



Consejo Económico y Social

Distr. general
17 de abril de 2023
Español
Original: inglés
Adopción de decisiones

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2023

13 a 16 de junio de 2023

Tema 8 del programa provisional*

Información actualizada sobre la cultura institucional y la diversidad

Resumen

Este informe se presenta con arreglo a la decisión 2022/6 de la Junta Ejecutiva, en la que la Junta “*solicita* al UNICEF que le presente, en el período de sesiones anual de 2023, “información actualizada sobre la forma en que la organización está mejorando la cultura institucional y sobre sus medidas para prevenir y responder a todas las formas de discriminación, con inclusión del racismo y la discriminación racial, y el acoso sexual en sus políticas, procedimientos y programas en la sede y en los planos regional y nacional”.

En el informe se facilita información actualizada sobre la labor que está realizando el UNICEF para afianzar su cultura institucional, impulsar la aplicación de sus valores básicos en la práctica y convertirse en un lugar de trabajo más diverso e inclusivo.

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

* E/ICEF/2023/9.



I. Sinopsis

1. En el presente informe se facilita información actualizada sobre la labor que está realizando el UNICEF para afianzar su cultura institucional, promover la aplicación de sus valores básicos en la práctica y convertirse en un lugar de trabajo más diverso e inclusivo. El informe se centra en los esfuerzos llevados a cabo, los resultados obtenidos y los retos afrontados desde la presentación del último informe a la Junta Ejecutiva sobre el tema en el primer período ordinario de sesiones de 2022 ([E/ICEF/2022/6](#)).

2. La labor orientada a afianzar la cultura institucional del UNICEF se guía, aparte de por las recomendaciones formuladas en 2019 por el Grupo de Tareas Independiente sobre Discriminación de Género, Acoso Sexual, Acoso y Abuso de Autoridad en el Lugar de Trabajo, por las planteadas por el Equipo de Trabajo Interno contra el Racismo y la Discriminación (2021), el proceso de renovación de la certificación de Dividendos Económicos para la Igualdad de Género de 2022 y las encuestas internas al personal empleado, como la encuesta Pulse Check sobre la cultura del lugar de trabajo (realizada en los meses de junio y diciembre de 2021 y junio de 2022) y la Encuesta Mundial del Personal (2022). Además, en 2022 se realizaron otros ejercicios de evaluación y valoración que dieron lugar a las correspondientes recomendaciones orientativas de la labor en cuestión (véase más adelante).

3. Desde 2022, el UNICEF está bien posicionado para intensificar y ampliar su trabajo encaminado a crear una cultura institucional más respetuosa e inclusiva. Gracias al impulso continuo de los esfuerzos realizados en los últimos años, a la introducción de nuevos e importantes cambios en las políticas y los sistemas y al desarrollo de una capacidad específica en materia de cultura y diversidad dentro de la Oficina de la Dirección Ejecutiva, el UNICEF ha materializado muchos de los factores necesarios para posibilitar la repercusión de su labor a escala de toda la organización durante los próximos años. Dentro del sistema de las Naciones Unidas, el UNICEF cuenta con el mayor equipo especializado de profesionales en el ámbito de la cultura y la diversidad, y ha contribuido ampliamente a las iniciativas interinstitucionales relacionadas con el futuro del trabajo y la diversidad, la equidad y la inclusión.

4. En concreto, los enfoques y marcos de políticas se han sometido a un proceso de perfeccionamiento, consolidación o ambos para promover una cultura más basada en valores. La carta de valores del UNICEF, elaborada en 2020, proporciona orientación al personal y la administración sobre los comportamientos esperables con respecto a cada uno de los valores básicos de la organización. En 2022 se aprobaron cuatro nuevas políticas que ofrecen más flexibilidad al personal con obligaciones familiares. Asimismo, se aprobó una versión actualizada de la política sobre modalidades de trabajo flexibles. Sigue registrándose una alta tasa de denuncias de posibles faltas de conducta, cuya cifra aumentó considerablemente tras la publicación del informe del Grupo de Tareas Independiente en 2019. En 2022 hubo más acercamiento por parte del personal a la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones (OAI) y a la Oficina de Ética del UNICEF, hecho potencialmente indicativo de un mayor conocimiento de la función de tales Oficinas o de un incremento de la confianza que inspiran. Se han diseñado e implantado nuevas iniciativas de comunicación para lograr que se preste más atención al significado del concepto de organización basada en valores. Entre tales iniciativas cabe señalar el programa de reconocimiento entre iguales de los esfuerzos del personal Humans of UNICEF, la iniciativa Valores en Acción, los diálogos en el marco del Mes de la Ética y las conversaciones con el personal directivo superior. El UNICEF ha diseñado nuevos instrumentos como el conjunto de herramientas para la protección de la dignidad de los trabajadores, el conjunto de herramientas contra el abuso doméstico,

un glosario de términos relacionados con la diversidad, la equidad y la inclusión, y una guía para ayudar al personal de recursos humanos y al personal directivo contratante a conocer la manera de aplicar los principios de diversidad, equidad e inclusión en todos los procesos de contratación. La encuesta Pulse Check sobre la cultura del lugar de trabajo y la Encuesta Mundial del Personal constituyen herramientas importantes que ayudan al UNICEF a conocer la percepción del personal empleado acerca de los avances logrados en sus oficinas y a realizar un seguimiento al respecto. Cada una de dichas encuestas se explica con más detalle en el presente informe.

5. Pese a los progresos logrados en algunas esferas, siguen existiendo retos pendientes. Entre los de mayor envergadura, cabe señalar los siguientes: la falta de tiempo por parte de las oficinas para ocuparse de la cultura del lugar de trabajo y las cuestiones de diversidad, equidad e inclusión; la percepción, por parte del personal empleado, de que los avances son lentos e insuficientemente palpables, así como de la falta de visibilidad de estos en todas las oficinas del UNICEF; y la persistencia de un bajo grado de seguridad psicológica y confianza. Las orientaciones mundiales publicadas en 2022 animan a las oficinas en los países a incluir la cultura del lugar de trabajo en los planes anuales de gestión de tales oficinas, lo que ayudará a fomentar la visibilidad de estas cuestiones durante todo el año.

6. La colaboración interinstitucional sigue constituyendo una estrategia fundamental. El UNICEF dirige conjuntamente con la Secretaría de las Naciones Unidas y la Unión Postal Universal un nuevo grupo de trabajo sobre diversidad, equidad e inclusión creado en el segundo trimestre de 2022 en el marco del Comité de Alto Nivel sobre Gestión. Entre los productos que dicho grupo tiene encargado entregar en 2023 en materia de diversidad, equidad e inclusión figuran un glosario aplicable al conjunto del sistema de las Naciones Unidas, un modelo de visión y unos principios rectores y un conjunto de buenas prácticas de todo el sistema de las Naciones Unidas. El UNICEF colabora activamente en las tres líneas de trabajo.

7. Las prioridades del UNICEF en 2023 en cuanto a cultura institucional y diversidad abarcan los siguientes aspectos: la aplicación de enfoques de las ciencias del comportamiento que ayuden a influir en los comportamientos tanto individuales como de equipo para fomentar los valores básicos del UNICEF y el aumento de la inclusión; el diseño y la implantación de un enfoque de “diversidad integral” que incremente la diversidad de la fuerza de trabajo; la consolidación de los sistemas y la creación de capacidades en materia de inclusión de la discapacidad; la creación de servicios de asistencia para promover la accesibilidad física y digital de las personas con discapacidad; y el aumento de la atención prestada a fomentar la seguridad psicológica y la confianza mediante medidas como el apoyo de la intervención de testigos y el incremento de las comunicaciones internas en torno a buenas prácticas relacionadas con los comportamientos basados en valores y prácticas inclusivas. Garantizar el seguimiento y la supervisión de las medidas adoptadas ante los resultados de la Encuesta Mundial del Personal de 2022 será otra de las prioridades fundamentales, atendida en colaboración con las asociaciones del personal en los planos nacional, regional y mundial.

II. Enfoque basado en datos e información fáctica

8. El UNICEF tiene la determinación de aplicar un enfoque basado en datos e información fáctica para mejorar su cultura institucional y aumentar la diversidad, la equidad y la inclusión. El UNICEF sigue intensificando su labor de recopilación de datos y presentación de informes sobre parámetros relacionados con la composición de su fuerza de trabajo y la experiencia del personal empleado.

9. La encuesta Pulse Check sobre la cultura del lugar de trabajo, emprendida por primera vez en junio de 2021, se realizó por última vez en junio de 2022. La Encuesta Mundial del Personal, que constituye una encuesta de percepción más exhaustiva realizada cada dos años entre el personal empleado, tuvo lugar entre principios de octubre y principios de noviembre de 2022. Los datos tanto de la encuesta Pulse Check de junio de 2022 como de la Encuesta Mundial del Personal coincidieron en gran medida en lo referente a las esferas en que el UNICEF estaba teniendo un desempeño adecuado y a aquellas susceptibles de mejora en términos de cultura institucional. La encuesta Pulse Check de junio de 2022 tuvo una tasa de respuesta del 70 % (con la participación de más de 13.000 personas encuestadas) e indicó que la mayoría de las oficinas tenían una cultura positiva basada en valores, obteniéndose una puntuación global de 71 respecto del parámetro de cultura del lugar de trabajo, que refleja el porcentaje de participantes que respondieron positivamente a las preguntas planteadas. Las puntuaciones más altas se registraron en las esferas del empoderamiento, la confianza en las figuras de supervisión, las comunicaciones internas y la conciliación de la vida laboral y personal. En general, las respuestas de las mujeres encuestadas a las preguntas fueron menos positivas que las de los hombres, registrándose las mayores diferencias en los ámbitos de la confianza en el personal directivo superior y en las normas de conducta.

10. Tras cada encuesta Pulse Check, se mantienen conversaciones de seguimiento con aquellas oficinas que han obtenido las puntuaciones más bajas (así como con otras oficinas que lo soliciten) con el fin de brindarles apoyo y asesoramiento para mejorar su cultura del lugar de trabajo. En 2022 se mantuvieron conversaciones con 28 oficinas de todo el mundo, en las que se trataron, entre otros temas, el fomento de un conocimiento detallado de los datos de cada oficina, así como la manera de aprovechar los logros en determinadas esferas y la búsqueda de procedimientos para mejorar en aquellas esferas con puntuaciones más bajas. En algunos casos, tales conversaciones formaron parte de iniciativas más amplias orientadas a mejorar la cultura de la oficina, como retiros o sesiones de aprendizaje. Las conversaciones están facilitadas por el Equipo de Cultura y Diversidad y cuentan con la participación del personal de recursos humanos y las asociaciones del personal, así como de la administración de la oficina en el país y otro personal que proceda. La próxima encuesta Pulse Check se llevará a cabo más adelante en 2023.

11. En la Encuesta Mundial del Personal de 2022, el índice de compromiso del personal empleado (índice compuesto que resume la experiencia de dicho personal en términos generales dentro del UNICEF) fue del 76 %, lo que supone un incremento de 3 puntos porcentuales desde 2020. En comparación con 2020, las respuestas del personal empleado del UNICEF en 2022 fueron más positivas en 7 de los 8 indicadores clave del índice. Los temas en los que se registraron las puntuaciones positivas más altas fueron la respuesta del UNICEF como empleador frente a la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19), la seguridad del personal y la aplicación de normas de conducta.

12. Las personas encuestadas declararon tener un alto grado de conocimiento de los comportamientos considerados faltas de conducta dentro del UNICEF (un 96 %), así como de los lugares y procedimientos para su denuncia (un 90 %), en particular en lo referente a la denuncia del acoso sexual (un 92 %). Las esferas en las que se registraron las mejoras más importantes desde la Encuesta Mundial del Personal de 2020 eran las relacionadas con los siguientes aspectos: la comodidad para hablar sobre racismo y discriminación en la oficina (cuya puntuación se mantuvo baja pese al aumento de 14 puntos porcentuales, ya que solo el 56 % de las personas encuestadas decían sentirse cómodas al respecto); la participación en conversaciones y la contribución a decisiones que afectaban al propio trabajo (cuya puntuación registró un incremento de 8 puntos porcentuales); y la seguridad percibida a la hora de plantear

preocupaciones, preguntas y problemas al personal directivo de la propia oficina (cuya puntuación aumentó en 7 puntos porcentuales).

13. Como se observa en la información actualizada sobre la protección contra la explotación y los abusos sexuales que se expone en el presente período de sesiones, contar con un lugar de trabajo seguro desde el punto de vista psicológico puede ser también un importante facilitador de la denuncia de este tipo de actos. Con respecto a las esferas susceptibles de mejora, en la Encuesta Mundial del Personal se detectó que las esferas temáticas donde se registraban las puntuaciones más bajas eran la respuesta de la administración a la encuesta y los exámenes independientes relativos a la cultura institucional; la eficiencia y la eficacia de las oficinas; y la diversidad, la equidad y la inclusión. En concreto, la pregunta que registró la puntuación más baja de toda la encuesta hacía referencia a que únicamente el 27 % de las personas encuestadas habían declarado sentirse cómodas para defender o ayudar a la persona afectada al ser testigos de una situación de discriminación. La gestión del desempeño fue otra de las esferas con puntuaciones bajas, en cuyo contexto se reflejaba un bajo grado de confianza (un 45 %) en que los miembros del personal con un desempeño insuficiente recibieran la correspondiente retroalimentación y ayuda para mejorarlo. También hubo un escaso acuerdo (un 48 %) en que tanto la administración mundial del UNICEF como la de las oficinas hubieran adoptado medidas eficaces ante los resultados de la Encuesta Mundial del Personal de 2020, lo que corrobora la necesidad de una actuación visible y concertada a raíz de la encuesta de 2022. Analizados conjuntamente con las esferas en que se han registrado progresos desde 2020, los datos de la Encuesta Mundial del Personal indican, no solo el resultado satisfactorio de los esfuerzos tanto de concienciación sobre las faltas de conducta (especialmente por lo que respecta a la discriminación) como de fomento de la seguridad psicológica en todos los ámbitos del UNICEF, sino también la necesidad de focalizar más la labor en dotar al personal empleado de los conocimientos, las habilidades y la confianza para intervenir de manera constructiva cuando presencie situaciones de discriminación, o ante cualquier otro ejemplo de comportamientos que se aparten de los valores básicos.

14. El primer informe anual de la historia sobre la separación del servicio del personal empleado se publicó en 2022 e incluía datos de 2020 y 2021. En dicho informe se analizó quiénes abandonaban el UNICEF y los motivos de tal separación, señalándose que la tasa de movimiento de personal en el UNICEF era del 4,6 % entre los puestos ordinarios de plantilla (sin contar los nombramientos temporales), porcentaje considerado bastante bajo en comparación con la situación de la función pública en los países con disponibilidad de datos. Las mujeres supusieron el 60 % de las renuncias a puestos del UNICEF durante el período en cuestión, a pesar de representar únicamente el 49 % del personal de la organización. La inmensa mayoría del personal empleado que abandonó la organización —el 95 %— señaló que volvería al UNICEF si tuviera oportunidad de ello. Los motivos más habituales de renuncia eran la falta de oportunidades de carrera y la incompatibilidad del trabajo con las obligaciones personales (por ejemplo, familia y cuidado de otras personas).

15. En 2018 el UNICEF se convirtió en el primer organismo de las Naciones Unidas en conseguir la Certificación de Dividendos Económicos para la Igualdad de Género. Desde entonces, el UNICEF ha renovado dicha certificación en tres ocasiones, la última de ellas en 2022. En el proceso de certificación más reciente, la organización introdujo mejoras en diversas esferas, como la representación equilibrada de los géneros en los distintos niveles de puestos, la consolidación del marco de políticas y prácticas de contratación y promoción, la formación para el desarrollo de la capacidad de liderazgo, la mentoría y las modalidades de trabajo flexibles, cumpliendo las normas de la mencionada certificación en las cinco esferas. Algunas de las principales esferas de trabajo contempladas en el Plan de Acción relativo a la Certificación de

Dividendos Económicos para la Igualdad de Género del UNICEF correspondiente al período 2022-2024 tienen que ver con aumentar la paridad de género en los lugares de destino difíciles (lo que también puede servir para fomentar un incremento de las denuncias de posibles casos de explotación y abusos sexuales y de acoso sexual en tales ubicaciones), con promover la aplicación de políticas más favorables a la familia y con aclarar las funciones y obligaciones de rendir cuentas en materia de prevención y respuesta frente al acoso sexual.

16. Dentro del estudio de evaluabilidad y la evaluación formativa del posicionamiento del UNICEF para poner en práctica con éxito su Plan Estratégico para el período 2022-2025, el facilitador relativo a personas y cultura dinámicas e inclusivas recibió la valoración “suficiente o bastante bueno”, constatándose que esta esfera contaba con la implicación y atención de toda la organización. No obstante, en la evaluación también se concluyó que los recursos podían no ser suficientes para la tarea en cuestión y que era necesario hacer más hincapié en disponer de un sistema eficaz de gestión del desempeño que empoderase al personal directivo para exigir la rendición de cuentas por parte del personal empleado con un desempeño insuficiente sin temor a represalias.

17. La disponibilidad de un enfoque sólido y eficaz de la gestión del desempeño es fundamental para que el UNICEF aplique en la práctica su valor básico de rendición de cuentas. De ahí que la OAI llevara a cabo a principios de 2023 una auditoría temática de la función de gestión del desempeño. A raíz de dicha auditoría se concluyó que el enfoque de la gestión del desempeño aplicado era parcialmente satisfactorio y que requería mejoras importantes. Se está preparando una respuesta de la administración a la auditoría en la que se contempla una serie de medidas específicas que está previsto emprender en 2023 y en años posteriores.

18. Se está llevando a cabo una evaluación del fondo para la financiación de ajustes razonables, creado en 2013 para ayudar a proporcionar alojamiento a las personas con discapacidad empleadas en cualquier oficina del UNICEF. Se espera que la evaluación se traduzca en una serie de recomendaciones que ayuden a la evolución del fondo como instrumento capaz de promover un entorno más inclusivo en las oficinas del UNICEF de todo el mundo, así como de atraer y conservar el talento independientemente de la discapacidad de las personas.

19. La rendición de cuentas es fundamental para crear una cultura institucional basada en valores. El personal empleado ha de saber —y percibir— que cualquiera que se aparte de los valores, las políticas y las normas de conducta del UNICEF tendrá la obligación de rendir cuentas. Desde 2021, la OAI ha estado recopilando datos y notificando las denuncias de actos de discriminación, clasificándolas por tipo. En su informe anual correspondiente a 2022, que también se presenta a la Junta Ejecutiva en el actual período de sesiones, la OAI señaló que ese año había abierto seis casos de presunta discriminación, entre ellos, casos por motivos de raza, género, religión, origen étnico y otras características.

20. La OAI recibió 23 denuncias de casos de acoso sexual en 2022. En cuatro de los casos recibidos dicho año o acumulados de 2021, la mencionada Oficina constató la existencia de hechos indicativos de que un miembro del personal había incurrido en una posible falta de conducta. Los casos en cuestión se remitieron a la Dirección Ejecutiva Adjunta de Gestión para el emprendimiento del procedimiento disciplinario oportuno. De esos 4 casos, 2 se saldaron con la constatación de faltas de conducta y la imposición de las correspondientes sanciones disciplinarias. En enero de 2023, dos casos seguían en proceso de examen. En otro caso cerrado en 2022, la OAI constató la existencia de hechos indicativos de que personal no perteneciente a la plantilla había incurrido en una posible falta de conducta y remitió el caso a la jefatura de la correspondiente oficina para que la administración adoptara las medidas oportunas,

incluida la rescisión contractual. En 2022 la OAI archivó tres casos de acoso sexual por carecer del consentimiento de las presuntas víctimas para proceder a una investigación formal y por la imposibilidad de comprobar la veracidad de las acusaciones por otras vías.

III. Políticas y gobernanza

21. La labor del UNICEF relativa a cuestiones de cultura institucional y diversidad, equidad e inclusión está dirigida por un equipo especializado con sede en la Oficina de la Dirección Ejecutiva. Dicho equipo es responsable del seguimiento, la coordinación y el apoyo en todos los aspectos del trabajo referente a la transformación de la cultura institucional y la diversidad, la equidad y la inclusión dentro del conjunto de la organización.

22. En diciembre de 2022 el UNICEF aprobó la Política y Estrategia de Inclusión de la Discapacidad, que abarca los compromisos y metas de la organización en las esferas tanto programáticas como operacionales de aquí a 2030. La Política y Estrategia en cuestión está vinculada a la ejecución del Plan Estratégico del UNICEF para el período 2022-2025, la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad y la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, y guiará la labor del UNICEF relativa a los programas, las operaciones y la cultura con miras a dicha inclusión. La Política y Estrategia resume las prioridades del UNICEF referentes a la infancia con discapacidad y proporciona una orientación estratégica y un marco para impulsar la programación inclusiva de la discapacidad y el logro de resultados a gran escala, basándose tanto en datos concluyentes como en las enseñanzas extraídas y buenas prácticas. Asimismo, dicha Política y Estrategia engloba una serie de metas operacionales, como el aumento progresivo del número de miembros del personal con discapacidad dentro de la plantilla mundial del UNICEF hasta alcanzar un porcentaje del 7 % de aquí a 2030, la disponibilidad de especialistas en inclusión de la discapacidad en todas las oficinas regionales y la finalización de la formación relativa a dicha inclusión, de aquí a 2025, por parte del 75 % del personal empleado por el UNICEF.

23. En 2022 el UNICEF aprobó varias políticas nuevas encaminadas a promover un enfoque de la gestión de recursos humanos centrado en las personas, en las cuales se tiene más en cuenta a los cónyuges de los miembros del personal para consultorías; se contemplan medidas adicionales de flexibilidad con respecto a las licencias parentales, familiares, por fallecimiento de familiares y por cuidado de personas; y se presta más atención a las necesidades específicas de los diversos colegas (por ejemplo, el personal empleado con discapacidad) en los procesos de rotación y movilidad.

24. A fin de ayudar a mejorar la labor de las oficinas en los países en materia de seguimiento y presentación de informes acerca de la transformación de la cultura del lugar de trabajo, se elaboraron nuevas orientaciones y plantillas para los planes anuales de gestión de las oficinas. Las nuevas orientaciones elaboradas forman parte de un esfuerzo institucional global por simplificar y racionalizar los procesos de planificación en aras de una mayor eficacia. Se espera que las nuevas orientaciones y plantillas permitan a las oficinas seguir prestando atención cada año a las cuestiones relativas a la cultura del lugar de trabajo como una de las prioridades fundamentales de la administración.

25. En 2022 se creó un grupo asesor sobre diversidad, equidad e inclusión encargado de brindar orientación y asesoramiento estratégico en esta esfera de trabajo, cuya composición engloba miembros procedentes de distintos ámbitos de la organización,

en particular representantes de la sede y las oficinas regionales y en los países, la Asociación Mundial del Personal y los grupos de recursos para el personal empleado, las correspondientes esferas funcionales y el personal directivo superior. Dicho grupo asesor, que se reúne dos veces al año, analizó en 2022 temas como los datos derivados del proceso de presentación de informes anuales de las oficinas en los países y de la Encuesta Mundial del Personal, además de la Política y Estrategia de Inclusión de la Discapacidad y los cambios propuestos del enfoque actual del UNICEF con respecto a la diversidad de la fuerza de trabajo.

26. El Equipo de Cultura y Diversidad y las oficinas independientes, como la OAI y la Oficina de Ética, mantienen una colaboración intensa y constante dentro de los límites de la confidencialidad. Por ejemplo, las oficinas han aunado esfuerzos para brindar un apoyo coordinado y coherente a las oficinas en los países mediante la puesta en marcha de misiones conjuntas, la elaboración de materiales de comunicación de carácter integral en torno a valores básicos y normas de conducta y la ayuda en la labor de seguimiento de las oficinas con puntuaciones bajas en la Encuesta Mundial del Personal y la encuesta Pulse Check. Además, la División de Recursos Humanos, el Centro Mundial de Aprendizaje del Centro Mundial de Servicios Compartidos y la División de Comunicación y Promoción Mundiales constituyen importantes asociados estratégicos responsables de la creación conjunta de diversas iniciativas como el programa Humans of UNICEF, la iniciativa Valores en Acción, los programas de aprendizaje sobre diversidad, equidad e inclusión y la divulgación de comunicaciones y difusión de mensajes entre todo el personal.

27. La alianza establecida con las asociaciones del personal en los planos mundial, regional y nacional ha sido decisiva para avanzar en la implementación de las principales agendas. Por ejemplo, tales asociaciones han constituido un valioso canal de comunicación a la hora de animar al personal empleado a participar en la Encuesta Mundial del Personal y las encuestas Pulse Check, así como en las medidas de seguimiento de las oficinas. La Asociación Mundial del Personal ha sido un asociado fundamental en el programa Humans of UNICEF y también en la iniciativa Valores en Acción. Asimismo, dicha Asociación ha transmitido la opinión del personal en diversos procesos de examen de políticas y en diferentes foros de gobernanza.

28. En el UNICEF existen varios grupos de recursos para el personal empleado que han recibido ayuda de la organización para contribuir a la inclusión de distintas maneras. Algunos de los grupos actuales centran su actividad en las personas empleadas con discapacidad, las personas empleadas más jóvenes (es decir, menores de 35 años), las cuestiones de género y las personas empleadas pertenecientes a la comunidad de lesbianas, gais, bisexuales, transgénero, intersexuales, *queer* o en cuestionamiento y otras identidades (LGBTIQ+). Entre las actividades emprendidas por tales grupos cabe incluir las siguientes: la invitación de figuras expertas y conferenciantes de carácter externo para tratar temas específicos de importancia para el grupo en cuestión; la ampliación del alcance de su labor de divulgación para aumentar el número de miembros, especialmente de las oficinas regionales y en los países; la creación de programas informales de mentoría destinados a los miembros; y la comunicación al Equipo de Cultura y Diversidad y a la División de Recursos Humanos de las impresiones de sus miembros acerca de las distintas iniciativas. También se han consultado con los grupos de recursos para el personal empleado las nuevas políticas que afectan a dicho personal, por ejemplo, las relativas a la movilidad y la licencia parental.

29. El UNICEF está diseñando un enfoque de diversidad integral con el fin de diversificar aún más su fuerza de trabajo y aumentar la representación de los grupos infrarrepresentados o marginados. De este modo, además de considerar el género y la nacionalidad como factores de diversidad, el UNICEF atenderá también a factores como la edad, la situación de discapacidad, la región de origen y otros aspectos

importantes en el plano local en su esfuerzo por garantizar que las distintas poblaciones a las que presta servicio estén mejor representadas dentro de su plantilla. Asimismo, el UNICEF se focalizará más en la evaluación de las candidaturas en función de su adecuación a los seis valores básicos de la organización (atención, respeto, integridad, confianza, rendición de cuentas y sostenibilidad ambiental), atendiendo al mismo tiempo al más alto grado de eficiencia, competencia e integridad como criterio primordial para todas las contrataciones.

IV. Concienciación y creación de capacidad

30. La adquisición de conocimientos y competencias puede ser un primer paso fundamental para lograr un cambio de comportamiento duradero. Una de las principales esferas de atención del UNICEF en 2022 fue promover los conocimientos, la comprensión y la práctica con respecto a los comportamientos basados en valores, así como en relación con aquellos comportamientos que no deben practicarse o fomentarse, entre todos los empleados. Por lo que se refiere específicamente a la diversidad, la equidad y la inclusión, se brindó ayuda a 20 oficinas a través de ejercicios de diagnóstico, sesiones de concienciación y aprendizaje a medida y conversaciones en torno a la discriminación, la interiorización de los valores básicos, la actuación como figura aliada o defensora cuando se es testigo de discriminación u otros comportamientos inadecuados y los prejuicios conscientes e inconscientes. Más de 1.000 miembros del personal empleado fueron beneficiarios directos de tales sesiones, estando previsto llevar a cabo nuevas sesiones en otras oficinas tanto en 2023 como en años posteriores.

31. El UNICEF siguió impartiendo diversos módulos de formación y aprendizaje que abarcaban temas como los valores básicos, el fomento de la autoconciencia entre el personal de administración y dirección y el liderazgo inclusivo. En 2022, 342 miembros del personal directivo participaron en el Programa de Clase Magistral sobre Gestión, destinado a potenciar sus capacidades personales de liderazgo y administración. El 42 % del personal directivo superior (aproximadamente 132 colegas entre titulares de cargos de Representación, Representación Adjunta y Dirección) fue destinatario de programas de aprendizaje que abarcaban módulos y cursos de formación sobre diversidad, equidad e inclusión, en el marco de la Iniciativa de Liderazgo de Representantes Adjuntos, la Orientación de Personal Directivo Superior y el conjunto de materiales de aprendizaje *Leading for the Future (Liderazgo de cara al futuro)* de reciente publicación. Un total de 109 miembros del personal directivo superior participaron en el Programa Executive Insight, llevaron a cabo evaluaciones de 360 grados y recibieron *coaching* ejecutivo para mejorar sus habilidades de liderazgo.

32. Todos los miembros del personal recién incorporados disponen de materiales de orientación e iniciación globales que ofrecen una visión general de los valores básicos, las normas éticas y las normas de conducta de la administración pública internacional. En 2022 se incorporaron 871 nuevos miembros del personal, que supusieron aproximadamente el 47 % de las contrataciones externas realizadas en ese período. Todo el personal empleado del UNICEF está obligado a llevar a cabo un curso de capacitación en línea sobre la prevención del acoso sexual y el abuso de autoridad. La tasa de finalización de dicho curso entre el personal empleado es del 94 %, mientras que la correspondiente al conjunto del personal del UNICEF es del 79 %.

33. El informe del Grupo de Tareas Independiente sobre Discriminación de Género, Acoso Sexual, Acoso y Abuso de Autoridad en el Lugar de Trabajo señaló la necesidad de mejorar las oportunidades de desarrollo profesional del personal de contratación

nacional, en particular las orientadas a ayudar a este tipo de personal en su transición a puestos internacionales en caso de desearlo. En 2022, 43 miembros del personal de contratación nacional culminaron con éxito el programa REACH, un programa global de transición y desarrollo profesional destinado a personal de contratación nacional con gran potencial que desee emprender una carrera internacional. El 28 % de quienes finalizaron el programa recibieron ofertas de puestos profesionales internacionales. Ante la gran demanda de participación y el enorme interés general suscitados por el programa, se ha convocado una nueva edición del mismo en 2023. Asimismo, 128 miembros del personal de contratación nacional participaron en el programa IMPACT+, en el que se abordan los fundamentos de la adecuación al puesto de trabajo para ayudar al personal a destacar en el desempeño de sus funciones actuales mediante una combinación de herramientas de aprendizaje de competencias técnicas y aptitudes interpersonales. El programa ASPIRE (orientado al desarrollo de competencias de las personas y al aumento de la eficacia tanto individual como en el desempeño de funciones) impartió sesiones a 393 miembros del personal de las siete regiones y los tres lugares con sede.

34. En 2022 se implantó un programa de capacitación de dirigentes orientado al personal con edad igual o inferior a 35 años, junto con dos nuevos programas piloto de promoción de las perspectivas de carrera: uno para personal con discapacidad y otro para personal femenino. Un total de 126 miembros del personal fueron beneficiarios de dichos programas.

35. El fomento de la capacidad del UNICEF en materia de diversidad, equidad e inclusión requiere nuevas herramientas y directrices que ayuden a incrementar la capacidad del personal empleado para aplicar los correspondientes enfoques. Se ha elaborado un glosario, que se ha difundido entre todo el personal empleado, para facilitar un entendimiento común y un punto de referencia con respecto a conceptos delicados; dicho glosario también se ha difundido entre la comunidad de las Naciones Unidas dedicada a cuestiones de diversidad, equidad e inclusión y ha servido para elaborar un glosario destinado a todo el sistema de la Organización. También se ha elaborado una guía en línea sobre diversidad, equidad e inclusión en los procesos de contratación para ayudar tanto al personal profesional de recursos humanos como al personal directivo contratante a conocer la manera de atender a la diversidad desde las fases iniciales de cualquier contratación y en cada etapa del proceso. Se ha creado un conjunto de herramientas para la protección de la dignidad de los trabajadores disponible a través de un sitio web interno, en el que se ofrece una ventanilla única de acceso a las principales políticas, herramientas y orientaciones sobre distintos aspectos relacionados con las faltas de conducta y el comportamiento inadecuado, en particular el acoso, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación. Dicho conjunto de herramientas proporciona orientación al personal empleado afectado directamente por este tipo de faltas de conducta, así como a otras personas con responsabilidades conexas (por ejemplo, personal supervisor y aliado activo). El conjunto de herramientas ofrece asesoramiento acerca de cómo elegir a una persona a la que pedir consejo, cómo preparar una conversación con una persona que se comporta de forma inadecuada y cómo hacer frente a la negativa de esa persona. En él figuran enlaces a otros recursos internos y se abordan asimismo el proceso formal de denuncia e investigación y otras vías de asistencia y apoyo. También se ha culminado con éxito un conjunto de herramientas sobre el afrontamiento de los casos de abuso doméstico que afecten al personal empleado del UNICEF, cuya implantación está prevista en 2023.

36. Además de la concienciación, es importante proporcionar herramientas, orientaciones y buenas prácticas que ayuden al personal empleado a entender y adoptar los comportamientos esperados. El UNICEF ha redactado una guía de buenas prácticas de narración de relatos sobre diversidad, equidad e inclusión, cuyo objetivo

es capacitar al personal empleado para llevar a cabo una reflexión crítica sobre su uso del lenguaje y la narración de relatos que reflejen los valores básicos de la organización y tengan en cuenta la diversidad y la inclusión. En la guía se hace hincapié en que, al velar por que sus actividades de promoción y comunicación tengan un carácter antirracista e inclusivo, el UNICEF ve incrementada su capacidad para reflejar las distintas necesidades de la población infantil en toda su diversidad, independientemente de sus circunstancias. En 2022 se celebraron webinarios mundiales para profesionales de la comunicación del UNICEF sobre temas como la deconstrucción del “salvacionismo blanco” en el ámbito del desarrollo internacional y la evitación de estereotipos perjudiciales en los productos de comunicación del UNICEF. También se elaboraron nuevas directrices sobre representación visual respetuosa de la población infantil, que se difundieron entre los comités nacionales del UNICEF y las oficinas regionales y en los países como orientación en sus iniciativas de comunicación externa y recaudación de fondos. Una persona externa experta en diversidad, equidad e inclusión se encargó de llevar a cabo un examen del contenido de los sitios web públicos de determinados comités nacionales y formular una serie de recomendaciones sobre el lenguaje utilizado y la posible manera de incorporar la diversidad en sus productos de comunicación.

37. Asimismo, se lanzó una nueva herramienta centrada en una serie de comportamientos para ayudar al personal del UNICEF a practicar comportamientos acordes con los valores básicos. La herramienta incluye un catálogo de cerca de 200 comportamientos cuya práctica se ha constatado en toda la organización, relaciona cada comportamiento con los valores básicos y ayuda al personal empleado a reflexionar sobre la manera de poner en práctica comportamientos basados en valores y detectar comportamientos que se apartan de los valores básicos o las normas de conducta. Para cada comportamiento se ha creado una página de intranet tipo *wiki* en la que figuran las correspondientes políticas y orientaciones, anécdotas ilustrativas y preguntas y respuestas potencialmente útiles para los diversos colegas a la hora de plantearse un modo de actuar.

38. El UNICEF sigue fomentando el recurso a la mediación como primera medida para solucionar conflictos interpersonales entre colegas, y está estudiando la posibilidad de ampliar los servicios de mediación en el contexto de la promesa de contribución al respecto que aprobó en 2021. La Oficina del Ómbudsman para Fondos y Programas de las Naciones Unidas está planteándose mecanismos encaminados a evaluar la idoneidad de la mediación para cada caso objeto de una solicitud de evaluación interna y de litigio ante el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas como primer paso, lo que evitará litigios innecesarios. Ello está en consonancia con la resolución [77/260](#) de la Asamblea General (de 30 de diciembre de 2022), en cuyo párrafo 18 se reafirma la importancia del proceso informal de solución de controversias y la Asamblea “solicita al Secretario General que sensibilice en mayor medida al personal acerca de la posibilidad de mantener conversaciones con la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas para explorar una solución informal, incluida la mediación, como primer paso, cuando resulte factible, antes de presentar una denuncia formal, alienta esas conversaciones y solicita también al Secretario General que facilite más información al respecto”.

39. En 2022 la Oficina del Ómbudsman para Fondos y Programas de las Naciones Unidas recibió un total de 506 casos de defensoría y mediación, de los cuales 152 procedían del UNICEF. La Oficina atendió un total de 168 solicitudes de mediación, de las cuales 59 estaban presentadas por personal del UNICEF. Dentro del conjunto de solicitudes de mediación presentadas, un total de 81 se materializaron en casos de mediación efectiva, de los cuales 31 hacían referencia a personal del UNICEF, frente a los 22 casos de estas características registrados en 2021. La tasa de logro de

acuerdos correspondiente al conjunto de los casos de mediación fue del 88 %, con una tasa de satisfacción al respecto de 4,2 en una escala de 5 puntos.

40. La Oficina del Ómbudsman también ejecutó varios programas de divulgación y aprendizaje en materia de mediación, cuyos beneficiarios fueron diversos equipos de la sede del UNICEF y más de 37 oficinas en los países. Además, la Oficina ha preparado material videográfico en el que se relatan los casos de colegas que han sido parte en procesos de mediación y han accedido a contar su experiencia al respecto de manera anónima. La Oficina también llevó a cabo una serie de entrevistas con mediadores pertenecientes a su Panel Global de Mediación. La totalidad del material y la información puede consultarse en el [sitio web](#) de la Oficina.

41. Más de 3.900 miembros del personal empleado de 39 oficinas del UNICEF fueron destinatarios de actividades específicas de divulgación y formación en materia de ética. Las actividades estuvieron dirigidas por la Oficina de Ética y abarcaron sesiones presenciales, virtuales y mixtas destinadas a las oficinas, así como sesiones orientadas a distintos grupos de destinatarios a escala regional y mundial, entre ellos, personal directivo superior, personal de seguridad y asociaciones de personal.

42. Las iniciativas internas de creación de capacidad señaladas continuarán y se ampliarán en 2023. Asimismo, se está diseñando un programa de aprendizaje electrónico sobre prejuicios inconscientes que ayudará a concienciar acerca de la influencia de tales prejuicios en todas las personas y su posible mitigación. También está previsto mantener conversaciones con los empleados sobre el fomento de la perspectiva de género en el lugar de trabajo del UNICEF. La previsión de esta medida obedece a las considerables diferencias en las percepciones del personal masculino y femenino reflejadas en las encuestas Pulse Check y en la Encuesta Mundial del Personal de 2022. Además, a lo largo de 2023 se diseñará un itinerario de aprendizaje orientado a todo el personal directivo de la organización, con el propósito de que, en un período de 18 meses, los 4.000 miembros de dicha categoría de personal existentes en toda la organización sean beneficiarios de esta iniciativa.

V. Comunicación interna estratégica con el personal y destinada a este

43. La comunicación interna estratégica y bidireccional con el personal y destinada a este se contemplaba como elemento facilitador en el Plan Estratégico del UNICEF para el período 2022-2025. La División de Comunicación y Promoción Mundiales, la Oficina de Ética, el Equipo de Cultura y Diversidad, la División de Recursos Humanos y la Asociación Mundial del Personal diseñaron conjuntamente la iniciativa Valores en Acción, orientada a toda la organización y ejecutada ulteriormente en colaboración con los equipos de recursos humanos, las asociaciones del personal, los consejeros del personal, el personal voluntario de apoyo mutuo y la red de Paladines de la Ética y la Cultura de todas las oficinas.

44. La iniciativa mencionada se presentó oficialmente a nivel mundial en octubre de 2022 durante el Mes de la Ética, prestando especial atención al valor básico de rendición de cuentas del UNICEF. En este contexto, más de 1.700 participantes de 143 países asistieron a una conversación global sobre la aplicación práctica de la rendición de cuentas organizada por la Dirección Ejecutiva Adjunta de Gestión, la Dirección de la Oficina de Ética y la Presidencia de la Asociación Mundial del Personal. Dicha conversación se centró en ejemplos prácticos ilustrativos de la rendición de cuentas del UNICEF en esferas como la gestión del desempeño, la colaboración de los equipos y la protección contra la explotación y los abusos sexuales. En consonancia con estos esfuerzos globales, en el cuarto trimestre de 2022 más de 3.200 colegas de aproximadamente 70 oficinas participaron en actividades y

diálogos locales dirigidos por la red de Paladines de la Ética y la Cultura en torno a los diferentes aspectos de la rendición de cuentas. La red en cuestión depende de la gestión conjunta de la Oficina de Ética y el Equipo de Cultura y Diversidad. En 2022 el 78 % de las oficinas del UNICEF declararon haber puesto en marcha iniciativas y campañas orientadas a armonizar el comportamiento del personal con los valores básicos de la organización.

45. El programa Humans of UNICEF sigue contribuyendo a fomentar una cultura del lugar de trabajo más basada en valores. Dicho programa se amplió en 2022 con más de 200 nuevas nominaciones, con lo que el número total de miembros del personal empleado nominados por sus homólogos para obtener la distinción Humans of UNICEF asciende a 2.600 desde la puesta en marcha de esta iniciativa en febrero de 2020.

46. A lo largo de 2022 prosiguieron las conversaciones relativas al ejercicio de un liderazgo eficaz dentro de un UNICEF dinámico, entabladas para ayudar al personal directivo superior obligado a afrontar una serie de retos de liderazgo sin precedentes a raíz de la pandemia de COVID-19. Entre los temas abordados figuraban: el incremento de la rendición de cuentas individual por comportamientos cuestionables; el fomento de una cultura de aprendizaje a partir de los errores o fracasos; el fomento de una cultura de libre expresión y el reconocimiento del personal empleado que ejerce esta facultad; y el aumento de la eficacia en la gestión de los problemas de comportamiento. Tales conversaciones trimestrales contaron con la asistencia de un promedio de más de 100 titulares de cargos de Representación y Dirección y otros puestos directivos superiores.

47. Admitiendo la necesidad de prestar más atención al cambio de los comportamientos de personas y equipos, el UNICEF ha emprendido una investigación en dos oficinas en los países específicamente seleccionadas en relación con algunos comportamientos, sobre la base de lo dispuesto en la carta de valores. La investigación analizará las motivaciones y limitaciones de esos comportamientos en concreto, y aportará ideas que constituyan un punto de partida para animar y motivar a los empleados a que adopten más explícitamente comportamientos basados en valores.

48. En 2022 el UNICEF adoptó un sexto valor básico: la sostenibilidad ambiental. La socialización de este nuevo valor conllevó un proceso de implantación entre el personal empleado, en cuyo marco más de 1.300 colegas votaron para elegir la correspondiente identidad visual o participaron en consultas regionales con miras a definir el significado de este nuevo valor tanto para la organización como para dicho personal.

VI. Colaboración interinstitucional

49. Colaborar, intercambiar información y compartir experiencias con otras entidades de las Naciones Unidas ayuda al UNICEF a enriquecer su labor en materia de cultura y diversidad, fomentando un espíritu de aprendizaje mutuo y progreso conjunto. Entre 2020 y 2022, el UNICEF codirigió, junto a la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y la Secretaría de las Naciones Unidas, la sublínea relativa a las nuevas formas de trabajo en el marco del Equipo de Tareas sobre el Futuro de la Fuerza de Trabajo creado por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión. Los principales resultados de esta sublínea de trabajo fueron: un conjunto de compromisos del personal directivo superior que establecen las expectativas de los miembros de dicha categoría dentro de las Naciones Unidas; una política modelo del sistema de las Naciones Unidas sobre el trabajo flexible sustentada en los avances pioneros del UNICEF en la aplicación de modalidades de

trabajo flexibles; un repositorio de buenas prácticas en materia de cultura institucional; una propuesta de evaluación e impulso de la cultura institucional; un examen de las medidas en favor de la conciliación de la vida laboral y personal en todo el sistema de las Naciones Unidas; unas directrices modelo del sistema de las Naciones Unidas sobre el denominado “establecimiento de límites en el trabajo o derecho a la desconexión”; y un panorama de las cuestiones, los retos y las recomendaciones en materia de diversidad, equidad e inclusión.

50. El nuevo grupo de trabajo sobre diversidad, equidad e inclusión creado por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión en 2022 está copresidido por la Unión Postal Universal, la Secretaría de las Naciones Unidas y el UNICEF. El grupo en cuestión ya ha preparado un glosario sobre diversidad, equidad e inclusión aplicable a todo el sistema de las Naciones Unidas y basado en el que el UNICEF elaboró en 2022; un catálogo de buenas prácticas en materia de diversidad, equidad e inclusión; y una visión general y un conjunto de principios de todo el sistema de las Naciones Unidas con respecto a la diversidad, la equidad y la inclusión. El UNICEF también es miembro y colaborador activo de la red de puntos focales de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad.

51. El UNICEF participa activamente en la labor del Equipo de Tareas sobre la Prevención del Acoso Sexual de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, contribuyendo a los resultados conjuntos relacionados con los datos y la presentación de información sobre el acoso sexual, así como al intercambio de conocimientos y el aprendizaje. Basándose en los resultados de la quinta encuesta anual realizada por el Equipo de Tareas y publicada en noviembre de 2022, el UNICEF incorporará las buenas prácticas y las sugerencias recibidas a través del informe de la encuesta, centrándose en indicadores de riesgo como las categorías vulnerables de personal, los entornos en los que el personal empleado está más expuesto a sufrir acoso sexual y las modalidades más habituales de este tipo de acoso. Ello permitirá la aplicación de medidas de prevención específicas, así como de un enfoque del problema centrado en las víctimas.

VII. Proyecto de decisión

La Junta Ejecutiva

1. *Acoge con beneplácito* la información actualizada proporcionada por el UNICEF sobre los progresos realizados para lograr que su cultura institucional esté más basada en valores y sea más inclusiva;

2. *Solicita* al UNICEF que le presente, en el período de sesiones anual de 2024, información actualizada sobre la forma en que la organización está mejorando la cultura institucional y sobre sus medidas relativas a la diversidad, la equidad y la inclusión.