

Distr.: General  
19 de mayo de 2008

Original: Inglés  
Español

*Para debate*

**Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia**

Junta Ejecutiva

**Período de sesiones anual de 2008**

3 a 5 de junio de 2008

Tema 6 del programa provisional\*

**Evaluación de la Ejecución de la Política sobre Género en UNICEF:  
Medidas de seguimiento previstas**

*Resumen*

Este documento de sesión presenta las medidas de seguimiento previstas por UNICEF con respecto a la evaluación reciente de la ejecución de la política sobre género en UNICEF. El resumen ejecutivo de la evaluación, preparado por consultores independientes, figura como anexo del presente documento de sesión.

---

\* E/ICEF/2008/9.

“Mediante esfuerzos concertados se pueden hacer verdaderos avances, basados en el respeto, en los derechos humanos universales y la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres, así como en el esfuerzo por transformar las actitudes, conductas, costumbres, leyes, instituciones y prácticas de la sociedad. Alianzas eficaces en las que participen gobiernos, donantes y organismos internacionales pueden apoyar este proceso mediante el diseño y aplicación de estrategias de desarrollo basadas en los derechos humanos. Para mujeres, hombres, niñas y niños, este es el momento de reorientar nuestros esfuerzos.”

*Estado Mundial de la Infancia 2007:  
La mujer y la infancia - El doble dividendo de la igualdad de género*

1. UNICEF está plenamente comprometido con la misión de “promover la igualdad de derechos de la mujer y de las niñas y de apoyar su plena participación en el desarrollo político, social y económico de sus comunidades”<sup>1</sup>. Solamente si se garantizan las mismas oportunidades a los hombres y las mujeres, y a las niñas y a los niños, las sociedades pueden tener la esperanza de crear las condiciones necesarias para la eliminación de la pobreza y facilitar que cada persona desarrolle su pleno potencial.
2. Para apoyar a la vez las actividades actuales y futuras destinadas a mejorar sus resultados, UNICEF ha incluido una serie de disposiciones en su Plan Estratégico de Mediano Plazo (PEMD) y en los Planes de Gestión Organizativa para 2006/2007 de la Oficina de Evaluación y la División de Políticas y Planificación con el fin de evaluar la forma en que UNICEF aplica su política sobre la igualdad entre el hombre y la mujer de 1994<sup>2</sup>. La evaluación comenzó por un análisis interno llevado a cabo por cinco oficinas de país y una oficina regional<sup>3</sup>, y fue seguida por una evaluación externa, realizada por un equipo independiente de evaluadores y dirigida por la Oficina de Evaluación. Se estableció un grupo de referencia, compuesto por miembros del personal de UNICEF que trabajan en la sede y sobre el terreno, así como por los representantes de Burkina Faso, Canadá y la India. Los evaluadores realizaron entrevistas con miembros del personal y los asociados de UNICEF, examinaron una amplia gama de documentos y realizaron seis visitas sobre el terreno. Las primeras conclusiones se analizaron en una reunión de validación organizada en Ottawa en 2007, a la que asistieron miembros del personal de UNICEF y los representantes de Burkina Faso y Canadá del Grupo de Referencia.
3. El resumen de la Evaluación de la Ejecución de la Política sobre Género presenta un panorama general sobre el contexto externo de las labores de UNICEF en favor de la igualdad entre los géneros. En un contexto más reciente, desde la puesta en práctica del Plan Estratégico de Mediano Plazo actual para 2006-2009, UNICEF ha estado evaluando sus progresos en materia de igualdad entre los géneros y procura aprovechar todas las oportunidades para mejorar su rendimiento. El informe de UNICEF de 2007, *Estado Mundial de la Infancia*, sobre el doble dividendo de la igualdad de género, demuestra la intención de transformar a UNICEF en un defensor de la igualdad entre los géneros. Más recientemente, la revisión trienal amplia de la política de 2007 dio un nuevo impulso a todas las organizaciones de las Naciones Unidas, especialmente en su sección sobre “Igualdad entre los sexos y empoderamiento de la mujer<sup>4</sup>”, y más

---

<sup>1</sup> Declaración de la Misión de UNICEF.

<sup>2</sup> E/ICEF/1994/L.5.

<sup>3</sup> Barbados, Egipto, Kenya, Pakistán, Turquía y la Oficina Regional de África Oriental y Meridional.

<sup>4</sup> A/C.2/62/L.63 párrafos 56 a 66 y A/62/253.

concretamente en lo que atañe a una mejora en la preocupación sobre el papel que pueden desempeñar los hombres y los jóvenes, el fortalecimiento de los mecanismos institucionales de rendición de cuentas, la recopilación de datos desglosados, y la paridad entre los géneros en el nombramiento de personal. UNICEF toma nota igualmente de la respuesta del PNUD a su evaluación sobre la igualdad entre los géneros de 2005, y acoge con satisfacción los esfuerzos y las mejoras notables logradas por el PNUD y otras instituciones del sistema.

4. Más recientemente, UNICEF ha analizado sus resultados en materia de igualdad entre los géneros por medio de una evaluación de los Informes Anuales de las oficinas de país y los nuevos documentos del programa de país aprobados por la Junta Ejecutiva en 2006 y en 2007, los cuales revelaban posibilidades de mejora. El examen de los Informes Anuales de las oficinas de país ha servido para obtener indicaciones sobre cuáles son las esferas de acción del PEMP que requieren una mayor atención con respecto a la perspectiva de género, haciendo un hincapié específico en la necesidad de medidas con respecto a los enfoques que tengan en cuenta el género en la programación para la supervivencia infantil. Estos análisis, junto a la Evaluación de la Ejecución de la Política sobre Género, se están utilizando como base para la mejora de los objetivos, los indicadores y las estrategias destinadas a lograr unos mejores resultados en materia de igualdad entre los géneros como parte del análisis de mediano plazo de 2008 del PEMP.

5. A escala interinstitucional, UNICEF se inscribe en un “proceso de complementariedades” con el PNUD, UNFPA y UNIFEM, para determinar cuáles son las diversas modalidades en las que la labor de las cuatro organizaciones podrían alinearse de manera más firme para lograr resultados en materia de igualdad entre los géneros. En junio de 2007 se presentó un documento conjunto durante una sesión oficiosa de la Junta Ejecutiva del PNUD y UNFPA. UNICEF se ha comprometido a garantizar el seguimiento de las medidas especificadas y se encuentra actualmente en el proceso de poner en práctica este compromiso. Un acuerdo inmediato surgido del proceso de complementariedades fue la preparación de un conjunto de documentos de aprendizaje electrónico para las cuatro organizaciones, que estará terminado a finales de 2008.

6. La evaluación tiene por objeto determinar cuáles son los puntos fuertes y las debilidades de la organización, así como ofrecer ejemplos notables sobre las buenas prácticas. Las conclusiones generales de la evaluación con respecto a la situación de la perspectiva de género y la igualdad entre los géneros, tal como la lleva a cabo UNICEF, se consideran válidas. Aunque la evaluación reconoce que UNICEF ha afrontado prácticamente las mismas dificultades que las otras organizaciones de desarrollo en la puesta en práctica de una expectativa de género, nos encontramos muy lejos de estar satisfechos con la forma en que UNICEF ha respondido a nuestro compromiso de establecer la igualdad entre los géneros. La tarea de transformar a UNICEF en un verdadero defensor de la igualdad entre los géneros exige más reflexión y un mayor esfuerzo, tanto por medio de las recomendaciones de la evaluación, que son el fruto de una reflexión necesariamente incompleta del rendimiento de UNICEF, como con otras medidas ulteriores. También exige esfuerzos para lograr mejoras que aborden los desafíos, coordinadas por UNICEF y sus asociados a escala del terreno. Estos últimos y la organización deben tener un sentimiento de propiedad a este respecto.

7. **Seguimiento.** Las recomendaciones que figuran en la evaluación son muy generales y abarcan un amplio abanico de temas, entre ellos las políticas, la estrategia, el personal, la capacidad, el proceso de programación, la financiación, las asociaciones (incluidas las que se llevan a cabo en el sistema de las Naciones Unidas) y el género en las situaciones de emergencia. La respuesta de

UNICEF se llevará a cabo en tres fases. La primera será la **respuesta inicial** a la evaluación sobre el género; en segundo lugar, la elaboración de un **plan de acción mundial en materia de igualdad entre los géneros** en el marco de un proceso consultivo que incorpore a los miembros del personal de UNICEF a todos los niveles y a sus asociados; y, en tercer lugar, un proceso de mejora y de transformación de las labores de UNICEF. Esta serie de medidas recibirán el apoyo de un Coordinador de alto nivel para el seguimiento de la evaluación de género y la asignación de nuevos recursos básicos para apoyar las medidas que se describen a continuación.

8. La **respuesta inicial** en 2008/2009 consistirá en establecer una lista de medidas concretas en respuesta a las recomendaciones específicas que figuran en la evaluación, entre ellas, aunque no exclusivamente, las siguientes:

(i) Nombrar un Coordinador de alto nivel para el seguimiento de la evaluación de género.

(ii) Actualizar las políticas y las directrices por medio de una **revisión de la Política de 1994 de UNICEF** sobre la igualdad del hombre y la mujer y la potenciación de mujeres y niñas para clarificar, entre otras cosas, las funciones específicas de UNICEF con respecto a los derechos de la mujer y el papel que deben desempeñar los hombres y los niños; preparar una **directriz organizativa actualizada sobre los conceptos y terminologías en materia de género** que acompañe a la nueva política; elaborar directrices por sector/esfera prioritaria del **PEMP** sobre la aplicación de la perspectiva de género; ofrecer orientación a las oficinas de país sobre el apoyo de UNICEF al proceso de aplicación de la **Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer**; y actualizar los componentes de género del **Manual de orientación y capacitación sobre procesos y procedimientos de programas**<sup>5</sup>. (*Recomendaciones 2, 4, 22 de la evaluación*)

(iii) Abordar el género en la respuesta humanitaria, definiendo estrangulamientos decisivos y otros factores que limiten la incorporación de la igualdad entre los géneros, por medio de la preparación y evaluación de proyectos piloto en cinco países<sup>6</sup> para obtener lecciones con miras a reproducirlas en otros lugares<sup>7</sup>. (*Recomendaciones 21, 23 de la evaluación*)

(iv) Reforzar la responsabilidad mediante la elaboración de un **sistema mejorado** para incorporar los resultados en materia de perspectivas de género y de igualdad entre los géneros en todos los aspectos de nuestra labor, especialmente en los nuevos documentos de los programas de país y la próxima generación de evaluaciones y análisis de la situación, que serán revisados para evaluar la incorporación de las consideraciones relativas a la igualdad entre los géneros; y preparar directrices sobre la integración de las responsabilidades en materia de la igualdad entre los géneros relativas a **la igualdad entre los géneros en las descripciones genéricas de los puestos**. (*Recomendaciones 6, 7, 11, 13, 18 de la evaluación*)

(v) Fortalecer la capacidad mediante la creación de un **grupo y un equipo de hombres y mujeres especialistas en cuestiones de género** en sectores y esferas específicas para apoyar las

---

<sup>5</sup> La actualización inicial de la capacitación sobre PP ya se ha concluido y se está poniendo a prueba en el Pakistán en mayo.

<sup>6</sup> República Democrática del Congo, Etiopía, Kenya, Nepal, Pakistán.

<sup>7</sup> Esto ya se encuentra en marcha por medio del programa financiado por DFID/ Norway sobre "Fortalecimiento de la programación de género en los contextos humanitarios".

labores a escala de país; finalizar la **capacitación basada en un CD-ROM**<sup>8</sup> (con el PNUD, UNFPA y UNIFEM) sobre la igualdad entre los géneros y utilizarla como base de capacitación para el conjunto del personal, paralelamente al proceso programático existente y a los cursos sobre seguridad básica; y promover la participación del personal de UNICEF en la capacitación interinstitucional sobre Género en Situaciones de Emergencia (GENCAP). (*Recomendaciones 12, 14 de la evaluación*)

(vi) Mejora de los datos mediante un análisis del apoyo de UNICEF a la difusión de **DevInfo** y determinando modalidades para promover y fortalecer la recopilación de datos desglosados por género y otros aspectos de las estadísticas relativas a la cuestión de la igualdad entre los géneros. (*Recomendación 27 de la evaluación*)

(vii) Reforzar las instrucciones existentes que exigen que los Programas de Cooperación de País vigentes incorporen la **evaluación sobre las cuestiones de género** (*Recomendación 17 de la evaluación*)

(viii) Promover una programación innovadora sobre la igualdad entre los géneros alentando a las oficinas sobre el terreno a que elaboren sistemáticamente propuestas de asignación de recursos que hagan hincapié en los resultados en materia de igualdad entre los géneros (*Recomendación 24 de la evaluación*)

(ix) Llevar a cabo estudios destinados a evaluar y determinar las principales **disparidades relacionadas con el género que afectan a los hombres y a los niños**, haciendo un hincapié especial en las esferas de acción del PEMP (*Recomendación 19 de la evaluación*)

9. Para la segunda fase, se preparará **un Plan de acción general sobre las cuestiones de género** por medio de un proceso de consulta detallado con los asociados y el personal sobre el terreno de UNICEF, que estará finalizado en el segundo trimestre de 2009. El plan abordará el resto de las recomendaciones de la evaluación que no se tuvieron en cuenta durante la respuesta inicial<sup>9</sup>. El proceso consultivo constará de un examen más profundo de las recomendaciones que exigen un mayor análisis administrativo, y una más amplia evaluación dentro del UNICEF, tanto a escala regional como sobre el terreno, ya que varias recomendaciones implican cambios importantes. El plan, incluido el proceso preparatorio consultivo, responderá también al objetivo global más amplio de transformación a largo plazo de las labores de UNICEF en materia de igualdad entre los géneros, que será la piedra angular de la puesta en práctica de varias de las recomendaciones.

10. Estas actividades serán un importante aspecto del seguimiento del examen a mediano plazo del PEMP, y están estrechamente relacionadas con la revisión de la Política de Género y la presentación ante la Junta Ejecutiva de la Política revisada. Después de la consulta inicial con todas las regiones en el segundo trimestre de 2008, las Oficinas Regionales y las Divisiones de la Sede iniciarán consultas (tanto como parte de las reuniones del Equipo de Gestión o por medio de reuniones dedicadas al tema) con el fin de realizar aportes para el Plan de Acción sobre Género de la organización y las medidas específicas a escala regional y nacional. Esto incluirá un examen de los cambios en la capacidad del personal en relación con el próximo bienio y/o con los presupuestos de la oficina del país (que son el tema de una serie de recomendaciones importantes que se

<sup>8</sup> Curso conjunto con el PNUD, UNFPA, UNIFEM, que ya se encuentra en proceso de preparación y se espera que se concluya a finales de 2008.

<sup>9</sup> Recomendaciones 3, 5, 8, 9, 10, 15, 16, 20, 25.

abordarán en el proceso consultivo). También se realizará una consulta en el primer trimestre de 2009 con asociados importantes tanto de dentro como de fuera del sistema de las Naciones Unidas, incluidos los organismos con buenas prácticas reconocidas en políticas sobre el género.

11. Tanto las medidas inmediatas como la elaboración del Plan de acción general sobre las cuestiones de género se llevarán a cabo en consulta y colaboración con otros asociados de las Naciones Unidas a fin de promover la coherencia en las políticas y los programas. UNICEF se apoyará en los mecanismos del Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo (GNUM), basándose en las tareas conjuntas realizadas en el marco del antiguo Equipo de Tareas sobre Género del GNUM. UNICEF utilizará también los recursos y la experiencia de los grupos de tareas de la Red interinstitucional sobre la mujer y la igualdad entre los géneros, incluido el Grupo de Tareas sobre el desarrollo de la capacidad (copresidido por UNICEF) y el nuevo Grupo de Tareas sobre el seguimiento en todo el sistema, que proporcionará aportes valiosos en el seguimiento de las asignaciones de recursos para la igualdad entre los géneros. UNICEF mantendrá sus actividades de apoyo a la campaña del Secretario General para poner fin a la violencia contra la mujer y otras iniciativas pertinentes en el marco del PEMP.

12. Las primeras medidas y el proceso consultivo estará coordinado por la División de Políticas y Planificación (DPP). La Directora Ejecutiva será informada sobre los progresos de manera periódica. Los Directores Regionales y de Divisiones informarán a la Directora Ejecutiva sobre los progresos dentro de sus regiones y divisiones en las reuniones del Equipo Mundial de Gestión. El personal superior de UNICEF escribirá a todo el personal para informarles sobre las principales conclusiones de la evaluación, el seguimiento planificado y las responsabilidades a todos los niveles para contribuir a la respuesta inicial, al desarrollo a largo plazo y a la ejecución del Plan de acción general sobre las cuestiones de género y las metas para fortalecer y transformar constantemente la labor de UNICEF en esta esfera.

13. UNICEF presentará una actualización de la respuesta inicial a la Evaluación y las medidas adoptadas en el segundo periodo ordinario de sesiones de 2009 de la Junta Ejecutiva.

## Resumen Ejecutivo de la Evaluación de la Ejecución de la Política sobre Género en UNICEF\*

### A. Evaluación general

1. Existe una fuerte correlación entre el aumento de la igualdad de género y el logro del Objetivo 4 de Desarrollo del Milenio (ODM 4 – reducir la mortalidad infantil) y con otros ODM. Por esta razón, UNICEF solamente puede lograr sus objetivos básicos mediante el abordaje de la desigualdad de género a múltiples niveles. La política de género de UNICEF de 1994 (en inglés) dice que *"la situación socioeconómica de las mujeres como administradoras de facto del hogar, generadoras de ingresos, responsables del cuidado de la salud de la familia... afecta profundamente los esfuerzos [en] la mortalidad y la nutrición del infante y del niño/a"*.<sup>10</sup>
2. Sin embargo, UNICEF no ha implementado sistemáticamente su política de género de 1994. Esto se debe a la forma en que UNICEF ha decidido implementar la integración de género, y no a una debilidad intrínseca a la integración de género como enfoque. La principal falla ha sido la perspectiva de la institución de lo que realmente se requiere para integrar la igualdad de género en el contexto de los programas de desarrollo y emergencia. A pesar de muchas debilidades institucionales identificadas por la evaluación, UNICEF ha podido, generar un número significativo de buenas prácticas en la programación de la igualdad de género. Sin embargo, éstas tienden a ser el resultado de esfuerzos individuales y no existe un sistema establecido para asegurar que sean socializadas a través de la institución, o sean aplicadas a nivel nacional o a otro nivel mayor.
3. Asimismo, UNICEF ha asignado recursos significativamente insuficientes al proceso de integración de género y no ha establecido mecanismos de rendición de cuentas eficaces. El problema se ha agudizado en los últimos 10 años, y el compromiso de la institución a los niveles más altos con este proceso se ha debilitado o no ha sido comunicado eficazmente al personal de dirección y de programación a nivel regional y nacional.
4. Debido a la implementación inadecuada de su política de género, UNICEF no está obteniendo resultados óptimos y puede ser que algunos programas refuercen o agudicen desigualdades de género existentes, o que no logren cumplir sus objetivos. Si en el futuro UNICEF continúa implementando su política de género con el mismo enfoque *ad hoc*, debilitará aún más la eficacia de su programación y el uso inadecuado de recursos institucionales. Asimismo podría costar vidas humanas.
5. La política de género de UNICEF de 1994 es única, ya que combina una focalización en el aumento de la igualdad de género en la programación con los enfoques centrados en el ciclo de vida y en los derechos humanos. Aunque la política necesita ser actualizada en algunas áreas, sus principales postulados y principios siguen siendo sólidos. Sin embargo, en el proceso de actualización UNICEF necesita reconocer que para cumplir con su mandato básico, su política de género debe ir más allá de una prioridad escrita y ser tratada como una verdadera prioridad institucional y puesta en operación con esta importancia.

\* This text comprises the Executive Summary of the independent Evaluation Report.

<sup>10</sup> "Gender Equality and Empowerment of Women and girls: A Policy Review" (E/ICEF/1994/L.0005).

6. Potencialmente, UNICEF se encuentra bien ubicada para integrar eficazmente el enfoque de género, en comparación con varias instituciones similares. Esto se debe a su alta credibilidad frente a las instituciones socias y contrapartes, a su fuerte presencia en el campo, al compromiso de su personal con la justicia social, a sus enfoques centrados en el ciclo de vida y en los derechos humanos, así como a su programación innovadora. Además, UNICEF ya cuenta con un grupo básico de líderes individuales activamente comprometidos con la integración de la igualdad de género en su programación. Sin embargo, su trabajo en esta área no ha sido recompensado de una manera sistemática.

## **B. Contexto y propósito de la evaluación**

7. En marzo de 2007, UNICEF realizó una evaluación de su política de género a nivel global. La evaluación fue supervisada por un grupo referencial dirigido por un Subdirector Ejecutivo y conducida por la Oficina de Evaluación de UNICEF. El propósito fue identificar las fortalezas y debilidades de la institución relacionadas con la integración de la igualdad de género en la programación; así como identificar buenas prácticas de igualdad de género para fortalecer la eficacia de procesos futuros de programación.

8. La evaluación representa la segunda fase en un proceso que consta de tres partes. La primera fase, también dirigida por la Oficina de Evaluación, consistió en una autoevaluación de la implementación de la política de género de UNICEF en cinco Oficinas Nacionales (CO por sus siglas en inglés) y una Oficina Regional (RO por sus siglas en inglés).<sup>11</sup> La tercera fase consistirá en un proceso consultivo de planificación estratégica, basado en los resultados de la evaluación y en las prioridades de cambio que UNICEF identifique, el cual será liderado por la División de Políticas y Planificación.

9. La presente evaluación se lleva a cabo en el contexto del proceso de reforma de las Naciones Unidas, y en una coyuntura en la que muchas instituciones multilaterales y bilaterales están reconsiderando sus procesos de integración de género. *Integración de género* se refiere aquí al proceso de evaluar las implicaciones para las mujeres, los hombres, los niños y las niñas de cualquier acción planificada, políticas o programas, en todas las áreas y a todos los niveles, de manera que los intereses y experiencias de las mujeres, así como de los hombres, sean una dimensión integral del diseño, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de las políticas y los programas en todas las esferas políticas, económicas y sociales, con el fin de alcanzar la igualdad de género.<sup>12</sup>

10. Un estudio reciente de la Agencia Noruega de Cooperación Técnica (NORAD por sus siglas en inglés), que resume las conclusiones de las evaluaciones sobre igualdad de género de nueve agencias de desarrollo, reveló que la integración de género no ha sido particularmente eficaz porque se le ha dado una prioridad limitada, y por consiguiente recursos insuficientes y falta de definición de responsabilidades; así como insuficiente institucionalización de procesos relacionados e informes limitados sobre los resultados de igualdad de género. Además, las nuevas modalidades de asistencia para el desarrollo han desviado la atención de los temas de igualdad de género.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> El ejercicio de autoevaluación se llevó a cabo en cinco oficinas nacionales y una oficina regional: Barbados, Egipto, Kenia/ESARO (Oficina Regional para el Este y el Sur de África), Pakistán y Turquía.

<sup>12</sup> ECOSOC. Conclusión 1997/2.

<sup>13</sup> NORAD. 2005. Gender and Development – a review of evaluation reports 1997-2004.

Igualmente, el ejercicio de autoevaluación de UNICEF reveló que la brecha entre las políticas y su ejecución a nivel de país se debe en parte a la falta de recursos financieros y técnicos; a una insuficiente capacidad y herramientas; falta de claridad en los sistemas de responsabilidad en la integración de género; así como a la ausencia de un liderazgo institucional claro, lo cual ha llevado a enfoques puntuales, al uso inconsistente de datos desagregados por sexo y de un lenguaje sensible al género.

11. UNICEF solicitó al Equipo de Evaluación evidencia para confirmar o refutar las conclusiones del ejercicio de autoevaluación, el estudio de NORAD y los temas adicionales identificados durante la fase inicial de la evaluación. Con este fin, la evaluación realizó entrevistas personales y telefónicas con el personal de UNICEF de la oficina central, las oficinas regionales y otros lugares; así como una discusión por la intranet y dos encuestas institucionales, además se llevaron a cabo seis estudios de caso a nivel de país con un análisis profundo en Jordania, Moldavia, Uganda, Mali, Nicaragua y Nepal. Estas actividades fueron complementadas con una extensa revisión de documentos y un análisis institucional desde la perspectiva del compromiso, la responsabilidad, la capacidad y el financiamiento.

### **C. La política de género de UNICEF de 1994**

12. Los resultados principales relacionados directamente con la política como documento revelaron lo siguiente:

- Muchos miembros del personal de UNICEF no han leído la política o no saben que existe una política.
- Aquellos que han leído la política la encontraron bastante inaccesible y presentada en forma inadecuada.
- A pesar de que la política declara explícitamente que el personal de UNICEF debe promover los derechos y el empoderamiento de las mujeres, este principio no ha sido comunicado claramente al personal por la alta dirección, y muchos miembros del personal no tienen claro si deben concentrarse únicamente en los derechos de los niños y niñas o en los derechos de ambos: las mujeres y los niños/as.
- Algunos miembros del personal no distinguen claramente entre la política de género de UNICEF en la programación y su política institucional de paridad de género en el personal.

13. La política de género de UNICEF necesita ser actualizada. La política contiene elementos básicos que siguen siendo relevantes para UNICEF, entre ellos la promoción de un enfoque de igualdad de género, apoyo a la necesidad persistente de intervenciones específicas de género en algunos contextos, atención especial a la niña y promoción de los derechos y el empoderamiento de la mujer. La política necesita incluir los siguientes elementos nuevos:

- Adaptar el modelo de análisis de género que promueve, para que refleje las necesidades y los roles de los hombres y los niños varones.
- Ser acompañada con un marco operativo y herramientas para el análisis de género, relevantes a los diferentes contextos y sectores en los cuales trabaja UNICEF.

- Clarificar los vínculos entre la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN) y la Convención para la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW por sus siglas en inglés).
- Afirmar la importancia de su política de género y resaltar los vínculos entre el aumento de la igualdad de género y el logro de su mandato básico y los ODM.

#### **D. Compromiso**

14. La evaluación reveló que el personal de UNICEF tiene un compromiso fuerte con la justicia social y, hasta cierto punto, también con la igualdad de género. Sin embargo, los valores asociados a esta última no son automáticamente interiorizados. En general, el compromiso de UNICEF con la igualdad de género es más individual que institucional. Además, entre el personal existe una opinión generalizada de que el nivel de compromiso con la igualdad de género demostrado por la alta dirección no es suficientemente fuerte. Afirmaron repetidamente que sentían que el compromiso ejecutivo institucional era esencial, pero estaba ausente. En especial, señalaron que la igualdad de género no se encuentra claramente integrada en ninguna de las áreas de focalización del Plan Estratégico de Mediano Plazo (MTSP, por sus siglas en inglés), con excepción de educación, y esto limita la eficacia de la promoción de la igualdad de género a nivel de las oficinas nacionales. Sin embargo, el MTSP sí incluye varios indicadores de desempeño clave relacionados con la igualdad de género, y los informes anuales indican que las oficinas de campo en algunos casos se han tardado en hacer los cambios que están implícitos en estos indicadores.

15. Hace 10 años, UNICEF era considerada como una organización líder en la promoción de la igualdad de género dentro del sistema de las Naciones Unidas. No obstante, dicho liderazgo ha decaído considerablemente en la última década. Por ejemplo, aunque UNICEF sigue promoviendo activamente la igualdad de género en algunos grupos temáticos interinstitucionales, los recursos asignados actualmente para personal especializado en género son significativamente más bajos, y el traslado de la Unidad de Igualdad de Género y Derechos Humanos (GEHRU por sus siglas en inglés) de la División de Programas a la División de Políticas, ha debilitado su relación con el personal de programas a nivel de las oficinas nacionales – casi hasta el punto en que la Unidad se ha vuelto invisible a nivel de campo. La propia Unidad tiene un déficit de recursos significativo. En las palabras de un Asesor Regional, “el proceso de integración ha invisibilizado el *género*.”

#### **E. Desafíos de la aplicación de un enfoque de integración de género**

16. La integración de género no es una estrategia fácil de implementar. Para garantizar su implementación sistemática, UNICEF necesita reiterar con frecuencia su compromiso con la integración de género. En caso contrario, la estrategia fácilmente se diluirá entre otras prioridades que compiten.

17. La integración efectiva de género requiere del análisis sistemático de relaciones socioeconómicas complejas a múltiples niveles de la sociedad. Dicho análisis va más allá de contar el número de participantes masculinos y femeninos de una actividad. Requiere tiempo, especialización y dinero. En UNICEF el tiempo que se asigna a este proceso es limitado o inexistente, y el número de puestos de trabajo especializados en género en la institución son pocos y menos de cinco.

18. Otro desafío es que el proceso de análisis requerido en el análisis de género frecuentemente lleva a una persona a examinar sus propios valores y relaciones personales desde la óptica del enfoque de género. Algunos miembros del personal encuentran este proceso amenazante o lo consideran incómodo y difícil. La promoción de la igualdad de género cuestiona asimismo las relaciones de poder existentes y requiere que el personal desarrolle activamente formas de modificarlas. Algunos miembros del personal además ven la promoción de una mayor igualdad de género como una especie de interferencia cultural, mientras que otros ven el análisis de género como un lujo a ser considerado solamente después de haber resuelto otras prioridades programáticas. Muchos ven el género como un término asociado únicamente a “las mujeres y las niñas”, y no ven la conexión con la situación de los hombres y los niños varones. Algunos miembros del personal reportaron asimismo que se sienten estigmatizados cuando promueven activamente una mayor igualdad de género.

## **F. Capacidad de UNICEF**

19. En la actualidad la capacidad en igualdad de género rara vez es considerada en el proceso de reclutamiento de UNICEF, quizás este es uno de los factores que podría explicar por qué la evaluación encontró relativamente pocos casos en que el personal ha integrado un enfoque estratégico en los temas de igualdad de género. En general, la capacidad de UNICEF en programación de la igualdad de género es limitada, y el personal de programación no tiene acceso a especialistas en género en la institución, ni a un buen nivel de conocimientos sobre cómo llevar a cabo la integración de género. Este último aspecto es muy importante, ya que el proceso de integración depende de que todo el personal pueda implementar la igualdad de género en su trabajo.

20. Únicamente la mitad del personal de UNICEF ha recibido alguna capacitación de género y solamente un porcentaje reducido de este grupo considera que posee habilidades y conocimientos adecuados para poder aplicar los principios de igualdad de género en el contexto de la programación regular. El personal está también tratando de integrar la igualdad de género de manera eficaz en los otros enfoques programáticos de UNICEF, en especial el enfoque basado en los derechos humanos y el enfoque de gestión por resultados. El personal de UNICEF reconoce estos desafíos y en general está abierto a aumentar sus conocimientos sobre cómo integrar la igualdad de género en la programación.

21. La documentación de los programas de UNICEF, especialmente los componentes relacionados con resultados e indicadores de desempeño clave, tienden a agregar “niños”, “adolescentes”, “miembros de la comunidad”, etc., en vez de desagregar cada una de estas categorías por sexo. Sin esta diferenciación es imposible para el personal de UNICEF medir el impacto de los programas que apoya en grupos específicos de hombres, mujeres, niñas y niños varones. El personal entrevistado pidió herramientas prácticas para efectuar análisis de género en sectores específicos, desarrollar indicadores cualitativos sensibles al género para el seguimiento, etc.

22. Sin embargo, el personal de UNICEF se encuentra recargado por la forma de operar de la organización con bastantes procedimientos y muchos temen que integrar la igualdad de género en la programación de una forma más sistemática incremente aún más su carga de trabajo. Además, en la actualidad UNICEF tiende a apoyarse en sus Puntos Focales de Género (PFG) para brindar apoyo especializado en género tanto a nivel de las oficinas regionales como nacionales. Sin embargo, la mayoría de los PFG no posee ni la formación ni la experiencia suficiente en género para

desempeñar esta función, y la mayoría cumple con estas responsabilidades adicionalmente a una carga de trabajo ya de por sí intensa.

23. Para elevar la capacidad del personal a un nivel donde pueda integrar eficazmente la igualdad de género en la programación, UNICEF necesita desarrollar un programa sistemático de capacitación y construcción de habilidades a todos los niveles, para que como mínimo el personal pueda:

- Llevar a cabo un análisis de género básico en sus sectores de responsabilidad.
- Reconocer en qué momento necesita solicitar apoyo de especialistas con un conocimiento más profundo de los temas de género.
- Identificar puntos de entrada estratégicos para el análisis y actividades de género.
- Desarrollar resultados e indicadores de desempeño que incorporen genuinamente el enfoque de género.
- Abogar efectivamente por enfoques de igualdad de género con las contrapartes y socios nacionales.

24. Además, UNICEF necesita asegurar que el personal tenga acceso rápido y fácil a expertos de género, así como a contratar expertos adicionales en género para la institución, como mínimo a nivel de la oficina central y de las oficinas regionales.

## **G. Responsabilidad**

25. En general existe una falta de asignación de responsabilidades en la implementación de la política de género de UNICEF. El personal de dirección a todos los niveles no hace cumplir ni brinda apoyo de forma sistemática para la integración de la igualdad de género en la programación. UNICEF generalmente no define responsabilidades claras para promover la igualdad de género, incluso en el caso de sus Puntos Focales de Género. Muchos PFG ocupan cargos relativamente menores y no tienen la autoridad para hacer que sus colegas cumplan con la integración de la igualdad de género en la programación. Por estas razones, UNICEF necesita con urgencia abordar el tema de la responsabilidad a todos los niveles, y que los altos niveles de dirección transmitan un mensaje claro sobre cómo pedirán cuentas al personal sobre la integración de la igualdad de género en sus áreas particulares de trabajo. UNICEF también necesita empezar a pedir cuentas a sus contrapartes nacionales sobre la integración de la igualdad de género en los programas que apoya.

## **H. Financiamiento**

26. La evaluación reveló que no es posible hacer un seguimiento del gasto en iniciativas de igualdad de género en los sistemas de seguimiento financiero existentes en UNICEF. El personal reportó que los fondos destinados a iniciativas para generar un cambio social o de actitudes y/o a iniciativas de abogacía, incluyendo igualdad de género, algunas veces se reasignan a otras cuentas presupuestarias. Esta vulnerabilidad se debe, en parte a que son procesos de largo plazo que requieren de compromisos financieros sostenidos a largo plazo. A nivel de las oficinas nacionales, en general existe un financiamiento adecuado disponible para la integración de la igualdad de género en la programación. La escasez de especialistas en igualdad de género en el personal de UNICEF es actualmente una restricción más seria que el financiamiento de los programas.

## **I. Procesos programáticos en contextos de desarrollo**

27. UNICEF tiene un papel importante que jugar en la integración de la igualdad de género en las Valoraciones Comunes de los Países (CCA por sus siglas en inglés). Un desafío es el contenido de género de las CCA, si éste es más descriptivo que analítico, la misma debilidad tiende a trasladarse al Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF por sus siglas en inglés). El equipo también encontró que cuando se han implementado análisis situacionales, esto ha contribuido a mejorar el análisis de género a nivel nacional, aunque todavía se requiere de un análisis más profundo. La revisión reciente de los lineamientos para análisis situacionales (SitAn por sus siglas en inglés) ofrece por lo tanto una oportunidad estratégica para fortalecer el análisis de género a nivel nacional en la etapa inicial del proceso de programación.

28. Los procesos CCA y UNDAF proporcionan una buena oportunidad para que UNICEF promueva la inclusión de iniciativas prioritarias de igualdad de género en los programas apoyados por las Naciones Unidas. Entre otras iniciativas, UNICEF podría abogar para incrementar los procesos de consulta entre las contrapartes nacionales y las Naciones Unidas y organizaciones de la sociedad civil que tienen un buen conocimiento de los temas de igualdad de género en el país en cuestión.

29. La evaluación reveló que los temas de igualdad de género son insuficientemente abordados en los Documentos de Programas de País (CPD por sus siglas en inglés) y los Planes de Acción para Programas de País (CPAP por sus siglas en inglés), y que la inclusión de iniciativas de igualdad de género en los planes de trabajo anuales y en el seguimiento y evaluación tienden a ser aún más débiles, mientras que los resultados de género son reportados en forma inconsistente. En particular, los informes anuales tienden a reportar principalmente los niveles de participación de los niños y las niñas o las mujeres y los hombres, en lugar de indicar los cambios cualitativos en términos de igualdad de género. Los programas específicos tienen un análisis reducido sobre el impacto diferenciado que tendrían las actividades en las niñas y los niños, o en las mujeres y los hombres, y existe un análisis limitado de las causas subyacentes de la desigualdad de género y cómo podrían ser abordadas.

## **J. Procesos programáticos en contextos de emergencia**

30. La integración de la igualdad de género en el trabajo de emergencia de UNICEF es débil en términos de: compromiso institucional, capacidad del personal, asignación de responsabilidades y de recursos humanos y financieros exclusivamente dedicados al tema, especialmente a nivel de campo. Las debilidades de capacidad incluyen una falta de comprensión de los temas de igualdad de género en cada *cluster* o grupo especial interagencias, así como de la relación de dichos temas con el éxito y las prioridades del programa. Algunos miembros del personal de UNICEF perciben que la integración de la igualdad de género en situaciones de emergencia constituye un lujo, ya que en su opinión las operaciones deberían concentrarse en “salvar vidas”. Asimismo, el personal de UNICEF tiende a ver a las mujeres y los niños y niñas como grupos vulnerables que requieren servicios, y no como actores que aportan a los programas en contextos de emergencia. Muchos planes de preparación para emergencias no están sustentados en un análisis de género previo, y en consecuencia existe el riesgo de que los temas de igualdad de género no sean abordados – especialmente en contextos de emergencias de ocurrencia rápida.

31. A nivel de campo, el personal de UNICEF no se siente empoderado o con capacidad para abordar los vacíos de la integración de la igualdad de género en un contexto de emergencia,

especialmente cuando trabajan con otros proveedores importantes de servicios de asistencia humanitaria que enfrentan carencias similares. UNICEF podría asumir un liderazgo más fuerte en esta área. La Oficina de Programas de Emergencia de UNICEF (EMOPS por sus siglas en inglés) ha adoptado una actitud proactiva al abordar muchos de los desafíos que enfrenta el personal para integrar la igualdad de género en los programas de emergencia. UNICEF apoyó la elaboración de la política de género del Comité Permanente Interagencias (IASC por sus siglas en inglés) en 1999, así como el manual recientemente publicado sobre la integración de género en situaciones de emergencia, y EMOPS asignó a un miembro del personal de la oficina central para documentar buenas prácticas de igualdad de género en programas de emergencia. Sin embargo, siguen existiendo vacíos y debilidades que requieren de una evaluación separada con un análisis profundo para proporcionar una guía sobre cómo fortalecer la integración de la igualdad de género en la programación de intervenciones de emergencia.

## **K. Alianzas o asociaciones**

32. En general, UNICEF ha establecido una buena relación con sus socios o contrapartes nacionales, de las Naciones Unidas y donantes institucionales. De hecho, una de las fortalezas clave de UNICEF ha sido su capacidad para potenciar dichas relaciones y actuar como un ente convocante entre los múltiples actores involucrados. No obstante, UNICEF sigue manifestando la tendencia a limitar la responsabilidad de sus socios o contrapartes nacionales en la integración de la igualdad de género, a la presentación de información sobre la participación masculina / femenina en los programas.

33. Existe asimismo una falta general de claridad entre los diferentes organismos de las Naciones Unidas sobre sus respectivos traslapes en la programación de la igualdad de género. En algunos países esto se observa especialmente en el caso de los organismos de las Naciones Unidas que interactúan con UNIFEM, ya que los diferentes organismos no siempre saben con exactitud quién está “a cargo” de la agenda de género de las Naciones Unidas en el país en cuestión.

34. Para ayudar a subsanar esta “superposición de mandatos”, el PNUD, FNUAP, UNIFEM y UNICEF prepararon recientemente un documento sobre “complementariedades” en la cooperación en igualdad de género y se lo presentaron a sus juntas ejecutivas, acompañando los borradores de sus planes estratégicos. Las cuatro organizaciones están elaborando actualmente materiales de capacitación conjuntos sobre género. Capitalizando las experiencias prometedoras de algunos países, UNICEF podría hacer un uso adicional del Grupo Temático de Género de los Equipos de las Naciones Unidas (UNGTG por sus siglas en inglés) en cada país, para acordar una división del trabajo y desarrollar iniciativas programáticas conjuntas de género que aprovechen las fortalezas de cada institución.

## **L. Buenas prácticas**

35. Pese a la debilidad institucional identificada, UNICEF ha generado numerosas buenas prácticas en la programación de la igualdad de género. Éstas tienden a ser consecuencia de esfuerzos individuales, y no existe un sistema establecido para garantizar que sean socializadas a través de la institución o para que tengan un impacto más allá del nivel nacional. Esta falta de

socialización de las buenas prácticas fue una debilidad genérica de UNICEF realizada por la revisión institucional de 2007.<sup>14</sup>

36. La evaluación reveló que las buenas prácticas más eficaces en igualdad de género eran aquellas que: enfatizaban un enfoque estratégico inclusivo de los hombres y los niños varones, abogaban por políticas basadas en evidencia y sustentadas en las necesidades y prioridades de la comunidad y enfatizaban la socialización del enfoque de género y el empoderamiento de los y las adolescentes desde una edad temprana. Al interior de UNICEF, una buena práctica que parece ser exitosa consiste en asignar la responsabilidad de integrar la igualdad de género a más de una persona de la oficina nacional o regional, y que el personal directivo coordine y haga responsable a los miembros del personal.

37. La evaluación identificó, además, buenas prácticas en contextos de emergencia, especialmente con relación a la violencia basada en el género. Muchas de dichas prácticas se remontan a la década de 1990 y no han sido documentadas o aplicadas para enriquecer las prácticas de UNICEF. En el Anexo del informe principal se incluye un análisis resumido de las buenas prácticas identificadas por la evaluación en los programas de desarrollo y emergencia.

## **M. Conclusiones**

38. UNICEF enfrenta los siguientes desafíos específicos para implementar la integración de la igualdad de género:

- La percepción por parte del personal de UNICEF de que existe una falta de voluntad política clara a niveles altos de dirección para apoyar el fortalecimiento de la igualdad de género.
- No se está exigiendo al personal que informe sistemáticamente sobre la integración del enfoque de género en la programación, ya sea en contextos de desarrollo o de emergencia.
- Muchas de las actividades y recursos para la integración de la igualdad de género en los procesos programáticos son inadecuados para la tarea requerida o, no son aplicados sistemáticamente cuando los lineamientos o procedimientos existentes son adecuados y se encuentran claramente enunciados.
- Capacidad limitada del personal en el área de igualdad de género, especialmente en el análisis de género.
- Acceso limitado del personal a especialistas en género.
- Recompensas institucionales limitadas por promover la igualdad de género en los programas.
- Falta de comunicación al interior de la institución sobre cuál es la posición de UNICEF en la promoción de los derechos de la mujer en el contexto de una organización centrada en la infancia.
- Falta de claridad en relación con el papel de los Puntos Focales de Género a todos los niveles.
- Falta de claridad en los organismos de las Naciones Unidas sobre cuáles de ellos deberían ser responsables, y de qué tipos de programas, en los temas de derechos y el empoderamiento de la mujer y en dónde encaja UNICEF en dicho espectro.

---

<sup>14</sup> Giving Works. 2007. UNICEF Organizational Review – Synthesis Report: Findings and Summary Recommendations.

39. Entre las causas subyacentes de estos desafíos se encuentran:

- La complejidad general de implementar estrategias de integración de la igualdad de género, que para funcionar efectivamente, demandan una transformación importante de la forma en que funciona una institución, así como una mayor asignación de recursos humanos y financieros
- La dificultad de mantener el impulso y el interés generados por la Conferencia sobre la Mujer en Beijing en 1995 por más de 10 años
- Bajos niveles de capacitación del personal de UNICEF en análisis de género
- La tendencia a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas a recompensar principalmente la eficiencia administrativa y no el contenido innovador y sustantivo de los programas
- El hecho de que cada programa requiera una solución individual, específica a cada caso, para promover el fortalecimiento de la igualdad de género en un contexto sectorial y cultural concreto.
- El hecho de que la integración de la igualdad de género en la programación necesite frecuentemente una visión y un compromiso financiero a largo plazo, y que muchas de las instituciones que suministran fondos a los programas de UNICEF, solamente otorguen financiamiento por períodos de tres a cinco años
- Los programas de igualdad de género, debido a que apuntan explícitamente a modificar valores culturales y relaciones de poder, y por consiguiente, a menudo enfrentan una mayor resistencia que los programas orientados al desarrollo económico (incluso cuando éstos últimos tienen un efecto similar)

40. En la parte positiva, la evaluación concluyó que UNICEF tiene una base bastante fuerte sobre la cual desarrollar una programación que integre la igualdad de género de forma más efectiva, en comparación con muchas instituciones multilaterales y bilaterales. Esto obedece a:

- La alta credibilidad de UNICEF entre las instituciones socias o contrapartes, el público y los donantes institucionales, así como con las organizaciones de la sociedad civil
- Una fuerte presencia de campo, recopilación de datos desagregados por sexo y conocimiento de las condiciones locales, factores que apoyan los recursos y actividades requeridas para la integración de la igualdad de género en la programación.
- Un alto compromiso del personal con la promoción de la justicia social en la programación, y un número considerable de miembros del personal abiertos a trabajar más activamente en la promoción de una mayor igualdad de género
- Los enfoques basados en el ciclo de vida y en derechos humanos de UNICEF, que podrían ser fácilmente adaptados para una mejor inclusión de los temas de igualdad de género
- Un enfoque estratégico de programación, que puede conducir a programas innovadores que aborden algunas de las causas subyacentes de las desigualdades de género
- Una masa crítica de líderes individuales y personal de dirección que promueven la integración de la igualdad de género en la programación

41. Asimismo, es imposible abordar los problemas que aquejan a los niños y niñas sin comprender y abordar los problemas principales de igualdad de género que afectan a sus padres y madres, o las relaciones de poder de género dentro de cada país en el cual trabaja UNICEF. Si la percepción es que las madres tienen menos derechos que los padres y los hijos varones de la familia, ambos sexos de la siguiente generación crecerán interiorizando que es una forma aceptable

de tratar a las mujeres y las niñas, y que es normal que los niños varones y los hombres tengan un rol dominante tanto en el hogar como en la sociedad. Este desequilibrio también tiene un costo para los hombres y los niños varones, vinculado a niveles más altos de enfermedades relacionadas con el estrés de cumplir con su papel de proveedores de la familia. Para incidir en estos temas básicos, UNICEF debe encontrar formas eficaces de incorporar procesos de análisis de género en sus sistemas programáticos y de asegurar que las decisiones programáticas tomen en cuenta los resultados de dichos análisis de género.

42. UNICEF se encuentra en una posición extraordinaria, quizás única, ya que *debe* abordar los temas de igualdad de género para cumplir con su mandato institucional. Sin embargo, para capitalizar sus fortalezas e integrar verdaderamente la igualdad de género en su programación, UNICEF necesita cambiar su enfoque de igualdad de género, transformándolo en un enfoque que constituya un verdadero foco prioritario, que cimiente el éxito de la organización en la implementación de su mandato institucional básico.

43. Las siguientes recomendaciones han sido desarrolladas para apoyar dicha transformación, y en especial para avanzar procesos futuros de planificación dirigidos a fortalecer la integración de género.

## **N. Recomendaciones**

44. El desafío que enfrenta UNICEF es cómo aprovechar el tremendo trabajo que está siendo realizado para promover la igualdad de género por un talentoso grupo de personas al interior de la institución y cómo encontrar formas de garantizar que éste pase a formar parte de los estándares operativos normales y el carácter único de la organización, de lo cual todo el personal es responsable. Para ello, UNICEF necesita considerar seriamente las siguientes recomendaciones:

### **Política**

45. Se recomienda:

Que UNICEF mantenga los elementos centrales de su Política de Género de 1994 (promoción de la igualdad de género, apoyo continuado a una selección de programas específicos de género, atención especial a la niña), pero que actualice la política para que también refleje:

- a. Una exposición razonada sobre la eficiencia y eficacia de integrar la igualdad de género en la programación para que UNICEF continúe promoviendo la igualdad de género en sus programas
- b. La reiteración de la posición de UNICEF en la promoción de los derechos y el empoderamiento de la mujer
- c. La necesidad de incluir temas de género que afecten a los hombres y a los niños varones
- d. Un marco conceptual que describa y profile claramente la complementariedad entre el enfoque basado en los derechos humanos, los enfoque de gestión por resultados y de igualdad de género, incluyendo los enlaces entre la CDN y CEDAW y la igualdad de género
- e. La posición de UNICEF sobre la integración de la igualdad de género en contextos de emergencia
- f. El requisito de un mecanismo de informe anual ante la Junta Ejecutiva

46. Para ayudar a la implementación de la política, también se necesita:
- g. de una guía operativa, por sectores
  - h. Proporcionar orientación operativa sobre temas de igualdad de género, tanto en los sectores de programación de desarrollo como en contextos de emergencia
  - i. Incluir un enfoque actualizado para el análisis de género en la programación, que esté basado en los derechos humanos, incluya a los hombres y los niños varones y adoptar un enfoque basado en el ciclo de vida y en contextos o entornos.
  - j. Producir la política en dos versiones: i) una versión corta, que establezca los principios básicos y sirva como enunciado de una plataforma fundamental, y; ii) una versión larga, que explique la política en mayor detalle, recogiendo la complejidad y la importancia del trabajo de UNICEF en igualdad de género
47. Que UNICEF considere seriamente adoptar un nuevo lenguaje y una nueva terminología, que reflejen exactamente lo que la institución está tratando de lograr con su política de igualdad de género. Por ejemplo, que mencione el aumento de la igualdad entre las mujeres y los hombres y entre los niños y las niñas en contextos específicos, en lugar de utilizar el término más genérico de “igualdad de género”.

### **Estrategia**

48. Que la Directora Ejecutiva de UNICEF reformule el compromiso de UNICEF de promover una mayor igualdad de género y comunique este mensaje claramente al personal de la institución, especialmente a los niveles altos de dirección, y que establezca un Grupo Especial o *Task Force* de alto nivel para la Revitalización de la Política de Género, con autoridad para efectuar cambios significativos según se requiera, y una dotación adecuada de recursos financieros y recursos humanos.
49. Que la Junta Ejecutiva de UNICEF asegure que la igualdad de género está visible y explícitamente integrada como un tema transversal en el MTSP, en todas las áreas de focalización y en todos los indicadores relevantes, como parte del proceso de revisión de medio término a realizarse en el 2008.
50. Que la agenda de la Junta Ejecutiva incluya el enfoque de igualdad de género como un tema regular, sobre el cual diferentes actores de UNICEF estén obligados a presentar informes periódicos.

### **Rendición de cuentas**

51. Que UNICEF establezca sistemas de rendición de cuentas más fuertes a todos los niveles para evaluar la integración de la igualdad de género en su programación y el logro de resultados de igualdad de género – posiblemente incluyendo un sistema obligatorio que revise la integración de la igualdad de género como requisito para la aprobación de los documentos y el financiamiento de los programas.
52. Que UNICEF de instrucciones a sus directores/as para asegurar que los informes de evaluación del desempeño (PER por sus siglas en inglés) de cada persona que supervisen, incluyan

el desarrollo de habilidades en programación de la igualdad de género y tareas clave de integración de la igualdad de género apropiadas a cada cargo específico, y que los altos niveles de dirección demande a sus directores/as y coordinadores/as informar sobre los resultados de este proceso.

### **Dotación de personal y especialización en género**

53. Que UNICEF nombre a un Asesor/a Regional sobre Igualdad de Género de tiempo completo en cada oficina regional y se cerciore de que éstos tengan al menos cierta experiencia y conocimiento sobre el enfoque de género en situaciones de emergencia, y que además UNICEF restablezca las reuniones regionales bianuales de los puntos focales de género y desarrolle las capacidades de todos los asesores regionales para proporcionar retroalimentación a las oficinas nacionales sobre los temas relativos a la igualdad de género vinculados a su sector de responsabilidad.

54. Que UNICEF adicione a la Unidad de Igualdad de Género y Derechos Humanos al menos tres cargos de especialistas principales en género, uno de ellos con experiencia y conocimientos especializados sobre el sector de género y emergencias, y que promueva la posición del director/a de dicha Unidad al nivel D1.

55. Que UNICEF fortalezca fuertemente las capacidades en el área de análisis e integración de género en contextos de emergencia en EMOPS a nivel de la oficina principal y las oficinas regionales y nacionales. Este proceso incluye la designación de un Asesor/a Principal de Género (P-5) en cada uno de los diferentes *clusters* o grupos especiales interagencias, así como integrar capacidades de género dentro de los mismos.

56. Que UNICEF revise los términos de referencia genéricos de los puestos de trabajo e incluya explícitamente en ellos la responsabilidad sobre la igualdad de género en la programación; que asegure que los procesos de reclutamiento incluyan preguntas sobre el conocimiento y la experiencia de los candidatos/as en igualdad de género; y que haga del desempeño del personal en el área de igualdad de género un factor a ser considerado en las decisiones de promoción.

57. Que UNICEF elabore una lista de especialistas en género masculinos y femeninos a nivel regional y nacional, con conocimientos y experiencia en el enfoque de género en áreas específicas (por ejemplo, género y emergencias, género y agua y saneamiento, género y alimentación, género y educación, etc.), a los que se pueda recurrir para apoyar a las oficinas regionales y nacionales y a las contrapartes e instituciones socias nacionales.

58. Que UNICEF fortalezca su sistema de Puntos Focales de Género, desarrollando un conjunto claro de términos de referencia focalizados en la función del PFG de diseminar información sobre temas de género a sus colegas. Además, que tanto las oficinas regionales como las oficinas nacionales adopten un modelo de grupos especiales o *task forces* sobre género, lo cual incluiría convocar a un PFG en cada área programática, el mismo que reportaría a un PFG a nivel de Representante Adjunto o Subdirector Regional.

### **Construcción de capacidad y programas de capacitación**

59. Que UNICEF elabore un programa exhaustivo para desarrollar la capacidad en igualdad de género de su personal a todos los niveles, incluyendo capacitación vía internet obligatoria sobre el

análisis y el enfoque de género en emergencias, para todo el personal de programación y de dirección, así como el restablecimiento de un programa introductorio de capacitación sobre género a nivel institucional y la revisión de la capacitación a los altos niveles de dirección para asegurar que incluya componentes relevantes de igualdad de género.

60. Que UNICEF revise sus herramientas y listas de verificación existentes para la integración de la igualdad de género en los programas de desarrollo y emergencia y, en donde existan vacíos, que elabore lineamientos, herramientas, listas de verificación e indicadores de desempeño sobre igualdad de género, que estén basados en sectores y sean fáciles de utilizar, y que UNICEF distribuya dichos materiales al personal a todos los niveles.

61. Que UNICEF documente, valide y socialice las lecciones aprendidas, buenas prácticas y experiencias en programación de la igualdad de género en contextos tanto de desarrollo como de emergencia, estableciendo diversos sistemas de gestión del conocimiento; por ejemplo, a través de entrevistas “de salida” con el personal que se retira de la institución, para garantizar que no se pierda la memoria institucional relacionada con buenas prácticas de igualdad de género; estableciendo un grupo activo de discusión de autoayuda con la metodología de pares, que funcione a través de la intranet (posiblemente en colaboración con el PNUD); trabajando en estrecha colaboración con otros organismos de las Naciones Unidas en el intercambio de buenas prácticas y estrategias; y solicitando a GEHRU y EMOPS diseminar dicha información periódicamente a la Junta Ejecutiva, los Estados miembros y las oficinas regionales y nacionales.

### **Programación de intervenciones de desarrollo**

62. Hacer del análisis de género un requisito para desarrollar los procesos de planificación de programas tanto de desarrollo como de emergencia.

63. Que UNICEF emprenda una evaluación y una revisión del Manual de Políticas y Procedimientos de Programas (PPPM, por sus siglas en inglés), de los análisis situacionales y las revisiones de medio término para asegurar que los lineamientos de igualdad de género sean herramientas eficaces para ayudar a guiar la integración de la igualdad de género en todos los procesos y documentos de programas.

64. Que UNICEF evalúe las desigualdades clave de género que afecten a los hombres y los niños varones en el contexto de su mandato institucional y se cerciore de que los programas nacionales aborden estos temas según se requiera.

65. Que las oficinas regionales trabajen con las oficinas nacionales en la elaboración de estrategias y planes de acción regionales y subregionales de igualdad de género, y que cada Documento de Programa de País contenga una estrategia explícita y debidamente financiada como parte de la contribución de UNICEF a la igualdad de género, y como parte del enfoque de cooperación para el desarrollo y asistencia humanitaria de UNICEF.

### **Integración del enfoque de género en un contexto de emergencia**

66. Que UNICEF emprenda una evaluación más profunda del trabajo de la institución en la integración del enfoque de género en la programación de intervenciones de emergencia, para que sirva como un diagnóstico integral de los vacíos y desafíos y proporcione la base para la

formulación de una estrategia con visión de futuro, focalizada en las necesidades específicas de UNICEF en esta área.

67. Que UNICEF evalúe y revise los Compromisos Básicos con la Infancia Durante Situaciones de Emergencias (CCC por sus siglas en inglés) y el documento *Manual de campo para emergencias: Guía para el personal de UNICEF, para asegurar que ofrezcan una guía efectiva para la integración del enfoque de género en las diferentes fases y tipos de emergencias – especialmente cómo llevar a cabo un análisis de género que apoye los procesos de preparación y evaluación en emergencias; cómo considerar los temas de igualdad de género en el enfoque de clusters o grupos especiales interagencias; y cómo identificar explícitamente a los grupos vulnerables por sexo y por grupos de edad en diversos contextos de emergencia.*

68. Que UNICEF tome la decisión de abogar por la integración de la igualdad de género en los diferentes tipos y fases de emergencias con sus socios a nivel interagencial y proporcione a su personal de campo direcciones claras sobre cómo podrían jugar un papel de liderazgo en el proceso de coordinación requerido para que esto sea efectivo, por ejemplo, llevando a cabo consultas con los diversos actores involucrados sobre el *Manual para la Equidad de Género en Acciones Humanitarias*, recientemente publicado por IASC.

### **Financiamiento de la integración del enfoque de género**

69. Que UNICEF asegure que exista una asignación presupuestaria de recursos básicos exclusivamente destinados a reforzar los procesos de integración de género de UNICEF y demuestre su compromiso con este proceso, limitando el financiamiento externo a un máximo del 50 por ciento del total. En vista de la magnitud de la integración del enfoque de género como una estrategia transversal, y a las debilidades críticas de la capacidad de su personal en esta área, UNICEF debería considerar desarrollar una iniciativa de capacitación de gran envergadura en igualdad de género, a una escala similar a la del Programa de Cooperación para el Fortalecimiento de la Capacidad de Respuesta Humanitaria de UNICEF, impulsado por el Ministerio Británico para el Desarrollo Internacional (DFID por sus siglas en inglés) y UNICEF.

### **Coherencia a nivel de las Naciones Unidas**

70. Que UNICEF trabaje más activamente a nivel de los Equipos de las Naciones Unidas en cada País (UNCT por sus siglas en inglés) para desarrollar un enfoque común de igualdad de género, incluyendo incrementar el apoyo para iniciativas conjuntas tales como los Equipos Temáticos de Género de las Naciones Unidas establecidos a nivel de país. Por ejemplo, UNICEF podría comprometer recursos humanos y financieros más significativos y estables para los Grupos Temáticos de Género, a fin de apoyar la implementación de un plan de trabajo anual que trascienda las actividades con motivo del Día Internacional de la Mujer e incluya tareas tales como hacer un seguimiento de las actividades referidas a la igualdad de género en los procesos CCA y UNDAF.

### **Interacción con socios y contrapartes**

71. Que UNICEF evalúe la trayectoria de las instituciones socias y contrapartes así como su nivel de conocimientos en igualdad de género y realice un mapeo de nuevos socios potenciales en temas de género, a fin de involucrarlos en los procesos de planificación y programación de UNICEF a nivel global, regional y nacional.

72. Que UNICEF considere trabajar con donantes institucionales y organizaciones socias de las Naciones Unidas en el uso de su sistema DEVINFO y otros sistemas de recopilación de datos basados en actividades de campo, para asistir el seguimiento del impacto del apoyo presupuestario directo en la igualdad de género, como un medio para revertir la tendencia de la nueva arquitectura de la cooperación al desarrollo, que ha desviado la atención de los temas de igualdad de género.

---