



Consejo Económico y Social

Distr. general
11 de abril de 2024
Español
Original: inglés

Adopción de decisiones

Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia

Junta Ejecutiva

Período de sesiones anual de 2024

11 a 14 de junio de 2024

Tema 8 del programa provisional*

Información actualizada sobre la cultura institucional y la diversidad

Resumen

Este informe se presenta con arreglo a la decisión 2023/11 de la Junta Ejecutiva, en cuyo párrafo 4 “*Solicita* al UNICEF que le presente, en el período de sesiones anual de 2024, como tema para la adopción de decisiones, información actualizada sobre la forma en que la organización está mejorando su cultura institucional y sobre las medidas adoptadas para prevenir y responder a todas las formas de discriminación, incluidos el racismo y la discriminación racial, y para garantizar la diversidad, la equidad y la inclusión”.

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 junio de 2024 se cumplen cinco años del inicio del cambio de cultura institucional. Este informe examina los cambios que se han producido desde entonces, al tiempo que destaca las principales novedades en 2023.

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

* [E/ICEF/2024/10](#).



I. Sinopsis

1. En junio de 2019, el UNICEF se embarcó en una transformación cultural, a raíz de una serie de informes que había encargado, como el examen del grupo de expertos independiente sobre las iniciativas del UNICEF en materia de protección contra la explotación y los abusos sexuales, el Grupo de Tareas Independiente sobre Discriminación de Género, Acoso Sexual, Acoso y Abuso de Autoridad en el Lugar de Trabajo, y el informe Morgan Lewis sobre las denuncias de acoso sexual gestionadas por el UNICEF. El UNICEF ha completado el proceso de certificación del proyecto Pruebas y Cifras para la Igualdad de Género (EDGE) tres veces desde 2018, y también ha estado trabajando para avanzar en la diversidad, la equidad y la inclusión mediante la implementación de las recomendaciones que figuran en el informe de 2021 del Equipo de Trabajo Interno contra el Racismo y la Discriminación. En resumen, un amplio conjunto de recomendaciones y marcos relacionados con la cultura institucional y la diversidad, la equidad y la inclusión han guiado al UNICEF.

2. Este informe hace balance de los progresos realizados y también se documentan los retos y las lecciones aprendidas, así como las prioridades futuras y la colaboración interinstitucional prevista. Con respecto al informe del Grupo de Tareas Independiente, el 81 % de las recomendaciones se han completado, el 12 % están en curso, el 5 % no fueron aceptadas y el 2 % no se consideraron viables en este momento. En cuanto al informe del Equipo de Trabajo, el 19 % de las recomendaciones se han completado, el 41 % están en curso y el 33 % no se han iniciado.

Figura I

Situación de las recomendaciones del Grupo de Tareas Independiente sobre Discriminación de Género, Acoso Sexual, Acoso y Abuso de Autoridad en el Lugar de Trabajo a diciembre de 2023

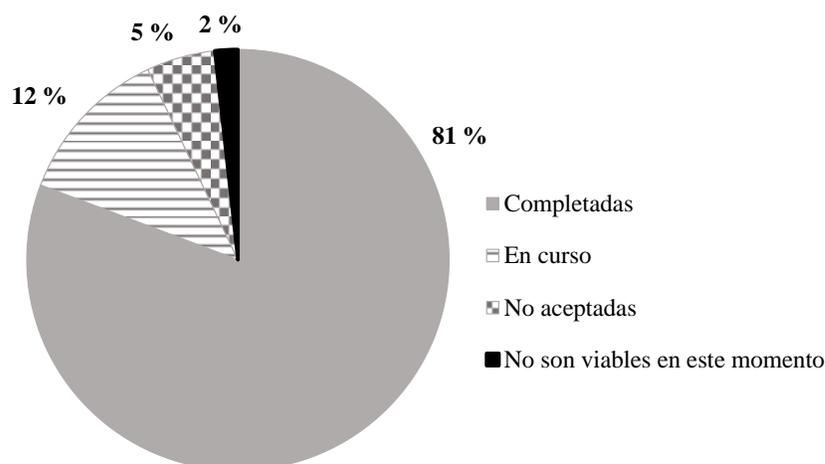
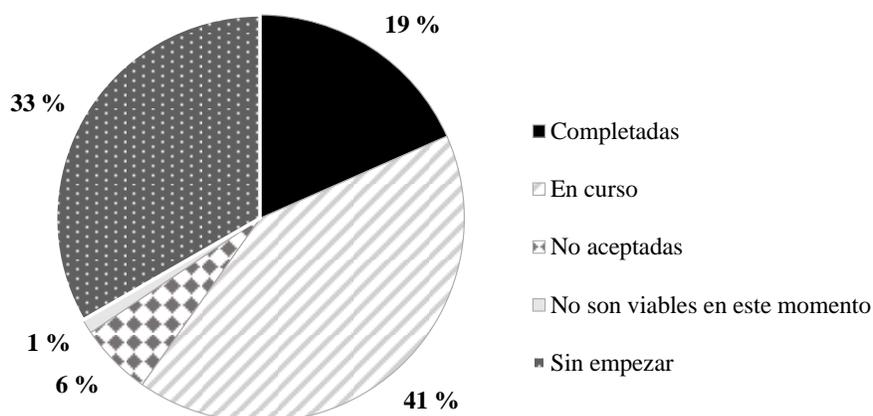


Figura II
**Situación de las recomendaciones del Equipo de Trabajo Interno
 contra el Racismo y la Discriminación en diciembre de 2023**



3. La cultura del UNICEF ha cambiado, y sigue cambiando, y su impacto se ve de forma cuantitativa y cualitativa. La existencia de políticas, herramientas, datos y capacidad para tratar distintos aspectos de la cultura institucional y la diversidad, la equidad y la inclusión indican que se presta atención a cuestiones que antes no se trataban o apenas se trataban. Entre ellas figuran la gestión de equipos híbridos, el respeto de los valores fundamentales en el trato como personal del UNICEF y la inclusión de las personas con discapacidad en la plantilla. Se generan datos periódicos sobre cultura institucional, que se comparten y se someten a seguimiento a escala nacional, regional y mundial. El UNICEF ha adoptado un nuevo enfoque para promover una representación más diversa en su plantilla, junto con métricas y mecanismos de seguimiento actualizados. En 2024, los diálogos sobre ética, valores básicos, liderazgo, discriminación y conductas inapropiadas son francos y frecuentes, un cambio significativo respecto a la situación previa a junio de 2019.

4. Uno de los indicadores más evidentes del cambio fue la formación, en junio de 2019, de un equipo de siete miembros enfocado en la cultura institucional, así como en la diversidad, equidad e inclusión. El equipo ha impulsado el trabajo sobre el cambio de cultura con un “enfoque integral del UNICEF”, colaborando estrechamente con socios a escala mundial, regional y nacional, como asociaciones de personal, colegas de recursos humanos, grupos de recursos para empleados, líderes y gestores, voluntarios de apoyo entre pares, consejeros del personal, paladines de la ética y la cultura y responsables institucionales, incluida la División de Recursos Humanos, la Oficina de Ética, la Oficina de Auditoría Interna e Investigaciones (OAI) y la División de Comunicación y Promoción Mundiales. La adopción de una perspectiva amplia en el cambio cultural, que incluya a todo el UNICEF, ha sido clave para el progreso alcanzado hasta el momento.

5. La colaboración interinstitucional siempre ha formado parte del proceso de cambio de cultura del UNICEF, ya sea a través de foros más establecidos, como el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de las Naciones Unidas, o de redes menos formales, como el Laboratorio de las Naciones Unidas para el Cambio y los Conocimientos Institucionales y la red de gestión del cambio y el grupo de trabajo interinstitucional informal sobre antirracismo. Estas plataformas de coordinación han

facilitado la iniciación de debates técnicos y de alto nivel que se benefician y fortalecen entre sí.

6. Ahora, tras cinco años de aplicación, el UNICEF puede identificar algunos retos y lecciones fundamentales. Un problema persistente ha sido la reticencia de algunos dirigentes y gestores a aceptar la idea de que la labor de cambio cultural es algo esencial, y no meramente deseable, para que el personal pueda cumplir mejor el mandato del UNICEF. En 2023-2024, ante la atención renovada de todo el sistema de las Naciones Unidas a las cuestiones de cultura institucional y gestión de riesgos, el UNICEF puede interiorizar y reforzar aún más su comprensión del valor de la cultura institucional y su impacto crucial en todas las áreas de su trabajo. Por lo tanto, es fundamental asegurar que líderes y gestores actúen como modelos en la cultura que el UNICEF está construyendo, y que rindan cuentas. En caso contrario, puede producirse una brecha entre lo que se dice y lo que se hace, lo que socava la confianza del personal en la organización, así como en su responsabilidad y credibilidad generales. Otra lección ha sido la necesidad de centrarse en cambiar los comportamientos individuales, en lugar de depender principalmente de intervenciones relacionadas con la política, los datos, las herramientas y los sistemas, para cambiar la cultura. Centrarse más en los comportamientos individuales también exige prestar más atención a las responsabilidades individuales, incluidas las relativas al rendimiento y a la obtención de resultados para los niños.

II. Enfoque basado en datos e información fáctica

7. El viaje hacia el cambio de cultura comenzó en 2019 con varias revisiones e informes independientes. Desde entonces, el UNICEF ha seguido centrándose en evaluaciones periódicas y objetivas para orientar su labor en materia de cultura institucional y diversidad, equidad e inclusión. Los datos son fundamentales para comprender la situación de la cultura y la diversidad, la equidad y la inclusión, y para demostrar los avances (o la falta de ellos). A pesar de que medir todos los aspectos de la cultura institucional es una tarea imposible, el UNICEF ha logrado avances significativos en los últimos cinco años al capturar algunos de los elementos críticos, compartir la información y, lo más importante, implementar acciones basadas en esos datos.

8. El UNICEF lleva midiendo la implicación del personal periódicamente desde 2011, pero en junio de 2021 empezó a hacerlo con mayor frecuencia mediante una miniencuesta al desarrollar y poner en marcha la encuesta Pulse Check sobre la cultura del lugar de trabajo. La encuesta es una herramienta complementaria de la Encuesta Global del Personal y mide aspectos clave de la cultura del lugar de trabajo en cada oficina del UNICEF cada seis meses, con los resultados desglosados por género y discapacidad y disponibles casi en tiempo real (es decir, en los tres días laborables siguientes a la finalización de la encuesta de forma simultánea a todo el personal del UNICEF a nivel mundial). La última encuesta Pulse Check se hizo en noviembre de 2023 y la tasa de respuesta fue del 68 %, es decir, más de 12.000 encuestados. Incluyó tres cambios fundamentales: entre las preguntas básicas se incluyó una sobre sostenibilidad, después de que esta cuestión se añadiera a los valores básicos del UNICEF en 2022; se incluyó una pregunta demográfica sobre discapacidad, con lo cual se pudieron desglosar por primera vez los datos de este grupo; y se formuló un subconjunto de preguntas relacionadas con el estigma de la salud mental, a partir de los comentarios de los representantes de las asociaciones del personal y de los consejeros del personal.

9. La puntuación global de la cultura del lugar de trabajo en el UNICEF fue del 68,6 % en 2023, lo que supone un descenso de 2,6 puntos porcentuales desde la encuesta de 2022, la primera vez que la puntuación ha caído por debajo del 70 %. Las zonas con puntuaciones más altas y más bajas siguen siendo en gran medida las mismas que en anteriores encuestas. Las puntuaciones más altas se registraron en las esferas del empoderamiento, la conciliación de la vida laboral y personal, la confianza en las figuras de supervisión y las comunicaciones internas. Las diferencias de género se han intensificado en todas las áreas y las mujeres perciben la cultura laboral de manera menos favorable que los hombres. La nueva pregunta sobre sostenibilidad demuestra que es necesario seguir trabajando en este ámbito; apenas el 63 % de los encuestados cree que su oficina tiene en cuenta el impacto ambiental del trabajo del UNICEF.

10. En cuanto la salud mental, el 70 % del personal dijo que creía que su supervisor le ofrecería el apoyo necesario llegado el caso; es algo muy positivo, ya que indica un alto grado de confianza en los supervisores directos al revelar algún problema de salud mental. Al mismo tiempo, los resultados de la encuesta resaltan la importancia de enfrentarse al estigma que acarrearán las ausencias laborales por problemas de salud mental y la urgencia de que todo el personal tenga más información sobre este tema. En 2023, se prestó especial atención a mejorar la capacidad de los gestores para ser asociados clave en el apoyo a la salud mental y el bienestar de su equipo, ofreciendo una variedad de oportunidades de aprendizaje a nivel global.

11. Después de la encuesta Pulse Check de noviembre de 2023, hubo conversaciones de seguimiento con las 10 oficinas que habían obtenido las puntuaciones más bajas (así como con otras oficinas que lo solicitaran) con el fin de brindarles apoyo y asesoramiento específicos para mejorar su cultura del lugar de trabajo. Estas conversaciones sirven como un foro de debate y asesoramiento para cada país, proporcionando tranquilidad al personal y a la dirección al demostrar que la organización valora y apoya la cultura del lugar de trabajo.

12. Los datos de las encuestas Pulse Check se integran en dos plataformas clave de rendimiento: los Sistemas de Puntuación del Desempeño de las Oficinas en los Países, que incluyen indicadores clave de rendimiento de todos los programas y operaciones/gestión de todas las oficinas; y los informes de evaluación del desempeño de los Jefes de Oficina. Esto fomenta la rendición de cuentas y mejora la transparencia de la cultura del lugar de trabajo, siendo equiparable a otras métricas de oficina en términos de resultados, implementación de programas, colaboraciones y administración financiera.

13. Una de las recomendaciones del informe del Equipo de Tareas era recopilar datos sobre las percepciones del personal desglosados por múltiples factores demográficos. En la Encuesta Mundial del Personal de 2022, por primera vez, el personal tuvo la opción de indicar de forma anónima su raza/origen étnico, así como su edad, el número de años que llevaba trabajando para el UNICEF, su género, la situación de discapacidad, el tipo de contrato y si desempeñaba funciones de supervisión. Esto facilitó un análisis más detallado e interseccional de las experiencias de los diversos grupos de empleados.

14. Otra recomendación de los informes tanto del Equipo de Tareas como del Grupo de Trabajo Independiente fue revisar el desarrollo de la carrera del personal del UNICEF, analizando históricamente qué factores lo fomentaban o impedían, desde el punto de vista de la diversidad, la equidad y la inclusión. La División de Recursos Humanos está llevando a cabo este análisis y los resultados se esperan para finales de 2024.

15. En 2021-2022, como parte de la evaluación del Plan Estratégico del UNICEF, el facilitador relativo a personas y cultura dinámicas e inclusivas recibió la valoración “suficiente o bastante bueno”. En 2023, se auditó la gestión del desempeño en el UNICEF y las conclusiones se incluyeron en la información actualizada sobre la cultura institucional y la diversidad para la Junta Ejecutiva para ese año. En enero de 2024 se completó una evaluación del fondo de ajustes razonables. La evaluación contó con un grupo de referencia formado por varios expertos en inclusión de la discapacidad del sistema de las Naciones Unidas y de otras organizaciones, lo que contribuyó a garantizar que la evaluación se basara en las ideas más recientes en este ámbito. La evaluación concluyó que el enfoque del fondo de ajustes razonables se ajusta en general a los principios rectores de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y a los objetivos descritos en la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad. El fondo de ajustes razonables ha adoptado varias buenas prácticas de eficacia probada, como un fondo centralizado, una vía de autorremisión y un formulario de solicitud en línea. La evaluación señaló que la percepción de los efectos positivos de los ajustes razonables es muy satisfactoria y sistemáticamente positiva. El 88 % de los encuestados que utilizaron el fondo consideran que les permitió realizar tareas laborales que de otro modo habrían tenido dificultades para llevar a cabo.

16. La evaluación puso de manifiesto algunos aspectos preocupantes:

a) Un bajo nivel de concienciación sobre los ajustes razonables entre el personal del UNICEF;

b) Falta de información sobre quién tiene derecho a ajustes razonables, a pesar de la disponibilidad de varios documentos en páginas internas de SharePoint y en la página web de carreras profesionales del UNICEF;

c) La cultura organizacional actual ha provocado que varios empleados con discapacidad se sientan incómodos al revelar su condición para pedir ajustes razonables;

d) Cuestiones relacionadas con la protección de datos personales;

e) Falta de un mecanismo de reclamación.

17. El UNICEF preparará su respuesta de la administración a la evaluación del fondo de ajustes razonables en 2024, a través de consultas entre las diferentes dependencias institucionales competentes.

18. Desde 2021, el equipo de Cultura y Diversidad utiliza un cuestionario anónimo en línea para recopilar datos cualitativos sobre la experiencia de los compañeros que dejan de trabajar en el UNICEF, en particular sobre cuestiones relacionadas con la cultura en el lugar de trabajo. A 31 de enero de 2024, 2.761 personas habían completado la encuesta. Aunque el 95 % de quienes se marchan recomendarían el UNICEF como empleador a otras personas, y un porcentaje igual consideraría volver a trabajar con el UNICEF, persisten las diferencias en las puntuaciones relacionadas con la cultura en las categorías de personal y las características demográficas.

19. Desde 2021, como parte de su respuesta al informe del Equipo de Tareas, la OAI ha estado recopilando datos y notificando las denuncias de actos de discriminación, clasificándolas por tipo. En su informe anual correspondiente a 2023, que también se presenta a la Junta Ejecutiva en el actual período de sesiones, la OAI señaló que ese año había abierto ocho casos de presunta discriminación, entre ellos, casos por motivos de raza, género, origen étnico y otras características, y que había recibido 22 denuncias de acoso sexual. En 10 de los casos de acoso sexual recibidos en 2023 o prorrogados de 2022, la OAI constató la existencia de hechos indicativos de que un miembro del personal había incurrido en una posible conducta indebida y

los informes de investigación se remitieron a la Dirección Ejecutiva Adjunta de Gestión para el emprendimiento del procedimiento disciplinario oportuno. De esos 10 casos, 6 se saldaron con la constatación de faltas de conducta y la imposición de las correspondientes sanciones disciplinarias, en un caso no había pruebas suficientes para justificar una declaración de conducta indebida, y tres casos siguen en proceso de examen. En cuatro casos de acoso sexual en los que estaba implicado personal que no era de plantilla, y en un caso en el que estaba implicado personal de otra entidad de las Naciones Unidas, la OAI presentó informes de investigación a la oficina del UNICEF o a la entidad de las Naciones Unidas correspondiente.

20. En 2023, la Dirección Ejecutiva Adjunta de Gestión impuso sanciones a 23 personas por conducta indebida, incluidos acoso sexual, discriminación y explotación sexual. Desde 2020, publica informes semestrales sobre las medidas disciplinarias impuestas por casos de conducta indebida, en los que se resumen los hechos y las sanciones concretas impuestas. Demuestran al personal los factores que se tienen en cuenta a la hora de decidir una sanción adecuada, contribuyendo así a aumentar la transparencia y sirviendo de elemento disuasorio para este tipo de conductas. El UNICEF es una de las pocas entidades de las Naciones Unidas que publica este tipo de informes con regularidad.

III. Políticas, marcos, herramientas y orientaciones

21. Junto con los datos y las pruebas, los mayores logros de los últimos cinco años se han conseguido en el ámbito de las políticas, los marcos, las herramientas y las orientaciones relacionadas con la cultura institucional y la diversidad, la equidad y la inclusión.

22. Entre las políticas y marcos clave desarrollados desde 2019 se incluyen los siguientes:

- a) La política y estrategia de inclusión de la discapacidad;
- b) Nuevas políticas de recursos humanos en las cuales se tiene más en cuenta a los cónyuges de los miembros del personal para consultorías y nombramientos temporales;
- c) Medidas de apoyo a los cónyuges con carreras profesionales paralelas; se contemplan medidas adicionales de flexibilidad con respecto a las licencias parentales, familiares, por fallecimiento de familiares y por cuidado de personas;
- d) 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 y en las modalidades de trabajo flexibles/híbridas;
- e) Una nueva Carta de Valores que detalla los comportamientos específicos que se esperan del personal, los directivos y la organización en relación con cada uno de los valores básicos del UNICEF;
- f) Un marco de competencias para orientar la conducta del personal del UNICEF y marcar la pauta de su forma de trabajar en los equipos y entre ellos.

23. En 2024, se implementará un nuevo método para gestionar la diversidad laboral mediante un enfoque integral. Este enfoque expandirá la noción de representación geográfica equitativa, se enfocará en la paridad de género y añadirá la diversidad de edad y la inclusión de personas con discapacidad en la supervisión del personal. Además, en el caso concreto del personal nacional, el UNICEF prestará mayor atención a los factores de diversidad específicos de cada lugar, como los relacionados con el origen étnico o la lengua materna. Las divisiones de la sede, las oficinas

regionales y las oficinas en los países elaborarán y utilizarán hojas de ruta sobre diversidad, equidad e inclusión para analizar, priorizar y aplicar estrategias que permitan llegar a los grupos infrarrepresentados. En todas las contrataciones, 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), esperando al mismo tiempo al más alto grado de eficiencia, competencia e integridad como criterio primordial para todas las contrataciones.

24. La nueva Política de Selección de Personal contempla factores asociados con la diversidad, equidad e inclusión. En 2024, el UNICEF se basará en el modelo actualizado de prestación de recursos humanos (marco de aplicación) de 2023. Esto implicará el desarrollo de una estrategia de personal para 2030 más exhaustiva que articulará cómo el UNICEF puede atraer, retener, capacitar y alentar más eficazmente a lo más granado de su personal para cumplir más eficazmente su misión en favor de los derechos de la infancia, en consonancia con los valores básicos.

25. A través del desarrollo de nuevas herramientas y la implementación de directrices informales, se han tratado diversos temas. En 2021, se crearon hojas informativas para el seguimiento de la encuesta Pulse Check, proporcionando a las oficinas recomendaciones y sugerencias sobre las mejores prácticas en la cultura del lugar de trabajo. Más de 55 oficinas documentaron buenas prácticas tras la Encuesta Mundial del Personal de 2020, y más oficinas siguen introduciendo mejoras significativas en su cultura del lugar de trabajo. Una de las herramientas más innovadoras introducidas en 2022 fue el espectro de comportamientos, que cataloga en español, francés e inglés unos 200 comportamientos a “esperar”, “cuestionar” o “detener”. La herramienta proporciona ejemplos de cada categoría de comportamiento, además de guías informales para que el personal reflexione y reaccione ante un comportamiento determinado. En 2023 se elaboró un conjunto de herramientas sobre cómo tratar el maltrato doméstico que afecta al personal del UNICEF, que se distribuyó entre el personal de recursos humanos. Otros enfoques desarrollados en 2023 incluían guías basadas en la experiencia práctica sobre cómo maximizar el potencial de los equipos híbridos/multilocalizados para miembros del personal de orígenes diversos; cultivar la mentalidad de crecimiento; defender la inclusión; y garantizar la diversidad, la equidad y la inclusión en todos los procesos de contratación.

26. Una de las respuestas sistémicas más importantes a los conflictos interpersonales son los servicios informales de resolución de conflictos que ofrece la Oficina del Ómbudsman para Fondos y Programas de las Naciones Unidas. En 2023, la oficina recibió 565 quejas y solicitudes de mediación, de las cuales 162 procedían del UNICEF; un aumento del 25 %. Un caso puede implicar a una persona o a equipos u oficinas enteros. Las conclusiones a nivel de todo el sistema se reflejan en los informes anuales publicados por la Oficina del Ómbudsman. En 2023, la oficina recibió 191 solicitudes de mediación, de las cuales se materializaron en casos de mediación efectiva solo 90; de ellos, 33 implicaban a personal del UNICEF. La tasa de logro de acuerdos correspondiente al conjunto de los casos de mediación fue del 86 %. En las encuestas de seguimiento con una escala de calificación de 1 a 5, los 33 miembros del personal del UNICEF expresaron un índice de satisfacción de 4,8, por término medio. Unos 450 colegas del UNICEF en todo el mundo asistieron a programas de divulgación y aprendizaje sobre resolución de conflictos impartidos por la oficina. El UNICEF continúa fomentando la resolución informal de conflictos para lograr resultados más efectivos.

IV. Capacitación y cambio de comportamiento

27. Uno de los primeros pilares del cambio de la cultura institucional y de la diversidad, la equidad y la inclusión es la sensibilización y la comprensión de las expectativas en cuanto a los comportamientos individuales, de equipo y organizativos. El UNICEF ha invertido considerables esfuerzos en este aspecto en los últimos cinco años.

28. En 2023, el UNICEF organizó sesiones de aprendizaje específicas para más de 80 oficinas sobre diversos temas relacionados con la cultura institucional y la diversidad, la equidad y la inclusión, en persona y como parte de las visitas a los países (a menudo con otras unidades, como la División de Recursos Humanos, la Oficina de Ética, la OAI y el equipo de Cultura y Diversidad), y a través de sesiones virtuales e híbridas. En 2023, se celebraron 81 sesiones de formación ética con las oficinas y divisiones del UNICEF y diferentes grupos de personal. Además, durante el Mes de la Ética, en octubre, los Paladines de la Ética y la Cultura celebraron debates sobre el valor básica de la “confianza” en 70 oficinas, con la participación de más de 4.000 empleados del UNICEF. En total, la Oficina de Ética llegó a más de 8.600 colegas a través de actividades de divulgación y formación en todo el mundo. A lo largo de 2022 y 2023 se celebraron seminarios web para concienciar sobre cómo poner en práctica los valores básicos del UNICEF con colegas de todas las regiones. En 2023, el 84 % de las oficinas del UNICEF informaron de que habían llevado a cabo actividades de comunicación interna vinculadas a una iniciativa mundial sobre los valores básicos del UNICEF.

29. Se ha desarrollado una nueva actividad de aprendizaje electrónico sobre prejuicios inconscientes y cómo ser un “paladín de la inclusión”, que estará disponible a mediados de 2024; se promoverá como primer paso para que el personal aprenda sobre diversidad, equidad e inclusión. Si bien el aprendizaje dedicado a la diversidad, la equidad y la inclusión es importante, también es necesario garantizar que la diversidad, la equidad y la inclusión se integren en otros paquetes de aprendizaje de la organización, como el Programa de Clase Magistral sobre Gestión o las orientaciones para los nuevos representantes del UNICEF y otro personal de categoría superior. En 2023, 105 empleados recibieron formación sobre diversidad, equidad e inclusión a través de programas de aprendizaje institucional

30. En enero de 2024, el UNICEF lanzó el programa *Managing People with Purpose*, diseñado para dotar a más de 6.000 gestores/supervisores del UNICEF de los conocimientos, las habilidades, el apoyo entre pares, el *coaching*, la inteligencia emocional y la autoconciencia necesarios para ser más eficaces en sus funciones de supervisión. El programa está disponible en español, francés e inglés y se prevé que se complete en un período de 18 a 24 meses. Su diseño se basa en las opiniones de más de 2.000 gestores que dijeron cuáles eran sus principales retos (por ejemplo, la gestión del desempeño insatisfactorio; mantener conversaciones delicadas sobre cuestiones de comportamiento en su equipo; ofrecer comentarios constructivos; y gestión de la salud mental) y preferencias por el autodesarrollo. Por ejemplo, el 60 % de los gestores con menos de dos años de experiencia en el cargo afirmaron que la gestión del desempeño insatisfactorio les resultaba muy difícil o bastante difícil, e incluso entre los directivos con más de siete años de experiencia, el 50 % la consideraba muy difícil o bastante difícil.

31. El programa responde a la necesidad de prestar más apoyo a los gestores del UNICEF para que sean más eficaces. También ayuda al UNICEF en lo que respecta a la rendición de cuentas de todos ellos por la forma en que gestionan su equipo para lograr mejores resultados en favor de la infancia. El programa no tiene precedentes en cuanto a su escala (se dirige a todos los supervisores al mismo tiempo, alrededor

del 25 % del total de la plantilla del UNICEF), y su alcance (incluye aprendizaje, *coaching*, apoyo entre iguales, conversaciones sobre liderazgo, una biblioteca de recursos para directivos y un servicio de ayuda, así como una herramienta de autoevaluación).

32. 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 %. La División de Recursos Humanos y la Oficina de Ética están desarrollando conjuntamente un curso de aprendizaje electrónico actualizado sobre acoso sexual que estará disponible en el cuarto trimestre de 2024. Por otro lado, el UNICEF preside el Grupo Ejecutivo de las Naciones Unidas para Prevenir y Combatir el Acoso Sexual (2024-2025). El proyecto de plan de trabajo del grupo (cuya finalización está prevista para abril de 2024) incluye un módulo de capacitación especializada para todo el sistema sobre los derechos y la dignidad de las víctimas de la explotación y los abusos sexuales y del acoso sexual, que se espera ampliar a todo el personal de las Naciones Unidas.

33. Un aspecto esencial en el desarrollo de capacidades, además de la ampliación de conocimientos y habilidades, es disponer del personal adecuado para cumplir con los compromisos de la organización. En los últimos cinco años, el UNICEF ha reestructurado unidades/funciones clave y ha aumentado el número de funcionarios que apoyan diferentes aspectos de la transformación de la cultura institucional y la diversidad, la equidad y la inclusión. Esta inversión se ha hecho patente en la Oficina de Ética, la OAI, la División de Recursos Humanos y el equipo de Cultura y Diversidad. En 2023, la División de Recursos Humanos amplió la capacidad de su equipo de Política de Recursos Humanos, Relaciones con los Empleados, Remuneración y Prestaciones Sociales para apoyar los casos de resolución de conflictos interpersonales, conflictos en la gestión del desempeño y la prevención del acoso sexual y la respuesta a él.

34. El UNICEF también aprovecha el poder de las redes. Por ejemplo, la red de Paladines de la Ética y la Cultura es un grupo global de empleados que facilitan diálogos sobre estos temas en su lugar de trabajo. Reciben formación y desarrollo de competencias, y actúan como moderadores y canales para sensibilizar y generar conocimientos sobre cuestiones de cultura y ética. Varias oficinas nacionales han creado grupos de trabajo o comités para coordinar los esfuerzos locales de mejora de la cultura del lugar de trabajo. Suelen estar formados por voluntarios del personal, miembros de asociaciones del personal, voluntarios de apoyo mutuo, personal de recursos humanos, directivos y, a veces, miembros de grupos de recursos para empleados, como Young UNICEF. Desde el punto de vista programático, los equipos técnicos globales se pusieron a prueba en 2021 y se han convertido en importantes mecanismos para aumentar la capacidad del UNICEF de prestar asistencia técnica; reforzar el liderazgo intelectual y el establecimiento de agendas a escala mundial; promover enfoques integrados de las asociaciones mundiales; facilitar la armonización de las prioridades técnicas transversales; y proporcionar asistencia técnica de alta calidad a las oficinas regionales y nacionales. En enero de 2024, los equipos técnicos globales se estaban institucionalizando aún más en todo el UNICEF, con la adopción de informes de gestión matricial (otra recomendación del informe del Grupo de Trabajo Independiente, con las primeras directrices sobre gestión matricial en 2020).

35. Los modelos de conducta son uno de los métodos más efectivos para modificar comportamientos. El programa Humans of UNICEF, iniciado en 2020 bajo la dirección de la División de Comunicación y Promoción Mundiales, es una de las formas en que el UNICEF muestra a miembros del personal que viven según los valores básicos y, al hacerlo, motivan a otros a seguir su ejemplo. Este programa se

basa en la presentación de candidaturas entre los propios miembros del personal para un reconocimiento inmediato informal entre iguales, y, así, sirve para centrar la atención en aquellos colegas que son colaboradores clave de un equipo, pero que no siempre son los miembros más visibles, veteranos o reconocidos. Se han registrado decenas de historias y se han publicado en la intranet del UNICEF.

36. Otra iniciativa basada en los modelos es el pódcast UNwrapped del UNICEF, que comenzó en 2023, en el que líderes (de todos los niveles de la organización) hablan de su trayectoria, sus “mejores” fracasos (es decir, aquellos de los que más aprendieron), su aprendizaje personal y profesional y sus percepciones en entrevistas de 30 minutos con el Asesor Principal de Cultura Institucional. A principios de 2024, se habían completado seis pódcast, con unas 4.000 visualizaciones. Entre los invitados han figurado representantes del UNICEF, el Global Lead on Disability and Development, el presidente regional de una asociación de personal, un consejero regional del personal y la Directora Ejecutiva.

37. En 2024, el UNICEF completó una investigación interna de ciencias del comportamiento sobre dos conductas específicas: denunciar las conductas inapropiadas, como microagresiones, y proporcionar comentarios constructivos. La investigación se llevó a cabo en cuatro oficinas con diversidad geográfica. En una de ellas, un colega compartió su opinión sobre dar y recibir opiniones: “...ciertos equipos, ciertos jefes... fomentan una cultura de intercambio y respeto y de escucharte sin juzgarte ni pensar que esta persona [es un] quejica, y la forma en que te dan feedback... [es] ‘me alegro de que hayas venido a hablarme de esto’, o toman alguna medida al respecto”. En otra, el comentario fue: “Los colegas tienen miedo de ser señalados o excluidos, y esto impide que, en la mayoría de los casos, la gente presente denuncias.” Estas dos citas ilustran que es necesario avanzar a nivel individual, así como en los equipos (redes sociales) y los sistemas, en el fomento de una comunicación respetuosa. Esto incluye replantear la cultura de denuncia (que en algunos contextos culturales puede verse como una confrontación) a una cultura de diálogo.

38. Las conclusiones de esta investigación sobre el comportamiento se utilizarán para ajustar y fundamentar intervenciones relacionadas con el cambio de la cultura institucional y la diversidad, la equidad y la inclusión, como adaptaciones del actual sistema de gestión del rendimiento, la intervención de los testigos y el refuerzo de la comunicación interpersonal, así como para promover comportamientos no jerárquicos.

V. Centrarse en el liderazgo

39. El informe del Grupo de Tareas Independiente destacaba la importancia del liderazgo y de establecer el tono desde arriba. Por ello, el UNICEF se ha centrado en mejorar la rendición de cuentas de los líderes y directivos en su cambio general de cultura institucional. Con el aislamiento y la incertidumbre de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) en 2020, los líderes del UNICEF —como los líderes de todo el mundo— se encontraron con más desafíos para demostrar un liderazgo centrado en las personas.

40. Como se ha señalado, varias iniciativas se han centrado explícitamente en el desarrollo de la autoconciencia, los conocimientos, las habilidades y los comportamientos de los altos directivos, como los diálogos de altos directivos, el programa Managing People for Purpose y los pódcast UNwrapped del UNICEF. Todos los altos directivos del UNICEF deben someterse a ejercicios periódicos en los que reciben comentarios de supervisores, supervisados y colegas, y deben participar

en cinco horas de *coaching* ejecutivo. Los ejercicios pretenden aumentar la conciencia de sí mismos y ayudarles a dirigir con mayor eficacia.

41. Una estrategia clave de los últimos cinco años ha sido catalizar y mantener un diálogo continuo sobre cultura institucional y diversidad, equidad e inclusión, a escala mundial, regional y nacional. En la Reunión de Dirigentes Mundiales celebrada en marzo de 2023, el personal directivo superior del UNICEF sometió a evaluación y reflexión los mayores desafíos a los que se enfrenta la infancia, así como sobre la respuesta actual del UNICEF y cómo podría mejorarla para transformar estas crisis en oportunidades para los niños. Se establecieron cinco temas principales y áreas de compromiso que afectan a la cultura institucional del UNICEF, dos de los cuales son particularmente explícitos. Como resultado de la Reunión de Dirigentes Mundiales, se asumieron algunos compromisos fundamentales: liderar con nuestros valores, con nuestra gente, con nuestros socios y en los contextos o sociedades donde operamos. En relación con el liderazgo, uno de los participantes señaló que no solo tiene que ver con los líderes, sino con las personas que forman parte del equipo; y mencionó la necesidad de un enfoque más holístico para reinventar/renovar nuestro liderazgo centrándonos en las personas. Otro compromiso que resultó relevante para la cultura del UNICEF fue el de “Un UNICEF: Un Equipo” que trabaja en todos los contextos y toma decisiones difíciles con valentía. Un participante preguntó a su grupo: “¿Por qué es tan difícil? Nuestra cultura se basa en el consenso. Tenemos que ser valientes y ver la viga en nuestro ojo.” Para cada área temática se identificaron acciones prioritarias cuya ejecución está en curso.

42. La Directora Ejecutiva y los Directores Ejecutivos Adjuntos dirigen reuniones periódicas a escala mundial para que los dirigentes del UNICEF compartan información actualizada sobre su labor y escuchen las preguntas, preocupaciones e ideas del personal, al que se anima a participar y plantear ideas y preguntas. Las reuniones son también una oportunidad para destacar los esfuerzos del personal del UNICEF que trabaja en crisis humanitarias agudas. Por término medio, estas reuniones llegan al 32 % del personal del UNICEF en todo el mundo.

43. Todas las regiones han incluido la cultura institucional y la diversidad, la equidad y la inclusión en los programas de las reuniones de sus Grupos Regionales de Gestión, lo que garantiza una atención continua a estas cuestiones. Del mismo modo, los equipos de gestión de los países debaten y abordan cuestiones relacionadas con la cultura del lugar de trabajo en el marco de los planes de gestión ordinarios de las oficinas, los retiros del personal, el seguimiento de la Encuesta Mundial del Personal y las encuestas Pulse Check, u otros eventos e hitos que afectan a toda la oficina. En marzo de 2024, el 89 % de las oficinas del UNICEF habían establecido planes de acción en respuesta a la Encuesta Mundial del Personal de 2022.

44. Aunque el liderazgo se entiende más a menudo en términos de estructuras de poder formal, especialmente en las grandes organizaciones, es importante reconocer también el papel crucial de los líderes informales en el UNICEF. La investigación en ciencias del comportamiento mencionada anteriormente descubrió que la dinámica del poder social es uno de los determinantes más importantes del comportamiento de las personas en cualquier situación, es decir, las normas sociales locales que sustentan los comportamientos, las reacciones y percepciones de los líderes informales o de quienes tienen influencia informal en la oficina. Por lo tanto, será importante apoyar las redes de pares del personal nacional, ya que es este personal el que suele tener una mayor permanencia en una oficina y un mayor conocimiento de las normas sociales locales. Este apoyo les ayudará a comprometerse más en la defensa y vivencia de los valores fundamentales del UNICEF y a ser modelos de conducta, tanto interna como externamente.

VI. Colaboración interinstitucional

45. Hace cinco años, cuando el UNICEF inició la transformación de su cultura institucional, se convirtió en la primera entidad de las Naciones Unidas en comprometer recursos y financiación para este fin. Hoy en día, muchas entidades de las Naciones Unidas cuentan con personal u oficinas dedicados a este tema, lo que apunta a un mayor reconocimiento de su importancia.

46. El UNICEF ha codirigido varios foros interinstitucionales sobre esta cuestión y ha compartido sistemáticamente sus iniciativas (por ejemplo, la encuesta Pulse Check sobre la cultura del lugar de trabajo) con otras entidades de las Naciones Unidas en un espíritu de aprendizaje mutuo. El UNICEF codirige el subgrupo sobre inclusión de la discapacidad creado en el marco del Grupo de Trabajo sobre Diversidad, Equidad e Inclusión del Comité de Alto Nivel sobre Gestión. Es también un miembro activo del grupo de trabajo sobre diversidad, equidad e inclusión en general, con contribuciones técnicas sobre una visión de todo el sistema de las Naciones Unidas y sobre los principios de diversidad, equidad e inclusión y un compendio de prácticas relacionadas con esos temas.

47. A partir de 2024, el UNICEF dirigirá el nuevo Grupo Ejecutivo para prevenir el acoso sexual y responder a él en el sistema de las Naciones Unidas, cuyo objetivo es reforzar aún más el trabajo de todo el sistema en este ámbito. Entre las prioridades del grupo figura garantizar un apoyo más visible y concreto a las víctimas y supervivientes; y una mayor atención al cambio de la cultura del lugar de trabajo para prevenir el acoso sexual y fomentar la denuncia de posibles casos.

VII. Reflexiones y lecciones aprendidas

48. Cuando el UNICEF empezó a cambiar su cultura institucional, adoptó un enfoque de coherencia entre lo externo y lo interno, es decir, es una organización comprometida con los derechos de todos los niños, y también debe ser defensora de los derechos de todo su personal, sin discriminación. Esto significaba que la atención a la cultura y diversidad, equidad e inclusión no debía restringirse solo a las áreas internas, de gestión y recursos humanos, sino que también tenía que extenderse a áreas como adquisiciones, recaudación de fondos y alianzas, comunicaciones y programación. El informe del Equipo de Trabajo adoptó este amplio enfoque en sus recomendaciones. Esta doble atención a lo interno y lo externo ha sido un punto fuerte para el UNICEF, ya que ha vinculado la cultura y la diversidad, la equidad y el trabajo de inclusión directamente con el mandato del UNICEF “para todos los niños y niñas”.

49. Evaluar el impacto de la cultura y las iniciativas de diversidad, equidad e inclusión es complejo y demanda métodos y retroalimentación tanto cuantitativos como cualitativos. Los indicadores indirectos y las percepciones del personal son a menudo los únicos medios disponibles, pero son imperfectos. Los datos sobre cultura institucional y diversidad, equidad e inclusión deben considerarse siempre solo como un punto de partida; el contexto es clave para comprender e interpretar los datos.

50. Recientemente, el UNICEF ha integrado un enfoque sistemático fundamentado en las ciencias del comportamiento para transformar su cultura institucional. Quizá hubiera sido útil considerar este aspecto en una fase más temprana del proceso, para complementar las intervenciones relacionadas con los datos, la política, los sistemas y las capacidades.

51. En los últimos cinco años, la cultura institucional se ha convertido en una consideración clave en la gestión de riesgos, las evaluaciones de liderazgo y el rendimiento general de las oficinas y la obtención de resultados para la infancia. No

obstante, algunos gestores siguen creyendo que los líderes comprometidos con el deber de diligencia y que actúan según los valores básicos, de alguna manera, son menos efectivos al exigir a sus equipos responsabilidad por los resultados obtenidos en beneficio de los niños y niñas. Las investigaciones demuestran sistemáticamente que los equipos más eficaces o de mayor rendimiento son los que tienen culturas más basadas en valores y psicológicamente seguras. No hay un “péndulo” que oscila sin fin entre los resultados para la infancia y actuar según los valores básicos; más bien vivir según los valores sirve para que el UNICEF sea más eficaz en los resultados. Este cambio de mentalidad necesita una mayor reflexión interna en la organización.

52. Podría reforzarse aún más la rendición de cuentas en materia de cultura institucional y diversidad, equidad e inclusión. Tanto el personal supervisor como el no supervisor deben entender claramente sus funciones y responsabilidades, y ejecutarlas de manera más consistente en todas las oficinas. Es parte de lo que hace que el UNICEF sea más eficaz a la hora de obtener resultados para la infancia y sigue siendo la responsabilidad fundamental de todo el personal.

53. A medida que crecen las iniciativas en materia de diversidad, equidad e inclusión en el sistema de las Naciones Unidas y en otros lugares, se corre el riesgo de adoptar enfoques fragmentarios o verticales que se centran en cuestiones específicas de forma aislada, como el género, la discapacidad, la edad o la geografía. Aunque estos dominios específicos siguen siendo esenciales, también deben facilitar el reconocimiento de las conexiones interseccionales entre las identidades y los matices que las caracterizan. Las iniciativas de diversidad, equidad e inclusión deben considerar la intersección de diversos factores que influyen en las experiencias individuales de cada empleado.

VIII. Próximos pasos

54. En junio de 2024, el equipo de Cultura y Diversidad de la Oficina de la Directora Ejecutiva se fusionará con la División de Recursos Humanos como una división ampliada de personas y cultura. Esta fusión representa el reconocimiento de los vínculos inherentes entre la gestión de personas, la cultura institucional y la diversidad, la equidad y la inclusión. Al mismo tiempo, habrá una serie de trabajos sobre cultura institucional y diversidad, equidad e inclusión que continuarán fuera del ámbito de la gestión del personal, como los relacionados con la gestión de riesgos, la auditoría, el apoyo a la programación interseccional y la incorporación de enfoques de la ciencia del comportamiento (por ejemplo, pequeños incentivos, es decir, intervenciones que apoyan una mejor toma de decisiones) en todos los procesos institucionales del UNICEF en favor de la eficiencia y la racionalización.

55. Durante los años restantes del Plan Estratégico, que finaliza en 2025, el UNICEF seguirá aplicando iniciativas prioritarias a escala de toda la organización, como el programa *Managing People with Purpose*; la implantación de un enfoque de “diversidad integral” que incremente la diversidad de la fuerza de trabajo; y la realización de la Encuesta Mundial del Personal y la encuesta *Pulse Check* y su seguimiento. Además, el UNICEF intensificará sus esfuerzos para fomentar comportamientos más basados en valores; establecer y promover políticas y prácticas más integradoras; e institucionalizar más ampliamente la cultura institucional y la diversidad, la equidad y la inclusión. En 2024, una prioridad importante será también el desarrollo de una estrategia de personal, basada en el modelo o enfoque de prestación de recursos humanos desarrollado en 2023, por la División de Recursos Humanos, y la revisión de la política de protección de los denunciantes de irregularidades por la Oficina de Ética. En las oficinas regionales y nacionales, todas estas iniciativas seguirán aplicándose, supervisándose y ajustándose en función de la

información recibida, la experiencia adquirida y las necesidades específicas de cada oficina. Las oficinas de todos los niveles también seguirán aplicando sus propias soluciones a los retos y problemas específicos de su cultura del lugar de trabajo.

56. Mientras la organización prosigue sus esfuerzos, es evidente que muchas cosas han cambiado en el UNICEF desde el informe del Grupo de Trabajo Independiente de hace cinco años, sobre todo una mayor conciencia organizativa de las características y la dinámica de la cultura. La cultura del UNICEF está fundamentada, ahora más que nunca, en valores básicos, y tanto los gestores como sus equipos se dedican a estas cuestiones de manera más proactiva y deliberada. Se han puesto en marcha nuevos enfoques e iniciativas para promover una mayor diversidad en la plantilla del UNICEF e inculcar una mentalidad y unas prácticas más integradoras en todas las oficinas. Los datos sobre cultura y diversidad, equidad e inclusión están disponibles y se utilizan para fundamentar políticas, prácticas y decisiones. El UNICEF es un agente activo del cambio en las Naciones Unidas, aprendiendo de los demás y aportando sus propias lecciones y experiencias, para enriquecer los esfuerzos generales de todo el sistema de las Naciones Unidas en este ámbito.

57. En los próximos cinco años, es crucial mantener el impulso y asimilar que una cultura del UNICEF centrada en valores e inclusividad es esencial para ejecutar su mandato por la infancia con mayor eficacia. En resumen, una cultura institucional diversa e inclusiva, donde los miembros del personal se respetan, capacitan y empoderan entre sí, permite al UNICEF alcanzar resultados significativos y duraderos para la infancia.

IX. 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. *Acoge con beneplácito también* que el UNICEF utilice un enfoque con base empírica y fundamentado en los datos a ese respecto y lo anima a dirigir las medidas adonde persisten los problemas, por ejemplo, dedicando tiempo suficiente a las cuestiones relativas a la cultura, la diversidad, la equidad y la inclusión en el lugar de trabajo, al ritmo y la visibilidad de los progresos logrados en las medidas que tome y a mejorar la seguridad psicológica y la confianza;

3. *Solicita* al UNICEF que le presente, en el período de sesiones anual de 2025, como tema para la adopción de decisiones, información actualizada sobre la forma en que la organización está mejorando su cultura institucional y sobre las medidas adoptadas para prevenir y responder a todas las formas de discriminación, incluidos el racismo y la discriminación racial, y para garantizar la diversidad, la equidad y la inclusión.