



Consejo Económico y Social

Distr. general
3 de enero de 2025
Español
Original: inglés

Adopción de decisiones

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Primer período ordinario de sesiones de 2025

4 a 7 de febrero de 2025

Tema 11 del programa provisional*

Evaluación de la Política de Género y los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros del UNICEF

Resumen**

Resumen

La igualdad de género sigue siendo una prioridad esencial del desarrollo internacional. Pese a los avances logrados desde la Declaración de Beijing de 1995, ningún país está plenamente encaminado para alcanzar las metas de igualdad de género del Objetivo de Desarrollo Sostenible 5. Para lograr un cambio sostenible y duradero es necesario contar con el liderazgo y el compromiso de los gobiernos, además de con el apoyo de organizaciones de todos los tamaños, desde grupos comunitarios de defensa de los derechos de las mujeres hasta organismos de las Naciones Unidas. El UNICEF, en cuanto que uno de los mayores organismos de las Naciones Unidas, desempeña un papel central en la promoción de la igualdad de género, y hace hincapié en los derechos de la infancia mediante la Convención sobre los Derechos del Niño. A través de su amplia huella, la contribución del UNICEF pasa por el apoyo a las adolescentes, el fomento de alianzas diversas, el fortalecimiento de sistemas de asistencia y el trabajo en aras de cambiar las normas sociales, con lo que está bien situado para ayudar a lograr el Objetivo de Desarrollo 5 y otras metas mundiales relacionadas con el género.

* [E/ICEF/2025/1](#).

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

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



La visión de la igualdad de género del UNICEF se centra en el aprendizaje continuo para adaptarse y mejorar sus estrategias a fin de promover los derechos de las niñas y las mujeres. En ese sentido, la Oficina de Evaluación del UNICEF encargó en 2023 una evaluación independiente para valorar los progresos logrados por la organización entre 2018 y 2023 mediante su Política de Género (2021-2030) y los dos Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros posteriores. El objetivo de la evaluación era atender las necesidades del UNICEF en materia de aprendizaje y rendición de cuentas mediante el seguimiento de los progresos y la detección de las esferas en materia de igualdad de género en las que había que redoblar los esfuerzos, a fin de fundamentar el siguiente Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y su integración en el próximo Plan Estratégico del UNICEF (2026-2029). La evaluación también tenía el objetivo más amplio de intensificar la integración de la igualdad de género en todos los contextos humanitarios, de desarrollo y de paz en los que trabaja el UNICEF.

La evaluación determinó que el UNICEF está logrando avances importantes en lo relativo a la igualdad de género, impulsados por el tercer Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros (2022-2025) y la Política de Género. A partir de estos avances, en el nuevo Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros se debería dar respuesta a los desafíos institucionales fortaleciendo la rendición de cuentas en materia de género en todos los niveles de la organización, intensificando la programación y las alianzas y aumentando los gastos para resultados relacionados con el género. Aunque la visión centrada en el género del UNICEF viene defendida por personal específico, sigue siendo esencial aportar claridad sobre cómo integrar las cuestiones de género en todas las funciones, con miras a velar por que “la igualdad de género sea responsabilidad de todas las personas”. Dos ámbitos clave en los que se puede mejorar son el establecimiento coherente de resultados transformadores en materia de género y la garantía de prácticas igualitarias en el lugar de trabajo. El UNICEF también ha pasado a ser un lugar de trabajo mejor para las mujeres, gracias a los esfuerzos por afrontar los desequilibrios de género, así como a la mayor presencia de “activistas de género” en la organización. No obstante, no siempre se aplican de manera uniforme las medidas para garantizar la paridad, y hay margen de mejorar para favorecer el bienestar de las mujeres en el lugar de trabajo. La evaluación ofrece cuatro recomendaciones principales que el UNICEF debe tener en cuenta para lograr avanzar en su aspiración por la igualdad de género y el empoderamiento de toda la infancia, la adolescencia y las mujeres de todo el mundo.

En la sección VI, se recogen los elementos de un proyecto de decisión para su examen por parte de la Junta Ejecutiva.

I. Introducción

A. ¿Cuál es el contexto de esta evaluación?

1. La igualdad de género sigue siendo una prioridad central de la agenda de desarrollo internacional. Pese a los grandes avances logrados desde la aprobación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing de 1995, un documento histórico para la igualdad de género y los derechos de las mujeres, ningún país está plenamente encaminado para lograr todas las metas del Objetivo de Desarrollo Sostenible 5, que se centra en alcanzar la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas. Para promover la igualdad de género es necesario el compromiso de liderazgo de los gobiernos nacionales y locales, además del apoyo de organizaciones de todos los tamaños, desde grupos comunitarios de defensa de los derechos de las mujeres hasta organismos de las Naciones Unidas. El UNICEF, en cuanto que uno de los mayores organismos del sistema de las Naciones Unidas, desempeña un papel central en la promoción de esta agenda.

2. La labor de la organización con respecto al fomento de la igualdad de género está anclada en marcos internacionales clave, como la Convención sobre los Derechos del Niño de 1989, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer de 1979 y la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad de 2006. Asimismo, la labor del UNICEF en este sentido también se basa en la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo de 1986 y la Declaración sobre la Eliminación de la Violencia contra la Mujer de 1993. En contexto humanitarios, el UNICEF se guía por los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria, que se revisaron en 2020 y hacen hincapié en la igualdad de género en todas las acciones humanitarias.

3. Como parte del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-SWAP), el UNICEF presenta informes anuales sobre 17 indicadores comunes del desempeño. En el marco de su labor por lograr el Objetivo de Desarrollo Sostenible 5, el UNICEF da una prioridad especial a la meta 5.1, centrada en erradicar todas las formas de discriminación contra las mujeres y las niñas, y la meta 5.2, que busca poner fin a todas las formas de violencia y explotación que las afectan.

4. La igualdad de género ha sido una prioridad transversal de los Planes Estratégicos del UNICEF desde 2006, y además se reforzó en la Política de Igualdad de Género y Empoderamiento de las Niñas y las Mujeres de 2010. El primer Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros (2014-2017), armonizado con el Plan Estratégico del UNICEF para 2014-2017, adoptaba un enfoque doble con respecto a la transversalización y las prioridades específicas. Buscaba integrar la igualdad de género en los sistemas del UNICEF mediante la creación de capacidad, el fortalecimiento de los sistemas, la asignación de recursos y las alianzas, para lo que hacía hincapié en programación destinada a mejorar el bienestar de las adolescentes.

5. Después llegaron los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros segundo (2018-2021)¹ y tercero (2022-2025)², basados en las recomendaciones de la evaluación de 2019. Y finalmente se aprobó la actual Política de Género para 2021-2030, que contiene una visión más ambiciosa con respecto a la igualdad de género y el empoderamiento de toda la infancia, la adolescencia y las mujeres³. La Política confía al UNICEF la tarea de hacer frente a barreras estructurales, como las normas sociales dañinas y los desequilibrios de género, que perpetúan las desigualdades.

¹ E/ICEF/2017/16.

² E/ICEF/2021/31.

³ E/ICEF/2020/14.

Reconoce la diversidad de género, trata de revitalizar los derechos de las adolescentes y busca fortalecer las alianzas con las organización de defensa de los derechos de las mujeres y las niñas de aquí a 2030.

6. La igualdad de género sigue siendo un aspecto central de la labor del UNICEF, por lo que en el Plan Estratégico para 2022-2025 figura como principio básico, programa transversal y estrategia de cambio por medio de programación transformadora en materia de género. Pese a estos esfuerzos, los avances para las mujeres, las niñas y la infancia en general están siendo más lentos de lo previsto. Desde 2019 se han intensificado los desafíos, especialmente debido a los efectos desproporcionados que tuvo la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) sobre las mujeres y las niñas. De manera simultánea, la reaparición a nivel mundial de políticas restrictivas supone una amenaza para los derechos de las mujeres, lo que complica aún más los esfuerzos por lograr un cambio transformador, obstáculo al que se enfrentan muchas organizaciones internacionales. Además, el cambio climático afecta en mayor medida a las mujeres y las niñas, lo que exacerba las desigualdades y supone nuevas amenazas para sus medios de vida, salud y seguridad. Al mismo tiempo, la creciente evidencia en torno a la lucha contra las normas de género y el mayor consenso en cuanto a la necesidad de enfoques transformadores en materia de género brindan un impulso valioso. La colaboración con organizaciones dirigidas por mujeres, niñas y jóvenes es esencial para lograr cambios estructurales sostenibles. En este contexto, las Naciones Unidas han reafirmado la urgencia de promover la igualdad de género a través de la Década de Acción para la Agenda 2030, y la reforma en curso de las Naciones Unidas apoya este compromiso renovado.

7. La presente evaluación de la Política de Género y los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros del UNICEF se enmarca en este contexto. Se trata de una de las evaluaciones de la eficacia institucional previstas en el plan de evaluaciones mundiales para 2022-2025 del UNICEF, que hizo suyo la Junta Ejecutiva en 2021⁴. Se basa en las evaluaciones previas de la Política de Género y los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros, al tiempo que se centra en mayor medida en los resultados programáticos en materia de igualdad de género para la infancia, la adolescencia y las mujeres. La evaluación, que se llevó a cabo entre noviembre de 2023 y octubre de 2024, aprovecha los abundantes datos recopilados en todos los niveles de la organización, en particular los datos primarios sobre programas de ocho países⁵ de las siete regiones en las que trabaja el UNICEF. La Oficina de Evaluación gestionó la evaluación de manera independiente, observando las normas y estándares del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas. Se llevó a cabo en estrecha colaboración con partes interesadas clave internas y externas, a las que se implicó y se brindó evidencia nueva continuamente para velar por que se incluyeran sus recomendaciones en el diseño de los nuevos Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y Plan Estratégico (2026-2029).

8. Los resultados se fundamentan en una base sólida de evidencia y proporcionan recomendaciones importantes para transformar la programación del UNICEF, con lo que se garantiza unos compromisos sostenidos de cara a la igualdad de género y se impulsa un cambio transformador para las mujeres y las niñas.

9. La evaluación está destinada principalmente al personal directivo y empleado de todos los niveles de la organización dedicado a la aplicación de la Política de

⁴ Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Compendio de las decisiones adoptadas por la Junta Ejecutiva en su primer período ordinario de sesiones de 2022, [E/ICEF/2022/8](#), págs. 3 y 4.

⁵ Los países de los que se recopilaron datos primarios son Bangladesh, Bosnia y Herzegovina, Egipto, Fiji (en el marco de la Oficina Multipaís del Pacífico), Mozambique, Myanmar, el Perú y la República Democrática del Congo.

Género y el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y, en particular, al Grupo de Programas y a la recién creada División de Personal y Cultura. También pueden utilizarla la Junta Ejecutiva, otros organismos de las Naciones Unidas, gobiernos, donantes, organizaciones asociadas de dentro y fuera de las Naciones Unidas, organizaciones dirigidas por mujeres y niñas, y la juventud.

B. ¿Por qué se llevó a cabo la evaluación y qué abarca?

10. Se trata de una evaluación de la eficacia institucional que abarca la labor del UNICEF en los planos mundial, regional y nacional. El objetivo principal era valorar la eficacia con la que el UNICEF ha integrado las cuestiones relacionadas con la igualdad de género en sus marcos de orientaciones normativas, prácticas institucionales y programas, teniendo especialmente en cuenta la nueva Política de Género y los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros segundo y tercero. Mediante una indagación apreciativa —enfoque utilizado para evaluar el cambio institucional que se centra en las fortalezas en lugar de en los puntos débiles—, la evaluación brindó la oportunidad de destacar las buenas prácticas y las experiencias adquiridas para reforzar la labor futura del UNICEF en materia de género.

11. La evaluación tenía tres objetivos principales:

(a) Evaluar la pertinencia y coherencia de la actual Política de Género y el tercer Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros en lo relativo al fomento de la igualdad de género y el empoderamiento de las adolescentes, con hincapié en el mandato del UNICEF (Convención sobre los Derechos del Niño, Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria) y sus compromisos respecto del ONU-SWAP.

(b) Evaluar la coherencia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad en lo referente a la aplicación de cambios relacionados con el género y elementos facilitadores del desempeño en el marco de las políticas, prácticas, sistemas, programación y mecanismos de rendición de cuentas del UNICEF mediante los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros.

(c) Medir los resultados programáticos en materia igualdad de género para la infancia, la adolescencia y las mujeres de los cinco grupos de objetivos del Plan Estratégico del UNICEF, en contextos tanto de desarrollo como humanitarios de los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros segundo y tercero.

12. La evaluación examinó la aplicación de la Política de Género y los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros desde 2018 hasta 2023, y se centró en el desempeño y los resultados del apoyo prestado por el UNICEF en favor de la igualdad de género en el marco del triple nexo (desarrollo, acción humanitaria y paz). Se basa en las evaluaciones anteriores, e incluye un análisis más profundo de los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros segundo y tercero y la Política de Género de 2021. También examinó la influencia del ONU-SWAP sobre la representación de género y la creación de capacidad en el marco del UNICEF, y se revisaron las funciones del personal, la administración y la arquitectura de género para detectar ámbitos que pudieran reforzarse.

13. En la evaluación se trataron tres temas principales:

(a) **El marco conceptual de la Política de Género y el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros:** se analizó la Política de Género actual, el marco conceptual del tercer Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y la teoría del cambio, y se hizo hincapié en cómo los aplicaban las regiones para atender las cambiantes dinámicas de género, especialmente las normas sociales y de género que suscitaban preocupación. En la evaluación también se valoró la integración

estratégica del género en el marco del Plan Estratégico de Género del UNICEF, como programa transversal y estrategia de cambio, y se compararon las estrategias de género y los planes de acción de organizaciones similares, como el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), o de organismos asociados, como Global Affairs Canada.

(b) **Cambios institucionales y elementos facilitadores del desempeño relacionados con el género:** se examinó hasta qué punto las políticas, prácticas y sistemas del UNICEF favorecen los avances hacia la igualdad de género. Se evaluó la aplicación de los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros y se trataron aspectos como los procesos de programación, los sistemas de seguimiento, los recursos financieros, el liderazgo y la rendición de cuentas en los planos mundial, regional y nacional. Además, se observó cómo el UNICEF fomenta y aprovecha alianzas con gobiernos, organizaciones feministas y redes dirigidas por mujeres, niñas y jóvenes, dándoles más voz en cuanto que agentes de cambio en la labor de programación y promoción. También se evaluaron los esfuerzos para integrar una perspectiva de género en el marco de los sistemas y estructuras nacionales, y se examinó la medida en que los asociados adoptaban las iniciativas del UNICEF relacionadas con el género. Por último, se compararon los elementos facilitadores institucionales del UNICEF para la igualdad de género con los de otras organizaciones de las Naciones Unidas a fin de detectar buenas prácticas, así como esferas que pudieran mejorarse.

(c) **Resultados programáticos e integración de la igualdad de género en todos los programas:** se examinaron los programas ejecutados y se evaluaron los progresos en cuanto a los productos y las contribuciones a los resultados programáticos definidos en los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros segundo y tercero, mediante el análisis de datos primarios de ocho países y de datos secundarios de toda la organización. En particular se examinó la eficacia del UNICEF a la hora de integrar la igualdad de género en los cinco grupos de objetivos de su Plan Estratégico, para lo que se evaluaron los resultados para las adolescentes y se exploraron los avances logrados en la transformación de las normas sociales. Además, en la evaluación se estudió cómo se ha integrado la igualdad de género en la agenda del nexo entre la acción humanitaria, la asistencia para el desarrollo y la consolidación de la paz. No se midió la atribución directa, sino que la evaluación se centró en la contribución general del UNICEF a los resultados a nivel de productos e impacto.

14. La evaluación abarcó los criterios de pertinencia, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad y comprendió tres preguntas principales para fundamentar el análisis, a saber:

(a) ¿En qué medida el marco conceptual de la Política de Género y el tercer Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros está bien diseñado, resulta pertinente y es coherente para responder a las diversas necesidades de toda la infancia, la adolescencia y las mujeres, las prioridades gubernamentales, el marco normativo del UNICEF (es decir, la Convención sobre los Derechos del Niño, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad, los Compromisos Básicos para la Infancia) y los compromisos de la organización respecto del ONU-SWAP en materia de igualdad de género?

(b) ¿Hasta qué punto se aplican los cambios institucionales y los elementos facilitadores del desempeño relacionados con el género de los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros en todas las políticas, prácticas, sistemas, compromisos institucionales y mecanismos de rendición de cuentas del UNICEF a todos los niveles?

(c) ¿En qué medida el UNICEF ha logrado resultados programáticos para la igualdad de género a lo largo de la vida con respecto a los cinco grupos de objetivos,

en particular para promover el liderazgo y el bienestar de las adolescentes, en contextos tanto de desarrollo como humanitarios?

II. Metodología

A. ¿Cómo se ha llevado a cabo la evaluación?

15. Para la evaluación, realizada conforme a las normas y estándares de evaluación pertinentes del UNICEF y del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas, se aplicó un enfoque de diversos métodos basado en la teoría, y se hizo hincapié en la participación para la elaboración de una teoría del cambio para integrar la igualdad de género en la labor del UNICEF. La evaluación entrañó una revisión exhaustiva de evidencia secundaria, y se analizaron 468 documentos tanto de forma manual como mediante procesamiento del lenguaje natural. Incluyó estudios de caso de 6 países, complementados con datos adicionales de otros 2 países, con lo que se abarcó un total de 8 países de las siete regiones del UNICEF. Se involucró a un grupo diverso de 518 informantes a nivel interno y externo. Para seleccionar los países sobre los que se realizarían estudios de caso se aplicó un enfoque de indagación apreciativa, que se centra en las fortalezas; se buscaron ejemplos de oficinas en los países que hubieran creado cambios institucionales en la labor centrada en el género o bien países que tuvieran sólidas prácticas y resultados transformadores en materia de género. Para complementar este enfoque de indagación apreciativa, el equipo de evaluación llevó a cabo una labor de recopilación de datos a distancia con respecto a dos países que no cumplían los criterios de selección para los estudios de caso. Además, se realizaron 64 entrevistas con informantes clave y debates de grupos focales en los planos regional y mundial. Se envió una encuesta a todo el personal, a la que respondieron 884 personas de la plantilla total de 17.656 personas (con un nivel de confianza del 99%, lo que suscita mayor confianza en los resultados de la encuesta), y se llevó a cabo un análisis comparativo en el que se examinó el modo en que otras organizaciones (a saber, el ACNUR, el UNFPA y Global Affairs Canada) integraban el género en su labor. Para analizar los datos, el equipo de evaluación utilizó una matriz de códigos para estructurar los datos de fuentes tanto primarias como secundarias, y garantizar así la triangulación rigurosa de los resultados a fin de dar respuesta a las preguntas de la evaluación y poner a prueba los supuestos de la teoría del cambio. En la figura I que aparece a continuación se resumen los métodos de evaluación y las fuentes de datos.

Figura I

Ilustración de los métodos de evaluación y las fuentes de datos



Fuente: Informe de la evaluación.

B. Limitaciones y medidas de mitigación

16. Diversas limitaciones dificultaron la evaluación; cuando fue posible, se aplicaron medidas de mitigación. Entre los problemas principales cabe destacar la disponibilidad limitada de datos de referencia y evaluaciones del impacto de los programas. Para hacer frente a estos retos se emplearon métodos cuantitativos y cualitativos, con lo que se logró reunir evidencia diversa para la evaluación. Una vez triangulada, la evidencia recopilada brindó una imagen indicativa del programa del UNICEF. El equipo de evaluación también tuvo acceso en diversa medida a especialistas del UNICEF de distintas esferas programáticas y áreas transversales. Para solventar esta dificultad, en la evaluación se incorporaron una gran variedad de datos cualitativos y cuantitativos de diferentes niveles tanto de dentro como de fuera de la organización, lo que ofreció una visión exhaustiva de los progresos con respecto a cada Grupo de objetivos. Entre los obstáculos en el plano nacional, cabe mencionar la disponibilidad —y en ocasiones la idoneidad— de informantes, así como la situación de la seguridad en ciertos lugares. Pese a ello, el equipo de evaluación adaptó sus métodos a fin de garantizar la participación de todos los grupos de partes interesadas previstos, e incluso se superó el número fijado. Aunque también hubo dificultades para analizar los datos del Índice Normalizado del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros (que combina varios indicadores del Plan relativos a elementos facilitadores institucionales e indicadores programáticos) debido a los cambios introducidos en los marcos a lo largo del tiempo, estas dificultades se gestionaron para garantizar que el análisis fuera provechoso. En conjunto, la gran participación de las partes interesadas clave y la documentación que el UNICEF puso a disposición del equipo hicieron que los resultados de la evaluación estuvieran fundamentados en una sólida base de evidencia.

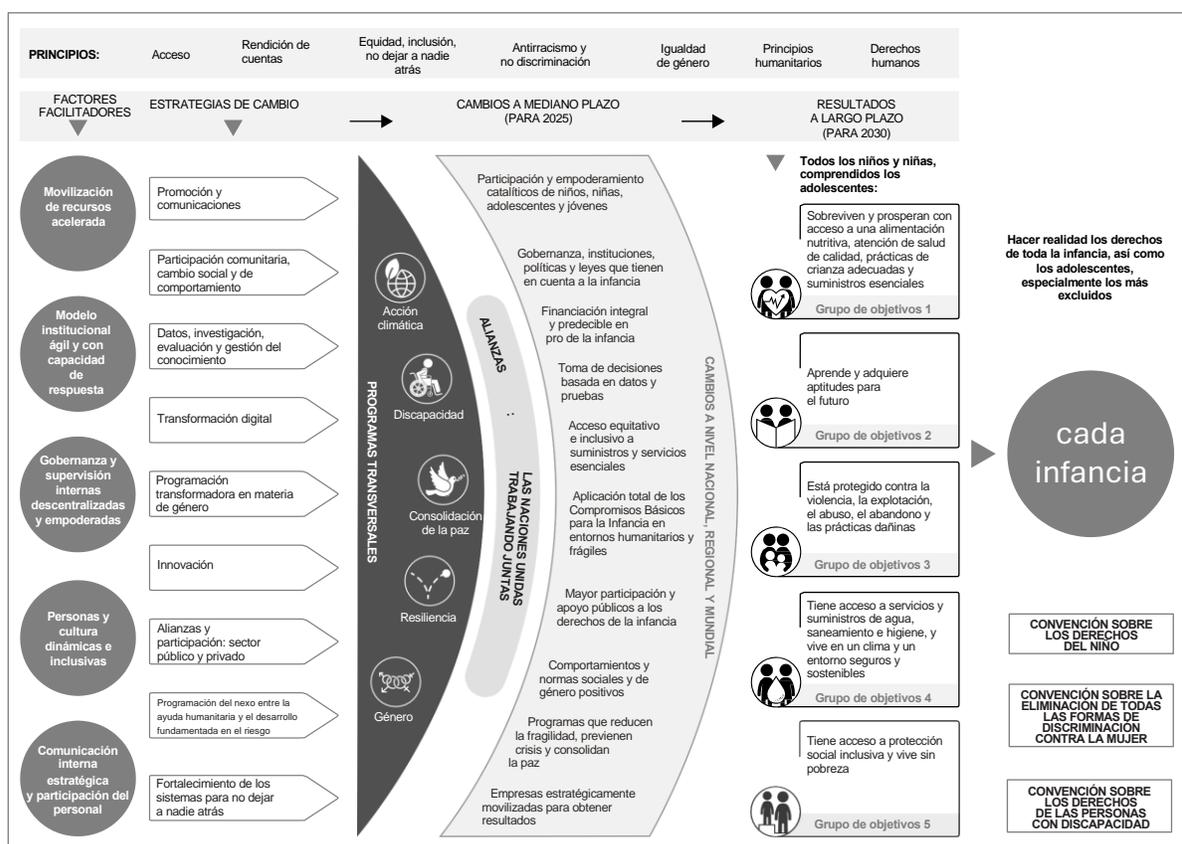
III. Resultados

A. Marco conceptual de la Política de Género y el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros

17. **La Política de Género y el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros se fundamentan en una amplia gama de evidencia y eran pertinentes para el contexto cuando fueron concebidos; sin embargo, las realidades de género de 2024 son diferentes y exigen que el UNICEF redoble los esfuerzos para fomentar la igualdad de género.** En el momento de la “policrisis”, los lentos avances con respecto al Objetivo de Desarrollo Sostenible 5 y el aumento de las ideologías antigénero han exacerbado los desafíos presentes y han hecho que afloren otros a los que no se da una respuesta adecuada en los documentos existentes.

18. **Además, aunque el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros se basa en el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025, que consolida la agenda de género, todavía sigue habiendo una “competitividad por el protagonismo”** entre las diversas estrategias del cambio y temas transversales, y una atención y articulación insuficientes de la interseccionalidad. Como se muestra en la figura II, el género es un principio y elemento clave de las estrategias de cambio, los programas transversales (junto con la acción climática, la discapacidad, la consolidación de la paz y la resiliencia), las iniciativas en pro del cambio a mediano plazo (comportamientos positivos, normas sociales y de género).

Figura 2
El género como elemento esencial del Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025: ambición renovada de cara a 2030

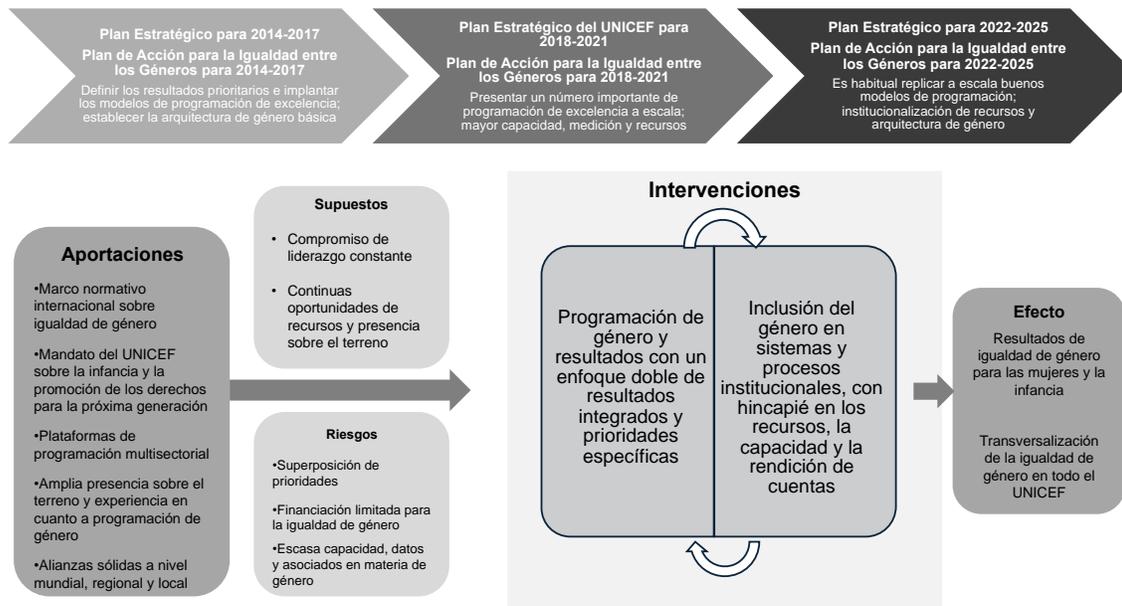


Fuente: Plan Estratégico de UNICEF para 2022-2025

19. **Los informantes clave también notificaron obstáculos para aplicar la interseccionalidad**, dificultad que parece ser común en otras organizaciones, como las que formaron parte del análisis comparativo que se llevó a cabo en el marco de esta evaluación. La interseccionalidad se entiende erróneamente como la adición de una serie de perspectivas independientes (por ejemplo, de género, edad o discapacidad, entre otras) a un programa, en lugar del abordaje de las necesidades interseccionales de una parte de la infancia y la juventud. Esto influye en cómo se desglosan los datos, se realizan los análisis de género o se ejecutan los programas.

20. **La Política de Género del UNICEF establece una visión a largo plazo de la igualdad de género, a la que se ajusta en gran medida la teoría del cambio del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros (véase la figura III); sin embargo, el mandato del UNICEF en lo relativo a la igualdad de género no se presenta de manera coherente en las distintas orientaciones normativas.** Ello hace que la igualdad de género se conciba de formas distintas y que haya diversas concepciones acerca de cómo los derechos de las mujeres contribuyen a los derechos de la infancia. Además, la ventaja comparativa en torno a la igualdad de género que tiene el UNICEF en el marco del sistema de las Naciones Unidas no se articula lo suficientemente bien en ninguno de los documentos, pese a la recomendación a ese respecto que se incluyó en la evaluación anterior. Esto constituye un obstáculo para lograr resultados transformadores en materia de género, lo que exige que las Naciones Unidas y otras organizaciones emprendan medidas conjuntas y concertadas.

Figura III
Teoría del cambio del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros



Fuente: Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros para 2022-2025

21. Además, aunque el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros se diseñó para apoyar la puesta en marcha de la Política de Género, no fija responsabilidades ni procedimientos de implementación suficientes para asegurar la aplicación uniforme.

22. El Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros guarda una estrecha coherencia con el ONU-SWAP, el marco de rendición de cuentas que evalúa el desempeño de todas las organizaciones de las Naciones Unidas en ámbitos como el género, la gestión basada en resultados, la supervisión, la rendición de cuentas, los recursos humanos y financieros, la creación de capacidad, y la generación de conocimientos y las comunicaciones. Esta armonización mejora la priorización y el posicionamiento estratégico del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros dentro del UNICEF. Las evaluaciones anuales del ONU-SWAP muestran que el UNICEF ha avanzado constantemente en la implementación de estos elementos facilitadores institucionales, tanto de año en año como en relación con otros organismos de las Naciones Unidas, lo que refuerza el compromiso de la organización con respecto a la promoción de la agenda de género.

23. Aunque en el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros se trata la acción humanitaria, también se podría contextualizar y abordar en mayor medida la labor en situaciones humanitarias, por ejemplo, con una referencia más firme a los Compromisos Básicos para la Infancia y las políticas sectoriales.

B. Cambios institucionales y elementos facilitadores del desempeño relacionados con el género

24. Durante el período de vigencia de los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros segundo y tercero, el UNICEF logró avances importantes en cuanto al fortalecimiento de cambios institucionales en relación con el género y elementos facilitadores del desempeño a todos los niveles. Estos elementos facilitadores institucionales constituyen la base para integrar el género en la labor del

UNICEF, y favorecen el logro de resultados del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros relativos a los aspectos tanto programáticos como relacionados con el lugar de trabajo de la igualdad de género. El marco de estos elementos facilitadores se organiza en torno a las dimensiones clave del “cómo” y el “quién”, tal y como se ilustra en la figura IV.

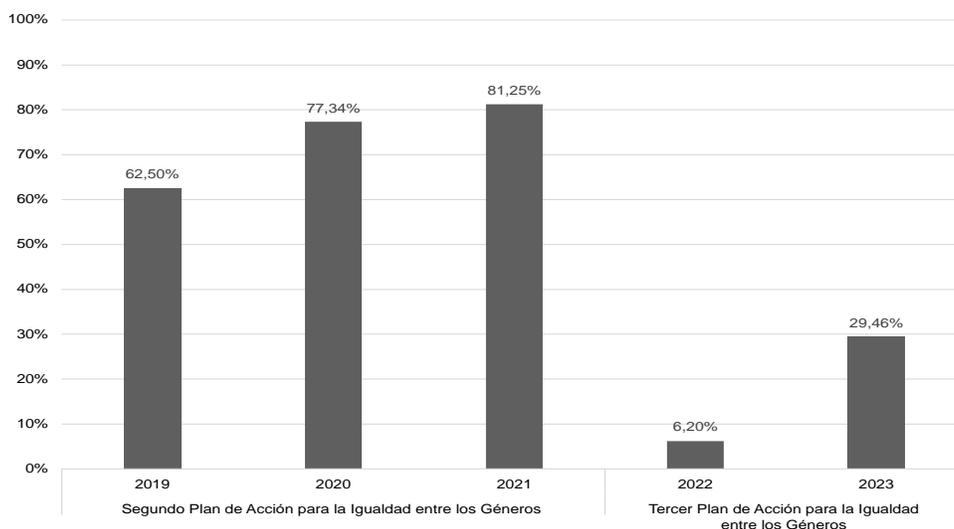
Figura IV
Elementos facilitadores institucionales



Fuente: Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros para 2022-2025

25. **El UNICEF es uno de los organismos del sistema de las Naciones Unidas que lideran la aplicación de elementos facilitadores institucionales para la igualdad de género**, y suele figurar entre los organismos con mayor puntuación en el ONU-SWAP. En 2023, el UNICEF “cumplió” o “superó” los requisitos de 16 de los 17 indicadores (el 94%) y “estuvo cerca de alcanzar los requisitos” de uno de los indicadores (el 6%), con lo que logró su mayor puntuación de cumplimiento. Según la evaluación del ONU-SWAP y los sistemas de seguimiento interno del UNICEF, la organización ha ido avanzando de manera constante en este ámbito durante el período que abarca la evaluación. Los datos del Índice Normalizado del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros indican un progreso general en cuanto a la aplicación de los elementos facilitadores institucionales, pese a la marcada disminución durante la transición entre los Planes de Acción segundo y tercero debido a los cambios introducidos en el marco de seguimiento. No obstante, las tendencias positivas que se observaron en ambos períodos dan a entender que se ha mejorado de manera sostenida en la aplicación de los elementos facilitadores institucionales desde 2019 hasta 2023, como se muestra en la figura V.

Figura V
Porcentaje de oficinas en los países que cumplen el Índice Normalizado del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros



Fuente: Datos internos de seguimiento y cálculos de los evaluadores.

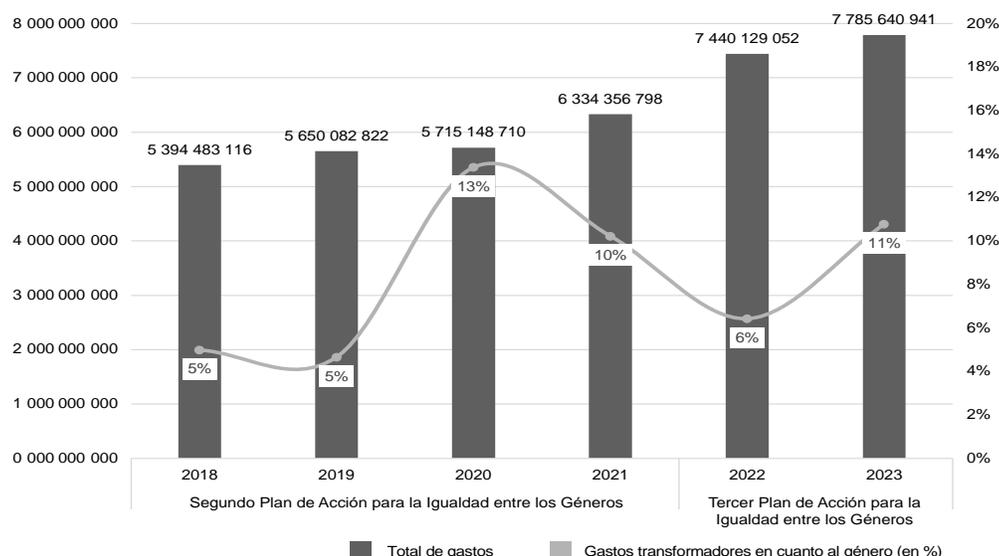
26. **Los resultados transformadores en materia de género cada vez están más integrados en la planificación**, y muchas oficinas en los países han contextualizado los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros. Aún así, su uso puede verse limitado por la falta de armonización con los planes sectoriales.

27. **Cada vez se realizan más análisis e investigaciones de género, aunque la calidad y el uso varían.** El UNICEF ha elaborado un conjunto considerable de evidencia de investigaciones sobre programación de calidad en materia de género y ha establecido vías para difundirla a los programas en los planos regional y nacional. No obstante, hay una brecha entre las investigaciones generadas a partir de las intervenciones puestas a prueba a nivel nacional y su uso para ampliar las intervenciones.

28. **En el marco del tercer Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros, se han fortalecido el seguimiento y la evaluación de los elementos facilitadores institucionales relacionados con el género. Al mismo tiempo, el seguimiento y la evaluación de los programas son menos ambiciosos en cuanto a documentar la contribución de cara a los resultados transformadores en materia de género**, en especial a nivel de los resultados. Si bien las orientaciones del UNICEF indican claramente que la finalidad de los informes presentados sobre el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros es la rendición de cuentas global y el aprendizaje y la programación a nivel nacional, el sistema de seguimiento se orienta principalmente a la rendición de cuentas ascendente.

29. **El UNICEF aún no está cumpliendo su meta general relacionada con los recursos de financiación destinados al género, y la distribución de fondos se inclina hacia la programación de emergencia**, por lo que existen brechas de financiación con respecto a la capacidad institucional y algunos Grupos de objetivos. Aunque se ha mejorado el seguimiento de los recursos en materia de género, ya que se han puesto en marcha sistemas mejores, estos se consideran difíciles de utilizar, por lo que no se implementan de manera constante.

Figura VI
Gastos transformadores en materia de género con respecto al gasto total del UNICEF, en dólares de los Estados Unidos



Fuente: Datos internos sobre gastos correspondientes a los períodos 2019-2021 y 2022-2023.

30. Aunque se han logrado resultados prometedores en el establecimiento de una arquitectura de género sólida en toda la organización, **el UNICEF aún tiene camino por recorrer para asegurar que dicha arquitectura impulse la integración de la igualdad de género en toda la organización**. Por ejemplo, aunque el UNICEF ha seguido desarrollando capacitaciones sobre igualdad de género, estas no se están implantando a buen ritmo. Existen ciertas brechas en el alcance y el contenido de la capacitación en lo que se refiere a afrontar los valores, actitudes y prejuicios individuales y ofrecer orientación técnica específica a los sectores.

31. **El UNICEF cada vez tiene más alianzas con organizaciones de mujeres y niñas, pero no tantas con organizaciones comunitarias de la sociedad civil**. Las organizaciones comunitarias tienen muchas dificultades para cumplir los criterios de adquisiciones y acceder a los fondos. A fin de mejorar las alianzas con organizaciones dirigidas por mujeres y niñas, el UNICEF ha invertido en iniciativas para desarrollar sus capacidades en materia de género. Por ejemplo, en Myanmar, el UNICEF se ha centrado en desarrollar la capacidad de organizaciones comunitarias en lo relativo a la protección frente a la explotación, el abuso y el acoso sexuales, la salvaguardia, el género, la inclusión de la discapacidad y la gestión de subvenciones. Sin embargo, sigue siendo limitada la labor encaminada a apoyar la sostenibilidad a largo plazo de estas organizaciones y su capacidad para abogar por cambios sistémicos que promuevan la igualdad de género. Un mapeo de las alianzas, como el que completó Fiji en el marco de la Oficina Multipaís del Pacífico, es un buen modo de conocer quién, además de los asociados existentes, está trabajando en la zona —por ejemplo, las organizaciones dirigidas por feministas o jóvenes— y cómo el UNICEF puede mejorar sus alianzas con ellas.

32. **Falta un entendimiento común de la ventaja comparativa del UNICEF en materia de igualdad de género**. El UNICEF ha establecido programas conjuntos con otros organismos de las Naciones Unidas para promover la igualdad de género; sin embargo, al no entenderse la ventaja comparativa del UNICEF, surge el riesgo de que se pasen por alto oportunidades de colaboración o de que se dupliquen los esfuerzos a nivel nacional.

Recuadro 1

Colaboración formal e informal del UNICEF con otros organismos de las Naciones Unidas en materia de género: ejemplos de estudios de caso nacionales

- Bosnia y Herzegovina: Iniciativa de Niñas en Tecnologías de la Información (UNICEF, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD] y Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres [ONU-Mujeres]) y Marco de Aceleración en materia de Género (UNFPA, PNUD y ONU-Mujeres) en preparación.
- Mozambique: dos programas conjuntos centrados en el género, a saber, el Programa Mundial para Acelerar las Medidas Encaminadas a Poner Fin al Matrimonio Infantil del UNFPA y el UNICEF, Rapariga Biz - Acción para Niñas y Mujeres Jóvenes (UNFPA, Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], ONU-Mujeres y UNICEF) y un Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre Protección Social con perspectiva de género (UNICEF y Organización Internacional del Trabajo [OIT]).
- Egipto: programa conjunto para hacer frente a la mutilación genital femenina (con el UNFPA), y alianzas sobre programación de género (con ONU-Mujeres) y sobre juventud e infancia refugiadas y migrantes, que incluyen un componente con perspectiva de género (con el ACNUR).
- Bangladesh: el UNICEF participa en la coordinación de las Naciones Unidas por conducto de grupos de trabajo del Equipo de las Naciones Unidas en el País sobre proyectos específicos dirigidos a poner fin al matrimonio infantil, distribuir kits de higiene femenina a mujeres y niñas y poner en marcha campañas e intervenciones relacionadas con la salud dirigidas a adolescentes.
- Perú: el UNICEF ha emprendido una labor de promoción conjunta de gran envergadura sobre eliminación del matrimonio infantil (con el UNFPA y otros organismos) y programación en contextos humanitarios (UNFPA, Organización Internacional para las Migraciones, ACNUR).

33. **El UNICEF se considera uno de los organismos más influyentes de las Naciones Unidas, debido al amplio alcance de sus programas, lo que lo sitúa en buen lugar para defender los derechos de las niñas y la infancia en general.** Esta amplia huella brinda al UNICEF una plataforma sólida para ampliar su labor de promoción en campañas públicas, así como con gobiernos y Estados miembros.

34. **El liderazgo del personal directivo superior de la organización ha sido clave para promover el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y para que se reconozca en mayor medida que la igualdad de género es responsabilidad de todas las personas, pero la falta de medidas oficiales de rendición de cuentas** hace que no todo el mundo asuma en la práctica esta responsabilidad. El liderazgo superior ha resultado esencial para poner de relieve el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros, pero tal vez sea necesario consolidarlo, especialmente en el nivel directivo intermedio. La igualdad de género también se percibe cada vez más como una responsabilidad de todas las personas del UNICEF. Con todo, en la práctica parece que la apropiación de la agenda de igualdad de género por parte del personal en general es limitada, debido a la falta de responsabilidades oficiales y precisas en cuanto al logro de resultados en materia de género más allá de las que incumben al personal dedicado específicamente a las cuestiones de género.

35. **Se ha venido haciendo mayor hincapié en mejorar la igualdad de género en el lugar de trabajo, pero aún hay margen de mejora.** Si bien la paridad de género se ha logrado en la sede del UNICEF, sigue habiendo discrepancias en este ámbito en diversas categorías de personal. La política de contratación del UNICEF suele

considerar la paridad de manera aislada, sin tener en cuenta el objetivo general de mejorar la igualdad de género en el lugar de trabajo. Aunque la política de dotación de personal del UNICEF atiende de manera cada vez más deliberada la igualdad de género —lo que ha redundado en beneficio de todo el personal— y se han adoptado medidas para hacer frente a cuestiones relacionadas con la cultura y la inclusión en el lugar de trabajo, existe margen para mejorar estas políticas y garantizar una aplicación más sistemática, en particular a nivel de los países.

36. El UNICEF ha fortalecido sus sistemas para aplicar una política de tolerancia cero frente a la conducta sexual indebida, a raíz de las recomendaciones formuladas por un grupo independiente tras la evaluación de su respuesta a la protección frente a la explotación, el abuso y el acoso sexuales y el informe del Grupo de Tareas Independiente sobre Discriminación de Género, Acoso Sexual, Acoso y Abuso de Autoridad en el Lugar de Trabajo. Entre las mejoras clave figuran la creación de una unidad temporal de diversidad, equidad e inclusión en el marco de la Oficina de la Directora Ejecutiva, que ya se ha integrado en la nueva División de Personal y Cultura. Sin embargo, estos sistemas fortalecidos no se han aplicado plenamente a nivel de los países. Las entrevistas con partes interesadas realizadas en el marco de los estudios de caso de países y a nivel de las oficinas mundiales revelan que las unidades de recursos humanos en el plano nacional no están totalmente preparadas para afrontar asuntos de conductas indebidas y protección frente a la explotación, el abuso y el acoso sexuales. Además, las estructuras internas para la protección frente a la explotación, el abuso y el acoso sexuales siguen estando menos desarrolladas que las que se centran en la labor de cara al público externo. En este contexto, la creación de la División de Personal y Cultura resulta prometedora para atender estos desafíos, ya que mejora la función y la capacidad de los recursos humanos en toda la organización.

C. Resultados programáticos e integración de la igualdad de género en todos los programas

37. Los indicadores sobre programación y gastos del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros muestran que se ha avanzado en la integración de las cuestiones de género en todos los Grupos de objetivos, con distintos niveles de inversión. En general, **para la integración de las cuestiones de género se aplica una perspectiva de género en lugar de un enfoque transformador, y la programación más transformadora es la relativa al Grupo de objetivos 3 (protección de la infancia)**. Los gastos transformadores en materia de género del UNICEF han aumentado en todos los Grupos de objetivos, pero los gastos totales, excepto en uno de los Grupos (Grupo de objetivos 3), siguen siendo inferiores a lo recomendado en el ONU-SWAP. En conjunto, los resultados de igualdad de género se obtienen normalmente a través de programas específicos de género, como se señala en el recuadro 2.

Recuadro 2

Igualdad de género con respecto a los cinco Grupos de objetivos del Plan Estratégico del UNICEF

Grupo de objetivos 1 – *Cada niño y niña, incluidos los adolescentes, sobrevive y prospera, y tiene acceso a regímenes alimentarios nutritivos, atención primaria de salud de calidad, prácticas de crianza y suministros básicos*: la programación se centra principalmente en intervenciones sensibles al género o con perspectiva de género, como un mejor acceso y aceptación de los servicios por parte de mujeres y niñas. Muchos de los programas están dirigidos a las mujeres sobre la base de sus funciones biológicas y de género, y la implicación de los niños y los hombres es escasa. No obstante, en Bosnia y Herzegovina, por ejemplo, las campañas de

promoción buscaban cambiar las actitudes de los hombres para que mostraran más interés en la salud y nutrición de sus hijos e hijas, así como los prejuicios del personal docente de educación preescolar, que tendían a ofrecer a los niños más alimentos nutritivos que a las niñas. En Mozambique, el programa Rapariga Biz promueve y protege la salud sexual y los derechos reproductivos de las adolescentes y las mujeres jóvenes (de 10 a 24 años) empoderando a las adolescentes para que reivindicquen sus derechos y tomen decisiones informadas e implicando a los chicos.

Grupo de Objetivos 2 – *Cada niño y niña, incluidos los adolescentes, aprende y adquiere aptitudes para el futuro*: los resultados relacionados con el sector educativo parecen dispares, pero con logros notables a nivel nacional en cuanto al cambio estructural a nivel del sistema, así como con las adolescentes marginadas y sin escolarizar. También se ha elaborado una estrategia integral que fomenta resultados transformadores en materia de género; no obstante, su aplicación se ve limitada por los escasos conocimientos especializados en materia género en el marco del sector educativo a nivel de las oficinas en los países y en el marco de los departamentos nacionales de educación. Con ello se han desperdiciado oportunidades de desarrollar sistemas educativos que hagan frente a las normas sociales y de género dañinas a gran escala. Entre los ejemplos de programas y enfoques con perspectiva de género y transformadores en materia de género cabe mencionar, por ejemplo, el programa de aprendizaje alternativo que se ejecutó en Bangladesh junto con una formación en capacidad empresarial y otras aptitudes interpersonales pertinentes para chicos y chicas adolescentes sin escolarizar, en el marco del cual algunos asociados en la ejecución ofrecían a las chicas formación profesional contraria a los estereotipos de género, como cursos de electricista, conducción, reparación de vehículos, etc. En el Perú, el programa ChicasTec está dirigido a niñas de 15 a 18 años de edad que se encuentran en situaciones vulnerables y que están interesadas en carreras profesionales relacionadas con los ámbitos de la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (CTIM). El programa incluye intervenciones de capacitación de niñas en CTIM y habilidades digitales, desarrollo de la capacidad de profesionales del sector educativo para integrar habilidades digitales y promoción del cambio de normas y estereotipos de género.

Grupo de objetivos 3 – *Cada niño y niña, incluidos los adolescentes, está protegido contra la violencia, la explotación, el abuso, el abandono y las prácticas dañinas*: la Sección de Protección Infantil ha adoptado un enfoque más estratégico y basado en evidencia para la integración de las cuestiones de género, y existe una valiosa oportunidad para llevar a cabo una labor más transformadora. Durante este período, el UNICEF también ha abordado en mayor medida la prevención de la violencia. Sin embargo, para aprovechar al máximo las oportunidades de hacer más, el UNICEF debe abordar la calidad de la programación. Los programas conjuntos de protección de la infancia han demostrado tener resultados positivos en cuanto a cambios normativos, pero se podría fortalecer su enfoque con respecto a la programación transformadora en materia de género. Por ejemplo, en Egipto el programa Dawwie fue diseñado mediante un modelo socioecológico, trabajando con las niñas, los niños y sus familias, asegurando así un enfoque transformador e integral. El programa tiene como objetivo cambiar las normas que suponen un lastre para las adolescentes e incluye iniciativas como círculos narrativos, diálogo intergeneracional y comunitario, aprendizaje digital y oportunidades para desarrollar nuevas habilidades, así como servicios de protección, salud y nutrición. El programa, ejecutado conjuntamente por la Sección de Cambio Social y del Comportamiento y la Sección de Protección Infantil ha llegado a 600.000 personas hasta la fecha. En la República Democrática del Congo, a través de un programa de participación comunitaria destinado a prevenir la violencia contra la infancia y responder ante ella, se facilitan diálogos con miembros de la

comunidad, incluidos hombres, para catalizar medidas de prevención de la violencia de género, y se imparte capacitación a diversos sectores para fortalecer los servicios de respuesta para sobrevivientes de la violencia de género.

Grupo de objetivos 4 – *Cada niño y niña, incluidos los adolescentes, tiene acceso a servicios y suministros de agua, saneamiento e higiene, y vive en un clima y un entorno seguros y sostenibles:* en la Estrategia de Agua, Saneamiento e Higiene para 2016-2030 se expone la aspiración de llevar a cabo una labor más transformadora en materia de género; no obstante, las intervenciones programáticas y normativas actuales son sobre todo sensibles al género o con perspectiva de género, y se centran en la mejora del acceso y la aceptación con respecto a los servicios. Por ejemplo, en la República Democrática del Congo, los enfoques más transformadores en materia de género incluyen medidas para que las mujeres se ocupen de trabajos reservados tradicionalmente a los hombres, por ejemplo, ofreciendo a las mujeres capacitación en gestión y gobernanza de recursos hídricos, habilidades técnicas (albañilería, fontanería), habilidades digitales para el seguimiento de sistemas de WASH o el reciclado de plástico para construir letrinas, o proyectos que combinan actividades generadoras de ingresos para las mujeres y servicios de WASH en campamentos de refugiados.

Grupo de objetivos 5 – *Cada niño y niña, incluidos los adolescentes, tiene acceso a protección social inclusiva y vive sin pobreza:* los datos sobre productos y resultados indican que el aumento de recursos específicos, de evidencia relacionada con cuestiones de género y de conocimientos especializados ha contribuido a que se logren buenos avances en la integración de las cuestiones de género. Como resultado de estas inversiones, el UNICEF ha observado resultados notables en cuanto a la aceptación e integración de las cuestiones de género en la protección social, ámbito que suele aplicar más bien una perspectiva de género. La evaluación también detectó varias oportunidades prometedoras para mejorar programas de protección social y hacerlos más transformadores en materia de género (por ejemplo, en la República Democrática del Congo y otros países). No obstante, en conjunto, en la evaluación se detectaron pocos ejemplos de intervenciones o programas que apoyaran a las mujeres y niñas con discapacidad.

38. **La labor del UNICEF para incorporar las cuestiones de género en el sector humanitario se refleja en el aumento de las orientaciones que existen**, el análisis de género mejorado, el desglose de datos y la participación de organizaciones de mujeres y niñas. Sin embargo, las ambiciones fijadas no se han materializado plenamente, en parte debido a que en las operaciones humanitarias se carece de conocimientos especializados técnicos en materia de género suficientes.

39. **Asimismo, el UNICEF reconoce cada vez más las necesidades de las mujeres y las niñas en su labor relacionada con el cambio climático, aunque todavía le queda mucho para integrar las cuestiones de género en la práctica.** Las prioridades del tercer Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros relativas a las adolescentes han ganado impulso, y cada vez hay más programas que trabajan con chicas jóvenes. El UNICEF ha utilizado con éxito su ventaja comparativa para favorecer de manera eficaz el cambio individual entre las adolescentes y fortalecer la movilización y las redes de chicas jóvenes y adolescentes. Los cambios más extensos de las normas sociales en todo el modelo socioecológico por lo general han sido más lentos o reducidos. Las niñas podrían correr mayores riesgos de reacciones violentas y estigmatización si la comunidad que las rodea no las apoya.

40. **La aspiración del UNICEF a una programación transformadora ha supuesto un impulso para ir más allá de la programación sensible al género, y se han señalado algunos ejemplos positivos.** Sin embargo, existen varios factores que

limitan la capacidad de la agencia para transformar de manera sostenible las normas sociales y de género, como la profundidad del análisis de género, las modalidades de programación existentes y el conocimiento del personal acerca de la programación transformadora en materia de género.

41. A nivel interno, los avances en la igualdad de género han venido facilitados por diversos factores propicios, aunque todavía existen ciertos obstáculos que obstaculizan el avance sistemático. Los avances logrados pueden atribuirse al liderazgo firme y comprometido con la aceptación de las cuestiones de género y la motivación de un grupo de personal cada vez mayor (incluidos especialistas de género y un grupo de trabajo activo en materia de género), así como mecanismos de rendición de cuentas que hacen hincapié en la responsabilidad colectiva con respecto a los resultados de género. Los procesos clave, como el análisis de género y el seguimiento, la comunicación y el examen periódicos de los resultados en materia de género durante las revisiones anuales del plan, también han contribuido a estos avances. No obstante, sigue habiendo obstáculos, como el insuficiente alcance y calidad del análisis de género interseccional para orientar la programación transformadora, unos conocimientos limitados acerca de lo que constituye la programación transformadora en materia de género, y la falta de orientación operacional sobre el modo de diseñar estas intervenciones. Estos obstáculos hacen que los equipos y las oficinas tengan dificultades para integrar plenamente en su labor las consideraciones de género. Entre otros obstáculos cabe mencionar la naturaleza breve de las intervenciones, los complejos procedimientos para establecer alianzas con organizaciones pequeñas, los problemas de calidad en el diseño y seguimiento de los programas, las dificultades para extraer enseñanzas de la experiencia y la escasa influencia del personal dedicado a las cuestiones de género.

42. A nivel externo, varios factores han permitido y restringido los avances. Entre los factores propicios figuran la colaboración con gobiernos que apoyan activamente la agenda en favor de la igualdad de género y la creación de alianzas útiles con organizaciones dirigidas por mujeres y jóvenes. El uso de tecnología digital ha demostrado ser especialmente eficaz para llegar a comunidades remotas o que se desplazan. Por otra parte, los retos externos abarcan la situación geográfica remota y el acceso limitado, especialmente en contextos afectados por conflictos, la elevada movilidad entre las poblaciones, los posicionamientos gubernamentales conservadores y los entornos restrictivos que limitan la capacidad de las organizaciones de la sociedad civil para participar en la labor basada en los derechos.

IV. Conclusiones y medidas futuras

43. Las conclusiones globales que se reseñan a continuación se basan en los resultados de la presente evaluación, y se analizan a partir de los supuestos de la teoría del cambio de la evaluación. Se reconocen los progresos logrados por el UNICEF en el avance de la igualdad de género y se alienta a la organización a que mantenga y refuerce su agenda transformadora para las mujeres y las niñas.

44. **Aprovechar el impulso: materializar las aspiraciones transformadoras en materia de igualdad de género en un nuevo Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros, reforzado por el nuevo Plan Estratégico.** El UNICEF está bien encaminado, y se debería aprovechar este impulso con un cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros en el que se haga hincapié en la aplicación de las aspiraciones transformadoras en materia de igualdad de género de la organización dando respuesta a los problemas relacionados con los elementos facilitadores institucionales, por ejemplo, con las siguientes medidas:

- (a) fortalecimiento de la rendición de cuentas a todos los niveles del personal, desde el individual hasta el mundial, regional y nacional, así como en todos los sectores;
- (b) reforma de los enfoques de programación y alianzas del UNICEF; y
- (c) mejora de la rendición de cuentas con respecto a los gastos y resultados relacionados con el género.

45. Si bien los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros han sentado una base firme para la promoción de la igualdad de género y se han logrado avances en este sentido, las cuestiones de género aún no están plenamente integradas en toda la organización. El UNICEF debe adaptarse mejor al contexto actual y tratar de lograr la igualdad de género a gran escala. Aunque existen mecanismos de rendición de cuentas en materia de género por medio de sistemas de seguimiento y evaluación, análisis comparados y arquitectura de género, resultan deficientes en los planos nacional e individual, especialmente con respecto al personal directivo superior e intermedio de las oficinas en los países, así como con respecto a los sectores. Además, es necesario fortalecer la arquitectura de género en los planos regional y nacional. El sistema de seguimiento y evaluación del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros ha mejorado y favorece una mejor rendición de cuentas y análisis comparativo; sin embargo, los indicadores no siempre resultan pertinentes para hacer un seguimiento de las intervenciones transformadoras en materia de género. No se aportan recursos financieros suficientes para desarrollar la capacidad institucional básica, y con frecuencia las esferas programáticas más amplias tienen un menor porcentaje de gastos transformadores en materia de género, con lo que se desaprovechan oportunidades de explotar la situación del UNICEF para generar impacto a mayor escala. Los programas del UNICEF responden cada vez más a las cuestiones de género y atienden en mayor medida las necesidades de las mujeres y las niñas. Con todo, es necesario prestar una mayor atención para adoptar un enfoque interseccional que favorezca a las mujeres y las niñas en toda su diversidad (por ejemplo, niñas con discapacidad). Aunque el UNICEF empodera y apoya eficazmente el liderazgo juvenil, en particular de las adolescentes, su eficacia es menor en cuanto al logro de programación transformadora en materia de género, que exige abordar las causas profundas de la desigualdad de género y aplicar un modelo socioecológico. A fin de lograr resultados más transformadores a gran escala, el UNICEF ha de reformar sus enfoques programáticos y dar prioridad al establecimiento de alianzas fructíferas con organizaciones de la sociedad civil, en especial con aquellas dirigidas por mujeres y niñas.

46. **Salvar la brecha: promover la apropiación institucional de la programación transformadora en materia de género del UNICEF.** El UNICEF ha fijado una visión ambiciosa respecto de la programación transformadora en materia de género con su tercer Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y la Política de Género, con el apoyo del liderazgo y un grupo específico de personal y aliados especializados en cuestiones de género. Sin embargo, esta aspiración aún no se entiende ni acepta plenamente en toda la organización, y la expectativa del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros de que “la igualdad de género sea responsabilidad de todas las personas” aún no se ha materializado. Muchos miembros del personal todavía no tienen claro cómo poner en práctica los objetivos de género. Aunque la capacidad es un problema considerable, el firme deseo de aprender sobre género que existe en el marco de la organización brinda al UNICEF la oportunidad de asegurar que esta aspiración se traduzca en la práctica.

47. **Aclarar la visión: fortalecer la coherencia en la aplicación del marco conceptual de la Política de Género y el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros.** Las definiciones actuales de la programación transformadora en materia

de género y la igualdad de género no se articulan de manera uniforme en los documentos orientativos, y el personal tampoco las concibe de igual modo, lo que lleva a una variedad de interpretaciones y pone trabas a que se apliquen de manera eficaz y tengan una amplia aceptación. El UNICEF puede aprovechar sus fortalezas para contribuir provechosamente a la igualdad de género por medio de las siguientes prioridades programáticas:

(a) Aprovechar el impulso en torno a las chicas jóvenes, al tiempo que se elabora una narrativa más clara que sitúe la igualdad de género como aspecto central de los derechos de la infancia y establezca las diferencias entre la función del UNICEF y la del UNFPA.

(b) Hacer hincapié en un enfoque de socialización de género que se ajuste a la prioridad del UNICEF en torno a la infancia y la adolescencia para favorecer el desarrollo y la expansión de normas equitativas positivas durante la infancia y la adolescencia, lo que implica colaborar con padres y madres, líderes de la comunidad, niños y hombres y facilitar la labor a través del modelo socioecológico. El UNICEF se sirve de este modelo para poder evaluar si un enfoque, intervención o programa resulta transformador, y en qué medida (por ejemplo, ¿la intervención va más allá del nivel individual y aborda los obstáculos presentes a nivel de la familia, la comunidad, la cultura y las políticas, y los sistemas?). El enfoque de la socialización de género también trata la importante cuestión de involucrar a los niños y los hombres, y podría reforzar las intervenciones parentales.

(c) Aprovechar la escala de sus programas y su posición multisectorial con respecto a todos los grupos de objetivos, dado que el mandato del UNICEF es particularmente idóneo para abordar las causas profundas de la desigualdad de género. Ello exige una mayor transversalización de las cuestiones de género, incluso en los programas humanitarios.

48. Fomentar la paridad de género y más: reforzar la labor del UNICEF encaminada a promover un lugar de trabajo inclusivo para las mujeres. El UNICEF ha hecho grandes avances para convertirse en un lugar de trabajo mejor para las mujeres, gracias a los esfuerzos por afrontar los desequilibrios de género en la dotación del personal y el lugar de trabajo, así como al mayor número de “activistas de género” dentro de la organización. No obstante, las medidas destinadas a garantizar la paridad de género no siempre se aplican según lo previsto, por lo que es necesario seguir trabajando para mejorar el bienestar de las mujeres en el lugar de trabajo, particularmente en esferas como la protección frente a la explotación y el abuso sexuales. La contratación de personal joven apasionado por la igualdad de género ha dotado a la organización de una energía renovada, y la Política de Género y el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros han pasado a ser un punto de encuentro, lo que es una señal prometedora de cara al futuro.

V. Recomendaciones

49. Las cuatro recomendaciones que se exponen a continuación son las que se priorizaron en el informe de evaluación, tras el análisis y la interpretación de sus resultados. Fueron elaboradas y validadas conjuntamente por las principales partes interesadas internas y externas durante el proceso de evaluación. Al implementar estas recomendaciones, el UNICEF puede reforzar su capacidad de avanzar en la igualdad de género y cumplir así su mandato de manera eficaz en los seis años que quedan de la Década de Acción para la Agenda 2030.

50. Recomendación 1: Actualizar la visión de la igualdad de género, hacer referencia a ella de manera coherente y velar por la armonización del cuarto Plan

de Acción para la Igualdad entre los Géneros y todos los marcos normativos con respecto a los Grupos de objetivos y en el sector humanitario.

Mandato del UNICEF: El UNICEF debería actualizar su visión en el nuevo Plan Estratégico ofreciendo una narrativa más explícita que sitúe la igualdad de género y los derechos de las mujeres como esenciales para lograr los derechos de la infancia y explicando la relación de ambos grupos de derechos. El cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros debería profundizar en esta cuestión, además de hacer referencia a los marcos de derechos humanos pertinentes (por ejemplo, la Convención sobre los Derechos del Niño, el nuevo marco de acción del UNICEF sobre los derechos de la infancia, la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, y la Declaración de Beijing). El UNICEF también debe velar por armonizar la visión actualizada del nuevo Plan Estratégico, la Política de Género, las prioridades programáticas del cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y las estrategias sectoriales, incluso en torno a la interseccionalidad, y debe referirse de manera más explícita al Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria. El nuevo Plan Estratégico debería indicar claramente los resultados con respecto a la igualdad de género. (Prioridad muy alta; es probable que solo precise tiempo de personal)

51. Recomendación 2: Elaborar un cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros que sea más explícito en cuanto al “cómo” ponerlo en marcha a todos los niveles y ejecutar programas en favor de la igualdad de género.

Cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y contextualización:

El UNICEF debería elaborar un nuevo Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros que fije un marco orientativo y prioridades para obtener resultados programáticos e institucionales sobre igualdad de género, seguido de directrices para la puesta en marcha en esferas clave. Estas directrices deberían incluir un menú de opciones transformadoras en materia de género que pudieran aplicarse en el marco de cada prioridad programática o Grupo de objetivos, incluidas cuestiones transversales. También deberían redactarse orientaciones para la elaboración de Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros a nivel nacional, así como orientaciones sobre cómo vincularlos a los exámenes de los programas de género y los exámenes de los documentos sobre los programas de los países. En las reuniones del personal directivo superior celebradas a nivel de la sede, las regiones y los países, así como en emergencias, se deberían tratar periódicamente las prioridades de género para que el personal directivo reflexione y emprenda medidas al respecto. (Prioridad muy alta; es probable que solo precise tiempo de personal)

Responsabilidades y arquitectura de género: El UNICEF debería fortalecer las responsabilidades del personal directivo superior e intermedio de todos los sectores a nivel nacional, regional y de la sede con respecto a implementar el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros. Ello puede lograrse con las siguientes medidas: actualizar las descripciones de los puestos y los exámenes de evaluación del desempeño; velar por que especialistas de género presenten informes ante el o la representante o representante en funciones en el país; designar especialistas sectoriales de género que se incorporen en las secciones; velar por que los coordinadores en materia de género asistan a las reuniones del equipo de gestión en el país y que los grupos de trabajo en materia de género incluyan personal de todas las secciones y operaciones y estén presididos por el o la representante o representante en funciones en el país; y designar especialistas de género sobre la base de los méritos y el contexto, y no solo según el presupuesto (es decir, debería priorizarse que las oficinas en los países demuestren mejores resultados o mayores carteras de proyectos en materia de género o que demuestren que el contexto exige

contar con especialistas). (Prioridad muy alta; es probable que sea necesario readaptar o reclasificar a una categoría más alta algunos puestos, así como más financiación en las oficinas en los países)

Financiación: El UNICEF debería redoblar el apoyo prestado a las oficinas en los países para hacer un seguimiento más eficaz de los gastos; incentivar al personal directivo superior de las oficinas para que destinen al menos el 15% de la financiación no asignada a fines específicos a la labor transformadora en materia de género; garantizar que en todos los Grupos de objetivos el gasto transformador en materia de género alcance el 15%; hacer hincapié en los logros hacia un mayor nivel de gastos integrados; y hacer un seguimiento y presentar informes de los recursos ordinarios dedicados a fortalecer la capacidad interna en materia de género en la sede. (Prioridad muy alta; es probable que solo precise tiempo de personal)

Modalidades de programación: El UNICEF debería alentar a las oficinas en los países a crear programas sobre igualdad de género que se ajusten al ciclo de los documentos de los programas de los países y duren aproximadamente cinco años, así como armonizar los procesos de programación en materia de género del UNICEF a los “criterios de referencia en cuanto a programación”, según lo recomendado en las nuevas orientaciones del UNICEF para la planificación y el diseño de programas en los países, a fin de garantizar que las medidas progresivas enfocadas a resultados transformadores en materia de género sean claras y se reflejen en los marcos de seguimiento y evaluación. La elaboración participativa de la teoría del cambio también es un paso esencial para motivar y movilizar al personal en torno a la programación transformadora en materia de género. (Prioridad alta; es probable que solo precise tiempo de personal, con ciertos ahorros de costos a largo plazo)

Seguimiento y evaluación: El UNICEF debería garantizar que los objetivos a nivel de impacto y resultados y los indicadores estándar básicos de todos los Grupos de objetivos reflejen mejor el cambio a nivel de los resultados; asimismo, debería estudiar la posibilidad de utilizar marcadores de progresos o cambiar a unos indicadores que reflejen las contribuciones de cara a un cambio sistémico. (Prioridad alta; es probable que solo precise tiempo de personal)

Alianzas: El UNICEF debería invertir en la capacidad institucional de las organizaciones de la sociedad civil que trabajan en materia de género, además de revisar los procedimientos para establecer alianzas a fin de permitir la colaboración con organizaciones de la sociedad civil de pequeña envergadura, especialmente organizaciones dirigidas por mujeres y niñas. (Prioridad alta; es probable que solo precise tiempo de personal)

Análisis de género: El UNICEF debería hacer obligatorios los exámenes de los programas de género en todos los documentos de los programas de los países, llevar a cabo análisis de género sólidos de las carteras de proyectos de todos los sectores y garantizar que se revisen periódicamente para fundamentar la programación, así como mejorar la calidad de los análisis de modo que se centren más en los obstáculos y el poder. (Prioridad alta; es probable que solo precise tiempo de personal)

52. Recomendación 3: Capacitar, motivar y hacer que el personal se responsabilice de la puesta en práctica de la integración de la perspectiva de género en todos los sectores.

Capacidades técnicas del personal: El UNICEF debería elaborar un plan de fortalecimiento de la capacidad en igualdad de género —así como diseñar capacitación para implantarlo (tanto presencial como en línea)— que se centre más en el uso, sea más práctico, favorezca el aprendizaje entre iguales, se adapte a los distintos sectores y aborde la interseccionalidad. En la capacitación se deberían tratar los prejuicios, actitudes y normas personales e institucionales, así como la protección

frente a la explotación y el abuso sexuales. (Prioridad alta; es probable que solo precise tiempo de personal)

53. Recomendación 4: Revisar las políticas, procedimientos y prácticas de contratación, paridad y bienestar en el lugar de trabajo para que se ajusten a la visión del UNICEF en materia de igualdad de género.

Recursos humanos: El UNICEF debería revisar y actualizar las políticas, y hacer frente a la práctica existente de contratar personal masculino cuando se ha alcanzado el umbral del 70%, así como velar por que en los procesos de contratación se pregunte por los valores personales para garantizar que están en consonancia con los valores del UNICEF. (Prioridad alta; es probable que solo precise tiempo de personal)

Cultura del lugar de trabajo: El UNICEF debería ofrecer un mejor apoyo a las mujeres, especialmente a las que tienen hijos e hijas, y crear más espacios seguros. El UNICEF también debería desarrollar mecanismos de denuncia más claros para la protección frente a la explotación, el abuso y el acoso sexuales y agilizar la tramitación de los casos por parte de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF. Se debería hacer un seguimiento más habitual de los estudios sobre la brecha de género y del bienestar de las mujeres. (Prioridad alta; es probable que solo precise tiempo de personal)

VI. Proyecto de decisión

La Junta Ejecutiva

1. *Toma nota* de la evaluación del Plan Estratégico del UNICEF para 2022–2025, su resumen ([E/ICEF/2025/3](#)) y la respuesta de la administración ([E/ICEF/2025/4](#)).
2. *Toma nota también* de la evaluación de la Política de Género y los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros del UNICEF, su resumen ([E/ICEF/2025/5](#)) y la respuesta de la administración ([E/ICEF/2025/6](#)).

Anexo

Evaluación de la Política de Género y los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros del UNICEF

1. Debido a las limitaciones de espacio, el presente anexo no contiene la evaluación de la Política de Género y los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros del UNICEF.
2. El informe se encuentra disponible en inglés en el sitio web de la Oficina de Evaluación del UNICEF: <https://www.unicef.org/evaluation/evaluation-implementation-unicef-gender-policy-and-gender-action-plans-gap-2-gap-3>.