



# Consejo Económico y Social

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

**Adopción de decisiones**

## Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

**Primer período ordinario de sesiones de 2025**

4 a 7 de febrero de 2025

Tema 11 del programa provisional\*

### **Respuesta de la administración al informe de evaluación**

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

#### *Resumen*

El presente informe ofrece una visión general de la respuesta del UNICEF a la evaluación de la Política de Género y los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros del UNICEF. La evaluación pone de manifiesto que el UNICEF ha registrado avances en la promoción de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las niñas y las mujeres. Confirma que la visión de gran envergadura de la igualdad de género y una sólida estructura en lo relativo al género, que incluye sistemas mejorados de seguimiento y evaluación, han contribuido a la consecución de dichos avances y deben mantenerse. La adopción por parte de la organización de enfoques transformadores en materia de género está ayudando a obtener resultados programáticos, especialmente para acometer reformas de las políticas e implicar a las comunidades en el cambio de los sistemas. Los primeros avances, ya visibles, de un nuevo programa para las adolescentes exigen mayores inversiones en este ámbito por parte de todos los sectores, que permitan lograr un cambio a gran escala. El liderazgo nacional y regional será fundamental para conseguirlo, entre otras cosas estableciendo prioridades claras respecto a las adolescentes y de la mano de estas, y mejorando las formas de financiar a las organizaciones centradas en las niñas. En el ámbito institucional se requiere una mayor claridad operativa en la presentación de informes sobre el gasto en cuestiones de género y capacitaciones específicas —especialmente para el personal de dirección—, acompañada de mecanismos claros de rendición de cuentas, para todos los niveles directivos.

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

\* E/ICEF/2025/1.

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



## **I. Sinopsis**

1. En 2023, el UNICEF encargó una evaluación independiente para valorar los resultados de su labor en materia de igualdad de género desde la última evaluación, de 2019. La evaluación de 2023 se centró en la Política de Género para 2021-2030 y los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros de 2018 a 2023 y examinó las medidas programáticas e institucionales adoptadas por el UNICEF a fin de promover la igualdad de género y empoderar a las niñas y las mujeres para hacerlo correctamente.

2. La evaluación se llevó a cabo mediante un examen minucioso de los documentos, estudios de casos nacionales, entrevistas con informantes clave, debates de grupos focales, una encuesta a todo el personal y un análisis de los planteamientos de integración de la perspectiva de género en organizaciones equiparables. La evaluación también recurrió a grupos de referencia externos, entre ellos un grupo consultivo específico sobre la juventud.

3. En general, la evaluación elogia al UNICEF por adoptar una visión de la igualdad de género de gran envergadura en su Política de Género y por establecer medidas claras y con plazos para promover la igualdad de género en todos los sectores y contextos en los Planes de Acción para la Igualdad entre los Géneros. El informe indica que se han producido grandes avances programáticos para las niñas y las mujeres, y sentado bases importantes para promover los derechos de las adolescentes en concreto. La evaluación también considera que el UNICEF ha avanzado en la mejora de su estructura institucional para respaldar el trabajo relativo al género, y señala el buen desempeño de la organización de acuerdo con los criterios para todo el sistema en materia de género en comparación con los organismos hermanos de las Naciones Unidas.

4. La evaluación constata igualmente que la labor de transformación necesaria para alcanzar los ambiciosos objetivos de la Política de Género y las metas del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros requiere una mayor integración en los programas del UNICEF, y hace un llamamiento al personal directivo del UNICEF de todos los niveles para que dé prioridad a una mayor inversión en la igualdad de género, especialmente en contextos humanitarios.

5. Las conclusiones y recomendaciones de la evaluación se centran en tres ámbitos: la elaboración, la pertinencia y la coherencia de los marcos de género del UNICEF; el grado de consecución de los resultados programáticos del UNICEF en materia de igualdad de género y liderazgo y bienestar de las adolescentes; y la adopción de cambios organizativos y elementos facilitadores del desempeño relacionados con el género.

## **II. Análisis y conclusiones**

### **A. Marcos de género**

6. La evaluación considera que la Política de Género y el tercer Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros (2022-2025) adoptaron una visión convincente de la igualdad de género, lo bastante flexible como para responder a las necesidades diversas de la infancia y de las mujeres en diferentes contextos. La evaluación señala que estos marcos han sido influyentes en parte porque emanan del Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 y se elaboraron a través de un proceso consultivo de gran alcance.

7. La evaluación también concluye, no obstante, que la expectativa del tercer Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros de que “la igualdad de género sea

responsabilidad de todas las personas” no se ha alcanzado en su totalidad, al ser escasos los conocimientos y la experiencia que se necesitan para poner en práctica la labor de género en todos los sectores.

## **B. Resultados programáticos**

8. La evaluación constata que ha habido avances en la promoción de la igualdad entre los géneros en todos los Grupos de objetivos del Plan Estratégico del UNICEF, y que el sector de la protección de la infancia ha destacado especialmente en la integración de enfoques transformadores en materia de género en su labor. El UNICEF también ha ampliado sus inversiones y su compromiso con la programación con perspectiva de género en el ámbito de la protección social y el agua, el saneamiento y la higiene. El sector de la salud tiene un mayor presupuesto, aunque asigna relativamente menos gastos a la transformación en materia de género. La educación cuenta con una financiación adecuada y algunas estrategias de transformación en materia de género, pero la escasa experiencia al respecto de las oficinas en los países obstaculiza los avances.

9. La evaluación concluye que el género está teniendo un peso cada vez mayor en la programación humanitaria del UNICEF, con mejoras en los análisis de género, el desglose de datos, la programación para las adolescentes y las alianzas con organizaciones dirigidas por mujeres y niñas. Aun así, hacen falta más medidas decididas a escala, respaldadas por una dirección que rinda cuentas en todos los niveles.

## **C. Elementos facilitadores institucionales**

10. La evaluación reconoce que el UNICEF es uno de los organismos con mejores resultados en el marco del Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas sobre la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, con mejoras constantes en el seguimiento y la presentación de informes al respecto, incluidas evaluaciones y actividades de capacitación periódicas. Sin embargo, con respecto a otros organismos de las Naciones Unidas, la evaluación concluye que no siempre se comprenden bien las aportaciones singulares del UNICEF a la igualdad de género, y que la dirección del UNICEF en los países podría tener una comunicación más periódica con los equipos de las Naciones Unidas en los países acerca de las prioridades principales de la organización, como las adolescentes.

11. El UNICEF ha invertido en una estructura básica en materia de género en la sede y a escala regional. El personal, especialmente el directivo superior, está asumiendo cada vez más que la igualdad de género es fundamental para la misión del UNICEF e indispensable para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, pero las oficinas regionales y en los países necesitan más apoyo para abogar por las prioridades en sus respectivos contextos.

12. La rendición de cuentas se ha visto reforzada por un sistema sólido de seguimiento y evaluación del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y un mayor uso del análisis de género en toda la organización, pero la evaluación concluye que dichos recursos no siempre se utilizan de forma coherente para aumentar la repercusión de la programación. Hace falta un liderazgo más audaz y visible para defender los objetivos de igualdad de género en la mayoría de los sectores y regiones, en consonancia con las prioridades del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros.

13. La evaluación concluye que las medidas encaminadas a corregir los desequilibrios de género en la dotación de personal han mejorado, aunque sigue habiendo brechas de género en determinados sectores, categorías y oficinas en los países. Además, las normas y los valores relativos a la desigualdad de género dentro del UNICEF suponen un impedimento para la consecución tanto de los resultados programáticos como de un lugar de trabajo más equitativo, tal y como reflejan distintas encuestas al personal.

### **III. Respuestas a las principales conclusiones**

14. El UNICEF está de acuerdo con las recomendaciones de la evaluación, en particular con la necesidad de elaborar un cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros para el período 2026-2029 que esté en sintonía con el próximo Plan Estratégico. El próximo Plan Estratégico debe hacer hincapié de un modo más claro en los vínculos esenciales que hay entre el mandato del UNICEF sobre los derechos de la infancia, la igualdad entre los géneros y los derechos de las niñas y las mujeres, y reflejar resultados visibles para las niñas y las mujeres en esferas fundamentales. El cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros debe promover estas prioridades y complementarse con directrices operacionales concretas en esferas fundamentales.

15. El UNICEF también coincide asimismo con la recomendación de la evaluación de profundizar en la atención que presta a las adolescentes en el cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros, a partir de avances importantes como la elaboración y divulgación de la Estrategia Programática para las Adolescentes para 2022-2025, y las directrices conexas, así como los logros programáticos registrados en lo que respecta a combatir el matrimonio infantil, aumentar la aceptación de la vacunación contra el virus de los papilomas humanos y dotar a las niñas de competencias para el futuro, entre otros. Será igualmente menester seguir haciendo hincapié en determinados ámbitos para la integración programática del género en el cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros.

16. El UNICEF está de acuerdo en que, para garantizar que se dé prioridad al género y a la rendición de cuentas en la aplicación del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros, las estrategias sectoriales deben incorporar más explícitamente el género en el plano de los resultados. Además, la integración de la perspectiva de género en la programación de la respuesta humanitaria debe ampliarse considerablemente para que se corresponda con la escala de la financiación en este ámbito.

17. Con un liderazgo coherente de las oficinas regionales y en los países, el UNICEF promoverá metas sujetas a plazos para la igualdad de género en sus programas para los países. Tras llevar a cabo análisis de género rigurosos, las oficinas reflejarán de manera más coherente las metas principales respecto a las niñas y las mujeres en los documentos de sus programas para los países armonizados con el cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y el Plan Estratégico, y elaborarán estrategias para el establecimiento de alianzas y la movilización de recursos, incluso para situaciones de emergencia (como los llamamientos de Acción Humanitaria para la Infancia). Entre estas destacarán las prioridades concretas del cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros para las adolescentes, habida cuenta de la violencia, los abusos y la discriminación generalizados que sufre esta cohorte en todos los contextos. Las direcciones regionales potenciarán esta labor mediante comunicaciones periódicas entre pares y oportunidades de aprendizaje en las reuniones de los grupos regionales de gestión y otros mecanismos de gobernanza.

18. El UNICEF debe ampliar y mejorar los recursos humanos y financieros que destina a la igualdad de género. Las “normas mínimas” establecidas por la Guía interna sobre dotación de personal para los resultados del Plan de Acción para la

Igualdad entre los Géneros y las normas institucionales en 2021 seguirán siendo supervisadas por los mecanismos implantados para la gobernanza, como las reuniones de los grupos regionales de gestión y el Comité Directivo de Género mundial. El equipo actual de especialistas en género debe reforzarse con más profesionales duchos en cuestiones de género en sectores fundamentales y en todas las oficinas en los países, con el apoyo activo de los asociados pertinentes. Además, se pondrá en marcha un paquete de capacitación adaptado para mejorar el apoyo a la dirección en la promoción de la igualdad de género.

19. Debe darse prioridad a las alianzas productivas con organizaciones de la sociedad civil, especialmente organizaciones y redes dirigidas por mujeres y niñas, para lograr cambios notorios en la igualdad de género, especialmente en contextos humanitarios, lo que tal vez requiera aligerar las restricciones burocráticas a la financiación de estos grupos.

20. A pesar de la escasez de fondos y la resistencia a la igualdad de género, el UNICEF está llegando a más niñas, mujeres y sus aliados con una programación más equitativa que nunca, si bien todavía queda mucho por hacer. En 2025, la comunidad mundial celebra el trigésimo aniversario de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer y la aprobación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing. Esta evaluación orientará al UNICEF en el fortalecimiento de su papel de liderazgo para la consecución de los objetivos de la Plataforma de Beijing y los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en consonancia con su mandato de custodio de la Convención sobre los Derechos del Niño.

21. En la sección IV se incluyen los elementos de las medidas propuestas y los próximos pasos para dar respuesta a las recomendaciones de la evaluación.

#### IV. Principales recomendaciones de la evaluación y respuesta de la administración del UNICEF

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p><b>Recomendación 1 de la evaluación: Actualizar la visión de la igualdad de género, hacer referencia a ella de manera coherente y velar por la armonización entre el cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y todos los marcos normativos con respecto a los Grupos de objetivos y en el sector humanitario.</b></p> <p>En particular, el UNICEF debe tener en cuenta las siguientes medidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar su visión sobre la igualdad de género en el nuevo Plan Estratégico ofreciendo un discurso más explícito que sitúe la igualdad de género y los derechos de las mujeres como elementos esenciales para la consecución de los derechos de la infancia y explicar la relación entre ambos grupos de derechos, haciendo también referencia a los marcos de derechos humanos pertinentes.</li> <li>2. Velar por la armonización entre la visión actualizada en la Política de Género, el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y todas las estrategias sectoriales, incluso en torno a la interseccionalidad.</li> <li>3. Garantizar la coherencia entre las prioridades programáticas del cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y las estrategias sectoriales, para lo cual habrá que: <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Debatir y fijar las prioridades sectoriales en materia de género para el cuarto Plan de Acción sobre Género con el Grupo de Programas, bajo la supervisión del Director del Grupo de Programas, así como con los responsables individuales de los Grupos de objetivos y los asesores de género.</li> <li>II. Revisar las estrategias sectoriales del UNICEF (ente ellas, las de salud y cambio climático) para comprobar que estén armonizadas con las prioridades del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y que la transformación en materia de género se incorpore de un modo más decidido a nivel de los resultados, con aportaciones claras en materia de género.</li> </ol> </li> <li>4. Establecer referencias más explícitas entre el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria.</li> </ol> <p><b>Respuesta de la administración: de acuerdo</b></p>				
1.1 El nuevo Plan Estratégico y el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros para 2026-2029 que lo acompaña enunciarán explícitamente la relación entre los derechos de la infancia y los derechos de las mujeres y las niñas. También expondrán los	Secciones de Género y Derechos Humanos del Grupo de Programas, División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento (DAPM), Oficina de Programas de	Septiembre de 2025	Sin aplicar	Nuevo Plan Estratégico y Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
resultados prioritarios relativos al género a cuya consecución contribuirá el UNICEF, lo que incluye garantizar la visibilidad de los derechos y el bienestar de las adolescentes en el discurso, los objetivos y los marcos de resultados.	Emergencia (EMOPS)			
1.2 El nuevo Plan Estratégico y el cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros fijarán objetivos y subobjetivos prioritarios a nivel de los resultados pertinentes para el género, desglosando los resultados por sexo, edad y estado de discapacidad, cuando proceda.	Grupo de Programas, DAPM	Septiembre de 2025	Sin aplicar	
1.3 El Plan Estratégico y el cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros enunciarán con mayor detenimiento los vínculos entre los objetivos de igualdad de género y los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria, especialmente en lo relativo al seguimiento y la presentación de informes.	Grupo de Programas, EMOPS	Septiembre de 2025	Sin aplicar	
<p><b>Recomendación 2 de la evaluación: Elaborar un cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros que sea más explícito en cuanto al “cómo” ponerlo en marcha a todos los niveles y ejecutar programas en favor de la igualdad de género.</b></p> <p>Para aplicar esta recomendación se proponen una serie de medidas en temas clave, en concreto:</p> <p><b>2A. Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y adaptación al contexto del país</b></p> <p>Al redactar un nuevo Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros, el UNICEF debe tener en cuenta lo siguiente:</p>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>1. El cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros podría adoptar la forma de un marco orientativo, en el que se expusieran los resultados programáticos e institucionales previstos en materia de igualdad de género, seguido de directrices para su puesta en práctica. En concreto:</p> <p>I. Debe incluir un repertorio de intervenciones transformadoras en materia de género que puedan aplicarse en el marco de cada Grupo de objetivos y para las adolescentes, en los próximos cinco años, e incluir igualmente logros claros a nivel de resultados (véase la recomendación sobre el marco de seguimiento y evaluación que figura más adelante). Dicho repertorio debe detallarse en consulta con los distintos sectores y basarse en intervenciones eficaces que hayan sido ensayadas por el UNICEF y otros organismos. Los recursos sectoriales y las orientaciones de programación sobre cada una de las intervenciones deben adjuntarse al cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros.</p> <p>II. También debe incluir procedimientos claros y directrices precisas para su puesta en práctica (que abarquen los recursos humanos); seguimiento y evaluación; y mecanismos de presentación de informes sobre los resultados en materia de género en el plano de las oficinas en los países y regionales (véanse los detalles indicados más adelante).</p> <p>III. Debe incluir asimismo directrices sobre cómo llevar a la práctica la inclusión de diversas cuestiones transversales (hay que considerar la posibilidad de abordar la inclusión a través de un prisma de género y elaborar recursos “dos en uno” para dar respuesta conjuntamente a las cuestiones de género y de discapacidad, por ejemplo).</p> <p>2. Proporcionar directrices operacionales más precisas sobre la elaboración de planes de acción nacionales para la igualdad entre los géneros, en concreto:</p> <p>I. Los planes de acción nacionales para la igualdad entre los géneros deben vincularse a los exámenes de los programas en materia de género, que deben hacerse al mismo tiempo que los exámenes de los documentos de los programas para los países, con el apoyo práctico de los asesores regionales sobre cuestiones de género. También han de tener objetivos realistas y con plazos concretos, así como pasos intermedios que deben reflejarse en los exámenes de los documentos de los programas para los países.</p> <p>II. Las oficinas en los países deben establecer con esmero las aspiraciones de cada Grupo de objetivos dentro del repertorio global y determinar prioridades realistas que se adapten a su cartera actual, a partir del contexto, las oportunidades, las capacidades y las competencias para gestionar los riesgos, según se indican en el examen de los programas en materia de género y otros análisis de género, con el apoyo del asesor regional sobre cuestiones de género (fomentando un “enfoque ascendente” para fijar las prioridades).</p> <p>III. Deberán hacer referencia a la incorporación de marcos globales de derechos humanos y a los exámenes nacionales, de haberlos.</p> <p>3. Garantizar que los informes sobre género sean un tema permanente en las principales reuniones de las oficinas en los países y regionales (las reuniones de los equipos de gestión en los países, de los grupos regionales de gestión y de los Representantes Adjuntos y Directores de Operaciones) y que tengan una mayor cabida en los informes anuales de las oficinas en los países.</p> <p><b>Respuesta de la administración: parcialmente de acuerdo</b></p> <p>La experiencia demuestra que encargar a las oficinas en los países que elaboren versiones contextualizadas de los marcos globales (p. ej., planes de acción nacionales para la igualdad entre los géneros) entraña el riesgo de que se convierta en una tarea superficial o un mero</p>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>trámite de marcar casillas, con las consiguientes cargas para el proceso, sin que ello se refleje en mejoras en la eficacia de los programas. Por ello, la dirección propone a continuación otras soluciones para mejorar la atención que se presta al género en las estrategias nacionales, basándose en las prácticas actuales y centrándose especialmente en los resultados programáticos de calidad para las niñas y las mujeres.</p>				
<p>2.1 Las oficinas en los países reflejarán sistemáticamente la armonización con el Plan Estratégico y el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros en el desarrollo de su documento del programa para el país, fundamentado en análisis de género oportunos y de calidad. Las oficinas en los países harán un seguimiento periódico de los avances hacia la consecución de las prioridades de su documento del programa para el país relativas al género, a través de mecanismos de gobernanza como el equipo de gestión en el país y los equipos de gestión del programa. Para apoyar este empeño, la DAPM y el Grupo de Programas actualizarán y difundirán periódicamente las directrices de capacitación y operacionales relacionadas con la elaboración del documento del programa para el país que reflejen los marcos de igualdad de género.</p>	<p>Oficinas en los países, Grupo de Programas (Género), DAPM (Dependencia de Orientación de Programas)</p>	<p>Diciembre de 2025</p>	<p>En curso</p>	<p>Examen anual de la calidad de los documentos de los programas para los países</p>
<p>2.2 Se dará prioridad a tres esferas programáticas para la publicación de directrices</p>	<p>Grupo de Programas</p>	<p>Diciembre de 2026</p>	<p>Sin aplicar</p>	<p>Documentos de orientación</p>

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
operacionales adaptadas transformadoras en materia de género (p. ej., nutrición, clima, inmunización) a fin de mejorar la programación, incluso con referencia a otras cuestiones transversales, como la discapacidad.				
2.3 Se harán al menos dos evaluaciones del impacto sobre enfoques de programación transformadores en materia de género en el próximo ciclo del Plan Estratégico para respaldar los cambios en el plano de los resultados y el aprendizaje institucional.	Grupo de Programas, Oficina de Evaluación, oficinas regionales	Diciembre de 2026	Sin aplicar	Informes de evaluación
2.4 Las prioridades fundamentales en materia de género se reflejarán en la versión revisada de los procedimientos de emergencia (incluida la preparación).	EMOPS, Grupo de Programas (Género)	Diciembre de 2025	En curso	
2.5 Con la orientación de las oficinas regionales, se pondrán en marcha directrices operacionales complementarias sobre el cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros para determinados aspectos del Plan como, por ejemplo, orientaciones simplificadas para la presentación de informes, y orientaciones sobre exámenes de los programas en materia de género y análisis,	Grupo de Programas (Género)	Diciembre de 2026	Sin aplicar	Documentos de orientación

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
incluso en la acción humanitaria. El UNICEF elaborará dichas orientaciones adoptando una perspectiva estratégica, siendo selectivo y primando su carácter práctico, para evitar sobrecargar a las oficinas en los países con informes innecesarios.				

## **2B. Rendición de cuentas acerca de la igualdad de género**

En la puesta en práctica del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros, el UNICEF debe:

1. Fortalecer la rendición de cuentas respecto a la aplicación del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros entre el personal directivo superior e intermedio, en todos los sectores y niveles (sede, oficinas regionales y oficinas en los países), haciendo obligatorias las “normas mínimas” establecidas en la Guía sobre dotación de personal de 2021, entre otras cosas haciendo lo siguiente:

- I. Actualizar las descripciones de puestos y los informes de evaluación del rendimiento de los Jefes de Sección en la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países, así como de los Representantes en los Países y los Representantes Adjuntos, de modo que reflejen las funciones y responsabilidades en materia de igualdad de género descritas en la Guía sobre dotación de personal.
- II. Procurar que los especialistas en cuestiones de género que dependen del Representante en el País o del Representante Adjunto tengan un nivel jerárquico equivalente al de los Jefes de Sección y asistan a las reuniones del equipo de gestión en el país o a las reuniones de los Jefes de Sección, incluso en contextos humanitarios.
- III. Designar especialistas sectoriales en cuestiones de género integrados en las secciones que posean una doble competencia técnica en materia de género y sectorial (desempeño de dos funciones) en todas las oficinas en los países (incluso en aquellas que cuenten con un especialista en cuestiones de género), para que apoyen la integración de las cuestiones de género en los planes de trabajo sectoriales y asistan a las reuniones del equipo de gestión en el país o de los Jefes de Sección.
- IV. Procurar que los coordinadores de cuestiones de género de las oficinas en los países que no reúnan los requisitos para contar con un especialista en género a tiempo completo asistan a las reuniones de los equipos de gestión en los países o de los Jefes de Sección, e incluyan las funciones de coordinador de cuestiones de género en su plan de desempeño; procurar que en esos países también se designe a expertos técnicos sectoriales en materia de género.
- V. Procurar que el grupo de trabajo sobre cuestiones de género, compuesto por personal de todas las secciones y operaciones con suficiente antigüedad (de ambos géneros) y presidido por el Representante en el País o los Representantes Adjuntos, se reúna

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>periódicamente, y formule y supervise la aplicación del plan de acción para la igualdad entre los géneros de la oficina en el país adjunto al Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros nacional.</p> <p>2. Modificar la norma existente para designar a un especialista en género en el país (en función del presupuesto) y considerar la posibilidad de hacerlo en función de los méritos y el contexto (oficinas en los países que demuestren una mejora de los resultados y la cartera de género o cuando el contexto justifique la presencia de un especialista).</p> <p><b>Respuesta de la administración: de acuerdo</b></p> <p>El UNICEF seguirá supervisando el cumplimiento de la Guía sobre dotación de personal a través de diversos mecanismos de gestión regionales y mundiales, y mejorará los incentivos para que las oficinas en los países las apliquen, así como otras directrices. Las propuestas sectoriales nacionales, regionales y mundiales procurarán incluir una referencia a los conocimientos sectoriales e especializados en materia de género como carencia que debe subsanarse prioritariamente. Seguirá comunicándose a los Estados miembros la información más reciente sobre los conocimientos especializados que existen en materia de género a través de los informes anuales a la Junta Ejecutiva. Los especialistas en género informarán sistemáticamente al personal directivo superior (incluidos los Representantes o Representantes Adjuntos) y las prioridades en materia de género se supervisarán periódicamente en las reuniones de gestión, como las del equipo de gestión en el país y los grupos regionales de gestión.</p>				
<p>2.6 Se revisará la Guía sobre dotación de personal del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros, incluida su aplicabilidad en situaciones de emergencia, y se supervisarán periódicamente a través de mecanismos de gestión específicos, como el Comité Directivo de Género y los grupos regionales de gestión.</p>	<p>Grupo de Programas (Género), asesores regionales sobre cuestiones de género, Directores Regionales/Directores Regionales Adjuntos, Representantes</p>	<p>Diciembre de 2026</p>	<p>En curso</p>	<p>Guía sobre dotación de personal del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros</p> <p>Actas de las reuniones del Comité Directivo de Género, actas de los grupos regionales de gestión</p>
<p>2.7 Apoyar los despliegues de refuerzo de género en emergencias de nivel 3 y 2 en coordinación con los despliegues sectoriales del Grupo de Programas o el Equipo de Respuesta de Emergencia</p>	<p>EMOPS, Grupo de Programas</p>	<p>Diciembre de 2026</p>	<p>En curso</p>	<p>Registros de despliegues de refuerzo</p>
<p>2.8 Los planes de gestión de las oficinas reflejarán que los</p>	<p>Dirección de las oficinas en los países</p>	<p>Diciembre de 2026</p>	<p>Sin aplicar</p>	<p>Planes de gestión de las oficinas</p>

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>especialistas en género y los coordinadores tienen una relación jerárquica, además de la que les es propia, con el personal directivo superior (Representantes, Representantes Adjuntos, Jefes de Sección y otros) y requerirán su participación en la toma de decisiones de alto nivel y en los mecanismos de intercambio de información, como las reuniones del equipo de gestión en el país o de los Jefes de Sección. Dichos planes reflejarán asimismo cómo se gestionarán y seguirán las cuestiones de género (programáticas e institucionales), incluso a través de mecanismos como los grupos de trabajo sobre cuestiones de género.</p>	<p>(Representantes, Representantes Adjuntos), oficinas regionales (Directores Regionales y Asesores Regionales de la División de Personal y Cultura con el apoyo del asesor regional sobre cuestiones de género)</p>			<p>Actas de los grupos regionales de gestión</p>
<p>2.9 Las cuestiones prioritarias de igualdad de género que se corresponden con el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros y los documentos de los programas para los países figuran periódicamente en las reuniones de los equipos de gestión en los países, los grupos regionales de gestión, el Grupo Mundial de Gestión, el Grupo de Operaciones de Emergencia y el Grupo Regional de Operaciones de Emergencia. Los grupos de trabajo sobre cuestiones de</p>	<p>Dirección de las oficinas en los países (Representantes, Representantes Adjuntos), asesores regionales sobre cuestiones de género, Jefe de Gabinete/Oficina de la Directora Ejecutiva, Grupo de Programas (Género)</p>	<p>Diciembre de 2026</p>	<p>En curso</p>	<p>Actas de los grupos regionales de gestión y del Grupo Mundial de Gestión  Informes normalizados anuales del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros</p>

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
género de las oficinas en los países tendrán un mandato claro que incluya la presidencia por parte de un representante del personal directivo superior, la participación obligatoria de funcionarios de categoría superior y una articulación clara de las funciones y responsabilidades.				
<p><b>2C. Financiación</b></p> <p>A fin de financiar el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros, el UNICEF debe hacer lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reforzar el apoyo al personal de las oficinas en los países para que el sistema de seguimiento de gastos existente se utilice de un modo más preciso.</li> <li>2. Animar al personal directivo superior de las oficinas en los países a que se destine al menos el 15% de la financiación no asignada a fines específicos a tareas transformadoras en materia de género (lo que podría ser un criterio para optar a la asignación de un especialista en género).</li> <li>3. Procurar que la meta del 15% de gasto para actividades transformadoras en materia de género se alcance de forma más equitativa en todos los Grupos de objetivos, especialmente en los que tienen un presupuesto más elevado, como la sanidad y la educación.</li> <li>4. A la hora de evaluar los logros de una oficina en el país en la movilización de fondos para el trabajo de género, destacar también los logros en el aumento de los niveles de gastos en los que se haya integrado la perspectiva de género.</li> <li>5. Hacer un seguimiento de los recursos ordinarios dedicados a reforzar la capacidad interna en materia de género en la sede e informar al respecto.</li> </ol> <p><b>Respuesta de la administración: de acuerdo</b></p> <p>La administración señala que el punto 2C.4, relativo al seguimiento de los gastos en los que se haya integrado la perspectiva de género, ya se está aplicando. El UNICEF también hace un seguimiento del número de especialistas en género de la organización y lo comunica en el informe anual sobre el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros a la Junta Ejecutiva, así como en el informe sobre el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas. El UNICEF recomienda centrarse en el seguimiento de los gastos sectoriales, nacionales, regionales y mundiales en general, aprovechando los mecanismos de presentación de informes que ya existen.</p>				
2.10 El UNICEF prestará un apoyo más intenso a los especialistas y coordinadores de	Grupo de Programas, DAPM, EMOPS (Dependencia de	Diciembre de 2026	En curso	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
cuestiones de género, a los especialistas en planificación, supervisión y evaluación y a los especialistas en emergencias de las oficinas en los países, para que la asignación de gastos y la presentación de informes sean más precisas y homogéneas.	Supervisión)			
2.11 La toma de decisiones a escala mundial y regional para la asignación de fondos etiquetados como “de género” (p. ej., montos reservados y financiación básica) tendrá en cuenta la observancia de las normas institucionales del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros por parte de las oficinas en los países —incluida la financiación para la igualdad de género— como criterio fundamental para futuras asignaciones.	Grupo de Programas (Género), oficinas regionales	Diciembre de 2026	Sin aplicar	
2.12 Se hará un seguimiento de los gastos sectoriales en intervenciones transformadoras en materia de género y que integren la perspectiva de género, y se enviarán alertas a mitad de año a los responsables sectoriales y a las oficinas en los países sobre los Grupos de objetivos que no vayan camino de cumplir la meta del 15%.	Grupo de Programas (Género) y Directores/responsables	Diciembre de 2026	En curso	Cubo de análisis del Plan Estratégico
<b>2D. Modalidades de programación</b>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>1. Animar a las oficinas en los países a elaborar programas que estén armonizados con el ciclo del documento del programa para el país y duren aproximadamente cinco años, y considerar la posibilidad de abogar ante los donantes por una financiación a más largo plazo, demostrando que se trata de una condición previa para lograr resultados transformadores.</p> <p>2. Armonizar los procesos de programación del UNICEF con los criterios de referencia para la programación recomendados, procurando que las vías de cambio en materia de género se reflejen en la teoría del cambio formulada para todos los programas para los países del UNICEF, tal y como recomiendan las nuevas orientaciones de planificación de programas para los países del UNICEF y la capacitación en gestión basada en derechos y resultados, para que las metas o pasos graduales hacia la transformación en materia de género sean claros (y se reflejen en los marcos de seguimiento y evaluación), se detecten los riesgos y se señalen los supuestos. La elaboración participativa de las teorías del cambio también es un paso esencial para motivar y movilizar al personal en torno a la transformación en materia de género.</p> <p><b>Respuesta de la administración: parcialmente de acuerdo</b></p> <p>La armonización de los programas con los ciclos de los documentos de los programas para los países es posible hasta cierto punto, ya que la duración de los programas también está determinada por los ciclos presupuestarios nacionales, el contexto local y los ciclos de los donantes, entre otros factores. El UNICEF debe mantener la flexibilidad en sus prioridades programáticas, por ejemplo para adaptarse a crisis que comienzan súbitamente. Al ser las prácticas de los donantes una cuestión que afecta a la igualdad de género y a todos los demás objetivos del UNICEF, seguirán manteniéndose diálogos estratégicos con los donantes para mejorar la adhesión a los principios de eficacia de la ayuda.</p>				
2.13 La transformación en materia de género se reflejará en la elaboración del nuevo Plan Estratégico y su teoría del cambio conexas.	DAPM (Dependencia de Planificación Estratégica y Análisis Institucional)	Septiembre de 2025	Sin aplicar	Plan Estratégico y teoría del cambio
2.14 En el ámbito de las oficinas en los países, las teorías del cambio obligatorias elaboradas como parte del proceso de planificación de los programas para los países reflejarán en cada paso las privaciones relacionadas con el género, los cuellos de botella, las intervenciones, los supuestos y el cambio sistémico desde un prisma de género.	DAPM (Dependencia de Eficacia de los Programas)	Diciembre de 2026	En curso	Documentos de los programas para los países

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p><b>2E. Seguimiento y evaluación</b></p> <p>1. Garantizar que los objetivos a nivel de impacto y resultados y los indicadores estándar básicos de todos los Grupos de objetivos reflejen mejor el cambio a nivel de los resultados. Entre los aspectos que deben estudiarse cabe mencionar probar lo siguiente:</p> <p>I. Incluir el mismo indicador en cada Grupo de objetivos que cuantifique el cambio normativo (por ejemplo: “porcentaje de programas para los países que presentan una contribución significativa a las normas de igualdad de género en [inclúyase el sector pertinente]”).</p> <p>II. Otros ejemplos de indicadores que pueden ensayarse son el porcentaje de personas que creen en la igualdad entre hombres y mujeres. Los indicadores también pueden cuantificar los cambios en los marcos jurídicos y regulatorios, y los cambios en el acceso a servicios adaptados a los adolescentes, entre otros.</p> <p>2. Considerar el uso de marcadores de avances o pasar a utilizar indicadores que tengan como objetivo captar las aportaciones a un cambio sistémico, en lugar de indicadores binarios.</p> <p><b>Respuesta de la administración: parcialmente de acuerdo</b></p> <p>La administración reflejará los indicadores fundamentales de cambio de normas, según lo acordado con los sectores y los equipos temáticos, en el nuevo Plan Estratégico y el cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros, aunque sin repetir necesariamente indicadores similares.</p>				
<p>2.15 El marco de seguimiento del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros para 2026-2029 hará hincapié en los cambios en el plano de los resultados y en una carga mínima de los informes que deben presentar las oficinas.</p>	<p>Grupo de Programas (Género), DAPM</p>	<p>Septiembre de 2025</p>	<p>Sin aplicar</p>	<p>Marco de resultados del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros</p>
<p>2.16 En la línea de la atención que presta el UNICEF a la cuantificación en el plano de los resultados, siempre que sea posible se introducirán indicadores representativos en ese aspecto en el marco de resultados del Plan Estratégico y el Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros para 2026-2029, que</p>	<p>DAPM (Dependencia de Supervisión) y Grupo de Programas (Género)</p>	<p>Septiembre de 2025</p>	<p>Sin aplicar</p>	<p>Marco de resultados del Plan Estratégico y del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros</p>

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
reflejen los cambios en los resultados para las niñas y las mujeres a escala individual y sistémica, y se trasladarán a los indicadores estándar básicos, cuando sean la fuente de datos más pertinente. Los cambios en los indicadores básicos normalizados del actual ciclo del Plan Estratégico ya se han finalizado e implantado tras el examen de mitad de período y no se harán más ajustes.				
<p><b>2F. Alianzas</b></p> <p>1. Revisar los procedimientos para establecer alianzas a fin de fomentar la colaboración con pequeñas organizaciones de la sociedad civil, especialmente las que promuevan derechos de la mujer y las dirigidas por jóvenes.</p> <p>2. Invertir en las capacidades institucionales de las organizaciones de la sociedad civil dedicadas a la igualdad de género (redes de jóvenes, organizaciones feministas), reconociendo su papel esencial en el contexto de la reacción negativa contra los derechos y proporcionándoles una financiación básica flexible.</p> <p><b>Respuesta de la administración: de acuerdo</b></p>				
2.17 Seguir simplificando las modalidades de alianzas para las organizaciones de base y las organizaciones locales de la sociedad civil registradas y no registradas, a partir de consultas, velando por la armonización con políticas y procedimientos organizativos más amplios y aprovechando los enfoques simplificados existentes (p. ej., documentos de los programas simplificados, modelos de	DAPM (Dependencia de Ejecución de los Programas), Grupo de Programas (Género)	Diciembre de 2025	En curso	Política/procedimientos sobre pequeñas donaciones u otras modalidades de alianzas

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
consorcio).				
2.18 El UNICEF pondrá en marcha un mecanismo de financiación específico para apoyar a las organizaciones dirigidas por niñas en el marco de su programa para las adolescentes en 2025, a fin de fundamentar la revisión global de las orientaciones sobre las alianzas con organizaciones de la sociedad civil registradas y no registradas.	Grupo de Programas (Género)	Diciembre de 2026	Sin aplicar	
<p><b>2G. Análisis de género</b></p> <p>1. Hacer obligatorios los exámenes de los programas en materia de género en todos los documentos de los programas para los países y efectuar análisis de género sólidos de todas las carteras sectoriales a fin de encontrar puntos de partida para la incorporación de la perspectiva de género. Elaborar programas específicos de género y reflejarlos en los documentos de los programas para los países, con las aspiraciones que se establezcan en función de los contextos, y utilizando las orientaciones del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros.</p> <p>2. Profundizar en las orientaciones existentes sobre el análisis de género a fin de incluir un análisis de oportunidades y riesgos que contemple el poder y los obstáculos para acometer una labor de transformación y utilizar un enfoque de “no hacer daño”.</p> <p>3. Procurar que los análisis iniciales de género y los exámenes de los programas en materia de género se revisen de forma continua para respaldar una programación adaptativa y actualizar la matriz de riesgos.</p> <p><b>Respuesta de la administración: de acuerdo</b></p> <p>Se recomiendan exámenes de los programas en materia de género para todos los documentos de los programas para los países, y los equipos regionales y mundiales hacen revisiones minuciosas de dichos documentos para comprobar la calidad de los análisis. La calidad varía y se necesita una mayor coherencia. El UNICEF simplificará la orientación y las plantillas sobre el análisis de género, incluso en contextos humanitarios, para que su aplicación sea más coherente.</p>				
2.19 Los exámenes de los programas en materia de género, que ya se recomiendan en todos los procesos de elaboración de los programas para los países,	DAPM (Dependencia de Orientación de Programas)	Diciembre de 2025	En curso	Conjunto de herramientas para los exámenes de los programas en materia

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
tendrán un papel destacado en dichos documentos y en las orientaciones para su planificación, junto con el análisis de la situación y la síntesis de las pruebas, incluido el análisis de los cuellos de botella.				de género
2.20 El UNICEF procurará que se lleve a cabo sistemáticamente un análisis de género rápido en las evaluaciones de las necesidades que dirija o coordine (p. ej., sectoriales, de grupos temáticos o interinstitucionales).	EMOPS, dirección de las oficinas en los países	Diciembre de 2026	En curso	Informes normalizados anuales del Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros
2.21 El UNICEF revisará el conjunto de herramientas para los exámenes de los programas en materia de género a fin de incorporar mejor las cuestiones de poder, el rechazo a la igualdad de género, los valores y las normas (de las comunidades, el personal de los programas, los asociados), y los aspectos relativos a no hacer daño, de manera especial cuando se trabaja con niñas y mujeres. El conjunto de herramientas se revisará para simplificarlo y facilitar su uso.	Grupo de Programas (Género)	Diciembre de 2026	Sin aplicar	Conjunto de herramientas para los exámenes de los programas en materia de género
<p><b>Recomendación 3 de la evaluación: Capacitar, motivar y hacer que el personal se responsabilice de la puesta en práctica de la integración de la perspectiva de género en todos los sectores.</b></p> <p>El UNICEF debe tener en cuenta las siguientes medidas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Formular un plan de refuerzo de las capacidades en materia de igualdad de género basado en un enfoque que “parta de donde está la gente”, aprovechando el interés del personal y motivando a quienes lo necesiten, incrementando al mismo tiempo las competencias</li> </ol>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>técnicas prácticas. Dicha capacitación debe centrarse en la utilización, evitar términos complicados y hacer que el personal participe en más debates a fin de ayudarlo a detectar puntos de partida para integrar la perspectiva de género en sus secciones e ir avanzando a partir de ellos de manera gradual.</p> <p>Esto implicará, entre otras actividades:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>I. Impartir un programa de capacitación durante mucho tiempo, que combine enfoques y favorezca los enfoques prácticos mediante ejemplos, estudios de casos y aprendizaje entre pares.</li> <li>II. Elaborar módulos de capacitación sobre cuestiones de género por sectores.</li> <li>III. Elaborar módulos de capacitación sobre diversidad de género.</li> <li>IV. Elaborar o difundir orientaciones sectoriales prácticas más amplias que vayan más allá de los consejos para la transversalización en las fases de diseño y ejecución, y transmitir orientaciones paso a paso sobre las actividades o enfoques que funcionan en cada sector.</li> <li>V. Fomentar el aprendizaje entre pares en todas las regiones y países, normalmente entre quienes trabajan en contextos similares (p. ej., en entornos humanitarios); y fomentar la formación con mentores y la capacitación práctica sobre el terreno y la “observación de trabajo”, especialmente en entornos humanitarios.</li> <li>VI. Involucrar al personal en reflexiones críticas sobre sus propios prejuicios y valores, en varias sesiones. Considerar la posibilidad de adaptar y probar recursos como los elaborados en el programa sobre mutilación genital femenina (acelerador de la transformación en materia de género y formación para la clarificación de valores), la herramienta Looking In, Looking Out o los exámenes o auditorías anuales sobre igualdad de género e inclusión social para tratar cuestiones como los prejuicios inconscientes, las actitudes, etc.</li> <li>VII. Llevar a cabo evaluaciones periódicas de la capacidad y los valores del personal en materia de género, basadas en un marco de competencias dentro de cada sector (sin limitarse a certificar “sí/no” tras la capacitación), para cuantificar los avances en todos los niveles (dirección/programas/personal de servicios generales).</li> <li>VIII. Evaluar sistemáticamente los avances en competencias de género tras una capacitación.</li> </ol> <p>2. Impartir cursos de capacitación presenciales —y también en línea— sobre la protección contra la explotación y los abusos sexuales.</p> <p><b>Respuesta de la administración: de acuerdo</b></p> <p>La dirección diseñará e implantará un programa de capacitación y aprendizaje sólido para el personal sobre igualdad de género, que parta de las observaciones recabadas de las iniciativas actuales. Se prestará especial atención a la incorporación de personal directivo superior (Representantes, Representantes Adjuntos) y responsables (como los Jefes de Sección) y a la facilitación de diálogos en las oficinas en los países, especialmente en lo que atañe a las diferencias de género en las encuestas mundiales del personal y las encuestas sobre percepciones. Consúltese también la referencia a la revisión del marco de competencias en la sección 4.</p>				

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
3.1 El UNICEF preparará e implantará un programa de aprendizaje polifacético para el personal, especialmente para el personal directivo superior (Representantes, Representantes Adjuntos, Jefes de Sección), sobre el cuarto Plan de Acción para la Igualdad entre los Géneros, que incluya el liderazgo transformador en materia de género.	División de Personal y Cultura, Grupo de Programas (Género)	Diciembre de 2026	En curso	Contenido de la capacitación para el personal directivo superior
3.2 El UNICEF elaborará una capacitación en línea asincrónica sobre igualdad de género para todo el personal, complementada con seminarios web trimestrales centrados en temas señalados por el personal.	Grupo de Programas (Género), División de Personal y Cultura	Diciembre de 2025	En curso	Curso para todo el personal
3.3 El UNICEF concretará un plan de aprendizaje y fortalecimiento de las capacidades en materia de género en la acción humanitaria, que incluya capacitación para el aumento de las capacidades, tareas de ampliación y oportunidades de aprendizaje en línea, incluida la formación sobre protección contra la explotación y los abusos sexuales.	Grupo de Programas (Género), asesores regionales sobre cuestiones de género, EMOPS	Diciembre de 2026	En curso	
3.4 Las oficinas en los países del UNICEF celebrarán sesiones anuales de reflexión para explorar	Dirección de las oficinas en los países, División de Personal y Cultura,	Diciembre de 2026	Sin aplicar	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>los prejuicios inconscientes y las actitudes y prácticas que sean discriminatorias, lo que proporcionará un espacio seguro para que el personal transmita cuáles son sus experiencias en el lugar de trabajo. Estas sesiones contarán con el apoyo de facilitadores capacitados y se basarán en los resultados de las encuestas al personal.</p>	<p>Grupo de Programas (Género)</p>			
<p><b>Recomendación 4 de la evaluación: Revisar las políticas, procedimientos y prácticas de contratación, paridad y bienestar en el lugar de trabajo para que se ajusten a la visión del UNICEF en materia de igualdad de género.</b></p> <p>En el seguimiento, el UNICEF debe tener en cuenta las siguientes medidas sobre los recursos humanos y la cultura del lugar de trabajo:</p> <p><b>4A. Recursos humanos</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Debe revisarse la práctica actual de contratar personal masculino cuando se alcanza el umbral del 70% de personal femenino, debido a sus consecuencias adversas. Proporcionar unas orientaciones más claras a los responsables de las contrataciones.</li> <li>2. En las evaluaciones y entrevistas de contratación, integrar sistemáticamente preguntas para comprobar si los valores personales del personal están en consonancia con la visión del UNICEF en materia de género y con un enfoque basado en los derechos, mediante debates acerca de situaciones hipotéticas.</li> </ol> <p><b>Respuesta de la administración: de acuerdo</b></p>				
<p>04.1 La División de Personal y Cultura trasladará y aclarará periódicamente las orientaciones sobre paridad entre los géneros, por escrito y en las reuniones de la red de divisiones, haciendo referencia continua a la eliminación de la brecha de género en sectores y equipos clave.</p>	<p>División de Personal y Cultura</p>	<p>Diciembre de 2026</p>	<p>En curso</p>	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
4.2 El marco revisado de evaluación del desempeño de la dirección, los anuncios de vacantes y las guías de entrevistas se actualizarán para incluir competencias y aptitudes específicas en materia de género.	División de Personal y Cultura, Grupo de Programas (Género)	Diciembre de 2026	Sin aplicar	Marco de competencias
<p><b>4B. Cultura del lugar de trabajo</b></p> <p>1. Implantar la obligatoriedad de que Recursos Humanos analice sistemáticamente las encuestas sobre diferencias de género, con el apoyo de los asesores de género y bajo la supervisión del personal directivo superior, y adopte las medidas correctoras necesarias (en la sede, las oficinas regionales y las oficinas en los países). Este aspecto debe debatirse en las reuniones del equipo directivo superior y en una sesión de capacitación en la que el personal participe en debates sobre las normas de género.</p> <p>2. Apoyar y promover el establecimiento de espacios accesibles y seguros para que las mujeres, en toda su diversidad, participen en los asuntos que les afectan.</p> <p>3. Recursos Humanos entablará un diálogo con el Equipo de Género, con Gender Push (grupo interno de recursos para el personal centrado en la igualdad de género) y con otros grupos de mujeres para comprender mejor los factores que afectan al bienestar de las mujeres en el lugar de trabajo y a su desarrollo profesional (analizando los problemas que enfrentan las mujeres embarazadas, las mujeres solteras con hijos, las mujeres en contextos de emergencia y conciliación de la vida laboral y personal, entre otros), con vistas a establecer medidas de recursos humanos o un plan de acción para responder a los problemas de las mujeres.</p> <p>4.</p> <p>Procurar que existan mecanismos de denuncia accesibles para la protección frente a la explotación y los abusos sexuales y que el personal de todas las oficinas del UNICEF los conozca, en todos los niveles.</p> <p>5. Mejorar la resolución de los casos de explotación y abusos sexuales por parte de la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones del UNICEF, por ejemplo, agilizando la gestión de los casos.</p> <p>6. Preparar e implantar iniciativas y cursos de capacitación que aborden los prejuicios, actitudes y valores inconscientes, individuales y de la organización, para el personal de todos los niveles, incluidas la administración y la dirección (véase la sección anterior sobre creación de capacidades).</p> <p><b>Respuesta de la administración: de acuerdo</b></p>				
4.3 Las cuestiones de género en el lugar de trabajo —incluidas las	División de Personal y Cultura, Grupo de	Diciembre de 2026	En curso	

<i>Medida</i>	<i>Secciones responsables</i>	<i>Fecha prevista de finalización</i>	<i>Medidas adoptadas y fase de aplicación: Sin aplicar En curso Completada Cancelada</i>	<i>Documentos justificativos</i>
<p>planteadas en los grupos de recursos de empleados (como Gender Push), las encuestas mundiales del personal y las encuestas sobre percepciones— se integrarán sistemáticamente en la formación para el personal directivo de las oficinas en los países (Representantes, Representantes Adjuntos) y los coordinadores de la División de Personal y Cultura, por ejemplo, a través de: a) diálogos del personal directivo superior; b) orientaciones para los funcionarios de categoría superior; c) iniciativas en materia de dirección para los Representantes Adjuntos; y d) el módulo opcional del programa Managing People with Purpose, entre otros.</p>	<p>Programas (Género)</p>			
<p>4.4 Se examinarán los mecanismos de denuncia y seguimiento de los casos de acoso sexual, incluidos los obstáculos para la presentación de denuncias, el apoyo a las víctimas y la comunicación y sensibilización del personal. Tras este examen, se trasladará un plan de acción al Grupo Mundial de Gestión.</p>	<p>División de Personal y Cultura, Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones</p>	<p>Diciembre de 2026</p>	<p>En curso</p>	

## V. Proyecto de decisión

### *La Junta Ejecutiva*

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