ejercicio y la Coalición calculó los costos de al menos un resultado a medio plazo de cada resultado del JONAP, y sentó así unas bases sólidas para el trabajo de cálculo de costos y presupuestos futuro. Después del ejercicio se realizó una presentación informativa en la que la Coalición validó los elementos cuyos costos había calculado cada equipo y se compartieron las preocupaciones y los desafíos encontrados. Entre otras cosas se habló de las dificultades para calcular los costos de las actividades que no eran muy específicas, y también de la incapacidad de los participantes en el taller para tomar decisiones o contraer compromisos sobre la asignación de fondos debido a sus poderes limitados.

Antes del taller, la GNWP editó la plantilla y la cumplimentó con los resultados, los productos y las actividades del proyecto de PNA de Jordania existente. El equipo de la GNWP también incluyó elementos y costos de ejemplo en algunas de las actividades. Igual que en la sesión sobre seguimiento y evaluación del PNA dirigida por Inclusive Security, la GNWP añadió en la plantilla una hoja para el cálculo de costos y presupuestos de seguimiento y evaluación.

Equipo de cálculo de costos y presupuestos

La GNWP habló sobre la formación del equipo de cálculo de costos y presupuestos con ONU Mujeres Jordania y la JNCW antes del taller. Se acordó que la GNWP sugeriría la composición del equipo de acuerdo con las mejores prácticas reconocidas internacionalmente y la Coalición validaría la composición propuesta y seleccionaría a las personas que se nombrarían para esos puestos. Así, la GNWP propuso que el equipo de cálculo de costos y presupuestos contara con: (1) un representante de la JNCW; (2) un representante del Departamento de Presupuesto General del Ministerio de Finanzas; (3) un experto en PPG; (4) un representante del sector de la seguridad; (5) un representante de la sociedad civil; y (6) un representante de ONU Mujeres. La Coalición aprobó la composición y seleccionó a un representante de la sociedad civil, y dejó que la JNCW y el Comité Rector decidieran el nombramiento de los otros miembros del equipo.

Conclusión

Los productos principales del taller sobre cálculo de costos y presupuestos para el PNA de Jordania fueron el cálculo de costos de gran parte de los resultados secundarios pertenecientes a los pilares de Participación y Socorro y recuperación, y el acuerdo para formar el equipo de cálculo de costos y presupuestos. Estos productos, aunque importantes, eran limitados. El producto deseado era un PNA con costos calculados en su totalidad y una hoja de ruta clara que incluyera la aprobación y la ejecución del presupuesto. Finalmente esto no fue posible, ya que todavía se estaban preparando las actividades del PNA de Jordania cuando se celebró el taller en este país. Las actividades aún no eran definitivas y no se pudo calcular su costo, ya que no eran lo suficientemente SMART. Para evitar problemas similares en el futuro, la GNWP recomienda que se complete la elaboración del marco lógico, con inclusión de las actividades, antes del taller sobre cálculo de costos y presupuestos. Además, el organismo de ejecución principal debería seleccionar con anterioridad al equipo de cálculo de costos y presupuestos del PNA a fin de facilitar la validación del equipo durante el taller.

Estudio monográfico 2: Nepal

Antecedentes de mujeres, paz y seguridad en Nepal

Nepal aprobó su plan nacional de acción para aplicar las resoluciones 1325 y 1820 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas en febrero de 2011, que se convirtió en el instrumento central que canaliza la aplicación en el país de la programación relacionada con las mujeres, la paz y la seguridad. El período operacional de la primera etapa del PNA abarcó desde febrero de 2011 hasta febrero de 2016. Esta fase consiguió logros importantes, como un número mayor de mujeres en los órganos gubernamentales y legislativos, la integración de las resoluciones sobre las mujeres, la paz y la seguridad en los programas de capacitación regulares del sector de la seguridad y en los planes de estudios; la adopción de directrices para la adaptación local del PNA; y el establecimiento de la Comisión para la Verdad y la Reconciliación.¹⁴

Actualmente se está desarrollando la segunda fase del PNA. El Ministerio de Paz y Reconstrucción de Nepal ha determinado orientar esta fase a los problemas de la VSRC y a la adaptación local de los compromisos en materia de paz y seguridad e igualdad de género y empoderamiento de las mujeres.

Taller sobre cálculo de costos y presupuestos en Nepal

Bajo la dirección del Ministerio de Paz y Reconstrucción de Nepal y el 1325 Action Group-Nepal, se celebró un taller de tres días en el distrito de Lalitpur, en Katmandú, con la moderación y el apoyo técnico de la GNWP y la colaboración de ONU Mujeres. De forma similar al taller sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA de Jordania, el taller de Nepal incluyó sesiones sobre el panorama internacional de financiación del PNA; los principios fundamentales de la PPG; el ciclo y los procedimientos financieros y presupuestarios gubernamentales; y la plantilla de cálculo de costos del PNA.

¹⁴ Véase: http://nepalitimes.com/article/nation/truth-about-truth-commission_3565

Día 1: Comprensión del cálculo de costos y la presupuestación con perspectiva de género para PNA

El primer día comenzó con un discurso inaugural del Secretario del Ministerio de Paz y Reconstrucción seguido por una presentación del Secretario Adjunto de dicho Ministerio sobre los mecanismos de ejecución y los principales logros, carencias y desafíos del primer PNA. Además, el Secretario Adjunto facilitó información actualizada sobre el estado del proceso de redacción del PNA en la segunda etapa. Un mensaje destacable del Secretario y del Secretario Adjunto fue la importancia del cálculo de costos y presupuestos para el éxito de la aplicación del PNA. El Secretario Adjunto afirmó que un error del primer PNA radicó en que no se habían calculado sus costos. Señaló que el taller sobre cálculo de costos y presupuestos es una medida definitiva para solucionar este error. El Secretario comparó un PNA sin presupuesto con un vehículo sin combustible y se preguntó cómo se puede ejecutar el plan si no se calculan sus costos y no se le asigna un presupuesto.

Los dos funcionarios del Ministerio de Paz y Reconstrucción también afirmaron que existen fondos suficientes en los diferentes ministerios gubernamentales y aseguraron que el Gobierno de Nepal asignará una parte de ellos a la ejecución del PNA con cargo a su propio presupuesto nacional. Expusieron que, aunque agradecen las contribuciones de los donantes para algunas esferas con déficits, los donantes tendrían que aceptar sus prioridades nacionales y sus condiciones. El Secretario Adjunto destacó que los PNA han de ser concisos y específicos para resultar eficaces.

Ese mismo día, la Directora Ejecutiva y Coordinadora Internacional de la GNWP presentó la situación internacional de la financiación para la aplicación del PNA en distintos países. Los participantes valoraron positivamente esta exposición, ya que les dio ideas para abordar de la mejor manera posible los desafíos de cálculo de costos y presupuestos que podrían afrontar, por ejemplo, cómo detectar los casos de VSRC en el período actual aunque la guerra acabara hace más de un decenio. El Secretario Adjunto del Ministerio de Finanzas también realizó una presentación sobre el proceso nacional de planificación y presupuestación y lo vinculó con el proceso de asignar financiación específica para la aplicación del segundo PNA de Nepal. El experto en PPG presentó los indicadores sobre PPG y las disposiciones de PPG de las políticas gubernamentales de Nepal que podrían utilizarse para valorar la manera en que se financian las políticas sobre igualdad de género en los diferentes ministerios y organismos gubernamentales.


Días 2 y 3: Cálculo de costos del PNA de Nepal

Durante los dos días siguientes, los participantes se dividieron en varios grupos; cada uno de estos grupos calculó los costos de un pilar del PNA, a saber, Participación, Protección y prevención, Promoción, Socorro y recuperación, y Gestión de recursos y vigilancia y evaluación. Los grupos presentaron la plantilla de cálculo de costos cumplimentada durante la sesión plenaria del tercer día.

Los participantes en el taller procedían de diferentes ministerios, como: Ministerio de Paz y Reconstrucción; Ministerio del Interior; Ministerio de Educación; Ministerio de Salud; Ministerio de Asuntos Federales y Desarrollo Local; Ministerio de Derecho, Justicia y Asuntos Parlamentarios; y Oficina del Primer Ministro y Consejo de Ministros.

Conclusión

El proyecto de PNA de Nepal estaba más avanzado en lo que respecta a presentar las actividades de manera SMART. Sin embargo, el grupo de trabajo técnico del PNA, esto es, el grupo encargado de la redacción del plan, no había aclarado ni acordado algunos detalles de las actividades, como el enfoque geográfico de la ejecución, el alcance de las actividades, los participantes y los beneficiarios. Por consiguiente, se dedicó una cantidad de tiempo considerable a debatir sobre estos detalles, por lo que no se pudo completar el proceso de cálculo de costos.

Tampoco se completó el nombramiento de los miembros del equipo de cálculo de costos y presupuestos del PNA. Esto creó dudas sobre la manera en que se materializará la hoja de ruta para la aprobación y la ejecución del presupuesto. Para solucionar estos problemas, la GNWP recomienda que el grupo de trabajo técnico del PNA analice en profundidad las actividades, llegue a un acuerdo y calcule rápidamente los costos de las demás actividades. Además, el Ministerio de Paz y Reconstrucción, en consulta con el 1325 Action Group —la alianza de la sociedad civil que promueve la ejecución de las resoluciones sobre mujeres, paz y seguridad en Nepal— debería designar a los miembros del equipo de cálculo de costos y presupuestos del PNA y autorizarlos a completar los procesos de cálculo de costos y presupuestación del plan. 

Taller sobre cálculo de costos y presupuestos de los planes nacionales de acción para aplicar la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas

Módulo de ejemplo

PARTE 1. Establecimiento de las bases para el cálculo de costos del PNA

Esta parte suele completarse en un día de taller.

Objetivos:

- ▶ Analizar (1) el panorama internacional para la financiación del PNA; (2) los principios clave de la PPG; y (3) los principios y las herramientas esenciales para el cálculo de costos de PNA.
- ▶ Entender los procesos nacionales de elaboración de presupuestos y financiación.
- ▶ Identificar y analizar las mejores prácticas y las enseñanzas extraídas relacionadas con las políticas de cálculo de costos y presupuestos del país.
- ▶ Familiarizar a los participantes en el taller con la plantilla de cálculo de costos del PNA.

Metodología:

Una combinación de presentaciones, trabajo en grupo y debates plenarios. Aunque esta parte incluye más presentaciones sobre conceptos con los que deben familiarizarse los participantes, todas las sesiones deberían ser interactivas. Para ello, se pueden crear grupos de trabajo, se realizarán debates por parejas (pedir a los participantes que se giren hacia la persona que está a su lado y analicen un concepto introducido por el moderador) y se ofrecerán presentaciones interactivas, en las que los moderadores o especialistas animarán a los participantes a compartir sus experiencias, su conocimiento y sus perspectivas.

Materiales necesarios:

- ▶ Proyector
- ▶ Presentación sobre el panorama de financiación del PNA; principios/herramientas de cálculo de costos del PNA
- ▶ Presentación sobre la PPG
- ▶ Presentación sobre las políticas, los procesos y los ciclos presupuestarios gubernamentales
- ▶ Plantilla de cálculo de costos del PNA
- ▶ Documento de apoyo: principios de la PPG
- ▶ Documento de apoyo: mejores prácticas y enseñanzas extraídas en el cálculo de costos y presupuestos de otros planes de acción y políticas
- ▶ Bolígrafos, Rotuladores, Rotafolios, Computadoras portátiles

PARTE 1. Desglose de la sesión

Sesión	Metodología	Productos/resultados	Moderadores/especialistas	Materiales	Observaciones
Discurso inaugural			Representante de alto nivel del órgano/ departamento/ministerio responsable del PNA		
Visión general de la financiación del PNA (1 hora)	<p>El orador utilizará una presentación dividida en tres partes principales: Panorama de financiación de los PNA; Financiación, perspectivas y desafíos; Recomendaciones y conclusiones.</p> <p>Una vez presentadas las observaciones y recomendaciones del estudio de Cordaid y la GNWP, se pedirá a los participantes que mantengan conversaciones por parejas (hablar con la persona que está a su lado e intercambiar ideas sobre la financiación del PNA durante tres minutos).</p> <p>La presentación irá seguida de una sesión de preguntas y respuestas que permitirá a los participantes aclarar conceptos, ideas, datos e información sobre el tema.</p> <p>El moderador también animará a los participantes a compartir información y sus propias perspectivas.</p>	<p>Los participantes tienen una visión general de las perspectivas y los desafíos relacionados con la financiación del PNA a la vista del panorama de financiación actual.</p> <p>Los participantes están familiarizados con las recomendaciones y las conclusiones basadas en la investigación de Cordaid y la GNWP y en el estudio mundial de 2015 sobre la resolución 1325 (Preventing Conflict, Transforming Justice, Securing the Peace – A Global Study on the Implementation of United Nations Security Council resolution 1325).</p> <p>Los participantes cuentan con los conocimientos y el entendimiento necesarios para garantizar financiación específica para la aplicación del PNA.</p>	Moderador (experto con conocimiento exhaustivo del panorama mundial de financiación del PNA y con entendimiento del proceso local del PNA)	Presentación, proyector, documentos de apoyo basados en la presentación	<p>La presentación debería adaptarse al nivel de conocimiento/información que ya poseen los participantes.</p> <p>Antes del taller se puede utilizar un cuestionario para determinar las lagunas de conocimiento y las necesidades/ los objetivos de aprendizaje.</p>

Sesión	Metodología	Productos/resultados	Moderadores/ especialistas	Materiales	Observaciones
Ciclo y proceso de presupuestación nacional (1,5 horas)	<p>El especialista presentará el ciclo presupuestario gubernamental, sus diferentes partes y las partes interesadas implicadas.</p> <p>Se ofrecerá un ejemplo de una política financiada por el gobierno y el proceso de cálculo de costos y presupuestos conexo.</p> <p>A continuación, se celebrarán debates en grupos pequeños (tres o cuatro personas) en los que los participantes plantearán preguntas y formularán comentarios sobre las políticas, los ciclos y los procesos presupuestarios gubernamentales, en especial en lo que respecta a su naturaleza basada en consideraciones de género.</p> <p>Durante el plenario, el especialista trabajará con los participantes para consolidar las enseñanzas extraídas y las mejores prácticas que se deben tener en cuenta al calcular los costos del PNA.</p> <p>El especialista anotará las mejores prácticas en el rotafolio, que permanecerán visibles para los participantes durante el resto del taller a modo de referencia.</p>	<p>Los participantes han identificado los puntos fuertes y débiles de un proceso de cálculo de costos y presupuestos antiguo y han definido las principales enseñanzas extraídas.</p> <p>Se elabora una lista de enseñanzas extraídas o mejores prácticas que se utilizará en el cálculo de costos y presupuestos del PNA.</p>	Experto en presupuestación nacional	Presentación, proyector, documentos de apoyo (si son necesarios para el trabajo en grupo), rotafolios o papeles para el trabajo en grupo	<p>La presentación "interactiva" quiere decir que el moderador ofrecerá una presentación breve y abrirá el debate. Los participantes podrán compartir sus opiniones mediante "ponencia participativa/ orientada".</p> <p>Preguntas orientativas para el especialista:</p> <p>¿Cómo se presupuesta una política concreta?</p> <p>¿Cómo se prepara el presupuesto?</p> <p>¿Quién prepara el presupuesto?</p> <p>¿Cómo se aprueba el presupuesto?</p> <p>¿Quién aprueba el presupuesto?</p> <p>¿Qué es un "buen" presupuesto?</p>

Sesión	Metodología	Productos/resultados	Moderadores/especialistas	Materiales	Observaciones
Presentación sobre la PPG (1 hora)	<p>La presentación sobre la PPG debería abarcar: una introducción general de la PPG y los principales conceptos relacionados, los instrumentos de PPG nacionales e internacionales, las herramientas de PPG.</p> <p>La presentación debería ser interactiva y se debería pedir a los participantes que compartan sus reflexiones/perspectivas y sus experiencias en diferentes momentos de la presentación según sea pertinente. Esto ayudará también a determinar qué participantes tienen conocimientos/experiencia en materia de PPG.</p> <p>La presentación debería ir seguida por una sesión de preguntas y respuestas.</p>	Los participantes tienen conocimientos generales sobre la PPG y sobre los pasos principales para introducir la PPG en el cálculo de costos y presupuestos del PNA.	Experto en PPG	Presentación, proyector, documentos de apoyo para los participantes	

Sesión	Metodología	Productos/resultados	Moderadores/especialistas	Materiales	Observaciones
Ejercicio de PPG (1,5 horas)	<p>Tras la presentación sobre la PPG, el especialista debería dividir a los participantes en grupos de tres o cuatro personas, cuidando de que el grupo incluya como mínimo a una persona con conocimientos sobre la PPG. Se debería asignar a los grupos una tarea que les ayude a probar o poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la presentación.</p> <p>Por ejemplo, el especialista puede pedir a los participantes que analicen y expliquen los conceptos y principios centrales de la PPG utilizando algunas preguntas orientativas. Alternativamente, se puede pedir a los participantes que examinen presupuestos de diferentes departamentos nacionales y determinen si tienen en cuenta el género y, en caso contrario, cómo podría conseguirse que lo hicieran.</p> <p>Cada grupo debería nombrar un relator que presentará el resumen del debate del grupo.</p> <p>Por último, el especialista debería reunir de nuevo a los participantes en plenario y comentar los resultados de su trabajo en grupo.</p>	Los participantes han consolidado sus conocimientos sobre PPG y se sienten más seguros para aplicarlos en la práctica.	Experto en PPG	Lista de preguntas orientativas/ instrucciones y documento de apoyo para el ejercicio en grupo, rotafolios y rotuladores para el trabajo en grupo	<p>Ejemplos de preguntas orientativas que se utilizarán para el ejercicio de grupo:</p> <p>¿Qué es la PPG?</p> <p>¿Por qué es importante la PPG?</p> <p>¿Qué diferencia hay entre un presupuesto que tiene en cuenta el género y otro que no?</p> <p>¿Qué diferencia supondrá para la aplicación que un presupuesto tenga en cuenta el género?</p>

Sesión	Metodología	Productos/resultados	Moderadores/especialistas	Materiales	Observaciones
Conclusión y repaso (30 minutos)	<p>Intervención corta para dar las gracias a los participantes y prepararlos para la segunda parte del taller.</p> <p>El moderador puede decidir dar una tarea a los participantes a fin de que estén más preparados para el ejercicio de cálculo de costos.</p> <p>En lo que respecta a la tarea, se deberían distribuir copias de la plantilla de costos y pedir a los participantes que pensarán qué costos conllevaría la aplicación de una actividad concreta de la plantilla del PNA (se pueden asignar actividades diferentes a participantes diferentes).</p>		Moderador (experto con conocimiento exhaustivo del panorama mundial de financiación del PNA y con entendimiento del proceso local del PNA)	Documentos de apoyo para la tarea (en caso necesario)	

PARTE 2. Plan de cálculo de costos y movilización de recursos (recaudación de fondos) del PNA

Esta parte puede repartirse en dos días de taller.

Objetivos:

- ▶ Calcular los costos de todas las actividades incluidas en el marco del PNA del país.
- ▶ Determinar los pasos siguientes del cálculo de costos y presupuestos del PNA.
- ▶ Validar el Equipo de Cálculo de Costos y Presupuestos.
- ▶ Si hay tiempo suficiente: Formular un plan de movilización de recursos (recaudación de fondos)

Metodología

Tras la primera parte del taller, en la que se analizan los conceptos y los principios clave del cálculo de costos del PNA y la PPG, la segunda parte se orienta a calcular los costos reales de un PNA. En grupos pequeños, los participantes anticiparán y calcularán el costo de cada actividad y los productos deseados en el marco lógico del PNA, utilizando la plantilla de cálculo de costos y presupuestos.

También se celebrarán debates en grupo y en plenario para acordar los pasos siguientes del cálculo de costos y presupuestos del PNA y formular un plan de movilización de recursos.

Materiales:

- ▶ Plantilla de cálculo de costos del PNA
- ▶ Rotafolio (y posiblemente una lámina) con las mejores prácticas de cálculo de costos identificadas durante la parte 1.
- ▶ Rotafolios para el trabajo en grupo
- ▶ Rotuladores
- ▶ Notas autoadhesivas
- ▶ Proyector
- ▶ Computadoras portátiles (al menos una cada tres participantes)

PARTE 2. Desglose de las sesiones

Sesión	Metodología	Productos/resultados	Moderadores/especialistas	Materiales	Observaciones
Repaso de los debates del día anterior (30-45 minutos)	<p>Dirigidos por relatores nombrados previamente, u "ojos y oídos", los participantes resumirán los asuntos destacados de los debates del día anterior.</p> <p>Los relatores pueden anotar los puntos más importantes en un rotafolio o una pizarra para que permanezcan visibles durante la segunda parte del taller.</p> <p>Tras la recapitulación, el moderador también debería intentar conocer la opinión de los participantes sobre la tarea distribuida el día anterior.</p>	Los participantes son capaces de repasar los asuntos destacados de los debates del día anterior y reflexionar sobre ellos.	<p>Relatores nombrados previamente, u "ojos y oídos"</p> <p>Moderador (experto con conocimiento exhaustivo del panorama mundial de financiación del PNA y con entendimiento del proceso local del PNA)</p>	Pizarra, proyector, computadora portátil, rotafolios, rotuladores	

Sesión	Metodología	Productos/resultados	Moderadores/ especialistas	Materiales	Observaciones
Introducción al ejercicio de cálculo de costos (30-45 minutos)	<p>El especialista presentará la plantilla de cálculo de costos al grupo y explicará cómo se utiliza. El especialista presentará las tareas principales del trabajo en grupo, esto es:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. determinar o revisar las actividades SMART relacionadas con cada producto/resultado previsto/consecuencia; 2. determinar y calcular los costos relacionados con estas actividades. <p>Si resulta adecuado y queda tiempo suficiente, el especialista y los participantes pueden hacer juntos una prueba del ejercicio y determinar una actividad y el costo asociado de uno de los productos/resultados previstos/consecuencias.</p> <p>A continuación, el especialista debería dividir a los participantes en grupos de tres o cuatro personas como máximo.</p>	<p>Los participantes entienden el ejercicio de cálculo de costos y pueden utilizar de forma eficaz la plantilla de cálculo de costos y presupuestos para realizarlo.</p> <p>Se forman los grupos para el ejercicio de cálculo de costos.</p>	Uno de los especialistas o un miembro del Comité del PNA	Plantilla de cálculo de costos (para ser proyectada), computadora portátil, proyector	<p>Se pueden utilizar varios métodos para establecer los grupos del ejercicio de cálculo de costos:</p> <p>Autoselección: los participantes forman los grupos ellos mismos.</p> <p>Grupos preseleccionados: los grupos se forman el día anterior, teniendo en cuenta el conocimiento especializado que se cree que tienen los participantes.</p> <p>Selección aleatoria: se puede pedir a los participantes que cuenten hasta cuatro sentados en torno a una mesa y que formen grupos con los otros participantes que tienen el mismo número.</p> <p>Sin embargo, se debería garantizar que todos los grupos cuentan con un nivel correcto de conocimientos especializados sobre presupuestación.</p>

Sesión	Metodología	Productos/resultados	Moderadores/especialistas	Materiales	Observaciones
<p>Ejercicio de cálculo de costos (5-6 horas)</p> <p>Las pausas para café/té deberían integrarse en el ejercicio</p>	<p>Trabajo en grupo: Los participantes deberían dividirse en varios grupos de acuerdo con los pilares/las prioridades del PNA.</p> <p>Se debería facilitar a cada grupo una computadora portátil con la plantilla de cálculo de costos y presupuestos precargada.</p> <p>Los grupos deberían utilizar la plantilla de cálculo de costos y presupuestos para desglosar las actividades enumeradas en el PNA en acciones específicas (pasos) y determinar los costos asociados.</p>	<p>Se realiza un cálculo de costos completo del PNA del país; cada grupo se ocupa de un pilar/ resultado/objetivo.</p>	<p>Todos los participantes</p>	<p>Computadoras portátiles con la plantilla de cálculo de costos y presupuestos precargada</p>	<p>Durante el ejercicio, los especialistas y los moderadores irán cambiando de grupo para ayudar a los participantes a realizar esta actividad, contestar a sus preguntas y controlar el progreso.</p> <p>El moderador recordará también a los participantes que deben tener en cuenta las mejores prácticas anotadas en un rotafolio el día anterior.</p>
<p>Recapitulación tras el ejercicio de cálculo de costos</p>	<p>Está dirigida por los relatores seleccionados por cada grupo, que presentarán los resultados del ejercicio de cálculo de costos.</p>	<p>Los participantes tienen una imagen completa de las acciones y los costos necesarios para ejecutar todos los pilares del PNA.</p> <p>Se presenta y valida el cálculo de costos realizado en grupos pequeños.</p> <p>Se analizan todos los desafíos relacionados con el cálculo de costos y se resuelven los problemas potenciales.</p>	<p>Relatores seleccionados por cada grupo</p>	<p>Proyector</p>	<p>Si la parte 2 del taller se divide en dos días, esta recapitulación se puede realizar al principio del día 2 a modo de introducción.</p>

Sesión	Metodología	Productos/resultados	Moderadores/especialistas	Materiales	Observaciones
Formación/validación del Equipo de Cálculo de Costos y Presupuestos del PNA (30 minutos)	Debate y voto en plenario para elegir el Equipo de Cálculo de Costos y Presupuestos.	Se forma el Equipo de Cálculo de Costos y Presupuestos del PNA o se concede un voto de confianza a los miembros preseleccionados.	Moderador o miembro de alto nivel del Comité del PNA o del ministerio responsable del PNA		El Equipo de Cálculo de Costos y Presupuestos se puede preseleccionar para facilitar su validación durante el taller.
Formulación de una hoja de ruta para el cálculo de costos del PNA (1 hora)	Se celebra un debate plenario, dirigido por partes interesadas de alto nivel responsables de la formulación del PNA, con los objetivos siguientes: acordar los pasos siguientes en la ejecución del PNA; analizar las posibles fuentes de financiación del PNA; cuando resulte pertinente, definir el calendario para solicitar financiación y presionar para su obtención (por ej., ciclo presupuestario si se trata de financiación gubernamental).	Se elabora una hoja de ruta para la presupuestación y financiación del PNA (pasos siguientes, fuentes de financiación, etc.).	Miembro de alto nivel del Comité del PNA o del ministerio/ departamento responsable del PNA O BIEN El Equipo de Cálculo de Costos y Presupuestos del PNA		Esta parte del taller es clave, ya que es el momento de realizar compromisos presupuestarios y planificar pasos siguientes específicos.

Formulario de evaluación del taller sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA

Objetivos del taller:

Mejorar las capacidades de los ministerios gubernamentales, los grupos de mujeres y las organizaciones de la sociedad civil, los organismos de las Naciones Unidas y otras partes interesadas en materia de cálculo de costos y presupuestos de los PNA para aplicar las resoluciones 1325 y 1820 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas. Garantizar financiación específica y previsible para la ejecución de los PNA para aplicar las resoluciones 1325 y 1820 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas.

Preguntas:

¿Se han cumplido los objetivos del taller? Explique su respuesta.

¿Considera que el contenido del taller es pertinente para la función de su ministerio u organización en el PNA? Explique su respuesta.

¿Qué tema le ha resultado más interesante? ¿Por qué?

¿Qué tema le ha resultado menos interesante? ¿Por qué?

Indique una cosa que hará de manera distinta tras participar en el taller.

¿Cómo podemos mejorar los talleres futuros sobre cálculo de costos y presupuestos para PNA?

Nombre y organización o institución del participante:

Atribuciones del experto en presupuestación con perspectiva de género (PPG) para el proceso de cálculo de costos y presupuestos de PNA para aplicar la resolución 1325

Requisitos básicos:

- ▶ Experiencia real en PPG en ámbito gubernamental durante dos ciclos presupuestarios como mínimo. Es importante que sean dos ciclos presupuestarios porque la elaboración de presupuestos gubernamentales se realiza con una antelación mínima de un año (esto es, el presupuesto para 2015 se debate, finaliza y aprueba en 2014). Por consiguiente, para ver cómo se aplica el presupuesto en el que se ha trabajado, es necesario participar en este tema durante al menos dos ciclos.
- ▶ Los conocimientos sobre presupuestación basada en los resultados (PBR) constituyen una ventaja. (Nota: La PPG es una forma de PBR o se basa en los principios de la PBR. En la mayoría de los casos, los expertos en PPG también tienen formación en PBR).
- ▶ Conocimiento superior a la media sobre los pormenores del proceso gubernamental de elaboración de presupuestos y financiación.

Sede administrativa:

- ▶ En condiciones idóneas, el experto en PPG está empleado por alguno de los ministerios siguientes: Ministerio de Finanzas, o Gabinete del Primer Ministro (como afiliado). Es importante señalar que, aunque el cargo forme parte de un ministerio específico y esté subordinado a él, la persona que lo ocupe deberá coordinarse con todos los ministerios para velar por la integración plena de los principios de PPG en el PNA (*Nota: Si nadie del gobierno puede actuar como experto en PPG, este puesto también puede ser ocupado por un consultor independiente*).
- ▶ El experto en PPG es miembro del Equipo de Cálculo de Costos y Presupuestos del PNA y, como tal, participa activamente en todo el conjunto de reuniones, talleres y debates principales referidos al PNA.

Coordinación y difusión:

- ▶ Si el presupuesto del PNA está formado por contribuciones de diferentes ministerios, el experto en PPG deberá estar disponible para informar a los demás ministerios u organismos gubernamentales que realizan tales contribuciones sobre la manera en que pueden integrar plenamente los principios de PPG.
- ▶ El experto en PPG deberá contactar y coordinarse con las organizaciones de la sociedad civil, en especial con grupos de mujeres, para garantizar que el presupuesto del PNA integra plenamente las contribuciones de la sociedad civil para la aplicación del PNA.

Función durante el taller de cálculo de costos y presupuestos para PNA

- ▶ El experto en PPG será uno de los especialistas del taller de cálculo de costos y presupuestos para PNA. Presentará la sesión sobre PPG, pero seguirá disponible durante el taller para responder a preguntas y ofrecer asesoramiento mientras los participantes estén realizando cálculos de costos y presupuestos reales.

Función tras el taller de cálculo de costos y presupuestos para PNA

- ▶ El experto en PPG y el experto en financiación gubernamental realizarán una revisión final del proyecto de presupuesto del PNA antes de su presentación a las autoridades facultadas para su aprobación. De esta manera se garantizará que los principios de PPG se integran plenamente en todos los componentes del presupuesto del PNA y que el presupuesto del PNA satisface todos los requisitos gubernamentales. Esto facilitará la aprobación del presupuesto.

Atribuciones del experto en financiación gubernamental para el proceso de cálculo de costos y presupuestos de PNA para aplicar la resolución 1325

Requisitos básicos:

- ▶ Debe trabajar actualmente como director o administrador superior en el Ministerio de Finanzas.¹⁵
- ▶ Tres años consecutivos como mínimo trabajando con el Ministerio de Finanzas o en un ministerio gubernamental con la responsabilidad principal de supervisar la preparación de los presupuestos.
- ▶ Los conocimientos sobre PPG y PBR constituyen una ventaja.
- ▶ Gran conocimiento de los pormenores del proceso gubernamental de elaboración de presupuestos y financiación.

Coordinación y difusión:

- ▶ Si el presupuesto del PNA está formado por contribuciones de diferentes ministerios, el experto en financiación deberá ser capaz de asesorar a los demás ministerios u organismos gubernamentales que son miembros del Comité de Aplicación del PNA sobre la manera de realizar tales contribuciones.
- ▶ El experto en financiación se encargará de la coordinación con las organizaciones de la sociedad civil, en especial con grupos de mujeres, para garantizar que el presupuesto del PNA integra plenamente las contribuciones de la sociedad civil para la aplicación del PNA.

Función durante el taller de cálculo de costos y presupuestos:

- ▶ El experto en financiación será uno de los especialistas del taller de cálculo de costos y presupuestos. Presentará los sistemas financieros y presupuestarios gubernamentales, incluidos el ciclo presupuestario, las normas y los reglamentos de financiación, y los procesos del gobierno. Responderá a las preguntas y los comentarios de los participantes.
- ▶ Estará disponible durante el taller para responder a preguntas y ofrecer asesoramiento mientras los participantes estén realizando cálculos de costos y presupuestos reales.

Función tras el taller de cálculo de costos y presupuestos:

- ▶ El experto en financiación realizará una revisión final del proyecto de presupuesto del PNA antes de su presentación a las autoridades facultadas para su aprobación. De esta manera, se garantizará que el presupuesto del PNA satisface todos los requisitos gubernamentales, lo que facilitará su aprobación.

¹⁵ Es recomendable que el experto en financiación gubernamental sea como mínimo director o administrador superior para poder defender la asignación de un presupuesto específico para el PNA. Se invitará al experto en financiación gubernamental a participar en el comité de cálculo de costos y presupuestos para el PNA.

Bibliografía

1. *Las mujeres cuentan* se ha ejecutado en el Afganistán, Armenia, Azerbaiyán, Burundi, el Canadá, Colombia, España, Fiji, Filipinas, la India, el Iraq, Kenya, Liberia, Libia, Nepal, los Países Bajos, la República Democrática del Congo, Rwanda, Serbia, Sierra Leona, Sri Lanka, Sudán del Sur, Suecia y Uganda.
2. La GNWP actuó como comoderadora del taller para el cálculo de costos y presupuestos del PNA de 2015 de Georgia y desarrolló el primer módulo de capacitación en colaboración con Cordaid.
3. GNWP y Cordaid. (2014). Financing for the implementation of National Action Plans on UN Security Council Resolution 1325: Critical for advancing women's human rights, peace and security. https://www.cordaid.org/media/medialibrary/2014/10/FinancingUNSCR1325_2014_27oct.pdf
4. S/2010/498. La mujer y la paz y la seguridad. Informe del Secretario General. 28 de septiembre de 2010. Párr. 14. pág 5. <http://www.un.org/es/comun/docs/?symbol=s/2010/498>
5. CEDAW/C/GC/30. Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer: Recomendación general núm. 30 sobre las mujeres en la prevención de conflictos y en situaciones de conflicto y posteriores a conflictos. 1 de noviembre de 2013 Párr. 28 (a) pág 8. http://tbinternet.ohchr.org/_layouts/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CEDAW/C/GC/30
6. GNWP y Cordaid. (2014). Financing for the implementation of National Action Plans on UN Security Council Resolution 1325: Critical for advancing women's human rights, peace and security.
7. Stotsky, M. J. G., Kolovich, M. L. y Kebhaj, S. (2016). Sub-Saharan Africa: A Survey of gender budgeting efforts. Fondo Monetario Internacional.

Acerca de las autoras

Mavic Cabrera-Balleza

Ma. Victoria “Mavic” Cabrera-Balleza es la Fundadora, Directora Ejecutiva y Coordinadora Internacional de la Global Network of Women Peacebuilders (GNWP). Mavic puso en marcha el proceso del PNA para aplicar la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas sobre las mujeres, la paz y la seguridad en Filipinas. También actuó como consultora internacional en el primer PNA de Nepal.

Mavic ha prestado apoyo técnico para PNA para aplicar la resolución 1325 en distintos países, como Guatemala, Japón y Sudán del Sur, y ha impartido talleres de cálculo de costos y presupuestos para los PNA de la resolución 1325 en Georgia, Jordania y Nepal. Ha sido pionera en la adaptación local del programa de las resoluciones 1325 y 1820 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, que se considera un ejemplo de mejores prácticas y que se aplica ahora en 15 países. También ha dirigido talleres sobre la integración de las resoluciones sobre mujeres, paz y seguridad en la capacitación de las fuerzas nacionales de la policía y las fuerzas armadas con miras a promover las perspectivas de igualdad de género y el respeto por el derecho internacional de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario en el sector de la seguridad. Mavic es la autora de varias publicaciones sobre la aplicación de las resoluciones sobre las mujeres, la paz y la seguridad.

Lidera la labor de la sociedad civil en defensa del uso de la CEDCM como mecanismo de responsabilidad complementario para las resoluciones sobre las mujeres, la paz y la seguridad. En 2014, Mavic inició la implantación del programa Girl Ambassadors for Peace, una red de mujeres jóvenes y niñas de Bangladesh, la República Democrática del Congo, Indonesia y Sudán del Sur que dirigen iniciativas de consolidación de la paz en comunidades locales.

Mavic ha moderado talleres y debates sobre las resoluciones sobre las mujeres, la paz y la seguridad en muchos países, como el Afganistán, Burundi, Colombia, Filipinas, Guatemala, Japón, Liberia, Nepal, la República Democrática del Congo, Serbia, Sierra Leona, Sudán del Sur y Uganda. Su tesis de maestría sobre estrategias de comunicación sobre la resolución 1325 del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas recibió la calificación de mejor tesis en la Universidad de Filipinas.

Mavic es miembro de la Global Funding Board del Women’s Peace and Humanitarian Fund, un mecanismo de financiación que promueve la labor de consolidación de la paz que desarrollan las organizaciones de mujeres de base en diferentes partes del mundo.

Agnieszka Fal Dutra Santos

Agnieszka Fal Dutra Santos ha colaborado con la GNWP en múltiples proyectos desde 2014 y es una defensora tenaz de la misión de la GNWP. Ha participado como coeditora en la edición de 2014 de *Women Count: Civil Society Monitoring Report on Security Council Resolution 1325*, como coautora de la contribución de la GNWP al estudio mundial de 2015 sobre la resolución 1325 (*Preventing Conflict, Transforming Justice, Securing the Peace – A Global Study on the Implementation of United Nations Security Council resolution 1325*) y como comoderadora del taller sobre cálculo de costos y presupuestos de Jordania.

Agnieszka ha trabajado en asuntos relacionados con las mujeres, la paz y la seguridad y la violencia sexual relacionada con los conflictos con distintas organizaciones, como el Comité Internacional de la Cruz Roja y ONU Mujeres, con quien ha respaldado las consultas nacionales y la planificación sobre la resolución 1325 en Jordania. Es licenciada por la Universidad de Oxford y posee una maestría doble del Instituto de Estudios Políticos de París y la Escuela de Economía de Londres. Ha trabajado en Nigeria y Jordania, y también en Nueva York, Ginebra y Bruselas, y lucha por garantizar que los avances en normativa mundial se apoyen sólidamente en la realidad sobre el terreno e impulsen el cambio positivo.

Este recurso indispensable ayudará a los gobiernos y a los grupos de la sociedad civil a obtener financiación para la aplicación de los planes de acción nacionales de la Resolución 1325. Es muy práctico y fácil de utilizar. Un buen esfuerzo de la Red Global de Mujeres Constructoras de la Paz (GNWP)!

Ms. Cora Weiss

*una de las redactoras de la Resolución 1325;
Representante de la ONU, Oficina Internacional de Paz*

El Plan de Acción Nacional para la Resolución 1325 es un motor esencial que impulsa a un país en su proceso de implementación. Sin un PNA, no es posible aplicar las obligaciones de la Resolución de la Asamblea General del Consejo de Seguridad de la ONU. Sin embargo, para que se aplique eficazmente, un PNA debe contar con un presupuesto específico. Este manual es una herramienta sobresaliente que ayudará a los gobiernos, la sociedad civil y otras partes interesadas a analizar los costos de el PNA e identificar los recursos necesarios. A la vez, esto promoverá la igualdad de participación de las mujeres en todos los niveles de toma de decisiones, tal como se prevé en la Resolución 1325, de manera sustantiva.

Embajador Anwarul K. Chowdhury

*Iniciador de la Resolución 1325 como Presidente del Consejo de Seguridad en marzo de 2000,
ex Secretario General Adjunto de la ONU*

Este Manual sobre el análisis de costos de los Planes de Acción Nacional de la Resolución 1325 y sus presupuestos es un recurso fundamental para los gobiernos, la sociedad civil y otros actores involucrados en el desarrollo de los PNA. Un PNA no deber adoptarse sin ser sometido a un cálculo detallado de costes y presupuestos. Un PNA sin presupuesto es como un coche sin combustible!

Mr. Gajendra Kumar Thakur

Secretario del Ministerio de Paz y Reconstrucción de Nepal



**Global Network of
Women Peacebuilders**

777 United Nations Plaza, Suite 7H New York, NY 10017