



Consejo Económico y Social

Distr. general
14 de mayo de 2020
Español
Original: inglés

Adopción de decisiones

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2020

29 de junio a 2 de julio de 2020

Tema 8 del programa provisional*

Evaluación del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros del UNICEF

Resumen**

Resumen

La igualdad entre los géneros constituye una prioridad transversal del UNICEF, la cual resulta esencial para su misión y mandatos principales de velar por la igualdad de derechos de todos los niños. El primer (2014-2017) y el segundo Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros (2018-2021), aprobados por la Junta Ejecutiva del UNICEF en 2014 y 2017 respectivamente, se diseñaron para guiar la integración de la igualdad de género en las políticas, los programas y las operaciones del UNICEF.

En la presente evaluación se revisó la calidad, la aplicación y los resultados de los dos Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros del UNICEF sucesivos durante el período comprendido entre 2014 y 2019. Las conclusiones muestran que los Planes ayudaron a crear una base importante para la labor del UNICEF relacionada con la igualdad de género, como el establecimiento de un marco organizativo para el trabajo programático y la cimentación de los sistemas y la arquitectura de género de la organización. Las conclusiones también indican que en el marco del primer Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros se obtuvieron los recursos necesarios para promover la igualdad de género, lo cual permitió que el UNICEF lograra ejecutar programas específicos. No obstante, en términos generales, los resultados de la evaluación revelan que las aspiraciones de lograr la titularidad generalizada de los Planes y la rendición de cuentas al respecto fueron insuficientes.

* E/ICEF/2020/6.

** El resumen del informe de evaluación se publica en todos los idiomas oficiales. El informe completo se encuentra disponible en inglés en el sitio web de la Oficina de Evaluación del UNICEF (véase el anexo).

Nota: El presente documento ha sido procesado en su totalidad por el UNICEF.



La igualdad de género debe permear todos los programas, la capacidad institucional y los sistemas en la medida necesaria para lograr la plena incorporación de la perspectiva de género en el UNICEF.

En la sección VI se recogen los elementos de una decisión para su examen por parte de la Junta Ejecutiva

I. Introducción

1. En 1995, la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing reafirmó el principio fundamental de que los derechos humanos de las mujeres y las niñas son una parte inalienable, integral e indivisible de los derechos humanos universales. Casi 25 años más tarde, el panorama relativo a las cuestiones de género sigue siendo complejo. En algunos países, la sociedad civil ha puesto en primer plano las normas y prácticas de género discriminatorias, lo cual ha supuesto un cambio en el debate público.

2. La igualdad de género está profundamente arraigada en la misión y el mandato del UNICEF. La organización evaluó su política de género por última vez en 2008. Desde entonces, el UNICEF ha formulado una política de género revisada (2010)¹, ha elaborado dos Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros de manera sucesiva para los períodos 2014-2017 (E/ICEF/2014/CRP.12) y 2018-2021 (E/ICEF/2017/16), en consonancia con los respectivos Planes Estratégicos del Fondo, y ha publicado importantes informes sobre discriminación de género, acoso sexual, acoso y abuso de autoridad en el lugar de trabajo, y protección contra la explotación y los abusos sexuales².

3. Tanto el primer como el segundo Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros proporcionan los medios fundamentales para integrar la igualdad de género en las políticas, los programas y las operaciones del UNICEF en todos los niveles de la organización. Ambos Planes se centran en dos esferas: a) mejorar el entorno interno para la incorporación de la igualdad de género en el seno del UNICEF, lo cual incluye la construcción de la arquitectura y los sistemas institucionales necesarios para facilitar una mayor atención a la igualdad entre los géneros, y b) fomentar la integración de la igualdad de género en la programación.

4. La evaluación valoró el diseño y la aplicación de los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros, así como el entorno interno para la incorporación de la igualdad de género en el seno del UNICEF. La evaluación perseguía dos objetivos fundamentales: a) contribuir a mejorar la rendición de cuentas relativa al desempeño de la organización en términos de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres y las niñas, y b) generar pruebas y aprendizaje con miras a reforzar la igualdad entre los géneros en los programas y operaciones del UNICEF.

II. Enfoque de la evaluación: metodología y alcance

5. La evaluación se llevó a cabo entre febrero y octubre de 2019. Fue realizada por un equipo independiente compuesto por cuatro especialistas en materia de género a partir del análisis de datos mundiales, la recopilación de aportaciones de más de 32 países en los que se ejecutan programas y la revisión de una amplia variedad de procesos internos del UNICEF. Los especialistas estudiaron más de 500 documentos y realizaron más de 360 entrevistas. Las consultas tuvieron lugar entre septiembre y noviembre de 2019 con el fin de presentar conclusiones preliminares a las principales partes interesadas, incluido el personal directivo superior de la sede y de las oficinas regionales del UNICEF.

6. La evaluación se encontró con una serie de dificultades. Los datos sobre los resultados —especialmente con relación al segundo Plan de Acción para la Igualdad

¹ Disponible en https://www.unicef.org/gender/files/UNICEF_Gender_Policy_2010_-_Spanish.pdf.

² UNICEF, “Informe del Grupo de Tareas Independiente sobre Discriminación de Género, Acoso Sexual, Acoso y Abuso de Autoridad en el Lugar de Trabajo”, 2019; UNICEF, “Examen del grupo de expertos independiente sobre las iniciativas del UNICEF en materia de protección contra la explotación y los abusos sexuales”, 2018.

entre los Géneros, que se encuentra en una etapa de implementación temprana— resultaron ser escasos y se registraron deficiencias evidentes en los sistemas de presentación de informes internos. Par tal motivo, los evaluadores se esforzaron en tomar las precauciones necesarias, asegurándose de que todas las conclusiones presentadas en este informe estuviesen respaldadas por información validada y con base empírica.

III. Conclusiones de la evaluación

A. Los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros como instrumentos estratégicos

7. La evaluación determinó que ambos Planes contenían elementos importantes propios de un instrumento estratégico de calidad, como una definición clara de la igualdad de género y, en el caso del segundo Plan, una teoría del cambio elaborada. También resultaron ser coherentes con otros marcos mundiales en materia de igualdad de género, incluidos los de las Naciones Unidas, y estar en estrecha consonancia con los respectivos Planes Estratégicos del UNICEF.

8. No obstante, el diseño presentaba ciertas limitaciones. En primer lugar, la visión de la igualdad de género que se representa en los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros es más pragmática que ambiciosa, pues se centra en la mejora de las capacidades y sistemas internos del UNICEF en lugar de aspirar a un cambio estructural. No se determinó adecuadamente la conexión entre el cambio institucional en el seno del UNICEF y unos resultados de alto nivel en materia de igualdad de género (primer Plan) o esta se basó fundamentalmente en vías hipotéticas sin base empírica (segundo Plan).

9. En lo que se refiere al alcance programático, la amplitud de ambos Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros y su armonización con los respectivos Planes Estratégicos implicaron que una gran parte del trabajo de la organización en materia de igualdad de género se incluía dentro de su alcance. Al mismo tiempo, las oficinas regionales y en los países del UNICEF informaron de que el panorama referente a la igualdad entre los géneros estaba evolucionando, especialmente en lo que respecta a las normas sociales que atienden a diferencias en términos de género. Como resultado, los objetivos establecidos en los Planes corrían el riesgo de ser cada vez más incoherentes con las nuevas prioridades en materia de género sobre el terreno.

10. Asimismo, en los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros no se plasmaron algunas esferas clave de la programación del UNICEF. Por ejemplo, la acción humanitaria (una prioridad transversal que supone la mitad de los gastos de los programas del UNICEF), la mutilación o ablación genital femenina, y la liberación y reintegración de las niñas y los niños de grupos armados no se recogen en el segundo Plan. Los resultados en materia de igualdad de género también se presentaron de manera aislada; cada esfera programática (p. ej., protección de la infancia, salud) incluía su propio conjunto de resultados independientes, sin apenas coherencia transversal entre ellos.

11. Una de las premisas centrales de los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros asumía que el fortalecimiento de un “ambiente propicio” en la organización en una serie de categorías fundamentales (véase la figura I) generaría resultados demostrables en favor de la igualdad de género. En alguna de estas categorías se observó un progreso entre sólido y moderado. Por ejemplo, durante el período que abarcan los Planes, el UNICEF logró avances considerables en la construcción de su arquitectura y sistemas internos con relación a la igualdad de género, mediante la creación de una red de personal especializado en género, lo cual ayudó a aumentar la atención prestada a la igualdad entre los géneros en el plano nacional y regional.

También realizó una ardua labor por impulsar la paridad de género en la dotación de personal, con buenos resultados hasta la fecha.

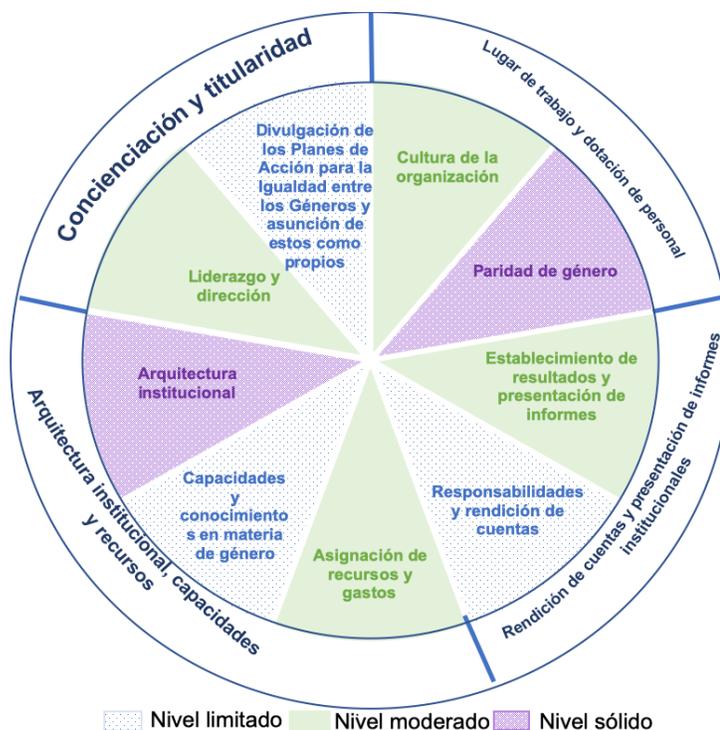
12. En otras categorías, sin embargo, se observó un progreso limitado. Cabe destacar que, aunque se realizó un gran esfuerzo por lograr una amplia difusión de los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros y conseguir la asunción de estos como propios entre el personal, las pruebas de que la organización en su conjunto se comprometiese con ellos son escasas. De hecho, la evaluación concluyó que la concienciación en el UNICEF respecto al segundo Plan fue limitada, especialmente sobre el terreno. En términos generales, incluso cuando el personal fue capaz de remitirse a este Plan, la mayoría presentaba una comprensión limitada de su contenido o de cómo se aplicaba a su trabajo; asimismo, fueron incluso menos los que afirmaron estar familiarizados con la orientación y las herramientas conexas.

13. También se observaron pocos avances en la esfera de la rendición de cuentas. La dirección del UNICEF ha hecho numerosas declaraciones públicas relacionadas con la igualdad de género en las que se han abordado dimensiones concretas como las adolescentes, la violencia por razón de género en situaciones de emergencia, la protección contra la explotación y los abusos sexuales, la violencia contra las mujeres y la paridad en el lugar de trabajo. El personal directivo superior también ha participado de forma activa en eventos externos relacionados con el género. No obstante, todavía es necesario que el personal directivo superior redoble sus esfuerzos por remitirse a los principios de igualdad de género existentes y comunicarlos con claridad con el fin de fomentar la rendición de cuentas en todos los niveles de la organización.

14. En la figura I se resumen los avances en la aplicación de los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros hasta la fecha, prestando especial atención a los principales grupos temáticos para un entorno propicio. Estos temas se amplían más adelante.

Figura I

Progreso en la aplicación de los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros



B. Desarrollo de la capacidad y arquitectura institucionales

15. Tal como se ha indicado más arriba, el UNICEF amplió su arquitectura institucional en favor de la igualdad de género en el marco de los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros, a lo que la organización dedicó 12 millones de dólares. En concreto, en el marco del primer Plan, la creación de una dependencia de cuestiones de género en la sede y la inclusión de asesores en materia de género en las oficinas regionales sirvieron para coordinar el trabajo en lo tocante al género en el seno del UNICEF. Este personal ha desempeñado una función clave en la sensibilización sobre la igualdad de género en toda la organización. Según los informes, en el momento en que se llevaba a cabo esta evaluación, 99 de las 128 oficinas en los países cumplían los requisitos institucionales relativos a la presencia de especialistas en materia de género (en el caso de las oficinas cuyo presupuesto supera los 20 millones de dólares) y coordinadores de género (en el caso de las oficinas cuyo presupuesto es inferior a 20 millones de dólares). Sin embargo, todavía existen ciertos desafíos. Por ejemplo, cada vez es más habitual que se exija a los asesores de género regionales que amplíen su labor para cubrir la protección contra la explotación y los abusos sexuales, con lo que se corre el riesgo de que se disminuya la atención prestada a la incorporación de la perspectiva de género en los programas y operaciones.

16. Otro de los retos identificados en la evaluación está relacionado con la propia arquitectura. La decisión de ubicar la dependencia de cuestiones de género como parte de la División de Programas de la sede fue deliberada, sobre la base del enfoque programático del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros. No obstante, las pruebas sugieren que esta configuración ha reducido el alcance de dicha dependencia para influir en los procesos institucionales, incluidas la adopción de decisiones y la planificación de carácter estratégico.

17. A escala nacional, se ha identificado un patrón similar con respecto a los especialistas en materia de género; se observó que estos desempeñaban una función esencial a la hora de atraer la atención hacia las cuestiones de género en el diálogo sobre las políticas y la programación por países del UNICEF. Entre los principales factores de éxito se incluyen a) un ámbito de trabajo que les permitió centrarse en la incorporación integral de la perspectiva de género, en lugar de tener que encargarse únicamente de la gestión de programas; y b) la presentación de informes al representante adjunto, responsable de la coordinación de programas. Pocos especialistas en género, no obstante, disponían de recursos asignados específicamente para apoyar la incorporación de la perspectiva de género y su capacidad de influencia en los programas dependía en gran medida de la voluntad de participación de otros miembros del personal de los programas. Su influencia también se veía restringida por la ausencia de procesos relacionados con el género de carácter obligatorio, como exigir un examen de género de los principales documentos de ejecución del programa, como, por ejemplo, el acuerdo de cooperación para programas.

18. Con respecto a los coordinadores de cuestiones de género —personal del programa que no es especialista en género propiamente dicho pero que asume responsabilidades relacionadas con la igualdad de género, además de sus funciones habituales—, la situación resultó ser todavía más problemática. Las oficinas en los países con un presupuesto inferior a 20 millones de dólares han de contar con coordinadores de cuestiones de género. No obstante, muchas de las personas consultadas consideran esta disposición como un punto débil, pues algunos de estos coordinadores carecen de experiencia en cuestiones relacionadas con la igualdad de género. En las actividades sobre el terreno y las entrevistas apenas se encontró una justificación clara de la designación de coordinadores de género, aunque parte del personal consideraba que un coordinador nacional de cuestiones de género podría

aumentar el valor de la oficina ya que aportaría credibilidad ante los asociados nacionales, conocimiento de las dinámicas culturales con relación a la igualdad de género y facilitaría la retención de capacidad en materia de género en el país. También se observó que los coordinadores de cuestiones de género experimentaban cierta confusión en lo relativo a los programas relacionados con el género y aquellos destinados a la protección contra la explotación y los abusos sexuales sobre el terreno.

19. En cuanto a la capacidad del personal, el UNICEF realizó una evaluación de las necesidades del personal dedicado a las cuestiones de género en 2016 con el fin de fundamentar las actividades de capacitación previstas. Sin embargo, en el momento en que se llevó a cabo la evaluación no se había realizado ninguna valoración de la capacidad en materia de género del personal del UNICEF en su conjunto. Las cuestiones de género solo aparecen someramente en el marco de competencias del UNICEF, cuando se hace referencia al “respeto por la diversidad y la inclusión (incluido el género)”. Hasta la fecha, la capacitación en materia de género del UNICEF se ha centrado principalmente en mejorar las capacidades del personal de la organización dedicado a las cuestiones de género y de otras partes interesadas clave, partiendo de la premisa de que estos transmitirán tales competencias al resto del personal. En los planes de desarrollo profesional, no se alienta de manera explícita la capacitación obligatoria para el personal que no se dedica a las cuestiones de género y rara vez se buscan oportunidades de desarrollo de la capacidad externa.

20. Además, a pesar de los intentos directos de mejorar la cultura de la organización contemplados en el segundo Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros (es decir, el objetivo del UNICEF de ofrecer un lugar de trabajo que tiene en cuenta las cuestiones de género, lo cual incluye políticas favorables a la familia), estas iniciativas no siempre se llevan a cabo de manera adecuada en la organización. En las encuestas del personal, se han evidenciado repetidamente las diferencias de los niveles de satisfacción en función del género —las mujeres expresan una satisfacción considerablemente menor que los hombres—.

C. Financiación para la igualdad de género

21. Los recursos asignados centralmente al Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros incluyen 19 millones de dólares con cargo a recursos ordinarios (disponibles en el marco del primer Plan) y destinados al desarrollo de las capacidades en materia de género tanto regionales como en la sede³. Como parte del segundo Plan, se destinaron 15,6 millones de dólares más en recursos financieros catalizadores específicos⁴.

22. Los otros recursos, cuyo fin es generar recursos flexibles, parecen haberse dedicado sobre todo a iniciativas específicas y no proporcionan financiación flexible para que el UNICEF pueda respaldar la incorporación institucional de la perspectiva de género. Estos recursos incluyen el fondo temático para la igualdad de género, de carácter central, y contribuciones del sector privado. Los recursos temáticos destinados a cuestiones de género incluyen 872.000 dólares aportados a lo largo del ciclo de vida del primer Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y 1,1 millones de dólares en 2018 para el segundo Plan⁵. Aun así, la evaluación tuvo dificultades para encontrar presupuestos específicos dedicados a apoyar la incorporación de la igualdad de género en el plano de los países. Las pruebas recogidas de las oficinas sobre el terreno (la Oficina Regional para Europa y Asia

³ Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros, 2014-2017; “Gender Annual Results Report 2015”, pág. 43.

⁴ Información obtenida de la Sección de Género, 5 de septiembre de 2019.

⁵ El UNICEF recibió 386 millones de dólares en contribuciones a grupos temáticos en 2018, de los cuales 1,1 millones (el 0,26%) se destinaron al grupo de género.

Central y la Oficina Regional para África Occidental y Central, así como las oficinas en Bangladesh, Colombia, Ghana, Kirguistán y el Sudán) sugieren que incluso las cantidades relativamente pequeñas de recursos, como los que están a disposición de los asesores de género regionales, demostraron tener un gran poder catalizador y de apalancamiento, ya que se emplearon para realizar investigaciones y estudios, además de exámenes de género externos y para financiar iniciativas programáticas y de sensibilización. Los recursos del sector privado se convirtieron en una fuente de financiación cada vez mayor en pro de la igualdad de género, con una contribución de 6,8 millones de dólares durante el período comprendido entre 2018 y 2021. Estos recursos también se han asignado fundamentalmente a iniciativas específicas, en lugar de destinarse a actividades de incorporación de la perspectiva de género más flexibles.

23. En conjunto, según los datos de seguimiento del UNICEF, el porcentaje estimado del gasto de los programas destinado a obtener resultados programáticos transformadores en materia de género, tal como se define en la clasificación del indicador de igualdad de género del UNICEF, aumentó de un 8,3% en 2013 a un 14,1% en 2018, lo cual supone una aproximación al objetivo del 15% de la organización. Dentro de este gasto, el destinado a programas específicos —como los centrados en el matrimonio infantil y la nutrición, el estado serológico, la educación y la salud de las adolescentes, entre otros— ha desempeñado un papel decisivo. Se recomienda tener cierta cautela, ya que se han detectado algunos problemas metodológicos en el uso del indicador de igualdad de género para el cálculo de estos gastos (véase el debate adicional en el informe completo de evaluación).

D. Seguimiento del desempeño y rendición de cuentas

24. En el plano de las oficinas en los países, en las actividades sobre el terreno de la evaluación se observó que la presencia de los especialistas y los coordinadores de cuestiones de género supuso el riesgo de que se delegasen (o descargasen) en ellos responsabilidades de otros miembros del personal de dichas oficinas en los países, cuando se supone que estos especialistas y coordinadores deben encargarse única, o principalmente, de la igualdad de género.

25. Al contrario que la política de género del UNICEF, que especifica claramente lo que se espera del personal directivo en toda la organización, los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros no aclaran las responsabilidades de los directivos ni del personal que no se dedica específicamente a las cuestiones de género. De hecho, aunque el Comité Directivo del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros —presidido por el Director Ejecutivo Adjunto de Programas, y que incluye a los directivos regionales y de la sede— informa anualmente a la Junta Ejecutiva, no se contempla la rendición de cuentas a título individual de los directivos ni del personal con respecto a la aplicación del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros (p. ej., en evaluaciones del desempeño, en informes anuales de las oficinas en los países o en planes de desempeño de los representantes). En una organización tan descentralizada como el UNICEF, esto supone una carencia importante. En este sentido, se pueden aprender lecciones de otros organismos, tal como muestra el cuadro 1.

Cuadro 1

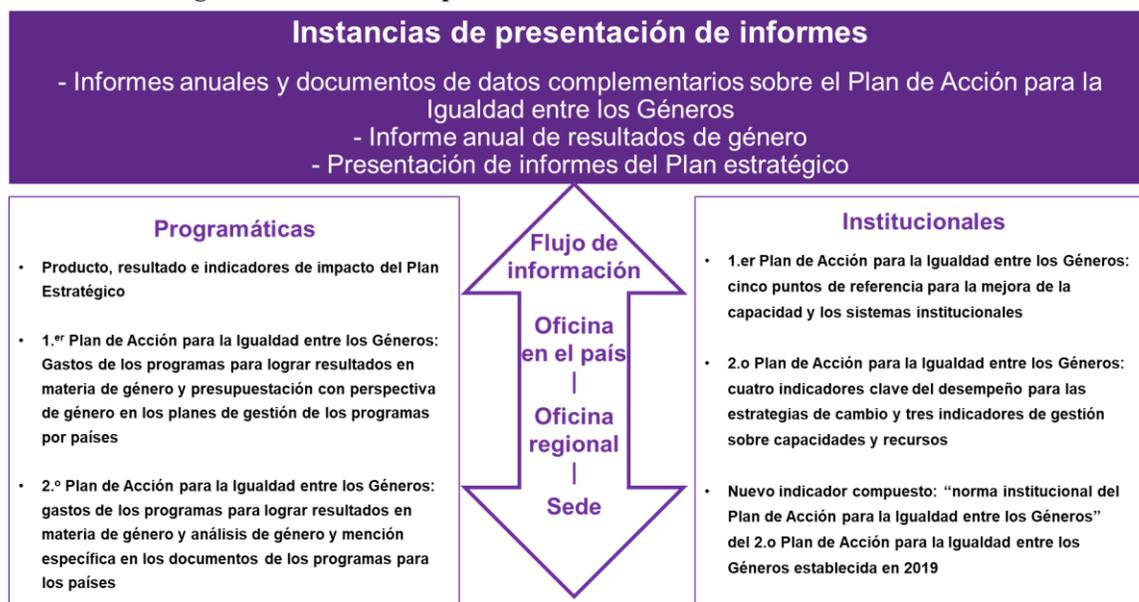
Otros organismos: rendición de cuentas del personal en materia de igualdad de género

- El Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA exige que el 100% de su personal en todos los niveles se fije un objetivo en materia de género tanto profesional como de aprendizaje.
- Desde 2009, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) exige que sus directivos informen de manera obligatoria acerca de un resultado clave sobre igualdad de género y paridad de género como parte de los resultados del marco de competencias del PNUD.
- La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura incluye la igualdad de género en su sistema de gestión de la evaluación del desempeño para los subdirectores generales, los directores y los coordinadores de las cuestiones de género tanto en las oficinas descentralizadas como en la sede, y establece actividades de carácter obligatorio y un conjunto de indicadores del desempeño para medir los avances.
- Dentro del marco de desempeño mundial de Oxfam, el personal de proyectos informa anualmente sobre productos genéricos, presentando datos relativos a seis indicadores temáticos entre los que se incluye el empoderamiento de las mujeres.

26. Durante la vigencia de ambos Planes se implantaron sistemas de seguimiento del desempeño (algunos muy recientemente, en 2019), si bien la evaluación observó que aún se encuentran en fases de aplicación tempranas (véase la figura II) y, por tanto, todavía no es posible demostrar su utilidad. Se ha apreciado alguna mejora con respecto a la asignación y el gasto programáticos, sobre todo desde la introducción del indicador de igualdad de género en 2010⁶, lo que permitió una mayor profundización y minuciosidad en el análisis de datos. El seguimiento programático, por otra parte, está en plena consonancia con los sistemas de presentación de informes institucionales del Plan Estratégico. En último lugar, también se advierte una mejora de los sistemas de seguimiento del desempeño institucional, que cuentan con un nuevo indicador compuesto, la nueva norma institucional del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros establecida en 2019. A pesar de estas mejoras, el sistema de seguimiento sigue presentando problemas técnicos, los cuales se describen en el informe completo.

⁶ El indicador de igualdad de género es una herramienta utilizada por las organizaciones de las Naciones Unidas para realizar un seguimiento de las inversiones previstas y reales en igualdad de género en el marco de los programas o proyectos. Todos los productos se clasifican en función del indicador de igualdad de género, bien al inicio de un programa para el país, bien cuando se obtienen los fondos.

Figura II
Sistemas de seguimiento del desempeño



27. A pesar de los esfuerzos del UNICEF por integrar la igualdad de género en las evaluaciones y auditorías, sus dos funciones de supervisión principales, la evaluación observó que esto aún no se ha conseguido satisfactoriamente. Aunque se dio un aumento del porcentaje de evaluaciones calificadas como “destacables” o “muy satisfactorias” en materia de igualdad entre los géneros según los requisitos del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, la evolución del desempeño ha sido lenta, al pasar de un 50% a un 65% de las evaluaciones durante el período 2017-2018. Por otra parte, los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros no contienen disposiciones concretas para la integración de la igualdad de género en las auditorías. A pesar de que la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF incluye la perspectiva de género en la planificación basada en riesgos para cada encargo de auditoría; no obstante, a fecha de agosto de 2019, la oficina no había llevado a cabo ninguna auditoría de género de sus sistemas y procedimientos internos.

E. Alianzas

28. La evaluación observó que el UNICEF ha formado parte activa de alianzas interinstitucionales a escala mundial destinadas a promover la igualdad de género, especialmente desde la sede. En el marco de los progresos hacia una mayor armonización interinstitucional, el UNICEF contempla alianzas en favor de la igualdad de género en el capítulo conjunto de su Plan Estratégico para 2018-2021. No obstante, la organización podría mostrar un mayor liderazgo en los países. Aunque en el plano nacional y regional el UNICEF forma parte de grupos temáticos y de trabajo en materia de género, y del grupo temático contra la violencia de género en situaciones de emergencia, la organización podría asumir una función más proactiva en los países donde dispone de una capacidad mayor y más sólida, mediante una colaboración más estrecha con las alianzas regionales y los equipos en los países de las Naciones Unidas, así como con las organizaciones de la sociedad civil y los asociados gubernamentales, con el fin de promover la igualdad entre los géneros.

29. Las alianzas con el sector privado han aumentado con el tiempo y, aunque los recursos financieros que las acompañan no son ingentes, estas tienen el potencial de

destacar más explícitamente la igualdad de género en la imagen mundial del UNICEF y de desarrollar iniciativas ampliables.

F. La perspectiva de género en la programación del UNICEF

30. La evaluación concluyó que la atención prestada a la igualdad de género y el gasto destinado a promoverla habían aumentado en la programación del UNICEF durante el período comprendido entre 2014 y 2017. El gasto en asuntos relacionados con el género ha aumentado aproximándose al objetivo del 15% de los recursos totales de los programas (recomendado por el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres [ONU-SWAP]). Estos esfuerzos se centraron principalmente en prioridades dirigidas, como el matrimonio infantil y la educación secundaria de las adolescentes.

31. Los datos institucionales examinados durante la evaluación revelaron que, a fecha de 2018, el 43% de las oficinas en los países del UNICEF habían cumplido el requisito establecido por el segundo Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros de llevar a cabo un examen programático con perspectiva de género en cada ciclo de programación, lo que supone un aumento con relación a la base de referencia del 11% en 2016. No obstante, las pruebas sugieren que algunas oficinas en los países todavía no conocían este requisito o no lo habían cumplido. De manera similar, los datos institucionales revelan que el 83% de los documentos de los programas para los países aprobados en 2018 cumplían o sobrepasaban los estándares de excelencia en igualdad de género, mientras que el 74% de las oficinas del UNICEF en los países incluían un indicador normalizado con etiqueta de género en sus documentos de los programas para los países. Aun así, a partir de los informes propios de las oficinas en los países, se observa que en 2018 solo el 37% de estas integraron la igualdad de género en tales documentos y en las notas estratégicas sobre programas, siendo la dimensión que presentó la calificación más baja de entre todas las evaluadas en los exámenes de la calidad. En términos generales, las pruebas indican que los documentos de los programas para los países, las notas estratégicas sobre programas y los planes anuales presentaban cierta coherencia con las prioridades dirigidas del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros; sin embargo, en los principales enfoques programáticos no se reconocía suficientemente la importancia de la igualdad de género.

32. La evaluación concluyó que los enfoques programáticos de las cinco prioridades dirigidas del Plan⁷ habían evolucionado considerablemente. Entre los aspectos destacados se incluía una mayor amplitud programática en materia de nutrición y salud de las adolescentes, un aumento del énfasis en los obstáculos estructurales que impiden la educación secundaria de las adolescentes, y enfoques multisectoriales y a diversos niveles ante el matrimonio infantil y las uniones tempranas. No obstante, la necesidad de cambiar las normas sociales en torno a la violencia de género en situaciones de emergencia no aparecía reflejada de manera sistemática en la programación por países. La aplicación de las nueve esferas programáticas integradas⁸ también ha sido irregular. La protección de la infancia presenta una visión transformadora en materia de género desde 2015, mientras que la educación y la

⁷ Promover servicios de salud adolescente con perspectiva de género; fomentar la educación secundaria de las niñas; eliminar el matrimonio infantil; hacer frente a la violencia por razón de género en situaciones de emergencia; y favorecer la gestión de la higiene menstrual.

⁸ Igualdad de género para las niñas y los niños, y en la atención y el apoyo a todos los niños; asistencia sanitaria y nutrición equitativas desde el punto de vista del género; atención materna de calidad; igualdad de género presente en los sistemas de salud comunitarios; la igualdad de género en el acceso, la permanencia en la escuela y el aprendizaje; la igualdad de género en la enseñanza y en los sistemas educativos; prevenir la violencia de género contra las niñas y los niños y hacer frente a este problema; sistemas de agua, saneamiento e higiene que tengan en cuenta las cuestiones de género; socialización de género positiva para niñas y niños.

inclusión social siguieron el mismo camino en 2018 (aunque la programación en favor de la inclusión social seguía en desventaja). Las dimensiones del agua, el saneamiento y la higiene, y la salud y la nutrición, por su parte, no reflejaban de manera sistemática cuestiones relativas a la igualdad de género y, cuando las abordaban, seguían centrándose en la equidad en el acceso. A este respecto, la excepción la constituye la programación relativa al VIH, que ha adoptado un enfoque con una mayor perspectiva de género, prestando atención, por ejemplo, a las vulnerabilidades de los niños y las niñas relacionadas específicamente con el género.

33. La evaluación observó que el UNICEF aplicaba cada vez más enfoques multisectoriales y transversales para hacer frente a las cuestiones relacionadas con el género, como, por ejemplo, el marco del ciclo de vida. A esto hay que sumarle un avance considerable en términos de innovación, lo cual se identificó en el segundo Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros como una oportunidad transversal para lograr los resultados establecidos en el Plan. Por el contrario, a pesar de suponer más de la mitad del gasto institucional anual del UNICEF, en la acción humanitaria se reveló una falta de atención a la igualdad de género; apenas se encontraron referencias más allá de la participación equitativa de hombres y mujeres en la programación y alguna mención de la violencia por razón de género en situaciones de emergencia.

34. En el plano normativo, el apoyo al fortalecimiento de los marcos de políticas destinados a combatir la discriminación por razón de género se ha convertido, con el tiempo, en un ámbito de trabajo cada vez más destacable del UNICEF, a pesar de que en los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros no se establece explícitamente como tal.

35. La evaluación identificó tres conexiones principales entre los Planes y la programación; en concreto, el examen de programas en materia de género, el personal dedicado a las cuestiones de género y las prioridades dirigidas. Dicho esto, una gran parte del trabajo de la organización en favor de la igualdad de género no estuvo tan motivado por los Planes como por factores externos (p. ej., la influencia de los donantes, los procesos establecidos para todo el sistema, las prioridades gubernamentales o la necesidad de superar impedimentos concretos a otros resultados humanitarios y de desarrollo). En cuanto a los resultados reales, ha sido difícil establecer las conexiones entre los Planes y los resultados en materia de igualdad de género en diversos niveles de la organización, lo cual se debe, en parte, a que los resultados obtenidos en las esferas de incorporación y titularidad en todo el UNICEF eran en realidad muy limitados.

36. En términos generales, la evaluación concluyó que la incoherencia de las intersecciones entre los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros y la documentación programática y estratégica más importante, sumada a cierto desconocimiento de los Planes en el UNICEF, sugieren que estos marcos han tenido poca influencia en los resultados programáticos. Aunque muchas acciones programáticas de la organización fueron acordes con los Planes, estos marcos no han actuado sistemáticamente como impulsores estratégicos directos de las decisiones programáticas y, en consecuencia, tampoco han influido de manera regular en los resultados programáticos generales.

IV. Conclusiones

37. En términos generales, la evaluación concluyó que los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros han proporcionado un valioso marco organizacional para la labor del UNICEF en favor de la igualdad de género y han ayudado a construir los sistemas y la arquitectura de género de la organización a partir de una base muy limitada. La obtención de recursos para la promoción de la igualdad de género

también resultó satisfactoria en el marco del primer Plan y permitió que la organización dedicase esfuerzos y atención a ciertas prioridades (dirigidas) basadas en dificultades observadas. El enfoque pragmático de los Planes da muestra de la cultura y el modelo operativo del UNICEF, mediante un aumento satisfactorio de la atención de los programas a la igualdad de género tanto en los países como en la sede.

38. A escala mundial, el grueso de la labor y los recursos de la organización se dedicó a las prioridades dirigidas, y el desempeño en estas esferas ha demostrado una gran solidez. No obstante, la integración de la igualdad de género en la labor programática fundamental del UNICEF, incluida la respuesta humanitaria, resultó ser más irregular y apenas se han encontrado pruebas de que exista una conexión directa entre los programas y los propios Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros. A este respecto, cabe destacar que ninguno de los Planes se adoptó plenamente desde el punto de vista institucional. El hecho de que la incorporación de la perspectiva de género fuera limitada implica que ambos Planes se vieron perjudicados debido a que una gran parte del personal del UNICEF no los consideró fundamentales para su labor.

39. Los Planes de Acción para la Igualdad de Género también adolecieron una cierta confusión de identidad. No eran políticas, lo cual habría requerido el establecimiento de una serie de requisitos y responsabilidades institucionales, ni tampoco auténticos planes de acción, pues ello habría implicado que detallasen medidas y entregables sujetos a plazos, así como mecanismos para la presentación de informes y responsabilidades fundamentales. Esta identidad híbrida limitó su capacidad para generar cambios. Más que proporcionar una trayectoria clara para lograr resultados en materia de igualdad de género, los Planes ofrecieron una estrategia de cambio institucional: una declaración de ambiciones y necesidades, pero sin medidas suficientes, cuya priorización fue insuficiente. Además, no se disponía de una noción común de cómo sería el UNICEF una vez que se hubiese incorporado la perspectiva de género en toda la organización, y tan solo se reconoció de manera desigual la responsabilidad compartida para lograrlo.

40. Las carencias de capacidad siguen siendo un problema. El objetivo de desarrollar las capacidades de unos pocos se respaldaba en un razonamiento legítimo, pero se llevó a cabo sin llevar a cabo una labor de sensibilización de la organización en su conjunto. El enfoque voluntario no ha logrado que se metabolicen las inquietudes sobre la igualdad de género como una responsabilidad común en el seno de una organización sumamente descentralizada. El compromiso con los valores, principios y enfoques de la igualdad de género continúa siendo desigual en la organización. Los valiosos esfuerzos de la dependencia de cuestiones de género se encuentran también restringidos por su adscripción institucional a la División de Programas, lo cual limita su acceso a esferas funcionales tan cruciales como las de políticas, planificación, operaciones y rendición de cuentas, así como su capacidad de influir en ellas. Es además necesario aclarar la confusión entre los programas sobre igualdad de género y aquellos destinados a la protección contra la explotación y los abusos sexuales, fundamentalmente sobre el terreno.

41. El UNICEF ha participado activamente en alianzas interinstitucionales a escala mundial, en su mayoría impulsadas por su dependencia de cuestiones de género. En los países, sin embargo, el panorama es más confuso. Aunque las reformas aplicables a todo el sistema establecen con mayor claridad la división del trabajo dentro de los equipos en los países de las Naciones Unidas, el UNICEF debe encontrar maneras de ofrecer mecanismos más eficaces de coordinación, especialmente en los países donde su presencia es mayor que la de otros organismos. En aquellos donde el UNICEF tiene una mayor capacidad, la organización debe trabajar de un modo más sólido y estrecho con los equipos en los países para apoyar a otros asociados en la promoción de la igualdad de género. Para conseguir esto, el UNICEF también necesita articular de forma clara y explícita su postura respecto a la igualdad de género, lo cual permitiría

una mejor comunicación de la posición del UNICEF a nivel mundial, una definición más apropiada de las funciones en el plano nacional y una mayor claridad durante el trabajo con los asociados gubernamentales.

42. Incluso en el contexto de las actuales limitaciones, hay pruebas claras de que parte del personal de las oficinas del UNICEF en los países reconoce la importancia fundamental de la igualdad de género para lograr los derechos de la infancia. Están respondiendo de manera proactiva en la programación y el diálogo sobre políticas, entre otras esferas de trabajo. Se están abordando cuestiones relacionadas con el género que, aunque no se contemplan en el actual Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros, resultan cruciales para superar los obstáculos a la igualdad a las que se enfrentan en los lugares donde se desarrolla su labor. Este impulso ascendente desde los países reafirma el papel central de la igualdad de género en el mandato y la misión del UNICEF, así como la importancia de los enfoques transformadores para lograr cambios.

43. En términos generales, a pesar de su evidente valor para el UNICEF, los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros han presentado ciertas deficiencias considerables. La más destacable, para una organización dedicada a la realización de los derechos de los niños, las mujeres y las niñas, es que los Planes, especialmente el segundo, no son lo suficientemente ambiciosos. Su propósito es pragmático en lugar de transformador, y no afronta los obstáculos estructurales al cambio de manera adecuada. En este sentido, se autoimpusieron limitaciones —y podría argumentarse que fueron reduccionistas— desde el principio.

44. El logro de los objetivos estipulados por la organización en materia de igualdad de género requiere de una adaptación no precisamente a pequeña escala, sino de un cambio sustancial en las aspiraciones del UNICEF. Implica un enfoque para la promoción de la igualdad de género mucho más asertivo e integral. El UNICEF necesita un marco institucional más sólido, mecanismos de rendición de cuentas más firmes y un liderazgo más fuerte a todos los niveles —todo ello en el contexto de las alianzas interinstitucionales y la universalidad de los Objetivos de Desarrollo Sostenible—.

V. Recomendaciones

45. La evaluación formula siete recomendaciones, respaldadas con propuestas de medidas concretas. Si se siguen, estas recomendaciones ayudarán al UNICEF a desarrollar su potencial en materia de igualdad de género en consonancia con su mandato en un mundo cada vez más complejo.

Recomendación 1: Elaborar una arquitectura de políticas institucionales revisada para su ejecución durante el período 2022-2025.

46. Los instrumentos del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros han desempeñado una función valiosa, pero, en el contexto mundial en cambio en que nos encontramos, ya no resultan adecuados. En lugar de elaborar un tercer Plan, el marco institucional debería sustituirse por una política de género actualizada y un plan de aplicación conexas.

47. Medidas propuestas para la recomendación 1: Actualizar la política de género, en concordancia con la condición del UNICEF como organismo mundial en defensa de la infancia y acorde con la Declaración de Beijing y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en el marco del contexto interinstitucional. La política ha de:

- a) Basarse en un proceso de consulta exhaustivo y de base amplia.
- b) Definir con claridad la postura del UNICEF respecto a la igualdad de género en el sistema interinstitucional.

- c) Incluir una declaración de ambiciones clara que sitúe la igualdad de género en un lugar central para el ejercicio de los derechos del niño.
- d) Definir los resultados de alto nivel en materia de igualdad de género a los que contribuirá el UNICEF, en apoyo al logro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Declaración de Beijing.
- e) Abarcar los tres pilares de acción siguientes:
 - i) resultados en materia de igualdad de género —normativos y programáticos— que cubran todo el proceso de las actividades humanitarias y de desarrollo;
 - ii) el UNICEF como lugar de trabajo, lo que incluye la paridad entre los géneros en la dotación de personal y la cultura de la organización; y
 - iii) la protección contra la explotación y los abusos sexuales, así como el acoso sexual, tanto interna como externamente.
- f) apoyar la consecución de resultados mediante una declaración inequívoca del cambio institucional previsto a fin de lograr los resultados (véase la recomendación 2).

48. La política debe incluir:

- a) Conceptos y definiciones claros que reflejen la realidad actual de los países en materia de género.
- b) Una teoría del cambio que vincule los resultados institucionales con resultados transformadores en favor de la igualdad de género.
- c) Una rendición de cuentas definida, que incluya desde el personal directivo del UNICEF a todos los niveles hasta los puestos de base (véase la recomendación 6).
- d) Un marco de resultados sólido, que incluya metas claras, medibles y con plazos en materia de igualdad de género, aplicables en diversos contextos operativos y orientadas hacia una labor preliminar así como hacia la prestación de servicios.
- e) Una estrategia de ejecución clara centrada en las oficinas regionales y en los países del UNICEF.
- f) Una estrategia de aprendizaje para la generación, la síntesis y la puesta en común de conocimientos.
- g) Un compromiso con la realización de exámenes periódicos; por ejemplo, cada cuatro años.

Recomendación 2: Apoyar la aplicación de la política de género a través de un proceso de fortalecimiento institucional escalonado, que quede plasmado en un plan de aplicación integral.

49. El primer Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros estableció múltiples sistemas de gran utilidad para ayudar al UNICEF a identificar y realizar un seguimiento de los avances realizados en términos de fortalecimiento institucional. Sin embargo, sería beneficioso revisar algunos de estos sistemas con el fin de garantizar que resultan apropiados de cara al futuro.

50. Medidas propuestas para la recomendación 2: Apoyar la aplicación de la política a través de un proceso de fortalecimiento institucional escalonado, que quede plasmado en un plan de aplicación integral; este plan debe establecer conexiones claras entre el cambio institucional y los resultados en materia de igualdad de género de la política, lo cual incluye:

- a) El desarrollo continuo de la arquitectura de género (véase la recomendación 5).
- b) La actualización de los indicadores de desempeño más importantes a fin de hacer un mayor hincapié en los resultados y de incentivar las alianzas interinstitucionales.
- c) Un examen de los actuales sistemas de datos institucionales a efectos de garantizar su precisión y validez.
- d) La mejora de las orientaciones sobre el indicador de igualdad de género y las etiquetas de género, lo cual incluye la revisión de la metodología aplicada para calcular el gasto total destinado a actividades en favor de la igualdad de género y la obligación de realizar controles de aseguramiento de la calidad.

Recomendación 3: Mejorar la integración de la igualdad de género en la sede y la programación multisectorial.

51. Las prioridades dirigidas de los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros han dado lugar a la obtención de resultados valiosos basados en dificultades observadas, pero también han consumido energía en detrimento de la programación básica. Dentro del nuevo marco normativo, debe darse prioridad a la incorporación de la perspectiva de género y a la puesta en marcha de iniciativas centradas en el empoderamiento.

52. Medidas propuestas para la recomendación 3: En la nueva política de género, integrar la perspectiva de género, incluidas iniciativas transformadoras que posicionarían al UNICEF como un aliado fundamental para lograr la igualdad de género, en las esferas programáticas fundamentales, lo cual incluye:

- a) Articular dentro de la política un enfoque de la integración de la igualdad de género como parte de la programación humanitaria y de desarrollo básica, lo que se complementaría con iniciativas transformadoras, principalmente para las mujeres y las niñas.
- b) Promover el uso de la programación multisectorial, especialmente a través de los enfoques del ciclo de vida.
- c) Priorizar la incentivación y el fortalecimiento de la capacidad de los asociados externos, desde un punto de vista transformador.
- d) Exigir (y comprobar) un análisis de la igualdad de género en todos los diseños programáticos desde la sede.
- e) Exigir la integración de la igualdad de género en los informes de resultados anuales y los marcos de resultados de los programas de la sede, así como en evaluaciones y acuerdos de cooperación para programas.

Recomendación 4: Incorporar la igualdad de género en la planificación y los programas regionales y en los países.

53. Para garantizar que la igualdad de género se aborda sobre el terreno, es necesario definir lo que esta significa para el UNICEF en el contexto del entorno operativo, qué resultados se persiguen en un período concreto y cómo se prevé lograrlos. Algunas de las oficinas en los países del UNICEF ya han emprendido este viaje, pero otras deben abordar esta cuestión con urgencia.

54. Medidas propuestas para la recomendación 4: Exigir a las oficinas regionales y en los países que integren la perspectiva de género en sus documentos de los programas para las regiones o los países, adaptados a las realidades en materia de género sobre el terreno y a las prioridades del sistema interinstitucional tal como se plasma en el Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo

(MANUD) y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible. Las oficinas regionales y en los países del UNICEF deben:

- a) Garantizar que se cumple el compromiso de llevar a cabo exámenes programáticos con perspectiva de género (que ya son obligatorios para todas las oficinas en los países).
- b) Definir con mayor detalle las ventajas colaborativas para el UNICEF de la igualdad de género en el plano regional y nacional (según corresponda en consonancia con el sistema interinstitucional, el MANUD y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible).
- c) Exigir una declaración explícita sobre el modo en que el documento del programa para el país y el plan de gestión del programa para el país contribuirán al cumplimiento del actual Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros o al logro de los resultados de la próxima política, qué aportarán a la igualdad de género en el país y cómo brindarán apoyo al MANUD y al Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible.
- d) Elaborar un conjunto claro de resultados perseguidos en favor de la igualdad de género, en consonancia con el MANUD y el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible, así como con las prioridades emergentes del Plan Estratégico del UNICEF.
- e) Prever la asignación de recursos a enfoques de género centrados en el empoderamiento en la siguiente iteración de los documentos de los programas para los países.
- f) Garantizar que todas las herramientas y los marcos reguladores conexos de los documentos de los programas para los países del UNICEF en el plano nacional incorporan plenamente la igualdad de género.

Recomendación 5: Explicar la importancia de la perspectiva de género: desarrollar las capacidades en materia de género desde una perspectiva basada en valores.

55. La desigual concienciación sobre la incorporación de la igualdad de género en el UNICEF revela la necesidad de aplicar un enfoque de amplia base en lo relativo al fortalecimiento de las capacidades. La igualdad de género es un asunto que se basa necesariamente en valores y constituye la base fundamental sobre la que desarrollar las capacidades técnicas y lograr resultados equitativos para la infancia.

56. Medidas propuestas para la recomendación 5: Llevar a cabo un proceso formativo generalizado en el UNICEF para garantizar que la sensibilización y las competencias técnicas en torno a la igualdad de género llegan a todos los rincones de la organización:

- a) Elaborar una estrategia para la capacitación obligatoria y específica de todo el personal, incluidos los niveles D1 y D2, en materia de género desde una perspectiva de derechos y valores y no de observancia institucional.
- b) Incluir la igualdad de género en los cursos de orientación inicial de todo el personal nuevo, así como en las actividades formativas dirigidas al personal directivo y de gestión.
- c) Velar por el cumplimiento del requisito impuesto en el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros de que las oficinas en los países cuyo presupuesto para programas supere los 20 millones de dólares cuenten con un especialista en género.
- d) Profesionalizar la red de coordinadores de cuestiones de género:

- i) exigir que todas las divisiones y dependencias de la sede; las oficinas regionales; y las oficinas en los países del UNICEF cuenten con un equipo de coordinadores de cuestiones de género con una dotación de personal adecuada cuya labor se desarrolle de conformidad con un mandato diseñado en el plano institucional;
 - ii) exigir que todos los coordinadores en materia de género realicen la capacitación GenderPro pertinente;
 - iii) asignar franjas de tiempo realistas en los planes de trabajo de los coordinadores de cuestiones de género para que lleven a cabo actividades específicas de promoción de la igualdad de género;
 - iv) añadir responsabilidades en materia de igualdad de género en la evaluación de la actuación profesional y los objetivos de aprendizaje de los coordinadores de cuestiones de género; y
 - v) exigir que todas las redes de coordinadores de cuestiones de género en los países presenten informes ante el representante adjunto con miras a fomentar la incorporación de la perspectiva de género.
- e) Buscar una mayor colaboración con otros asociados del sistema de las Naciones Unidas, especialmente con la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), con el fin de desarrollar las capacidades en materia de igualdad de género de los asociados, principalmente de los gobiernos.

Recomendación 6: Garantizar el liderazgo e incorporar la rendición de cuentas respecto a la titularidad.

57. La integración de la igualdad de género en el seno de la organización requiere un liderazgo claro y comprometido que inspire al personal, así como un enfoque directivo respaldado por una rendición de cuentas generalizada a todos los niveles.

58. Medidas propuestas para la recomendación 6: Articular un liderazgo claro que se plasme en compromisos y responsabilidades a todos los niveles:

a) Emitir declaraciones del personal directivo superior (de difusión interna y externa) sobre el papel del actual Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros (y la subsiguiente política de género cuando esta entre en vigor) para garantizar que el UNICEF cumple sus objetivos en materia de igualdad de género.

b) Incorporar sistemas de rendición de cuentas y reconocimiento de los resultados en materia de igualdad de género en las principales herramientas de rendición de cuentas y responsabilidades de carácter individual, incluidos los planes de desempeño de los representantes y otro personal directivo, así como otras funciones clave de la organización (recursos humanos, políticas, programación, planificación, datos, seguimiento y evaluación).

c) Aprovechar la oportunidad que brindan los nuevos sistemas de gestión del desempeño y de talentos para incorporar la responsabilidad y la rendición de cuentas individuales respecto a la igualdad de género en toda la organización.

Recomendación 7: Reubicación de la dependencia de cuestiones de género de la institución para lograr una mayor influencia y supervisión.

59. La ubicación de la dependencia de cuestiones de género en el UNICEF limita su capacidad de influir estratégicamente en la organización; debe ocupar un lugar más central en términos institucionales.

60. Medidas propuestas para la recomendación 7: En el futuro, es crucial que la función de supervisión de las cuestiones de género, una vez reubicada, participe de

forma activa en todas las esferas del trabajo del UNICEF encaminado a lograr los objetivos en materia de igualdad de género, incluso más allá de los programas. En el contexto del nuevo énfasis de la organización en las disposiciones matriciales, la función de supervisión de las cuestiones de género debe tener una relación directa con las funciones directivas y de gestión de programas a la hora de presentar informes. Para respaldar esta disposición de gestión matricial, la incorporación de la perspectiva de género debe promoverse desde las estructuras de la sede mediante la designación y capacitación de personal o coordinadores de cuestiones de género en todas las divisiones y oficinas pertinentes (incluidas, entre otras, la División de Programas; la Oficina de Operaciones de Emergencia; la División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento; la Oficina de Evaluación; y la División de Recursos Humanos, así como las dependencias responsables de la planificación estratégica y la protección contra la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual).

VI. Proyecto de decisión

La Junta Ejecutiva

Toma nota de los siguientes documentos presentados a la Junta Ejecutiva en el período de sesiones anual de 2020:

- a) Informe anual de 2019 sobre la función de evaluación en el UNICEF ([E/ICEF/2020/12](#)) y respuesta de la administración ([E/ICEF/2020/13](#));
- b) Evaluación del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros del UNICEF, resumen ([E/ICEF/2020/14](#)) y respuesta de la administración ([E/ICEF/2020/15](#)).

Anexo

Evaluación del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros del UNICEF

1. Debido a las limitaciones de espacio, el presente anexo no contiene el informe de evaluación del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros del UNICEF.
2. El informe se encuentra disponible en el sitio web de la Oficina de Evaluación del UNICEF: https://www.unicef.org/evaldatabase/index_103801.html.