



# Asamblea General

Distr. general  
25 de julio de 2025  
Español  
Original: inglés

## Octogésimo período de sesiones

Tema 26 b) del programa provisional\*

**Adelanto de las mujeres: aplicación de los resultados de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer y del vigésimo tercer período extraordinario de sesiones de la Asamblea General**

## Mejoramiento de la situación de las mujeres en el sistema de las Naciones Unidas

### Informe del Secretario General

#### *Resumen*

Este informe se presenta en cumplimiento de la resolución [78/182](#) de la Asamblea General y evalúa la situación de las mujeres en el sistema de las Naciones Unidas durante el período comprendido entre el 1 de enero de 2022 y el 31 de diciembre de 2023. Desde la publicación del informe anterior ([A/78/206](#)), que abarcaba del 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2021, la representación de las mujeres en el Cuadro Orgánico y categorías superiores del sistema de las Naciones Unidas ha aumentado del 47,0 % al 48,8 % (a 31 de diciembre de 2023). En todas las categorías, la representación de las mujeres ha aumentado del 45,8 % al 46,7 %.

Desde que asumió el cargo en 2017, el Secretario General ha defendido la paridad de género en las Naciones Unidas como un imperativo urgente, una obligación moral y una necesidad operacional. Las entidades han realizado progresos notables y sostenidos desde la puesta en marcha de la estrategia del Secretario General para todo el sistema sobre la paridad de género en 2017. La paridad en el Grupo Superior de Gestión y entre los coordinadores residentes se ha mantenido desde 2018, y la paridad de género en los lugares con sedes, alcanzada por primera vez en 2021, también se ha mantenido.

La evolución de la representación de las mujeres en las Naciones Unidas es una historia de transformación institucional catalizada por el lanzamiento de la estrategia para todo el sistema en 2017. Ha habido éxitos en el camino, aunque persisten barreras profundamente arraigadas, sobre todo en las misiones y en el terreno. El presente informe contiene una evaluación de los progresos realizados hasta la fecha y de los impedimentos que subsisten para la plena aplicación de la estrategia a nivel de todo el

\* [A/80/150](#).



sistema durante el período que abarca el informe. Para enriquecer el informe con datos recientes y completos, también se incluyen los acontecimientos relevantes desde enero de 2023 hasta julio de 2025, en caso de disponer de información.

El éxito requerirá un liderazgo comprometido continuado, una mayor rendición de cuentas y la aplicación coherente de medidas especiales de carácter temporal para acelerar el progreso, todo ello reforzado por sistemas de supervisión sólidos y marcos institucionales de apoyo. Igualmente importantes son los cambios profundos en la cultura institucional, sobre todo en los contextos ajenos a la sede y en las misiones y sobre el terreno, para abordar los prejuicios, promover la inclusión y garantizar la igualdad de género en todo el sistema. Conforme al mandato de la Asamblea General, el presente informe hace un seguimiento de los impedimentos al progreso causados por la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) e incluye reflexiones sobre los últimos planes de aplicación específicos de cada entidad.

# Índice

	<i>Página</i>
Abreviaciones .....	5
I. Introducción .....	7
II. Implementación de la estrategia para todo el sistema sobre la paridad de género .....	9
A. Planes de aplicación específicos para cada entidad (2025-2026) .....	10
B. Red de puntos de contacto para cuestiones de género en todo el sistema .....	11
III. Representación de las mujeres en el sistema de las Naciones Unidas .....	12
A. Representación por categoría .....	12
B. Tendencias a lo largo del tiempo: desde el lanzamiento de la estrategia para todo el sistema hasta la actualidad (2017-2025) .....	13
C. Representación por entidad .....	15
D. Representación por lugar de destino .....	16
E. Representación en contextos de misión y sobre el terreno .....	17
IV. Liderazgo y rendición de cuentas .....	18
A. Liderazgo interno .....	18
B. Institucionalización de la rendición de cuentas .....	19
V. Recopilación de datos y seguimiento de los avances .....	20
A. Sistemas de seguimiento y tableros .....	20
B. Recogida de datos sensibles a las cuestiones de género .....	21
VI. Ciclo de vida profesional: contratación, gestión del talento y retención .....	23
A. Divulgación y aplicación .....	23
B. Evaluación y selección .....	25
C. Medidas especiales de carácter temporal .....	26
D. Gestión y retención de talentos .....	27
E. Separación y planificación de la fuerza de trabajo .....	28
VII. Creación de un entorno propicio .....	29
A. Modalidad de trabajo flexible .....	29
B. Políticas favorables a la familia .....	29
C. Normas de conducta .....	30
VIII. En misiones y sobre el terreno .....	31
A. Contratación y retención del personal .....	31
B. Entorno propicio .....	32
C. Incorporación de la perspectiva de género .....	32
D. Equipos de las Naciones Unidas en los países .....	33
IX. Conclusiones y recomendaciones .....	34

Anexos

I. Distribución por género del personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores con nombramientos permanentes, continuos y de plazo fijo, por entidad, al 31 de diciembre de 2023 . . . . .	41
II. Entidades que respondieron a la encuesta bienal de 2025 sobre el mejoramiento de la situación de las mujeres en el sistema de las Naciones Unidas . . . . .	43

## Abreviaciones

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
CCPPNU	Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas
CICE	Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas
CIF-OIT	Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo
CIJ	Corte Internacional de Justicia
CMNUCC	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático
COVID-19	enfermedad por coronavirus de 2019
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
ITC	Centro de Comercio Internacional
JJE	Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación
MINUSCA	Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana
MONUSCO	Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo
OACI	Organización de Aviación Civil Internacional
OIEA	Organismo Internacional de Energía Atómica
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OMI	Organización Marítima Internacional
OMM	Organización Meteorológica Mundial
OMPI	Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONU Turismo	Organización Mundial del Turismo
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida
OPS	Organización Panamericana de la Salud
PMA	Programa Mundial de Alimentos
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

UIT	Unión Internacional de Telecomunicaciones
UNAMA	Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNITAR	Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones
UNMHA	Misión de las Naciones Unidas en Apoyo del Acuerdo sobre Al-Hudayda
UNMIK	Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
UNRWA	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
UNSOS	Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo en Somalia
UNSSC	Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas
UNU	Universidad de las Naciones Unidas
UPU	Unión Postal Universal

## I. Introducción

1. El presente informe llega en un momento crítico al coincidir con el 30º aniversario de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer y la adopción de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, un programa global y visionario para la igualdad de género<sup>1</sup>. En 2025 el mundo se encuentra en un momento crucial; es necesario acelerar los avances hacia la igualdad de género, reforzar la protección de los derechos humanos de las mujeres y las niñas y transformar las estructuras de poder para garantizar oportunidades equitativas para todos.

2. Tres decenios después de la adopción de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, la comunidad mundial se ha unido para evaluar los avances, determinar los retos pendientes e intensificar las medidas que respondan a las cuestiones de género. La Agenda de Acción de Beijing+30 comprende seis medidas clave destinadas a acelerar el progreso hacia el cumplimiento de la visión de la Plataforma de Acción y la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030, incluido el logro de un poder de decisión pleno e igualitario para todas las mujeres y niñas<sup>2</sup>. En el 69º período de sesiones de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer, los Estados Miembros adoptaron por unanimidad la declaración política con motivo del 30º aniversario de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer (E/CN.6/2025/L.1). En la declaración política, los Estados Miembros reafirmaron su compromiso con la igualdad de género y la necesidad de defender todos los derechos humanos y las libertades fundamentales de todas las mujeres y niñas, sin excepción, y reconocieron que 2025 ofrecía una oportunidad excepcional para unirse e intensificar los esfuerzos por aplicar plenamente la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing.

3. El objetivo del equilibrio de género al 50 % se estableció por primera vez en la Plataforma de Acción de 1995<sup>3</sup>. Desde que asumió el cargo en 2017, el Secretario General ha defendido la paridad de género en las Naciones Unidas, como un imperativo urgente, una obligación moral y una necesidad operacional. A través de la estrategia para todo el sistema sobre la paridad de género<sup>4</sup>, que se puso en marcha en 2017, la Organización se comprometió a alcanzar la paridad en los niveles superiores para 2021 y la paridad en todo el sistema para 2028<sup>5</sup>. Cuando quedan menos de cuatro años para alcanzar este objetivo, hay que aprovechar todas las oportunidades para avanzar en la paridad de género.

4. Desde 2017 se han conseguido progresos constantes y considerables. En 2025 la representación de las mujeres en el Cuadro Orgánico y categorías superiores alcanzó el 50,4 %, un hito histórico hacia la plena aplicación de la Plataforma de Acción de Beijing<sup>6</sup>. En junio de 2025, 17 entidades informaron de que habían alcanzado la paridad de género en el Cuadro Orgánico y categorías superiores, frente a solo 5 cuando se puso en marcha la estrategia para todo el sistema. Un total de 29

<sup>1</sup> Véase <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/platform/declar.htm>.

<sup>2</sup> Véase <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2025/03/brochure-beijing30-action-agenda-for-all-women-and-girls>.

<sup>3</sup> El término “equilibrio de género” se utiliza indistintamente con “paridad de género” en el presente informe y los dos términos son sinónimos. En el presente informe, el equilibrio o paridad de género se refiere a una representación de mujeres y hombres al 50 %.

<sup>4</sup> Véase <http://www.un.org/gender/content/strategy>.

<sup>5</sup> Según la estrategia para todo el sistema, por “todo el sistema” se entiende la Secretaría de las Naciones Unidas y las otras 35 entidades enumeradas en el anexo I del presente informe.

<sup>6</sup> Los datos a nivel de entidad o de sistema fuera del período sobre el que se informa proceden del Tablero para todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la paridad de género o del Tablero de Paridad de Género de la Secretaría de las Naciones Unidas. Véase el párrafo 8 para obtener más información sobre estas y otras fuentes utilizadas en el presente informe.

entidades habían alcanzado la paridad a todos los niveles y entre todas las categorías de personal, frente a las 25 del informe anterior.

5. El año en curso también ha sido un período de reflexión. El mundo se enfrenta a una creciente oposición a la igualdad de género y los derechos de la mujer, que amenaza décadas de avances logrados con gran esfuerzo. Para abordar esta cuestión, el Secretario General puso en marcha el Plan de Aceleración de la Igualdad de Género en Todo el Sistema de las Naciones Unidas<sup>7</sup> y el Llamamiento a la Igualdad de Género, en el Día Internacional de la Mujer de 2024 y 2025, respectivamente. El Plan de Aceleración de la Igualdad de Género sirve para determinar las barreras internas y estructurales a la igualdad de género, incluidas las que impiden alcanzar la paridad de género, y es un catalizador del cambio. Las Naciones Unidas serán más eficaces si reflejan a las personas a las que sirven y la paridad de género es esencial para obtener resultados equitativos.

### **Informe bienal sobre el mejoramiento de la situación de las mujeres en el sistema de las Naciones Unidas**

6. De conformidad con la resolución 78/182 de la Asamblea General, en el presente informe se proporcionan datos sobre la representación de las mujeres en el sistema de las Naciones Unidas, se recoge un análisis de los progresos y el informe sirve para determinar los retos en la consecución del objetivo de la paridad de género al 50 % en todos los niveles del sistema de las Naciones Unidas. El informe también incluye una evaluación de las carencias y los logros colectivos, así como recomendaciones prácticas para acelerar el avance hacia la paridad de género en el sistema de las Naciones Unidas. El informe abarca el período comprendido entre el 1 de enero de 2022 y el 31 de diciembre de 2023, así como las principales novedades de enero de 2023 a julio de 2025. Conforme al mandato de la Asamblea, el informe hace un seguimiento del impacto de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) e incluye reflexiones sobre los últimos planes de aplicación específicos de cada entidad.

7. El análisis del presente informe se basa en varias fuentes. En primer lugar, las 36 entidades enumeradas en el anexo I del informe tienen el mandato de proporcionar a la JJE estadísticas sobre personal, vacantes y ceses de personal en las categorías de servicios generales y Servicio Móvil, funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico y Cuadro Orgánico y categorías superiores. Estas 36 entidades (“entidades de la JJE”) incluyen la Secretaría de las Naciones Unidas y 35 organismos, fondos, programas y otras entidades del sistema de las Naciones Unidas. Además, el informe incluye un análisis de los resultados de la encuesta bienal de todo el sistema sobre políticas y prácticas relacionadas con la paridad de género que ONU-Mujeres llevó a cabo en 2025. Como se indica en el anexo II del presente informe, se recibieron respuestas a la encuesta (que incluía progresos, impactos y retos desde 2017) de 72 entidades, 42 de las cuales eran entidades de la Secretaría de las Naciones Unidas (departamentos, oficinas o misiones políticas especiales o de mantenimiento de la paz) y 30 eran otras entidades de la JJE<sup>8</sup>. También se han utilizado otras fuentes de información para elaborar un análisis completo y exhaustivo.

<sup>7</sup> Véase <http://www.un.org/es/gender-equality-acceleration-plan>.

<sup>8</sup> Las entidades enumeradas en el anexo II del presente informe cumplieron la encuesta bienal y sus respuestas se reflejan en el presente documento. La estrategia de paridad de género de la Oficina de las Naciones Unidas en Viena y la UNODC es aplicada conjuntamente por su equipo conjunto de género, por lo que dichas entidades presentaron una única respuesta consolidada a la encuesta.

8. El tablero para todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la paridad de género<sup>9</sup>, desarrollado conjuntamente por ONU-Mujeres y el PNUD, se utiliza para recopilar y mostrar periódicamente los últimos datos disponibles sobre la distribución de sexos en todo el sistema de las Naciones Unidas por entidad, categoría, personal y personal no de plantilla, lugar de destino y equipo de las Naciones Unidas en el país, grupo de edad y nacionalidad. El Tablero de Paridad de Género de la Secretaría de las Naciones Unidas<sup>10</sup> se utiliza para recopilar y mostrar los últimos datos disponibles sobre la distribución por sexos del personal internacional en las categorías de Servicio Móvil, Cuadro Orgánico, Director, Subsecretario General y Secretario General Adjunto de la Secretaría. Los datos de estos tableros sobre la Secretaría y otras entidades de la JJE se han incorporado al presente informe, cuando ha sido pertinente, para ofrecer un contexto adicional, una perspectiva organizativa más amplia y una visión de la evolución desde enero de 2023 hasta julio de 2025.

9. El informe también se basa en dos encuestas específicas sobre acoso sexual realizadas por ONU-Mujeres como contribución al trabajo del Grupo Ejecutivo de las Naciones Unidas para Prevenir y Combatir el Acoso Sexual. Además, por primera vez, el informe se sirvió de entrevistas o correspondencia directa con diez equipos de las Naciones Unidas en los países, que se incluyeron en función de los progresos demostrados en el sistema de calificación sobre la igualdad de género del Plan de Acción para Todo el Sistema para los equipos de las Naciones Unidas en los países<sup>11</sup>. Aportaron información el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz, el Departamento de Operaciones de Paz y la Oficina de Coordinación del Desarrollo para enriquecer más el análisis de las iniciativas en materia de paridad de género en las misiones y sobre el terreno.

10. El informe se basa también en los conocimientos especializados de ONU-Mujeres, que dirige y coordina las actividades en materia de igualdad y paridad de género en el sistema de las Naciones Unidas. Los datos utilizados en el presente informe se complementan con anexos disponibles en el sitio web de ONU-Mujeres<sup>12</sup>.

## II. Implementación de la estrategia para todo el sistema sobre la paridad de género

11. Desde la puesta en marcha de la estrategia del Secretario General para todo el sistema sobre la paridad de género en 2017, las entidades han logrado avances significativos. Por ejemplo, las entidades han desarrollado marcos sensibles a la dimensión de género para hacer frente a las desigualdades y los prejuicios en los procesos de contratación y selección de personal, han invertido mucho en formas innovadoras de ampliar la reserva de talentos y han creado sólidas canteras de liderazgo. Los encuestados especificaron los siguientes nuevos temas como fundamentales para el éxito futuro:

a) **Compromiso del personal directivo.** Según los resultados de la encuesta, el personal directivo comprometido y coherente situó la paridad de género como un imperativo de la organización y no como un mero ejercicio de cumplimiento. El

<sup>9</sup> Véase <http://www.tinyurl.com/undp-unw-dashboard>.

<sup>10</sup> Véase <https://tinyurl.com/secretariat-dashboard>.

<sup>11</sup> Los equipos de las Naciones Unidas en los siguientes países contribuyeron a la elaboración del presente informe: Afganistán, Bosnia y Herzegovina, China, Kenya, Madagascar, Perú, República Democrática del Congo, Sri Lanka, Tailandia y Uganda.

<sup>12</sup> Véase [www.unwomen.org/en/how-we-work/gender-parity-in-the-united-nations/reports-and-monitoring](http://www.unwomen.org/en/how-we-work/gender-parity-in-the-united-nations/reports-and-monitoring).

compromiso y la rendición de cuentas del personal directivo se consideraron fundamentales para impulsar un cambio institucional y cultural a largo plazo;

b) **Institucionalización.** Los esfuerzos en materia de paridad fueron más eficaces cuando se aplicaron como parte de estrategias de cambio más amplias y no como intervenciones aisladas. Los objetivos de paridad de género eran insuficientes por sí solos en ausencia de mecanismos estructurales y de rendición de cuentas que apoyasen su consecución;

c) **Transparencia.** La transparencia en la toma de decisiones (qué criterios se utilizan, cómo se aplican las metas de paridad y cómo se evalúan los méritos) ayudó al personal a considerar los esfuerzos de paridad como complementarios de los resultados basados en los méritos, en lugar de estar reñidos con ellos. La transparencia de los procesos contribuyó a aumentar la aceptación, prevenir y mitigar las reacciones negativas y reforzar la legitimidad;

d) **Enfoques basados en datos.** El uso estratégico de datos sensibles al género ayudó a combatir la desinformación y los conceptos erróneos en torno a la paridad de género y permitió a las entidades tomar decisiones basadas en datos y adaptar la programación para cerrar brechas o cimentar el progreso;

e) **Comunicaciones estratégicas.** La integración de la paridad de género en las comunicaciones de toda la entidad la situó como motor de la eficacia organizativa y como parte integrante del cumplimiento satisfactorio del mandato.

## A. Planes de aplicación específicos para cada entidad (2025-2026)

12. De acuerdo con el mandato de la Asamblea General, el presente informe contiene un análisis de los progresos realizados en el marco de los planes de aplicación específicos de cada entidad, que sirven para hacer operativa la estrategia para todo el sistema y se actualizan cada dos años. En el contexto actual de restricciones financieras y creciente oposición mundial a la igualdad de género y los derechos de la mujer, los retos se han intensificado. El 45 % de las entidades declararon haber experimentado este tipo de oposición, tanto interna como externa, y casi una cuarta parte la calificó de preocupación moderada o grave. Las entidades encuestadas también pusieron de relieve la urgente necesidad de salvaguardar los avances conseguidos hasta ahora y aprovechar los logros obtenidos. En particular, existe un impulso positivo tras el llamamiento del Jefe de Gabinete a las entidades para que actualicen sus planes de aplicación con una determinación renovada y la reafirmación del compromiso, lo que recalca el papel vital del liderazgo para mantener el progreso.

13. A 15 de julio de 2025, 48 entidades y equipos de las Naciones Unidas en los países habían presentado planes de aplicación actualizados para 2025-2026 y varias entidades más estaban elaborando sus planes de aplicación. Casi todas las entidades y equipos en los países que presentaron propuestas utilizaron la nueva plantilla y las orientaciones elaboradas por ONU-Mujeres en 2024, lo que dio lugar a planes claramente estructurados con objetivos, actividades, mecanismos de seguimiento y plazos tangibles. Los planes de aplicación sólidos para mejorar la paridad de género ayudarán a las entidades a realizar análisis de poder internos para determinar y abordar los obstáculos a la igualdad de acceso y oportunidades, así como a la toma de decisiones inclusiva. Las entidades pueden utilizar estos planes de aplicación para evaluar sus avances con respecto a las metas de la estrategia para todo el sistema, lo cual las ayudará a detectar lagunas y oportunidades para acelerar los esfuerzos.

14. El análisis de los planes de aplicación mostró que la mayoría de las entidades comparten enfoques comunes, priorizan la rendición de cuentas del personal

directivo, el seguimiento de los datos desglosados por sexo y la mitigación de sesgos en la contratación. En los planes la paridad se integra sistemáticamente en una transformación organizativa más amplia, en lugar de tratarse como una política aislada. En ellos se hace hincapié en la visibilidad del personal directivo y la transparencia en la contratación con el fin de generar confianza y prevenir el rechazo. Muchas entidades invierten en el desarrollo profesional de las mujeres mediante mentorías, formación y oportunidades de liderazgo específicas.

15. Los enfoques de aplicación varían considerablemente de unas entidades a otras. Algunas han desarrollado estrategias integrales con metas claras, tableros de datos y campañas de sensibilización, mientras que otras que ya han alcanzado la paridad se centran en la coherencia y la supervisión. Las misiones sobre el terreno han adaptado sus planteamientos a las realidades operacionales y han puesto de relieve las mejoras de las infraestructuras y los avances en la resolución de las limitaciones relacionadas con la captación de candidatas, las vías para avanzar y la retención del personal.

## **B. Red de puntos de contacto para cuestiones de género en todo el sistema**

16. De conformidad con la resolución [78/182](#) de la Asamblea General, los puntos de contacto para cuestiones de género, nombrados por los jefes de las entidades, desempeñan un papel vital en el apoyo a la aplicación de la estrategia de todo el sistema, entre otras cosas mediante la promoción de la igualdad de género, el fomento de entornos de trabajo inclusivos y el apoyo de las iniciativas para prevenir y abordar el acoso sexual en todo el sistema de las Naciones Unidas.

17. La Oficina de la Coordinadora de las Cuestiones relativas a la Mujer del sistema de las Naciones Unidas de ONU-Mujeres dirige y coordina la red de puntos de contacto para cuestiones de género de todo el sistema, además de proporcionar apoyo estratégico, analítico y técnico. La red ha crecido hasta incluir más de 650 puntos de contacto para cuestiones de género de 62 lugares de destino, incluidos de 42 equipos de las Naciones Unidas en los países. Las iniciativas para aumentar el nombramiento de puntos de contacto para cuestiones de género de los equipos de las Naciones Unidas en los países se ven reforzadas por los requisitos del sistema de calificación sobre la igualdad de género del Plan de Acción para Todo el Sistema para los equipos de las Naciones Unidas en los países. En 2023 el mandato de los puntos de contacto para cuestiones de género se actualizó mediante un boletín del Secretario General (ST/SGB/2023/3) para reflejar un ámbito de trabajo más amplio y estratégico, con un mayor énfasis en la rendición de cuentas y la armonización con el personal directivo de la entidad. Esta labor cuenta además con el apoyo de la Red Interinstitucional sobre Mujeres e Igualdad de Género, la red de puntos de contacto del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres y otros mecanismos nacionales, como los grupos temáticos sobre género.

### III. Representación de las mujeres en el sistema de las Naciones Unidas

#### A. Representación por categoría

Cuadro 1

**Distribución porcentual del personal del sistema de las Naciones Unidas con nombramientos permanentes, continuos y de plazo fijo, en todos los lugares de destino, por categoría, a 31 de diciembre de 2022 y a 31 de diciembre de 2023**

Categoría	31 de diciembre de 2022	31 de diciembre de 2023
	Porcentaje de mujeres	
Categorías sin clasificar	44,2	46,7
<b>Director</b>		
D-2	37,7	39,0
D-1	42,3	43,3
<b>Global</b>	<b>41,2</b>	<b>42,3</b>
<b>Cuadro Orgánico</b>		
P-5	43,1	44,2
P-4	46,1	46,9
P-3	49,5	50,6
P-2	58,4	58,6
P-1	66,4	66,9
<b>Global: Cuadro Orgánico</b>	<b>48,3</b>	<b>49,3</b>
<b>Global: Cuadro Orgánico y categorías superiores</b>	<b>47,8</b>	<b>48,8</b>
<b>Personal nacional del Cuadro Orgánico</b>		
NO-E	33,3	50,0
NO-D	49,4	48,7
NO-C	46,6	47,2
NO-B	45,6	46,4
NO-A	47,7	48,6
<b>Global</b>	<b>46,5</b>	<b>47,3</b>
<b>Servicio Móvil</b>		
FS-7	17,2	15,6
FS-6	24,2	28,1
FS-5	32,5	33,4
FS-4	26,9	27,2
FS-3	25,0	0,0
<b>Global</b>	<b>29,1</b>	<b>30,2</b>
<b>Cuadro de Servicios Generales</b>		
G-7	57,6	57,4
G-6	56,8	56,8

Categoría	31 de diciembre de 2022	31 de diciembre de 2023
	Porcentaje de mujeres	
G-5	56,1	55,9
G-4	40,9	41,6
G-3	17,6	17,0
G-2	4,8	5,0
G-1	34,4	33,0
<b>Global</b>	<b>45,4</b>	<b>45,8</b>
<b>Total</b>	<b>46,0</b>	<b>46,7</b>

Fuente: JJE.

*Nota:* El análisis de los datos sobre personal, vacantes y separaciones facilitados a la JJE y verificados por esta va acompañado de anexos web que contienen datos adicionales desglosados e información complementaria. Tras su publicación estos anexos estarán disponibles en el sitio web de ONU-Mujeres.

18. El cuadro 1 contiene datos sobre “Categorías sin clasificar”, que abarcan todos los niveles superiores a D-2, incluidos los puestos de Secretario General Adjunto, Subsecretario General, jefes de organismos especializados (incluidos el Director General, el Director General Adjunto, el Subdirector General y el Secretario General) y jefes de fondos y programas. Los datos relativos a los nombramientos para las categorías de Subsecretario General y Secretario General Adjunto en la Secretaría siguen figurando en el informe del Secretario General titulado “Composición de la Secretaría: datos demográficos del personal”. Según el último informe (A/79/584), a 31 de diciembre de 2023, el 51,0 % de los Secretarios Generales Adjuntos y el 43,2 % de los Subsecretarios Generales eran mujeres.

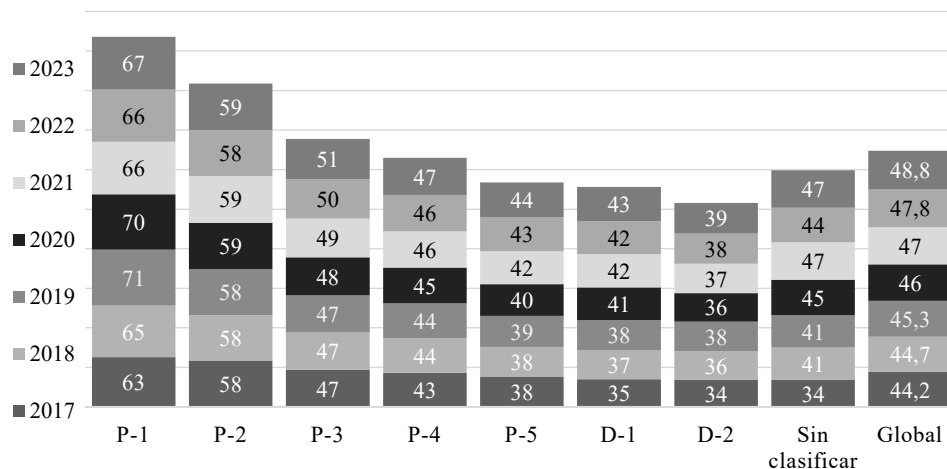
19. A 31 de diciembre de 2023, la representación de las mujeres en el sistema de las Naciones Unidas en el Cuadro Orgánico y categorías superiores era del 48,8 %, frente al 47,0 % a 31 de diciembre de 2021, el cierre del ejercicio anterior. El nivel más alto de representación femenina se registró en el Cuadro Orgánico, con un 49,3 %, a menos de 1 punto porcentual de alcanzar la paridad. Además, en 2023 se alcanzó por primera vez la paridad de género en la categoría P-3, y la proporción de mujeres en el personal nacional del Cuadro Orgánico superó el 47,0 %.

20. Entre 2022 y 2023 la representación de las mujeres aumentó 0,7 puntos porcentuales a ritmo constante en todos los puestos. El mayor incremento se produjo en las “Categorías sin clasificar”, donde la representación de las mujeres subió al 46,7 %. El segundo mayor aumento se produjo en las categorías de Director y Servicio Móvil. Al igual que en el ejercicio anterior, la representación de las mujeres siguió siendo la más baja en la categoría del Servicio Móvil, con un 30,2 %, lo que indica que sigue siendo necesario dar prioridad a la paridad de género en las misiones y sobre el terreno.

## **B. Tendencias a lo largo del tiempo: desde el lanzamiento de la estrategia para todo el sistema hasta la actualidad (2017-2025)**

21. La evolución de la representación de las mujeres en las Naciones Unidas es una historia de transformación institucional catalizada por el lanzamiento de la estrategia para todo el sistema en 2017. Ha habido éxitos en el camino, aunque persisten barreras profundamente arraigadas.

Figura I  
**Porcentaje de mujeres en el Cuadro Orgánico y categorías superiores con nombramientos permanentes, continuos y de plazo fijo en el sistema de las Naciones Unidas, 2017-2023**



Fuente: JJE

22. En la figura I se muestra la progresión de la representación de las mujeres en el Cuadro Orgánico y categorías superiores de 2017 a 2023. En las categorías subalternas, los progresos han sido sostenidos, lo que indica que las Naciones Unidas están contratando a un gran número de mujeres en las categorías iniciales. Sin embargo, la representación de las mujeres desciende a un ritmo cada vez más pronunciado en las categorías superiores.

23. El potencial transformador de la estrategia es evidente en la categoría P-3, donde las mujeres representaban el 47 % del personal en 2017 y superaron por primera vez el umbral del 50 % seis años después, en 2023. Este logro, que constituye un hito importante, también demuestra que el progreso requiere un esfuerzo continuado a lo largo del tiempo para lograr avances decisivos.

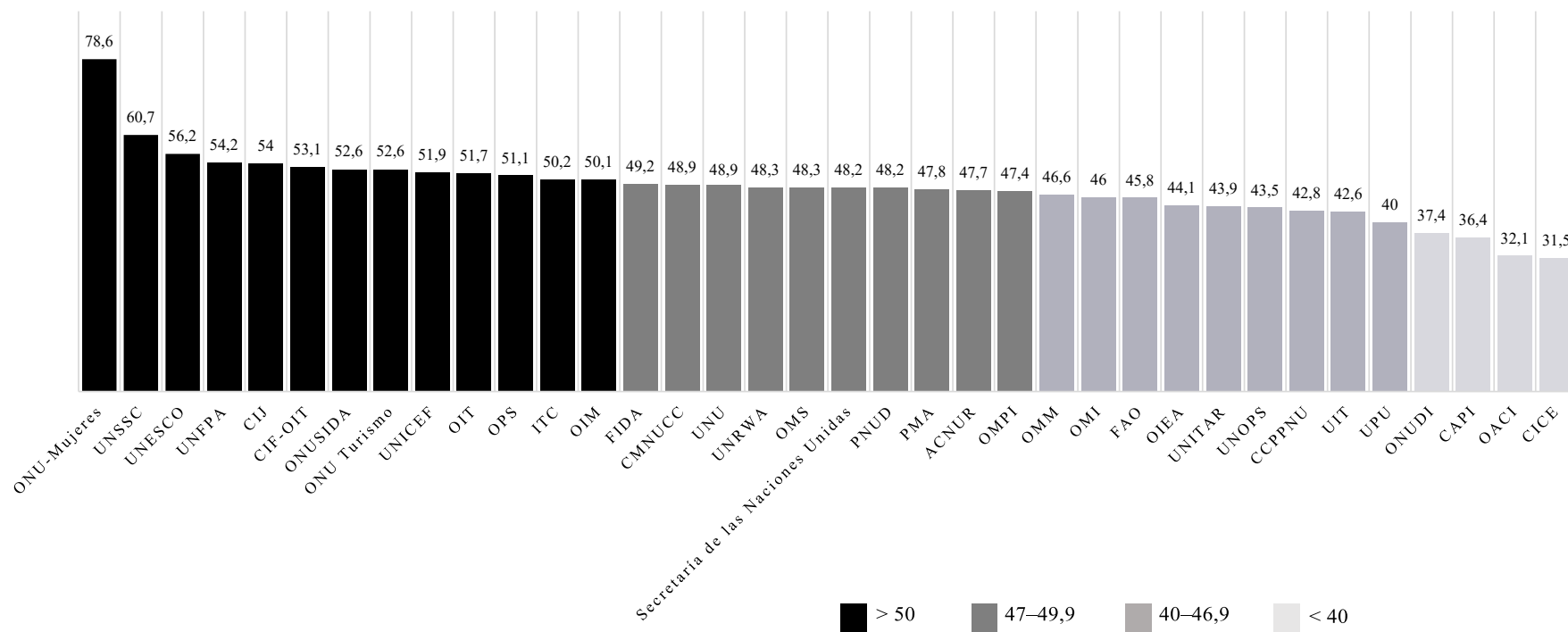
24. Al igual que en ejercicios anteriores, las lagunas en la categoría D-2 son notables. A pesar de los avances anuales graduales, las mujeres siguen estando infrarrepresentadas en la categoría D-2. Los avances también han sido más lentos en la categoría D-2 que en otras categorías superiores, lo que indica una dificultad importante y continuada para avanzar en la paridad de género en esta categoría. Por el contrario, el aumento en la categoría sin clasificar (del 34 % al 47 %) indica que el compromiso del personal directivo de categorías superiores con respecto a la consecución de la paridad de género ha desempeñado un papel importante a la hora de cuestionar dinámicas institucionales arraigadas.

25. El tablero de todo el sistema muestra que se ha seguido avanzando entre enero de 2023 y junio de 2025. En 2025 la proporción de las mujeres en el Cuadro Orgánico y categorías superiores alcanzó el 50,5 %, lo cual supuso cumplir el compromiso formulado hace 30 años en la Plataforma de Acción de Beijing. También se produjo una notable mejora entre 2023 y 2025 en la categoría D-2, donde la proporción de mujeres alcanzó el 44 % en junio de 2025<sup>13</sup>. Estos avances considerables representan un progreso impresionante. Un cambio al alza en la representación de las mujeres en la categoría D-2 podría indicar que las medidas adoptadas han empezado a erosionar las barreras estructurales que desde hace tiempo impiden a las mujeres ocupar funciones directivas superiores.

<sup>13</sup> Véase el párrafo 8 para obtener más información sobre el tablero para todo el sistema y otras fuentes utilizadas en el presente informe.

## C. Representación por entidad

Figura II  
**Porcentaje de mujeres en el Cuadro Orgánico y categorías superiores con nombramientos permanentes, continuos y de plazo fijo, por entidad, a 31 de diciembre de 2023**



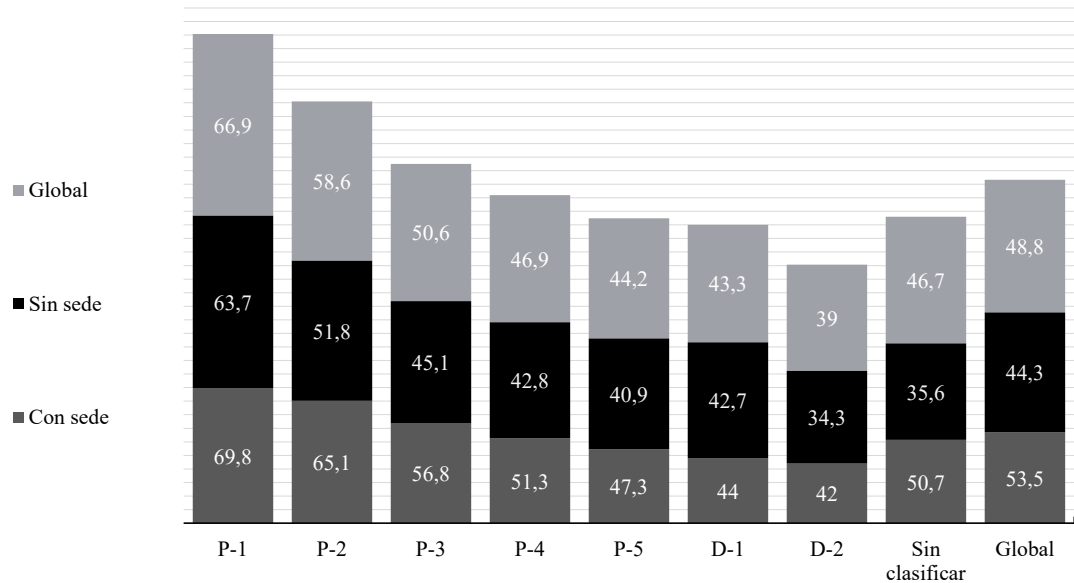
Fuente: JJE.

26. A 31 de diciembre de 2023, 13 entidades habían alcanzado la paridad, frente a 10 en el ejercicio anterior. El número de entidades en las que las mujeres representaban menos del 40 % del personal pasó de 5 a 4 en el ejercicio actual. Cabe destacar que el porcentaje de mujeres en el CIF-OIT aumentó del 42,9 % al 53,1 % entre los períodos en cuestión, lo que significa que la institución alcanzó la paridad por primera vez.

27. Como se indica en el tablero para todo el sistema, varias entidades de la JJE han seguido progresando desde 2023. En junio de 2025, el FIDA, la OACI, el OIEA y la OMM informaron de que habían alcanzado la paridad de género, con lo cual el número total de entidades de la JJE que habían alcanzado la paridad ascendía a 17 de 36. También por primera vez, en 2025 el OIEA comunicó al tablero para todo el sistema que las mujeres representaban ya el 51,4 % de su personal. Además, según el Tablero de Paridad de Género de la Secretaría de las Naciones Unidas, 33 de las 70 entidades informantes habían alcanzado la paridad entre el personal internacional del Cuadro Orgánico y categorías superiores<sup>14</sup>.

#### D. Representación por lugar de destino

Figura III  
**Porcentaje de mujeres en el Cuadro Orgánico y categorías superiores con nombramientos permanentes, continuos y de plazo fijo, en lugares de destino con y sin sede, a 31 de diciembre de 2023**



Fuente: JJE.

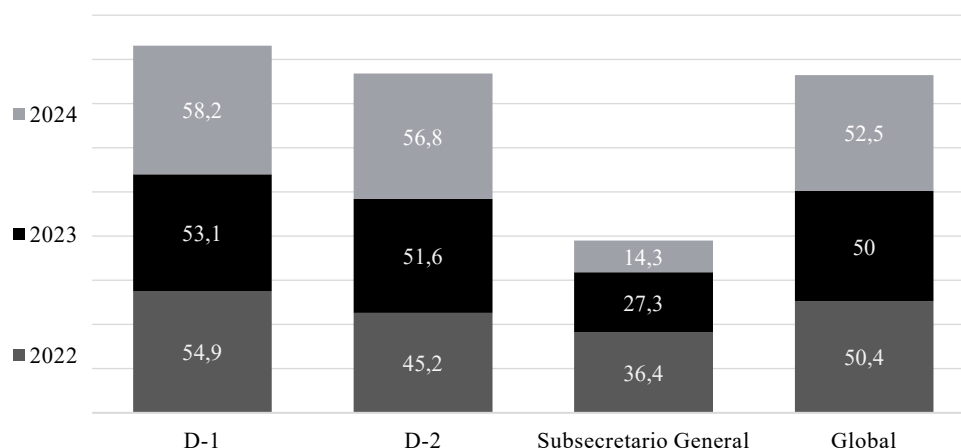
<sup>14</sup> El Tablero de Paridad de Género de la Secretaría de las Naciones Unidas proporciona los datos más recientes notificados por las entidades de la Secretaría. Véase el párrafo 8 para obtener más información al respecto y otras fuentes utilizadas en el presente informe.

28. En la figura III se presenta la distribución por género del personal que se encuentra en lugares de destino con sede y sin sede, según lo comunicado por las entidades incluidas en el anexo I del presente informe y verificadas por la JJE<sup>15</sup>. En 2021 se alcanzó la paridad en los lugares con sedes y se mantuvo a lo largo de 2023. Sin embargo, persistieron las disparidades entre los lugares con sedes y los lugares sin sedes. También en este caso, por lo que se refiere a la representación de las mujeres en los lugares de destino sin sede, la categoría D-2 destaca como un cuello de botella. Aunque se han mantenido los avances en los lugares con sedes, es necesario renovar la atención en los lugares sin sedes.

## E. Representación en contextos de misión y sobre el terreno

Figura IV

**Porcentaje de mujeres coordinadoras residentes de todas las oficinas sobre el terreno del mundo, a 31 de diciembre de 2022, 31 de diciembre de 2023 y 31 de diciembre de 2024**



Fuente: Oficina de Coordinación del Desarrollo.

29. La paridad de género entre los coordinadores residentes se alcanzó en 2018 y, en general, la paridad se ha mantenido. Desde 2022 se ha producido un aumento constante del nombramiento de mujeres en las categorías D-1 y D-2, aunque su representación en la categoría de Subsecretario General ha disminuido. Todos los puestos de coordinador residente con categoría de Subsecretario General se encuentran en contextos humanitarios, donde los lugares de destino han tenido históricamente dificultades para contratar y retener a mujeres con funciones directivas. Por ello, el Secretario General ha dado prioridad a lograr el equilibrio de género entre los coordinadores residentes en la categoría de Subsecretario General. Se ha seleccionado a mujeres para 3 de las 4 vacantes de coordinador residente con categoría de Subsecretario General que se anunciaron en 2025.

### Representación en el personal directivo de la misión

30. La representación de las mujeres en el personal directivo de las misiones de las Naciones Unidas sobre el terreno ha mejorado significativamente desde 2006, cuando

<sup>15</sup> Dada la diversidad de dichas entidades, el término “sin sede” incluye las oficinas regionales, subregionales, nacionales, sobre el terreno y sucursales. Un mismo lugar de destino puede ser considerado lugar con sede por una entidad y lugar sin sede por otra.

solo una mujer ocupaba el cargo de Jefa Adjunta de la Misión. La paridad de género se alcanzó en 2021, pero desde entonces ha fluctuado. En junio de 2025, las mujeres representan el 41 % del personal directivo superior de las misiones dirigidas por el Departamento de Asuntos Políticos y Consolidación de la Paz, el Departamento de Operaciones de Paz y el Departamento de Apoyo Operacional (frente al 35 % en 2024) y ocupan el 41 % de los puestos de Jefe de la Misión, el porcentaje más alto registrado hasta la fecha.

31. A junio de 2025 las mujeres ocupaban el 35 % de los puestos de Jefe y Jefe Adjunto en las operaciones de mantenimiento de la paz (en consonancia con 2024). Dos grandes operaciones, la MINUSCA y la MONUSCO, fueron dirigidas por mujeres. En 2025 se nombró a una mujer para un puesto uniformado de Jefa de la Misión por segunda vez en la historia; los puestos directivos uniformados siguen estando dominados por los hombres, ya que los Estados Miembros tienden a designar a hombres para estos cargos.

32. Sin embargo, los avances hacia la paridad de género siguen siendo fácilmente reversibles debido al reducido número de altos cargos, el alto grado de rotación en entornos complejos y el aumento de la brecha de género globales en el personal directivo. La convocatoria mundial para la presentación de candidaturas del Secretario General en 2024 para puestos en las misiones dio lugar a una ampliación significativa de la reserva de candidatos, con una participación récord y, sobre todo, con un mayor número de candidaturas de mujeres que de hombres por parte de los Estados Miembros. Una de las mujeres nominadas a raíz de esta campaña fue nombrada para desempeñar un cargo directivo en una misión del Departamento de Operaciones de Paz en diciembre de 2024.

## IV. Liderazgo y rendición de cuentas

33. La implicación del personal directivo de las entidades se identificó como uno de los catalizadores más eficaces para avanzar hacia la paridad de género y como el factor más esencial para impulsar un cambio significativo y sostenido.

### A. Liderazgo interno

#### **Compromiso y coherencia**

34. En los casos en que el personal directivo superior apoyó y defendió visiblemente la paridad de género, se transmitió a toda la organización la idea de que estos esfuerzos eran prioritarios, lo cual fomentó una mayor participación y rendición de cuentas. Sin la implicación del personal directivo, las iniciativas de género corren el riesgo de ser consideradas opcionales.

35. Para integrar la paridad de género en su labor principal, el Departamento de Seguridad ha incorporado cada vez más consideraciones de género en ámbitos operacionales clave, como los planes nacionales, la gestión de los riesgos para la seguridad, las estrategias de contratación y los programas de aprendizaje sobre seguridad. Al mismo tiempo se han integrado mensajes relacionados con el género e hitos clave en todas las actualizaciones relativas a toda la organización, de modo que se ha tratado la paridad de género como una prioridad estratégica y vinculada a la eficacia de la misión. Esta estrategia de comunicación continuada ha contribuido a normalizar los debates sobre la igualdad de género, contrarrestar las ideas erróneas (y de este modo reducir la resistencia) y fomentar una mayor aceptación. Con el tiempo, este planteamiento catalizó un cambio cultural por el que la paridad de género se entendía cada vez más como un valor arraigado, no solo como un objetivo de

contratación. Esto se tradujo en mejores resultados en términos de equilibrio de género y una mayor rendición de cuentas en la contratación y los ascensos, así como en un aumento de la participación del personal en programas relacionados con el género, oportunidades de mentoría y tareas de promoción.

36. Otras entidades hicieron de la paridad de género un tema permanente en los programas de las reuniones para mantener la atención en ella. Sin embargo, dichas entidades destacaron la importancia de comunicar claramente por qué es importante este enfoque. Las entidades pusieron de relieve que enmarcar explícitamente la paridad de género como parte integrante de la eficacia organizativa y operacional era esencial para evitar el rechazo, fomentar la implicación colectiva y garantizar la sostenibilidad.

37. Los datos obtenidos a través de la encuesta bienal de todo el sistema sobre políticas y prácticas relacionadas con la paridad de género también resaltaron el hecho de que el comportamiento del personal directivo, si no está en consonancia con las políticas establecidas, puede obstaculizar los avances. En un ejemplo, la dirección de la entidad se había comprometido, en el marco de la iniciativa Paladines Internacionales de la Igualdad de Género, a no acoger ni participar en paneles formados exclusivamente por hombres. Sin embargo, si los directivos superiores seguían apareciendo en esos paneles, se indicaba al personal que los compromisos de paridad de género eran meramente simbólicos.

### **Creación de capacidad**

38. En sus respuestas a la encuesta, las entidades pusieron de relieve que alcanzar la paridad de género no era solo una cuestión de políticas y metas, sino también de dotar a los líderes a todos los niveles de las capacidades necesarias para impulsar y mantener el cambio. El liderazgo inclusivo, la gestión que responda a las cuestiones de género y la rendición de cuentas sobre los resultados en materia de paridad requieren competencias específicas que no siempre forman parte del desarrollo tradicional del personal directivo. Muchas entidades señalaron que, sin una mejora intencionada de las competencias, los líderes pueden carecer de las herramientas necesarias para poner en práctica los compromisos relacionados con el género, gestionar eficazmente equipos diversos o comunicar las prioridades organizativas de forma que fomenten la aceptación y contribuyan a la transformación cultural.

39. Varias entidades han puesto en marcha programas específicos para abordar esta cuestión. Por ejemplo, la Oficina de las Naciones Unidas en Viena y la UNODC pusieron en marcha conjuntamente un programa piloto de liderazgo con perspectiva de género para directivos superiores. El programa interactivo de formación en liderazgo, de cinco meses de duración, se diseñó para capacitar a los líderes a fin de que pusieran en marcha personalmente los principios de igualdad de género en su trabajo. Los participantes describieron la iniciativa como transformadora y un claro ejemplo de cómo la creación de capacidad puede impulsar cambios en la cultura institucional. El programa ya se ha ampliado de los directivos superiores al personal directivo intermedio debido a la gran demanda y al éxito inicial.

## **B. Institucionalización de la rendición de cuentas**

40. Las entidades encuestadas determinaron lagunas en la rendición de cuentas que suponen obstáculos importantes a la aplicación eficaz, ya que hacen posible que los avances sigan dependiendo de medidas voluntarias, en lugar de mecanismos de aplicación. Los mecanismos exhaustivos de rendición de cuentas y las herramientas de gestión del desempeño articulan un mensaje claro de la dirección sobre la priorización de la paridad de género en todos los niveles de la organización; también

pueden impulsar el cambio de comportamiento, la clave para transformar la cultura institucional y crear entornos propicios.

41. La Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico informó de que la integración de los objetivos de paridad de género en las evaluaciones del desempeño y los planes de trabajo de los directivos superiores fue una de sus iniciativas más impactantes y mejoró significativamente la paridad de género. Los indicadores clave del desempeño se vincularon a resultados tangibles, como listas de preselección con equilibrio de género, mentoría para las mujeres parte del personal, resultados de las encuestas sobre la implicación del personal, promoción de modalidades de trabajo flexibles o de políticas favorables a la familia y adopción por el personal y tasas de participación en iniciativas de igualdad de género. También se exigió a los directivos superiores que informaran anualmente sobre su contribución a los objetivos de paridad e igualdad. Y lo que es más importante, esta iniciativa ha impulsado un cambio en la cultura institucional. Como los directivos superiores son directamente responsables de los resultados en materia de género, las iniciativas en materia de paridad de género ya no se consideraban objetivos aislados de recursos humanos, sino parte integrante del éxito general. La incorporación de la perspectiva de género en los exámenes del liderazgo fomentaba un lugar de trabajo en el que la diversidad se consideraba esencial tanto para la eficacia de la organización como para la promoción profesional personal.

42. La UNOPS hizo que todos los directores establecieran metas para mantener o mejorar la diversidad en sus equipos, con el objetivo general de cerrar las brechas de participación y crear un entorno en el que el progreso se midiera no solo en cifras, sino también en comportamientos. Vincular las expectativas de inclusividad a las evaluaciones del desempeño puede impulsar un cambio de comportamiento, pero requiere comunicación continuada, creación de capacidad y criterios de evaluación claros.

## **V. Recopilación de datos y seguimiento de los avances**

43. Disponer de datos fiables y sensibles a las cuestiones de género es esencial para hacer un seguimiento de los avances, detectar las lagunas persistentes y reforzar la rendición de cuentas en materia de paridad de género. Los datos de alta calidad permiten a las organizaciones no solo hacer el seguimiento de los avances con respecto a las metas, sino también tomar decisiones con conocimiento de causa, ajustar el rumbo cuando sea necesario y prevenir el rechazo al basar las estrategias en pruebas.

### **A. Sistemas de seguimiento y tableros**

44. Las entidades señalaron que la existencia de mecanismos coherentes de seguimiento y presentación de informes está estrechamente vinculada a la rendición de cuentas efectiva y al éxito general. En los últimos años, más entidades han creado mecanismos internos de seguimiento. Los tableros de datos son más útiles cuando la información que proporcionan está adaptada, es fácilmente accesible y está bien comunicada, y puede utilizarse para fundamentar tanto la estrategia general como las estrategias de contratación individuales.

45. Por ejemplo, la OIM ha desarrollado un conjunto de tableros internos denominado HR Reporting App. Esta herramienta ha reducido el tiempo y el esfuerzo necesarios para crear informes, ha normalizado su formato, ha permitido el seguimiento en tiempo real de la composición de la plantilla y ha hecho más accesible la información a todos los niveles. En general, los tableros han permitido a los

directivos contratantes y los paneles de selección acceder a información actualizada en tiempo real. El alto nivel de utilización, con 542 usuarios individuales al mes que acceden a la herramienta 6.433 veces, indica que existía una necesidad previa.

46. El seguimiento de los datos en tiempo real también puede ser importante para contrarrestar la información y los conceptos erróneos en torno a la paridad de género. Entidades como el Departamento de Seguridad, el Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz y el Departamento de Operaciones de Paz utilizaron estadísticas de contratación para demostrar el impacto a largo plazo de los desequilibrios históricos y poner de manifiesto que la contratación sigue basándose en los méritos, para contrarrestar activamente los mitos que dan lugar al rechazo de las medidas de paridad de género, como la percepción de que los hombres están perdiendo oportunidades o ya no se los contrata o asciende.

## **B. Recogida de datos sensibles a las cuestiones de género**

47. Las entidades encuestadas pusieron de relieve, sin embargo, que el seguimiento significativo de la paridad de género va más allá de las métricas numéricas e incluye el análisis de los patrones de contratación, retención y promoción. Aunque los tableros ofrecen sinopsis útiles, no captan necesariamente los problemas culturales y estructurales subyacentes. Las iniciativas para reforzar el seguimiento se complementan además con el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres y el sistema de calificación sobre la igualdad de género del Plan de Acción para Todo el Sistema para los equipos de las Naciones Unidas en los países, así como con otros marcos de rendición de cuentas que ONU-Mujeres gestiona en nombre del sistema de las Naciones Unidas.

48. Muchas organizaciones utilizaron encuestas al personal, encuestas Pulse Check y entrevistas de fin de servicio para obtener información en profundidad. Cuando se desglosan por género, los datos recogidos con estas herramientas permiten a las entidades detectar lagunas en la contratación, la promoción y la experiencia en el lugar de trabajo y configurar la programación en consecuencia. Más del 70 % de los encuestados afirmaron que utilizaban estas herramientas con regularidad y más del 80 % de ellos desglosaban los resultados por género.

49. Varias entidades compartieron las formas en que estas herramientas han producido conclusiones procesables. Por ejemplo, un análisis realizado por ACNUR reveló disparidades en varios niveles de liderazgo, así como un punto de congestión a mitad de carrera (a pesar de la paridad de género en general en la categoría de funcionario internacional del Cuadro Orgánico), lo que resalta la necesidad de estrategias específicas para apoyar el avance. Del mismo modo, la Oficina de las Naciones Unidas en Viena y la UNODC utilizaron evaluaciones de capacidades para detectar lagunas en la formación sobre acoso sexual, microagresiones y discriminación. Las encuestas de salida de esas entidades revelaron que, aunque los niveles generales de satisfacción no estaban sesgados por género, las mujeres estaban menos satisfechas que los hombres en relación con la supervisión y la movilidad ascendente —especialmente en las oficinas sobre el terreno—, lo que llevó a centrar de nuevo la atención en los entornos propicios en todas las regiones, la formación de los directivos y las iniciativas de desarrollo profesional.

50. Tras aplicar una perspectiva interseccional a su encuesta sobre cultura e implicación, la UNOPS descubrió que las mujeres y las personas con discapacidad obtenían las puntuaciones más bajas. En respuesta, la UNOPS puso en marcha una iniciativa de diálogo sobre el empoderamiento de la mujer, un programa piloto sobre masculinidad positiva para lugares de trabajo transformadores y un seminario web de

diálogo sobre liderazgo feminista, medidas concretas basadas directamente en conclusiones desglosadas. La OMPI también utilizó los resultados de la encuesta para determinar las carencias en materia de inclusión, aunque en general obtuvo buenas puntuaciones en diversidad. La organización llevó a cabo una campaña interna y un retiro para el personal directivo para abordar las bajas puntuaciones en la percepción de pertenencia del personal.

51. En todos estos casos, los datos desglosados por género sirvieron como herramienta fundamental para diagnosticar las desigualdades, impulsar intervenciones fundamentadas y crear un circuito de retroalimentación que reforzó la rendición de cuentas y mejoró los resultados. Las entidades pusieron de relieve que la recopilación de datos y la actuación transparente en función de los datos favorecen la mejora continuada y refuerzan los comportamientos que fomentan una cultura de inclusión.

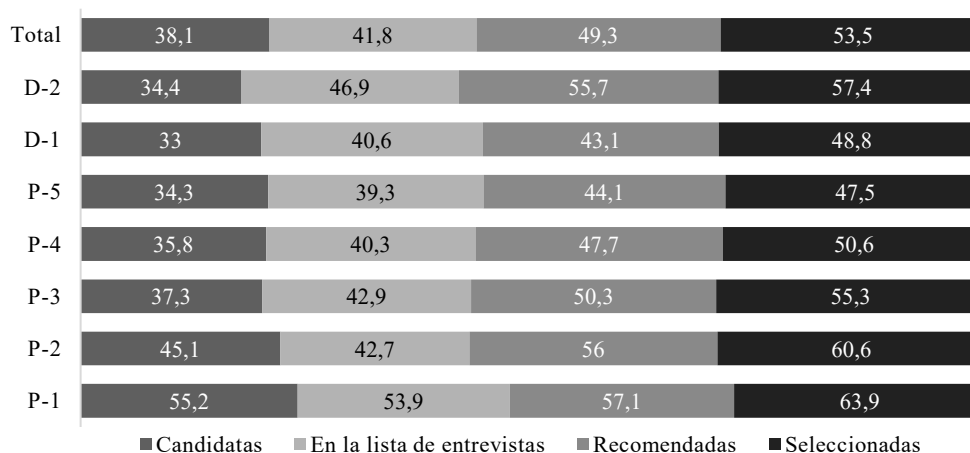
52. Paralelamente a las intervenciones específicas, algunas entidades están invirtiendo en sistemas de recopilación de datos a largo plazo y de alta calidad con vistas a establecer bases de referencia sólidas y permitir un seguimiento continuado. UNICEF, por ejemplo, encargó a la empresa de análisis Gallup que realizara una encuesta exhaustiva a todo su personal para comprender mejor las persistentes diferencias de género entre regiones y funciones. La OMS ha emprendido un proyecto plurianual de recopilación de datos que incluye más de 30 encuestas al personal, realizadas entre 2017 y 2024, sobre ámbitos como el género, la diversidad, la inclusividad, el bienestar del personal y el trabajo flexible. Estas encuestas están alimentando el desarrollo de una base de datos para el análisis comparativo y nuevos mecanismos de gobernanza de las encuestas diseñados para mejorar la calidad de los indicadores, reducir la duplicación y la fatiga y permitir un análisis longitudinal más significativo. En conjunto, estos ejemplos reflejan un creciente reconocimiento de que la recopilación de datos normalizados de alta calidad es esencial para el progreso sostenido y el aprendizaje en todo el sistema.

53. A pesar de los avances, las entidades resaltaron los principales retos que siguen limitando la eficacia de la recopilación de datos sensibles a las cuestiones de género. Los principales son la escasez de recursos, las limitaciones de capacidad del personal y las cargas existentes en materia de presentación de informes. Las entidades también determinaron la necesidad de disponer de más formación sobre prácticas en materia de datos sensibles a las cuestiones de género para mejorar la calidad, la coherencia y el impacto en todo el sistema.

## VI. Ciclo de vida profesional: contratación, gestión del talento y retención

Figura V

**Porcentaje de mujeres en cada etapa del proceso de selección de personal en el sistema de las Naciones Unidas, por categoría, en el período comprendido entre el 1 de enero de 2022 y el 31 de diciembre de 2023**



Fuente: JJE.

54. En cuanto a la selección de personal, las mujeres constituyeron el 38,1 % del total de candidatos a puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores, un descenso de casi 4 puntos porcentuales en comparación con el ejercicio anterior. De hecho, se presentaron menos mujeres en todas las categorías, excepto entre las candidaturas a puestos de la categoría D-2. Mientras que las mujeres representaron más de la mitad de los candidatos en la categoría P-1, su porcentaje se mantuvo por debajo del 40 % en las categorías P-3 y superiores. Esto pone de manifiesto la persistencia de un cuello de botella a la hora de atraer a candidatas a las Naciones Unidas, sobre todo en las categorías superiores, una tendencia preocupante que se ha acentuado desde el ejercicio anterior.

55. Además, en comparación con el ejercicio anterior, se produjo un descenso en la proporción total de mujeres en todas las fases del proceso de selección de personal, desde la entrevista hasta la recomendación, pero en la fase final de selección aumentó la proporción de mujeres. Esta pauta puede indicar que las medidas adoptadas en la fase de selección, como ciertas medidas especiales de carácter temporal, han tenido un efecto positivo. El descenso continuado en la representación de las mujeres antes de la selección —especialmente en las fases de preselección y recomendación— sugiere la necesidad de un análisis más detallado de la aplicación de medidas especiales de carácter temporal a nivel de las entidades o de otros factores intervinientes. Comprender cómo estas medidas afectan a la selección de personal en todas las categorías y fases es esencial para determinar tanto las lagunas como las oportunidades para reforzar los resultados de la paridad de género a lo largo de todo el proceso de contratación.

### A. Divulgación y aplicación

56. Varios factores crónicos limitan la reserva de candidatos. Uno de los obstáculos más importantes es la infrarrepresentación continuada de las mujeres en determinados

ámbitos. En los niveles de dirección, el problema se agrava aún más. Aunque se ha alentado a más mujeres a entrar en estos ámbitos, los desequilibrios históricos de género han creado una escasez de talento en los niveles directivos. Además, las Naciones Unidas se enfrentan a una fuerte competencia por parte de otros empleadores, que pueden ofrecer una remuneración considerablemente más alta para atraer a esta limitada reserva de candidatos cualificados.

### **Actividades de divulgación específicas**

57. Las actividades de contratación y divulgación específicas han desempeñado un papel fundamental en la ampliación de la reserva de candidatos, especialmente en los ámbitos en los que predominan los hombres. Estas iniciativas han ayudado a identificar a candidatos que pueden no tener acceso a las redes existentes o a los canales de contratación tradicionales, de modo que se aborde la exclusión involuntaria de talentos de diversos orígenes. Estas iniciativas también mejoran la inclusividad y la representatividad de las reservas de candidatos, lo cual contribuye a unos resultados más equitativos en la contratación y la programación.

58. Las entidades han comunicado resultados prometedores. Para ampliar el público de los anuncios de vacantes y dirigir la divulgación, la Oficina de Recursos Humanos creó la reserva mundial de talentos de las Naciones Unidas, una innovadora herramienta basada en suscriptores que cuenta con 300.000 suscriptores, el 50 % de los cuales son mujeres. La Oficina de las Naciones Unidas en Viena y la UNODC informaron de un aumento del 19 % en las solicitudes de mujeres para puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores entre 2021 y 2023 después de aplicar un plan anual de divulgación que incluía la reevaluación de la experiencia necesaria, la creación de materiales de contratación sensibles a las cuestiones de género, la exhibición destacada de los compromisos de paridad de género en el sitio web y la producción de un video promocional con las trayectorias profesionales de las mujeres en puestos de alto nivel.

59. Otras entidades utilizaron intervenciones de los programas a nivel de becarios o de inicio de carrera para mejorar o crear la reserva mundial de talentos de mujeres dentro del sector. En 2024 el PNUD introdujo un programa de examen de talentos, con el objetivo de identificar tempranamente a mujeres con talento para apoyar su preparación para puestos de liderazgo a través de evaluaciones y programas de desarrollo a medida.

60. Las entidades encuestadas informaron de que las disparidades de género sistémicas en las reservas de candidatos solían deberse a patrones de participación de las mujeres en la fuerza de trabajo o del acceso de las mujeres a la educación superior o especializada, sobre todo en sectores percibidos como masculinos. Si no se abordan estas cuestiones subyacentes, persistirán las brechas de género, lo cual afectará a la contratación y la capacidad de alcanzar y mantener la paridad de género. Algunas entidades han intentado abordar este problema mediante asociaciones externas destinadas a desarrollar los sectores.

61. Por ejemplo, el Programa “Las mujeres en el sector marítimo” es una iniciativa emblemática de la OMI para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el sector marítimo. La OMI colabora con asociados nacionales y regionales para ofrecer cursos breves de perfeccionamiento profesional técnico y desarrollo del liderazgo a las mujeres con carrera en el sector marítimo, junto con becas de educación para formación especializada. A través del programa, la OMI también ha contribuido a crear y apoya a las Asociaciones de Mujeres en el Sector Marítimo para fomentar la igualdad de género y la promoción profesional; actualmente existen ocho asociaciones regionales de este tipo. Además, las entidades encuestadas pusieron de relieve el importante papel que pueden desempeñar los

Estados Miembros a la hora de abordar la infrarrepresentación de las mujeres en sus contextos nacionales, por ejemplo, mediante la reducción de las barreras de género a la educación y la participación laboral.

### **Lenguaje inclusivo**

62. Las entidades pusieron de relieve que, si bien los mensajes inclusivos por sí solos no pueden resolver las barreras estructurales, son un facilitador esencial. Cuando dichos mensajes inclusivos se combinan con la implicación de los líderes, prácticas de contratación y estrategias de divulgación inclusivas, el lenguaje inclusivo contribuye a una mayor diversidad en la reserva de candidatos, mejora la credibilidad del empleador y apoya el progreso hacia los objetivos de paridad de género.

63. El 94 % de las entidades encuestadas afirmaron que utilizaban un lenguaje inclusivo en los anuncios de vacantes, los materiales de contratación y los productos de comunicación. Esta práctica ha contribuido considerablemente a ampliar las reservas de candidatos, mejorar la visibilidad de las mujeres en puestos directivos y reforzar el compromiso institucional con la igualdad de género. La visibilidad de las mujeres en puestos directivos, especialmente en misiones, también se consideró un factor clave para alentar a más mujeres a presentar su candidatura.

64. La OIT incorpora sistemáticamente la paridad de género en los productos de comunicación, materiales de contratación y anuncios de vacantes para mostrar su compromiso con la diversidad de género a nivel de la entidad. Reflexionando sobre el impacto de estas medidas, la OIT informó de que el número de mujeres candidatas a puestos del Cuadro Orgánico había pasado del 36 % en 2021 al 41 % en 2024. Del mismo modo, la UNOPS estandariza los mensajes sobre diversidad en todos los anuncios de vacantes y fomenta explícitamente las candidaturas de mujeres y otros grupos infrarrepresentados. La UNOPS informó de que el énfasis en el lenguaje inclusivo, junto con estrategias de divulgación intencionales, había dado lugar a un aumento del número de mujeres candidatas, en particular para puestos directivos y técnicos. Esto, a su vez, ha aumentado la probabilidad de conseguir listas de preselección equilibradas y ha mejorado el equilibrio global de género en el proceso de contratación. La Oficina del Enviado Especial del Secretario General para el Yemen, UNICEF, UNMIK, UNRWA y otros organismos informaron de la mejora en las tasas de candidaturas, la calidad de las candidaturas y los avances en funciones tradicionalmente dominadas por los hombres, que vincularon a comunicaciones que responden a las cuestiones de género.

## **B. Evaluación y selección**

65. La evaluación y la selección son etapas fundamentales, no solo para determinar el equilibrio numérico, sino también por su papel en la percepción de la paridad de género dentro de una organización. Es en el momento en que las decisiones de contratación se hacen visibles a todo el personal cuando se forjan las percepciones de justicia, mérito y legitimidad. Por lo tanto, los procesos transparentes y la comunicación clara son esenciales; garantizan la confianza y también refuerzan la idea de que la paridad de género no está reñida con el mérito, sino que es una piedra angular de la contratación eficaz y de alta calidad.

66. Sin embargo, cuando solo se hace hincapié en la paridad de género en la fase de selección, puede alimentarse sin querer la percepción de que a las mujeres o a otros grupos infrarrepresentados se les exige un nivel de exigencia diferente. Esta dinámica puede evitarse dando prioridad a la transparencia y comunicando el vínculo entre la paridad de género y la eficacia operacional a lo largo de todo el ciclo de

contratación —y más ampliamente, en toda la organización— para que el personal lo entienda como una prioridad sistémica.

67. Entre los encuestados, el 72 % exige la paridad de género entre los candidatos de las listas de entrevistas y el 75 % exige paneles de contratación equilibrados en cuanto al género, al mismo nivel que en el ejercicio anterior. El 56 % de las entidades exigen la paridad en las listas de candidaturas para puestos en los que aún no se ha alcanzado la paridad, frente al 35 % en el ejercicio anterior. Las entidades han señalado que los prejuicios inconscientes siguen siendo un reto, sobre todo en esta fase de la contratación.

### **Contratación basada en datos**

68. Las entidades encuestadas describieron cómo aprovechan los datos para mantener prácticas de contratación inclusivas. La OIM exige a los paneles de contratación que rellenen formularios de evaluación de las candidaturas que incluyan la composición geográfica y de género de la unidad de contratación. La incorporación de este paso ha aumentado la rendición de cuentas y es más difícil que los directivos contratantes ignoren los indicadores de diversidad en la fuerza de trabajo.

69. Varias entidades de la Secretaría envían mensajes generados por el sistema sobre el equilibrio de género y geográfico a los directivos contratantes cuando se publica una vacante, seguidos de un mensaje personalizado con medidas de divulgación y sugerencias. Las decisiones finales sobre la selección se evalúan en función de los indicadores clave del desempeño de toda la entidad, y el personal directivo superior recibe informes detallados sobre cómo afecta cada nombramiento a las metas de paridad de género. Los directores también reciben actualizaciones trimestrales para apoyar la supervisión estratégica.

70. La UNOPS ha puesto en marcha un “tablero de personas” para dotar a los gestores de datos en tiempo real sobre la composición de la fuerza de trabajo. Mientras que el análisis interseccional era limitado en los sistemas anteriores, el tablero permite seguir las tendencias de género y geográficas, lo cual fomenta la contratación más adecuada a la realidad. Sin embargo, en todas las entidades sigue siendo necesaria una mayor formación del personal directivo para aprovechar plenamente las herramientas disponibles e interpretar los datos sobre diversidad de forma más exhaustiva. Reforzar las capacidades en este sentido es clave para avanzar en la equidad y abordar de forma proactiva las lagunas de representación.

## **C. Medidas especiales de carácter temporal**

71. En la instrucción administrativa ST/AI/2020/5, publicada en 2020, se introdujeron medidas especiales de carácter temporal actualizadas para acelerar el avance hacia la paridad de género en la Secretaría. Estas medidas, destinadas a aumentar la rendición de cuentas en las decisiones de contratación, se aplican a los procesos de selección y nombramiento en todas las categorías donde aún no se ha alcanzado la paridad de género.

72. Algunas entidades informaron de que las medidas especiales de carácter temporal habían tenido un impacto notablemente positivo en las prácticas de sensibilización y contratación. La Oficina del Ómbudsman para Fondos y Programas de las Naciones Unidas registró una mayor participación en las iniciativas de igualdad de género. El PMA informó de un aumento de 8 puntos porcentuales en la representación de las mujeres en general y UNRWA informó de que la proporción de mujeres en la categoría P-5 y superior había aumentado en 10 puntos porcentuales.

73. Algunas de las entidades encuestadas exigen que se vuelvan a anunciar las vacantes cuando el número de mujeres candidatas es bajo, lo que ha dado lugar a que los directivos contratantes realicen una labor más proactiva para encontrar a mujeres cualificadas. Sin embargo, en algunos sectores en los que predominan los hombres, este enfoque ha provocado a veces retrasos involuntarios debido a la escasez de candidatas, lo que puede reducir la participación del personal.

74. Para que las medidas especiales sean más eficaces, es fundamental combinarlas con actividades de creación de capacidad a largo plazo para desarrollar y mantener una sólida cantera de mujeres con talento como parte de un enfoque global que incluya actividades de divulgación específicas, programas de desarrollo de talentos, formación en liderazgo para mujeres y asociaciones con organizaciones externas para ampliar el acceso a grupos de talentos diversos. Algunas entidades también sugirieron que podría ser necesario un enfoque más adaptado y creativo en la aplicación de medidas especiales de carácter temporal para las entidades de sectores en los que predominan los hombres y que se enfrentan a desequilibrios estructurales de género persistentes.

#### **D. Gestión y retención de talentos**

75. La brecha de paridad de género no puede cerrarse únicamente mediante la contratación. Las políticas relativas a medidas como los incentivos por movilidad, las modalidades de trabajo flexibles y las oportunidades de promoción son facilitadores del progreso. Los esfuerzos de contratación también deben complementarse con estrategias de retención, incluida la mentoría y programas de capacitación de dirigentes para ayudar a las mujeres a superar los cuellos de botella existentes y acceder a puestos directivos.

76. Una entidad señaló que la paridad de género en la categoría P-5 se había logrado históricamente a través de ascensos basados en la antigüedad, en lugar de esfuerzos específicos para garantizar una representación equitativa en todos los puestos directivos. Ello había dado lugar, involuntariamente, a avances limitados en el aumento del número de mujeres en puestos de dirección de programas, jefes de unidad y otros puestos directivos. En consecuencia, la dirección había empezado a adoptar un enfoque más estratégico de la gestión de talentos para garantizar que la consecución de la paridad en el conjunto no se priorizara a expensas de la paridad en las funciones de toma de decisiones.

##### **Mentoría y programas de capacitación**

77. La mentoría y la capacitación en liderazgo siguen siendo herramientas fundamentales para aumentar la representación de las mujeres en los niveles directivos, crear canteras de liderazgo, retener el talento y apoyar la progresión y el desarrollo profesional de las mujeres.

78. Por ejemplo, la iniciativa dirigida a mujeres en el inicio de su trayectoria profesional, de la Oficina de las Naciones Unidas en Viena y la UNODC, es una plataforma específica para mujeres líderes emergentes para compartir ideas y apoyo, así como para conectar con colegas a nivel directivo. A lo largo de cuatro cohortes, han participado 141 mujeres de 33 países, más del 66 % de las cuales procedían de regiones no pertenecientes a Europa Occidental. Un tercio de las participantes anteriores vincularon sus posteriores avances profesionales a su participación en el programa. Las plataformas interinstitucionales o internacionales, como el Programa para Mujeres Líderes Emergentes y el Foro para el Desarrollo de Mujeres en Puestos de Liderazgo, facilitaron el aprendizaje entre pares y ampliaron el impacto del programa. Entidades como la FAO y el ITC pusieron de relieve el papel de la

evaluación de 360 grados y el *coaching* para identificar a las mujeres con alto potencial y reforzar las canteras de líderes.

79. Las entidades encuestadas informaron de que las limitaciones financieras, las expectativas poco claras y el limitado apoyo administrativo pueden mitigar la eficacia, disuadir a las personas de participar y obstaculizar la sostenibilidad. Para diversificar eficazmente la alta dirección, las iniciativas de mentoría deben reflejar una perspectiva interseccional, incorporar una distribución geográfica equitativa e integrarse en estrategias organizativas a largo plazo. La inversión continuada, el seguimiento y la divulgación proactiva serán esenciales para mantener el impulso y obtener resultados a escala.

## E. Separación y planificación de la fuerza de trabajo

Cuadro 2

**Distribución por género de los motivos de separación del servicio del personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores con nombramientos permanentes, continuos y de plazo fijo, para el período del 1 de enero de 2022 al 31 de diciembre de 2023**

<i>Razón de la separación</i>	<i>Hombres (total)</i>	<i>Mujeres (total)</i>	<i>Proporción de mujeres (porcentaje)</i>	<i>Razón como porcentaje del total de separaciones (mujeres)</i>	<i>Razón como porcentaje del total de separaciones (hombres)</i>
Abandono del puesto	1	3	75,0	0,1	0,03
Supresión del puesto	50	42	45,7	1,3	1,5
Rescisión del nombramiento por mutuo acuerdo	188	100	34,7	3,2	5,6
Expiración del contrato	1 075	1 116	50,9	35,6	32,2
Fallecimiento	38	11	22,4	0,4	1,1
Destitución por falta de conducta	48	7	12,7	0,2	1,4
En interés de la Organización	11	23	67,6	0,7	0,3
Adscripción interinstitucional temporal	27	43	61,4	1,4	0,8
Traslado interinstitucional	193	241	55,5	7,7	5,8
Dimisión	827	1 016	55,1	32,4	24,7
Jubilación (anticipada y obligatoria)	850	488	36,5	15,6	25,4
Destitución sumaria	2	2	50,0	0,1	0,1
Rescisión del nombramiento por motivos de salud	25	30	54,5	1,0	0,7
Rescisión del nombramiento por servicios insatisfactorios	8	10	55,6	0,3	0,2
<b>Total</b>	<b>3 343</b>	<b>3 132</b>	<b>48,4</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fuente: JJE.

80. Como se muestra en el cuadro 2, hombres y mujeres compartieron los tres motivos más comunes de rescisión del nombramiento: expiración del contrato, dimisión y jubilación. En línea con el informe anterior, las mujeres estaban sobrerrepresentadas entre las personas que dimitieron, pero infrarrepresentadas entre las que se jubilaron. Esta dinámica podría reflejar desequilibrios históricos de género

de larga data que se traducen en un menor número de mujeres en edad de jubilación con respecto a los hombres. Sin embargo, junto con la sobrerrepresentación de las mujeres entre las dimisiones, ello también podría indicar que las mujeres a mitad de carrera no ven a las Naciones Unidas como un empleador de elección a largo plazo, lo que se traduce en una mayor tasa de dimisiones y una menor tasa de jubilaciones. A la luz de esta dinámica, los nuevos nombramientos y las próximas jubilaciones brindan la oportunidad de incorporar consideraciones de paridad de género en la planificación estructurada de la fuerza de trabajo.

81. Mediante la realización obligatoria de entrevistas de fin de servicio sensibles al género, entidades como UNICEF y el PMA descubrieron que las mujeres abandonaban la empresa a mitad de carrera en mayor proporción que los hombres, y alegaban dificultades relacionadas con la movilidad y el equilibrio entre la carga de trabajo y las responsabilidades familiares. En respuesta, se incrementó la inversión en sólidas estrategias de retención del personal para abordar y mejorar esta disparidad. Estos ejemplos resaltan la importancia de la vigilancia continuada y de la recopilación de datos sensibles a las cuestiones de género. Aunque el 72 % de las entidades encuestadas realiza a veces entrevistas de fin de servicio, solo el 36 % las exige, como recomienda la estrategia para todo el sistema. Además, más del 30 % de las entidades encuestadas no desglosan los datos por género, lo que supone una gran oportunidad perdida.

## **VII. Creación de un entorno propicio**

### **A. Modalidad de trabajo flexible**

82. La pandemia de COVID-19 aceleró la modalidad de trabajo flexible. Las entidades encuestadas informaron de que las modalidades de trabajo híbridas y flexibles, cuando eran posibles, favorecían la conciliación de la vida laboral y personal, mejoraban el bienestar de los empleados y les permitían hacer frente a las responsabilidades de prestación de cuidados manteniendo su desempeño profesional. Además, las entidades encuestadas señalaron que estas modalidades pueden haber contribuido a crear un lugar de trabajo más inclusivo y solidario, sobre todo para las mujeres, que a menudo soportan una parte desproporcionada de las tareas de cuidados. Varias entidades también informaron de un descenso de las ausencias.

83. Las modalidades de trabajo flexibles también han contribuido a aumentar la diversidad y la retención del personal. El Departamento de Seguridad indicó que las modalidades de trabajo flexibles le habían permitido contratar a mujeres de procedencias regionales más diversas, ampliaron la reserva de talentos y permitieron que más mujeres asumieran funciones en ámbitos típicamente dominados por los hombres. Varias entidades informaron también de que las modalidades flexibles habían mejorado la eficiencia y la eficacia, ya que los miembros del personal podían trabajar de modo óptimo para ellos, lo que, por tanto, beneficiaba a la organización. Estas modalidades también se han posicionado como un componente importante para mejorar la retención del personal femenino. El PNUD hizo notar que el aumento de la flexibilidad había sido clave para atraer y retener a mujeres con talento.

### **B. Políticas favorables a la familia**

84. Las políticas favorables a la familia en todo el sistema de las Naciones Unidas están impulsando progresos cuantificables en materia de igualdad de género, bienestar y retención del personal. Estas iniciativas han ayudado a retener al personal con talento, en particular a las mujeres con responsabilidades asistenciales, y han posicionado a las Naciones Unidas como un empleador más inclusivo y solidario.

85. Los servicios de guardería y zonas de lactancia en los lugares de destino han facilitado la reincorporación al trabajo y mejorado la moral. Los modelos inclusivos de políticas favorables a la familia, como la guardería bilingüe que ofrece la UNESCO, han reducido las cargas logísticas y prestado apoyo al personal en lugares de alto costo. Los permisos flexibles y las políticas de cuidados compartidos han contribuido a cambiar las normas culturales. Entidades como la OPS y la OMPI informaron de una mayor aceptación entre hombres y mujeres, lo cual ha reforzado la paridad de género en el trabajo y en casa.

86. Siguen existiendo dificultades, sobre todo en el acceso a guarderías, asistencia y apoyo a personas mayores y familiares a cargo con necesidades especiales, empleo de cónyuges y movilidad en lugares de destino no aptos para familias, pero los resultados de la encuesta recalcan que las políticas favorables a la familia son vitales para la retención del personal, la inclusividad y un entorno propicio real.

### C. Normas de conducta<sup>16</sup>

87. En 2018 el Secretario General y los líderes de las Naciones Unidas, a través del Equipo de Tareas de la JJE para Abordar el Acoso Sexual, volvieron a comprometerse con un enfoque de tolerancia cero frente al acoso sexual, y pusieron de relieve la importancia de las respuestas centradas en la víctima/sobreviviente, los mecanismos de denuncia seguros y las culturas institucionales inclusivas. Establecido en 2018 y activo hasta finales de 2023, el Equipo de Tareas fue sucedido por el Grupo Ejecutivo de las Naciones Unidas para Prevenir y Combatir el Acoso Sexual en el Sistema de las Naciones Unidas en 2024, con el mandato de seguir liderando un enfoque coordinado a nivel de todo el sistema. El Grupo Ejecutivo impulsa la rendición de cuentas de la dirección, la coherencia de las políticas y el aprendizaje institucional en todas las entidades. Para apoyar una respuesta unificada y eficaz al acoso sexual, el sistema de las Naciones Unidas ha desarrollado un conjunto de herramientas bajo el mandato del Equipo de Tareas de la JJE y ahora es el Grupo Ejecutivo quien se encarga de la supervisión.

#### **Conjunto de herramientas desarrolladas por el sistema de las Naciones Unidas**

- Política modelo del sistema de las Naciones Unidas sobre el acoso sexual
- Código de Conducta para Prevenir el Acoso, en particular el Acoso Sexual, en los Eventos del Sistema de las Naciones Unidas
- Base de datos ClearCheck
- Centro de conocimiento de todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la lucha contra el acoso sexual
- Principios de un enfoque centrado en las víctimas
- “Guide for managers: preventing and responding to sexual harassment in the workplace”
- *Investigators’ Manual: Investigations of Sexual Harassment Complaints in the United Nations*

<sup>16</sup> Además de la encuesta bienal sobre paridad de género, la presente sección se basa en dos encuestas específicas sobre acoso sexual realizadas por ONU-Mujeres como contribución al trabajo del Grupo Ejecutivo de las Naciones Unidas para Prevenir y Combatir el Acoso Sexual.

88. Aunque las herramientas clave de todo el sistema se consideran esenciales, su aplicación varía mucho debido a la escasez de recursos, la limitada cobertura del personal asociado y la débil protección contra las represalias. Las iniciativas actuales de creación de capacidad se basan en gran medida en módulos obligatorios de aprendizaje electrónico, que en general se consideran insuficientes. Las entidades encuestadas pidieron diferentes modalidades, incluida la capacitación adaptada a funciones y contextos específicos, basada en hipótesis y que tuviese en cuenta el trauma. Los resultados de las encuestas realizadas en el marco de la línea de trabajo del Grupo Ejecutivo sobre intercambio de conocimientos y colaboración recalcaron la necesidad de un mayor compromiso de la dirección, enfoques prácticos de capacitación que impulsen el cambio de comportamiento y sistemas reforzados de apoyo institucional para lograr una transformación cultural significativa en toda la organización.

89. También han surgido ejemplos notables de prácticas eficaces en la prevención y respuesta al acoso sexual en todo el sistema de las Naciones Unidas. Por ejemplo, el UNFPA vela por que personal designado haga un seguimiento de las víctimas durante todo el proceso de denuncia del acoso sexual, desde la declaración inicial hasta el cierre del caso, para garantizar la implicación y el apoyo continuados. El ACNUR, de modo parecido, ha desarrollado enfoques centrados en los supervivientes en los que se prioriza la claridad del procedimiento, la asistencia psicosocial y la participación sistemática de personal de protección que acompaña a las personas afectadas. UNOPS lanzó la campaña “Be the Solution” para concienciar acerca del acoso sexual, con hincapié en la intervención temprana y la responsabilidad compartida. La UNESCO ha utilizado carteles y materiales visuales tanto en sedes como en oficinas extrasede para aumentar la visibilidad de las políticas contra el acoso y aclarar cómo acceder a los canales de denuncia. Mientras tanto, la OIT y el PMA han agilizado sus procedimientos para denunciar el acoso sexual mediante diagramas de flujo y herramientas multilingües fáciles de utilizar para ayudar al personal a entender mejor qué puede esperar al denunciar una conducta indebida. Estas iniciativas demuestran que es posible lograr avances tangibles cuando las necesidades de los supervivientes, la comunicación clara y la rendición de cuentas por parte de la dirección ocupan un lugar destacado en las iniciativas de la organización.

## **VIII. En misiones y sobre el terreno**

### **A. Contratación y retención del personal**

90. Los problemas de contratación y retención del personal en relación con la paridad de género son más graves en las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, debido a los entornos dominados por los hombres y las culturas organizativas que disuaden a las candidatas y aumentan la reducción del personal femenino. Persisten las diferencias en la representación de las mujeres a nivel directivo, donde predominan los hombres con muchos años de servicio y escasa rotación. Los contextos de misiones pueden agravar aún más estos problemas, ya que las misiones en lugares de destino con condiciones de vida difíciles o no aptos para familias crean barreras para las mujeres con responsabilidades como cuidadoras. Las limitaciones en materia de apoyo familiar, alojamiento seguro y servicios médicos, combinadas con las situaciones de conflictos y las normas sociales restrictivas, afectan especialmente a la contratación y retención del personal femenino de contratación nacional.

91. Para subsanar las deficiencias estructurales de la cantera, algunas misiones se han asociado con organizaciones locales no gubernamentales y de base para ampliar la reserva de mujeres cualificadas. Otras han adaptado los sistemas de movilidad

interna para apoyar la promoción de las mujeres y han proporcionado estructuras de mentoría y apoyo, incluidas oportunidades de mentoría y creación de redes para las mujeres que ocupan puestos directivos en la actualidad. Sin embargo, las listas de candidaturas obsoletas o con predominio de hombres en familias de empleos clave han limitado los avances, incluso con la aplicación de medidas especiales de carácter temporal.

92. La UNAMA, a través de su proyecto de Voluntario de las Naciones Unidas de contratación nacional, dio prioridad a los voluntarios con muchos años de servicio para puestos permanentes y de este modo contrató a 36 voluntarios solo en 2024. La UNMHA creó una base de datos de candidatos anteriores, con vistas a crear una cantera de profesionales cualificados. Debido a las restricciones internas en el Afganistán, el equipo de las Naciones Unidas en el país ideó soluciones creativas para el personal nacional femenino, como proporcionar equipos de telecomunicaciones alimentados por energía solar, la ampliación de los paquetes de datos y subvenciones para el transporte.

93. El contexto local influye considerablemente en la eficacia de la política institucional. Lograr avances sostenibles hacia la paridad de género entre el personal nacional requiere intervenciones adaptadas e impulsadas por la equidad, con una inversión continuada en procesos de contratación, flexibilidad en el lugar de trabajo y divulgación en contextos específicos para garantizar la participación plena y equitativa de las mujeres en los mandatos de las misiones.

## **B. Entorno propicio**

94. Las modalidades de trabajo flexibles, incluidos el teletrabajo, los modelos híbridos y los horarios flexibles, han demostrado ser esenciales para mantener la paridad de género, ya que permiten a las mujeres con tareas de cuidado, en particular, mantener la productividad y conciliar la vida laboral y personal en las misiones y sobre el terreno. Para algunas entidades, estas modalidades han facilitado la transición tras la licencia parental y han mejorado la satisfacción en el empleo, y las entidades han informado de una demanda continuada de las modalidades de trabajo flexibles tras su introducción durante la pandemia de COVID-19.

95. Se han realizado mejoras en las infraestructuras para abordar los problemas de seguridad que históricamente han disuadido al personal femenino de prestar servicio en misiones y sobre el terreno. Estas mejoras han incluido una mayor iluminación para aumentar la seguridad en los desplazamientos nocturnos, personal especializado para gestionar el alojamiento en caso de mala conducta y espacios específicos para las mujeres del personal de mantenimiento de la paz, lo cual ha fomentado la sensación de comunidad entre el personal civil, militar y de policía. Algunas misiones han creado grupos de alojamiento, salas de lactancia y centros de bienestar para apoyar a las mujeres durante el embarazo y las primeras etapas de la maternidad para velar por su retención durante unas etapas críticas de la vida. La UNSOS experimentó un aumento significativo en la contratación y retención de personal femenino tras crear una sala de lactancia que permitía a las madres extraerse leche materna para llevársela después a casa.

## **C. Incorporación de la perspectiva de género**

96. En todo el sistema de las Naciones Unidas, especialmente en las misiones, la paridad de género y la integración de la perspectiva de género se consideran cada vez más interdependientes. Mientras que la paridad garantiza una dotación de personal equilibrada, la incorporación de la igualdad de género incluye perspectivas de género

en todas las funciones de la misión, desde la planificación y las operaciones hasta la implicación comunitaria. Las misiones que armonizan estas iniciativas en todos los componentes civiles, militares y de policía informaron de una transformación institucional y una eficacia operacional más fuertes. La MINUSCA informó de que la mejora del entorno de trabajo de las mujeres encargadas del mantenimiento de la paz había incrementado la productividad general y aumentado la confianza de las comunidades locales en la Misión.

97. Las misiones encuestadas notificaron que el uso de pactos de liderazgo, conceptos de las misiones, documentos de planificación y planes de trabajo había conseguido que la igualdad de género pasase de ser una cuestión administrativa a una prioridad operacional. Presentar la paridad como un requisito esencial para la eficacia de la misión ha aumentado la aceptación del personal y la participación de las comunidades, los asociados y la sociedad civil. Las entidades observaron que los proyectos de colaboración, las sesiones informativas intersectoriales, las patrullas conjuntas y el diálogo con las organizaciones de mujeres habían dado lugar a estrategias de protección mejor informadas, vínculos más fuertes con las comunidades atendidas y un mayor acercamiento a las comunidades marginadas.

98. Para apoyar estos esfuerzos de incorporación de la perspectiva de género, es importante que el personal de las misiones de todas las categorías reciba una formación completa. Se ofrecen sesiones adaptadas sobre igualdad de género, sesgos, masculinidades y conducta —impartidas mediante sesiones informativas, módulos virtuales y mentorías— al personal directivo, personal uniformado y personal sobre el terreno. Cuando la formación se considera parte integrante del éxito operacional, las misiones informan de una mayor aceptación y rendición de cuentas por parte de los líderes.

#### **D. Equipos de las Naciones Unidas en los países**

99. En diversos contextos, los equipos de las Naciones Unidas en los países han realizado progresos constantes, y en algunos casos transformadores, hacia la mejora de la paridad de género. El sistema de calificación sobre la igualdad de género del Plan de Acción para Todo el Sistema para los equipos de las Naciones Unidas en los países se utiliza para evaluar los progresos realizados por los equipos de las Naciones Unidas en los países en relación con cinco criterios: la existencia de un plan de aplicación de la paridad de género en el equipo en el país; la designación de un punto de contacto para cuestiones de género en el equipo en el país; los avances logrados en la ejecución del plan de aplicación del equipo en el país; señales de tendencias positivas hacia la consecución de la paridad en todo el equipo en el país, y la integración de medidas específicas de género al menos en un ámbito de la estrategia de operaciones institucionales.

100. Uno de los principales retos a los que se enfrentan los equipos de las Naciones Unidas en los países a la hora de desarrollar un plan de aplicación es garantizar la aceptación de diversas entidades de las Naciones Unidas con distintos mandatos, políticas, capacidades y culturas institucionales, lo cual requiere una coordinación considerable. Por ejemplo, el coordinador residente no tiene influencia alguna en las políticas de dotación de personal de las distintas entidades. Además, cada paso del proceso requiere varios niveles de aprobación por parte de diversos organismos de coordinación. El equipo en el país de Bosnia y Herzegovina, cuyo plan de aplicación de la paridad de género ha servido de modelo para otros equipos en los países, puso de relieve que entender el plan como un documento en evolución —una directriz en la que basarse, que se puede revisar y actualizar a medida que cambian las condiciones— era clave para manejar esta compleja red de interesados.

101. El papel del coordinador residente es especialmente crítico a la hora de desarrollar y poner en marcha un plan de aplicación de la paridad de género. El apoyo firme y visible del coordinador residente se citó sistemáticamente como un factor crítico para el éxito. Los coordinadores residentes que defendieron personalmente la paridad de género —mediante la participación en el diseño del plan, convocando a los organismos y señalando la paridad como una prioridad del equipo en el país— ayudaron a legitimar la agenda y acelerar la aceptación en todas las entidades.

102. Un error común en todos los equipos ha sido hacer demasiado hincapié en la representación numérica sin abordar cuestiones sistémicas (incluido un análisis tanto del nivel como del tipo de función) o reconocer la interseccionalidad. La creación de capacidad para el personal y los asociados se ha revelado como otro factor crítico para el éxito. La formación en materia de integración de la perspectiva de género, los marcos de políticas y la protección contra la explotación y los abusos sexuales, junto con mensajes coherentes de la dirección, han reforzado la aceptación por parte del personal y mejorado la planificación y las operaciones sensibles a las cuestiones de género. De cara al futuro, son esenciales una financiación sostenida de tales iniciativas y unos sistemas de seguimiento sólidos. Asimismo, es fundamental una mayor conexión y colaboración entre los grupos temáticos de género y los equipos de gestión de operaciones, entre otras cosas de modo que el personal de operaciones perciba la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres como algo pertinente con respecto a su función.

## **IX. Conclusiones y recomendaciones**

**103. Cuando quedan menos de cuatro años para alcanzar el objetivo del Secretario General de lograr la paridad de género en todo el sistema de las Naciones Unidas y con vistas a garantizar la plena aplicación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, es imperativo que todas las entidades, directivos y personal sean artífices activos del cambio, aborden las barreras estructurales y velen por un liderazgo e impulso continuados. Para llevar adelante los avances logrados desde la puesta en marcha en 2017 de la estrategia para todo el sistema, es necesario acelerar los esfuerzos en favor de la paridad de género mediante una amplia gama de medidas.**

**104. Se alienta a las entidades y a los equipos en los países a que sigan aplicando, con renovada determinación, las recomendaciones de la estrategia para todo el sistema sobre la paridad de género, las directrices para crear un entorno propicio dirigidas al sistema de las Naciones Unidas, las Directrices para un entorno propicio específico para el sistema de las Naciones Unidas y los planes de aplicación específicos de cada entidad y de los equipos en los países.**

**105. Se insta a las entidades a que apliquen las recomendaciones y medidas expuestas en el presente informe para abordar sistemáticamente los impedimentos y reducir las barreras a la paridad de género a través de una óptica interseccional que reconozca las diversas experiencias de todo el personal.**

**106. Se recomienda que las entidades aprovechen estratégicamente los amplios recursos y conocimientos especializados de ONU-Mujeres, de conformidad con sus mandatos, para acelerar el progreso hacia la paridad de género, entre otras cosas mediante la elaboración, actualización y seguimiento de sus planes de aplicación específicos para cada entidad y la utilización del tablero para todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la paridad de género, el centro de conocimiento de todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la lucha contra el acoso sexual en el sistema de las Naciones Unidas y el apoyo técnico especializado disponible.**

107. Se insta a las entidades a que asignen los recursos financieros y humanos adecuados para sostener las medidas transformadoras, dismantelar sistemáticamente los impedimentos detectados e impulsar el cambio organizativo hacia la consecución de la paridad de género.

108. Se alienta al personal directivo superior, incluidos los coordinadores residentes y los jefes de organismos y misiones, a que siga demostrando visiblemente su compromiso con la paridad de género a través de la comunicación estratégica, entre otras cosas mediante lo siguiente:

a) La integración de mensajes sobre igualdad de género en las comunicaciones habituales;

b) La inclusión de la paridad de género como tema permanente de los programas, de modo que se refuerce el papel integral de la paridad de género en el éxito de la organización;

c) La coherencia entre las declaraciones públicas y las prácticas internas para modelar activamente un comportamiento inclusivo;

d) La muestra del compromiso institucional mediante la integración de iniciativas de paridad ampliamente en todos los ámbitos programáticos, operacionales y de liderazgo.

109. Se recomienda al personal directivo superior que, con el apoyo de ONU-Mujeres, proporcione orientación estratégica y marcos de comunicación para impulsar las iniciativas de paridad, de modo que se pongan de relieve los objetivos basados en los méritos y la eficacia organizativa y se amplíen los marcos de paridad de género para abarcar todas las categorías de personal, incluido el personal asociado, como consultores, voluntarios y trabajadores temporales.

110. Se hace un llamamiento al personal directivo para que consolide los mecanismos de rendición de cuentas a todos los niveles, incluida la plena aplicación del plan de acción para todo el sistema de las Naciones Unidas y el Plan de Aceleración de la Igualdad de Género en Todo el Sistema de las Naciones Unidas, con hincapié en la arquitectura de género, la cultura institucional y los recursos humanos, sin dejar de reconocer que mediante el establecimiento de mecanismos integrales de rendición de cuentas el personal directivo articula un mensaje claro de que la paridad de género es una prioridad institucional que también puede impulsar el cambio de comportamiento y transformar la cultura institucional. El personal directivo debería:

a) Integrar los objetivos de paridad de género en los planes de trabajo de los altos directivos, las evaluaciones del desempeño y los pactos del personal directivo;

b) Vincular los objetivos de paridad de género bien definidos, expectativas de inclusividad y contribuciones a un entorno propicio y un lugar de trabajo diverso con las evaluaciones del desempeño, las consideraciones de promoción y las evaluaciones de la actuación profesional;

c) Exigir la presentación periódica de informes internos sobre los avances hacia los resultados en materia de igualdad de género a nivel de alta dirección y consolidar y normalizar los mecanismos de presentación de informes siempre que sea posible para reducir la carga administrativa y la fatiga.

111. Se alienta a las entidades a que refuercen la recopilación de datos sensibles a las cuestiones de género mediante el tablero para todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la paridad de género, con un seguimiento sólido de los progresos a nivel interno a través de los procesos de contratación, selección y

promoción, y poniendo tableros y métricas clave a disposición de los directivos contratantes, los paneles de selección y los jefes de equipo.

112. Las entidades deben establecer encuestas o entrevistas de fin de servicio obligatorias, como se recomienda en la estrategia para todo el sistema, y realizar encuestas periódicas al personal a nivel mundial y encuestas Pulse Check, así como utilizar los datos para ir más allá de las métricas numéricas y captar las cuestiones culturales y estructurales subyacentes. Las entidades deberían:

a) Exigir la recopilación de datos normalizados en todas las categorías de personal, desglosar los resultados por género, nacionalidad y otros factores demográficos pertinentes;

b) Llevar a cabo análisis intersectoriales para detectar patrones sistémicos en la contratación, la retención, la promoción y la experiencia en el lugar de trabajo, con especial hincapié en los puntos de congestión a mitad de la carrera y las disparidades que afectan a varios grupos para generar conclusiones procesables que sirvan de base para intervenciones específicas.

113. Se alienta a las entidades a que aborden las limitaciones de la cantera, mediante la aplicación de un amplio conjunto de medidas para atraer y contratar a mujeres, así como para apoyar su desarrollo profesional. Las entidades deberían:

a) Llevar a cabo una labor de divulgación específica y extensa para aumentar el número de candidatas, en colaboración con redes de mujeres y usando listas, bases de datos y reservas de talentos para puestos directivos superiores;

b) Reforzar las reservas de candidatas cualificadas en colaboración con los Estados Miembros de las Naciones Unidas, las universidades nacionales y redes especializadas, especialmente en los sectores tradicionalmente dominados por los hombres;

c) Fomentar la movilidad interinstitucional mediante asignaciones a corto plazo, adscripciones temporales e intercambios interinstitucionales, el uso de listas de candidatos compartidas, y tratando a las candidatas de las organizaciones participantes del sistema de las Naciones Unidas como candidatas internas;

d) Garantizar la conciliación de la vida profesional y personal, tal y como se recomienda en las directrices para crear un entorno propicio dirigidas al sistema de las Naciones Unidas y en las Directrices para un entorno propicio específico para el sistema de las Naciones Unidas.

114. Se alienta a las entidades a que exijan la rendición de cuentas en la selección y aborden los prejuicios en las políticas y actitudes que afectan a la selección de mujeres. Las entidades deberían:

a) Utilizar un lenguaje inclusivo en los anuncios de vacantes, haciendo un esfuerzo consciente por maximizar la reserva de talento e incluir competencias y conocimientos relacionados con el género en las descripciones de puestos para atraer a personal que contribuya activamente a crear una cultura institucional inclusiva;

b) Suprimir la información personal innecesaria, incluidos el nombre y el estado civil, de la visualización del reclutador o del directivo contratante durante determinadas fases del proceso de contratación, como la selección y las evaluaciones escritas, para mitigar los prejuicios inconscientes o conscientes, siempre que sea factible;

c) Considerar la posibilidad de eliminar temporalmente los requisitos restrictivos de las descripciones de los puestos mediante una evaluación crítica de las cualificaciones exigidas, incluido el tiempo en el puesto;

d) Exigir que los paneles de entrevistas estén formados por personal de orígenes diversos e instituir formación obligatoria y continua sobre prejuicios inconscientes para los directivos contratantes y otros participantes en el proceso de entrevista o selección;

e) Seguir considerando la representación geográfica y la paridad de género a la hora de crear reservas de talentos y en las actividades de contratación;

f) Utilizar formularios de evaluación de candidatos y tableros de contratación para realizar un seguimiento de las tendencias de género, geografía y selección, y proporcionar a los directivos contratantes métricas en tiempo real y sugerencias en materia de divulgación;

g) Vigilar los puntos de decisión críticos para determinar dónde se produce la reducción del personal femenino y responder con intervenciones específicas.

115. Adoptar medidas especiales de carácter temporal es decisivo para acelerar el progreso hacia la paridad de género. La instrucción administrativa sobre medidas especiales de carácter temporal para el logro de la paridad de género (ST/AI/2020/5) debería aplicarse de forma coherente en todos los lugares, con una comunicación periódica sobre su aplicación entre los lugares con sedes y los lugares sin sedes y mecanismos reforzados y transparentes de rendición de cuentas, cuando proceda. Se alienta a las entidades a que combinen las medidas especiales de carácter temporal con esfuerzos de creación de capacidad, divulgación proactiva y búsqueda de talentos a medida para desarrollar y mantener una sólida reserva de candidatas, especialmente en funciones subrepresentadas y procedentes de regiones subrepresentadas, como parte de un enfoque global de contratación y retención del personal. Entre esas medidas cabría incluir las siguientes:

a) Reforzar la formación sobre prejuicios inconscientes y sensibilidad de género de los directivos superiores y los paneles de selección para hacer frente a los prejuicios;

b) Reforzar sistemáticamente los principios basados en el mérito y la justificación de las medidas especiales de carácter temporal para fomentar su aceptación;

c) Adaptar el alcance y la aplicación de las medidas a contextos como las operaciones de paz y las nuevas entidades, sin dejar de garantizar que los objetivos de paridad se integren desde el principio;

d) Garantizar la vigilancia sistemática y la elaboración de informes trimestrales sobre la aplicación de medidas especiales de carácter temporal, utilizando datos desglosados para seguir los progresos y comprender el impacto en todos los niveles, grupos ocupacionales y fases de selección del personal.

116. Se alienta a las entidades a que, cuando sea posible, aprovechen la jubilación de un creciente número de personal de la Secretaría de las Naciones Unidas como una oportunidad para mejorar la representación de las mujeres e invertir en el desarrollo de las perspectivas de carrera, los procesos internos y la planificación estratégica y estructurada de la fuerza de trabajo y la

sucesión en los puestos, especialmente sobre el terreno, en las misiones y en las categorías D-1 y superiores. Las entidades deberían:

a) Desglosar los datos de separación por género y tipo para analizar las tendencias en torno al progreso a largo plazo, el riesgo de separación del servicio, el posicionamiento institucional como empleador preferido por las mujeres y las pautas de dimisión de las mujeres;

b) Integrar las conclusiones en los procesos de desarrollo profesional y planificación de la fuerza de trabajo.

117. Alentar a las entidades a apoyar el desarrollo profesional y la retención del personal mediante políticas globales de integración de la vida laboral y personal. Las entidades deberían:

a) Aplicar políticas de movilidad que faciliten la integración personal y profesional, incluidas oportunidades de empleo para los cónyuges y la designación de lugares de destino aptos para familias teniendo en cuenta la asistencia sanitaria, las escuelas y las instalaciones recreativas;

b) Promover modalidad de trabajo flexible, siempre que sea posible, con la continuación de las medidas de apoyo introducidas durante la pandemia de COVID-19, respuesta a necesidades de atención más amplias y la concesión de licencias y flexibilidad adicionales;

c) Proporcionar servicios de guardería y zonas de lactancia en las sedes y los lugares de destino sobre el terreno;

d) Vigilar el cumplimiento de la licencia parental, de modo que se investiguen las disparidades de género, se ofrezcan recursos de salud mental y se fomente la aceptación por el personal de políticas favorables a la familia;

e) Subsanan las deficiencias de los servicios de apoyo a la familia, en particular en los lugares de destino con condiciones de vida difíciles, mediante la mejora del apoyo al empleo de los cónyuges y la evaluación de las infraestructuras desde una perspectiva de género.

118. De conformidad con el boletín del Secretario General sobre los puntos de contacto para cuestiones de género en la Secretaría (ST/SGB/2023/3), cada jefe de entidad<sup>17</sup> debe nombrar puntos de contacto para cuestiones de género y suplentes con la antigüedad necesaria y la asignación adecuada de tiempo, formación, recursos financieros y acceso a las estadísticas de selección. La dirección de la entidad debería alentar a los puntos de contacto para cuestiones de género a seguir coordinándose y colaborando con la Oficina de la Coordinadora de las Cuestiones relativas a la Mujer en el Sistema de las Naciones Unidas de ONU-Mujeres sobre la base de su mandato y seguir utilizando sus orientaciones y herramientas sustantivas.

119. Deberían mantenerse los esfuerzos dirigidos a prevenir, combatir y eliminar el acoso sexual en todo el sistema, en plena consonancia con la labor del Grupo Ejecutivo de las Naciones Unidas para Prevenir y Combatir el Acoso Sexual en el Sistema de las Naciones Unidas. Se recomienda seguir supervisando y aplicando los mecanismos de rendición de cuentas. Las entidades deberían:

<sup>17</sup> El término “jefe de entidad” tiene el mismo significado que el que se le da en la nota 1 a pie de página del documento ST/SGB/2019/2, donde se especifica que se refiere al jefe de un departamento o una oficina, incluidas las oficinas situadas fuera de la Sede; el jefe de una misión política especial o una misión de mantenimiento de la paz; el jefe de una comisión regional; un coordinador residente o regional, o el jefe de cualquier otra dependencia encargada de la ejecución de las actividades programadas.

a) **Actualizar las políticas de acoso sexual cada 2 o 3 años con definiciones claras, protocolos coordinados y disposiciones de aplicabilidad en todas las categorías de personal;**

b) **Aplicar un enfoque centrado en la víctima en todos los casos de conducta indebida y demostrar tolerancia cero hacia la discriminación, el acoso, incluido el de tipo sexual, y el abuso de autoridad tanto en línea como en persona;**

c) **Garantizar la rendición de cuentas de la dirección mediante un comportamiento respetuoso y la responsabilización de los infractores a todos los niveles;**

d) **Imponer una formación exhaustiva para todo el personal, de modo que se sustituya el aprendizaje electrónico genérico por enfoques interactivos basados en hipótesis y adaptados a funciones específicas;**

e) **Seguir armonizando los planes y políticas de aplicación específicos de cada entidad con la política modelo del sistema de las Naciones Unidas sobre el acoso sexual y aplicar el conjunto completo de herramientas, incluido el Código de Conducta, la guía titulada “Guide for managers”, la base de datos ClearCheck y el *Investigators’ Manual*.**

120. **Promover un entorno en el que no se tolere la impunidad y en el que las víctimas y los supervivientes se sientan seguros para denunciar las conductas indebidas es clave para prevenir y abordar el acoso sexual y el abuso de autoridad. Las entidades deberían:**

a) **Utilizar y proporcionar recursos al centro de conocimiento de todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la lucha contra el acoso sexual en el sistema de las Naciones Unidas para crear una cultura del lugar de trabajo segura;**

b) **Aplicar y divulgar comunicaciones sobre servicios de apoyo centrados en las víctimas y en el trauma sufrido por ellas, vías de derivación y procedimientos adecuados diseñados tanto para los supervivientes como para los directivos;**

c) **Desarrollar compromisos de liderazgo públicamente disponibles para promover la eliminación del acoso sexual.**

121. **Se alienta a los líderes en los contextos de misiones y sobre el terreno, incluidos los coordinadores residentes y los jefes de organismos y misiones, a que defiendan las iniciativas integrales de paridad de género y creen entornos de trabajo propicios mediante medidas coordinadas a nivel de país y de misión. Entre esas medidas cabría incluir las siguientes:**

a) **Aumentar los nombramientos de coordinadoras residentes en las categorías de Subsecretaria General y D-2 y ampliar los objetivos de paridad de género para incluir al personal nacional del Cuadro Orgánico y personal del Cuadro de Servicios Generales;**

b) **Aprovechar los grupos temáticos de género para promover la paridad y los entornos propicios, sin dejar de velar por la aceptación de todo el personal al presentar la paridad de género como algo esencial para la eficacia operacional;**

c) **Adaptar las medidas de paridad al contexto local y a la diversidad de necesidades operacionales, tamaños y estructuras de las distintas entidades, de modo que las estrategias se mantengan como documentos en evolución sujetos a exámenes periódicos;**

**d) Apoyar la aplicación mediante formación específica sobre prejuicios sexistas y conducta en el lugar de trabajo adaptada al personal uniformado y civil, junto con financiación y orientación técnica adecuadas;**

**e) Conectar los esfuerzos específicos de las entidades y los equipos en los países para lograr la paridad de género a ambos niveles, entre otras cosas mediante la vinculación de estos esfuerzos con la aplicación del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres y el sistema de calificación sobre la igualdad de género del Plan de Acción para Todo el Sistema para los equipos de las Naciones Unidas en los países con respecto, entre otras cosas, a la paridad de género y la cultura institucional.**

**122. Se alienta a los Estados Miembros a que refuercen las iniciativas en favor de la paridad de género y la sostenibilidad en los niveles superiores, mediante el nombramiento y apoyo de candidatas y el fomento de programas nacionales que inviertan en la educación de las niñas y en la participación de las mujeres en ámbitos dominados por los hombres.**

**123. Se alienta a los Estados Miembros a que ofrezcan apoyo político y presupuestario a las iniciativas de paridad de género, aumenten el número de mujeres en el personal de mantenimiento de la paz y los observadores internacionales, inviertan en mejoras de las misiones que tengan en cuenta las cuestiones de género e impartan formación previa al despliegue sobre cuestiones de género.**

## Anexo I

### Distribución por género del personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores con nombramientos permanentes, continuos y de plazo fijo, por entidad, al 31 de diciembre de 2023

Entidad	P-1		P-2		P-3		P-4		P-5		D-1		D-2		Categorías sin clasificar		Proporción de mujeres (porcentaje)
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
ACNUR	–	–	405	386	814	753	593	516	227	220	79	68	26	13	2	2	47,7
CAPI	–	–	1	1	1	1	6	3	2	2	2	1	–	–	2	–	36,4
CCPPNU	–	1	7	8	45	35	35	23	14	13	7	2	2		1	1	42,8
CICE	–	1	18	5	55	22	27	17	10	5	2	2	1	–	–	–	31,5
CIF-OIT	–	1	4	16	6	15	15	7	12	4	1	–	–	–	–	–	53,1
CIJ	–	–	16	4	4	15	5	11	1	4	1	–	1	–	1	–	54,0
CMNUCC	–	1	24	38	55	50	39	27	13	9	4	5	1	1	1	–	48,9
FAO	14	36	67	120	179	239	363	254	233	118	62	24	23	9	9	3	45,8
FIDA	2	2	26	39	84	63	62	81	58	40	12	14	2	–	5	4	49,2
ITC	2	5	30	49	46	40	28	18	15	11	4	1	–	1	–	1	50,2
OACI	1	1	17	20	43	32	127	59	76	16	14	5	4	1	1	–	32,1
OIEA	5	14	59	94	223	203	299	196	193	100	22	25	2	1	4	3	44,1
OIM	30	47	227	260	321	324	226	217	89	63	30	21	15	6	–	2	50,1
OIT	3	8	43	90	122	183	230	232	188	126	42	29	13	13	3	8	51,7
OMI	1	1	7	15	19	20	21	15	20	11	8	4	4	3	1	–	46,0
OMM	2	4	19	23	31	39	50	37	23	20	14	3	7	2	2	1	46,6
OMPI	2	1	14	44	84	94	119	107	69	34	36	19	8	3	6	3	47,4
OMS	2	6	73	113	251	325	575	485	427	387	140	74	45	22	9	9	48,3
ONU Turismo	1	6	5	6	5	6	8	3	6	7	1	–	–	2	1	–	52,6
ONUDI	1	2	15	23	46	29	50	33	48	16	17	4	3	1	1	–	37,4
ONU-Mujeres	–	2	12	65	39	99	37	136	19	87	4	22	3	5		2	78,6
ONUSIDA	–	–	9	15	22	27	33	51	55	43	20	19	6	3	–	3	52,6
OPS	–	2	13	31	40	50	112	98	29	25	12	9	2	1	1	2	51,1
PMA	5	11	115	154	488	443	449	405	225	182	74	61	38	18	1	3	47,8
PNUD	6	9	98	158	278	298	440	353	317	228	68	90	40	19	4	7	48,2

Entidad	P-1		P-2		P-3		P-4		P-5		D-1		D-2		Categorías sin clasificar		Proporción de mujeres (porcentaje)
	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	Hombres	Mujeres	
Secretaría de las Naciones Unidas	10	9	520	726	2 099	2 021	2 244	1 952	1 026	848	338	263	102	80	70	61	48,2
UIT	2	3	31	38	77	66	84	58	47	22	13	3	2	2	4	1	42,6
UNESCO	8	20	84	181	153	211	133	143	85	60	27	21	7	7	7	4	56,2
UNFPA	–	1	28	68	74	111	145	133	111	113	38	43	8	8	1	2	54,2
UNICEF	3	10	134	248	689	732	885	934	414	391	70	60	27	23	2	3	51,9
UNITAR	1	1	4	6	8	7	6	5	5	4	7	2	–	–	1	–	43,9
UNOPS	1	1	32	21	83	69	83	63	49	37	21	14	8	8	2	2	43,5
UNRWA	–	–	2	2	27	33	47	38	15	16	9	6	5	4	1	–	48,3
UNSSC	–	–	1	3	1	4	5	7	3	2	–	1	1	–	–	–	60,7
UNU	–	–	10	12	10	13	15	7	4	3	6	6	1	3	1	1	48,9
UPU	–	–	7	5	16	19	14	2	12	7	4	3	2	2	2	–	40,0
<b>Total</b>	<b>102</b>	<b>206</b>	<b>2 177</b>	<b>3 087</b>	<b>6 538</b>	<b>6 691</b>	<b>7 610</b>	<b>6 726</b>	<b>4 140</b>	<b>3 274</b>	<b>1 209</b>	<b>924</b>	<b>409</b>	<b>261</b>	<b>146</b>	<b>128</b>	<b>48,8</b>

## Anexo II

**Entidades que respondieron a la encuesta bienal de 2025 sobre el  
mejoramiento de la situación de las mujeres en el sistema de las  
Naciones Unidas**

<i>Organismos, fondos y programas</i>	<i>Entidades de la Secretaría de las Naciones Unidas</i>	
	<i>Departamentos y oficinas</i>	<i>Misiones políticas especiales y operaciones de mantenimiento de la paz</i>
ACNUR	Oficina de Administración de Justicia	Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Colombia
CICE	Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales	
CIF-OIT	Departamento de Asuntos Políticos y de Consolidación de la Paz/Departamento de Operaciones de Paz	Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano
CIJ	Departamento de Asuntos Económicos y Sociales	Oficina de la Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia Sexual en los Conflictos
FAO	Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi	Oficina del Enviado Especial del Secretario General para el Cuerno de África
ITC	Departamento de Apoyo Operacional	Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre
OACI	Dirección Ejecutiva del Comité contra el Terrorismo	Oficina del Enviado Especial del Secretario General para el Yemen
OIEA	Oficina de las Naciones Unidas en Viena/UNODC	Oficina del Enviado Especial del Secretario General para Siria
OIM	Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión	Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq
OIT	Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias	MINUSCA
OMI	Departamento de Comunicación Global	UNAMA
OMM		
OMPI		
OMS		
ONU Turismo	Comisión Económica para América Latina y el Caribe	Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur
ONUDI	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos	
ONU-Mujeres	Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico	Centro Regional de las Naciones Unidas para la Diplomacia Preventiva en Asia Central
OPS	Oficina del Ómbudsman para Fondos y Programas de las Naciones Unidas	Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo
PMA		

---



---

<i>Organismos, fondos y programas</i>	<i>Entidades de la Secretaría de las Naciones Unidas</i>	
	<i>Departamentos y oficinas</i>	<i>Misiones políticas especiales y operaciones de mantenimiento de la paz</i>
PNUD	Comisión Económica y Social para Asia Occidental	Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo en Somalia
UIT	Departamento de Seguridad	UNMHA
UNESCO	Comisión de Administración Pública Internacional	Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua
UNFPA	Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	
UNICEF	Oficina de Asuntos de Desarme	
UNITAR	Oficina de Asuntos Jurídicos	
UNOPS	División de Policía	
UNRWA	Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático	
UNSSC	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos	
UNU	Oficina de Asuntos del Espacio Ultraterrestre	
UPU	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente	

---