



La transformación  
institucional de  
**UNICEF**

unicef   
para cada niño

**Couverture** : Ahmed Osman Adam, oficial de protección infantil de UNICEF en Garowe, representa un retrato fotográfico con una niña desplazada en el campo de desplazados internos donde vive en Garowe, Somalia, el lunes 10 de diciembre de 2018.

© UNICEF/UN0316252/Knowles-Coursin

[www.unicef.org/es](http://www.unicef.org/es)

Publicado por UNICEF  
3 United Nations Plaza  
Nueva York, NY 10017, Estados Unidos

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).  
Enero 2020

# La transformación institucional de UNICEF

Durante más de **70 años**, UNICEF ha atraído a generaciones de mujeres y hombres capacitados y comprometidos para atender a las necesidades de los niños y los jóvenes.

Actualmente hay más de **15.000 funcionarios de UNICEF** que trabajan en más de **190 países** –y en algunos de los entornos más complicados del mundo– para prestar servicio a los más necesitados.

En UNICEF, al igual que en todas las organizaciones grandes y descentralizadas, es fundamental que nuestra cultura sea un reflejo de nuestra misión. No admiten separación.

**Cómo nos tratamos, nos comunicamos y nos relacionamos unos con otros como colegas.**

**Cómo cooperamos en las distintas oficinas y lugares de trabajo y entre ellos.**

**Cómo practicamos la inclusión en todos los niveles de nuestra organización.**

**Cómo actuamos con ética e integridad en todo lo que hacemos.**

**Cómo trabajamos con los aliados en entornos complejos donde hay un alto nivel de estrés.**

**Cómo prevenimos la explotación sexual y el abuso de mujeres y niños en todos los ámbitos de nuestro trabajo.**

**Cómo combatimos todas las formas de acoso y abuso contra nuestro personal, en todas las oficinas.**

**Cómo establecemos y aplicamos mecanismos de rendición de cuentas que sean útiles para los funcionarios y que les inspiren confianza.**

**Cómo favorecemos la carrera profesional de nuestros empleados.**

Estos elementos deben coincidir en todo momento con nuestra misión y con nuestros valores institucionales de atención, respeto, integridad, confianza y rendición de cuentas.

UNICEF no es la única entidad que plantea estas cuestiones.

Iniciativas como #metoo y #aidtoo exhortan al mundo entero a velar por que los perpetradores de cualquier forma de acoso y abuso rindan cuentas de sus actos, especialmente cuando acaecen en la esfera de la cooperación internacional.

En UNICEF procuramos siempre **predicar con el ejemplo**, y por ello hemos examinado atentamente las cosas que estamos haciendo bien como organización y las cosas en las que estamos fallando.



## EL PUNTO DE PARTIDA

Desde el principio, nuestro Director Ejecutivo puso el listón muy alto: **tolerancia cero** hacia todas las formas de acoso sexual, acoso y abuso de autoridad; esto incluye comportamientos inaceptables como el hostigamiento y la intimidación. Al mismo tiempo, UNICEF debe actuar con más firmeza para prevenir la explotación o el abuso sexuales de los niños y las mujeres a los que servimos.

Entre 2018 y 2019, UNICEF encargó una serie de informes y evaluaciones, que mostraban una imagen verdadera de la cultura de UNICEF, de cómo trabajamos en colaboración y de lo que se puede mejorar a la vez que cumplimos con nuestra misión.

Los diversos informes revelaban que entre los funcionarios predomina un sentimiento de orgullo y compromiso con respecto a la misión de UNICEF.

Pero los informes también revelaron algunos ámbitos importantes en los que la bondad de nuestra misión no siempre se correspondía con el grado equivalente de apoyo y cuidado que los funcionarios necesitan –y merecen– para llevar a cabo su importantísima labor. Asimismo, los informes ponían de manifiesto ciertas deficiencias en nuestros sistemas de prevención y respuesta a la explotación y el abuso sexuales de personas a las que estamos llamados a servir y proteger.



Los diversos informes revelaban que entre los funcionarios predomina un **sentimiento de orgullo** y compromiso con respecto a la misión de UNICEF.

Esto es lo que se detectó en los informes:

- Una preocupante mentalidad de obtener “resultados a toda costa”, que quizás haya propiciado abusos como la intimidación y el hostigamiento;
- Una cultura de gestión directiva más autoritaria que facilitadora, y que debido a la falta de rendición de cuentas por parte de los directivos no hace sino empeorar;
- Miedo del personal a denunciar las infracciones;
- Una falta de confianza en los mecanismos institucionales de denuncia y en la capacidad de los mismos para investigar y dirimir debidamente los casos de acoso sexual o abuso de autoridad;
- Un sistema de recursos humanos que no estaba centrado en torno a las necesidades de nuestro personal;
- Persistentes desequilibrios entre los géneros en muchos niveles de la organización;
- Diferencias organizativas que atañen a los subordinados y directivos; a los funcionarios nacionales e internacionales; al personal de servicios generales y el personal del cuadro orgánico; a criterios raciales y étnicos; y a la expresión del género y la orientación sexual;
- Un planteamiento de la prevención y respuesta a la explotación y el abuso sexuales fragmentado, tanto en UNICEF como en todo el sistema de las Naciones Unidas; y una cultura institucional que no otorgaba a esta cuestión la prioridad que merece; y
- Un proceso de comunicaciones internas que no acogía la diversidad de opiniones y la disidencia constructiva.

Todos estos errores, si no se controlan, amenazan con socavar nuestra misión, nuestro mandato y los resultados que debemos lograr para los niños y los jóvenes.



## HACIA DÓNDE NOS DIRIGIMOS

Provisto de las conclusiones, los datos y las recomendaciones de estos informes –y contando con el pleno apoyo de la Junta Ejecutiva y de nuestro personal de todo el mundo–, UNICEF ha emprendido un nuevo rumbo hacia la creación de un lugar de trabajo más ético, inclusivo y propicio, donde todos nuestros empleados se respeten, se apoyen y se motiven mutuamente para que nos esforcemos al máximo en favor de los niños de todo el mundo.



### En primer plano: la fuerza laboral de UNICEF en cifras

- El número total de funcionarios es de 15.278, de los cuales el 29% son profesionales internacionales, el 34% son oficiales nacionales y el 37% es personal de servicios generales.
- El 48% de nuestro personal es femenino. Hemos alcanzado la paridad entre los géneros en los niveles más altos de la organización (directivos y supervisores). Sin embargo, hay una disparidad a favor de los hombres en el nivel de gestión superior inmediatamente anterior al de director (es decir, el nivel P5), donde sólo el 42% de los puestos están ocupados por mujeres.
- El 54% de la fuerza de trabajo internacional de todo el mundo proviene de países (no industrializados) donde se aplican programas.
- El 32% de nuestros funcionarios tiene menos de 40 años.
- El 75% de nuestros funcionarios trabaja en lugares de destino aptos para familias.
- El 12% de la fuerza laboral tiene contratos temporales, mientras que el 82% detenta nombramientos de plazo fijo/continuo/permanente.
- Hay 4.063 consultores que trabajan con UNICEF.
- En 2019 llevamos a cabo 4.129 contrataciones; la duración de los procesos de contratación fue, en promedio, de 59 días. En los contextos humanitarios los procesos de contratación fueron más rápidos (en torno a 45 días).
- La proporción de empleados que adoptan modalidades de trabajo flexible aumentó desde el 7% al 29% en el transcurso de 2019.

**En primer lugar, estamos mejorando notablemente nuestros mecanismos de rendición de cuentas y respuesta en casos de infracción.**

Es fundamental que los funcionarios confíen en nuestros sistemas y que tengan la certeza de que todos los casos de infracción denunciados serán objeto de una investigación ágil, eficaz e imparcial; que se someterán a evaluación; y que, de ser necesario, se resolverán con la imposición de medidas disciplinarias. Debemos crear una cultura en la que “denunciar” no sólo se fomente, sino también se recompense; una cultura que disipe el miedo a las represalias y que inspire confianza en la eficacia del sistema.

Con esta finalidad, nos hemos comprometido a formular una variedad de respuestas en relación con los diversos comportamientos.

Esto significa hallar el método menos intrusivo que permita resolver los conflictos individuales lo antes posible; por ejemplo, la mediación. El personal tiene acceso a una serie de mecanismos oficiosos para la resolución de conflictos, tales como el Ombudsman y los servicios de mediación de las Naciones Unidas.

Significa también ampliar el tamaño de nuestra plantilla de investigación y potenciar las aptitudes y la diversidad de sus integrantes con fin de abordar los asuntos más graves, en especial las investigaciones vinculadas a problemas o conflictos interpersonales, que cada vez con mayor frecuencia son objeto de denuncia por los funcionarios; lo cual indica que la confianza en nuestro sistema va en aumento.

Asimismo, estamos ampliando los servicios de apoyo a las víctimas, supervivientes y testigos, y descentralizando parte de nuestros servicios de investigación para ubicarlos más cerca de los lugares donde trabaja la mayor parte del personal de UNICEF; así pues, hemos abierto una nueva oficina en nuestro Centro de Servicios Compartidos de Budapest.

También nos comprometemos a comunicar con mayor frecuencia al personal la información más reciente sobre las investigaciones y las cuestiones disciplinarias. Estas actualizaciones incluyen informar sobre el tipo de conducta indebida y la sanción impuesta.

---

***Debemos crear una cultura en la que “denunciar” no sólo se fomente, sino también se recompense; una cultura que disipe el miedo a las represalias y que inspire confianza en la eficacia del sistema.***

---



**En primer plano: La mediación**

Como parte de la mejora de nuestra respuesta a las reclamaciones, UNICEF y la Oficina del Ombudsman para los fondos y programas de las Naciones Unidas ofrecen a los empleados de UNICEF servicios adicionales de mediación.

Estos servicios permiten que el empleado acuda a un órgano confidencial e independiente (la Oficina del Ombudsman) para plantear sus problemas y preocupaciones, y que estas cuestiones se aborden de forma más rápida y menos intrusiva que en un proceso de investigación formal. Cuando busquemos soluciones informales a problemas que nos afectan en el lugar de trabajo, lo más natural sería recurrir en primer lugar al Ombudsman. Lo idóneo es hacerlo en la primera semana después del incidente.

Los mediadores dominan todos los idiomas de la ONU, y están a su disposición en: [ombudsmediation@fpombudsman.org](mailto:ombudsmediation@fpombudsman.org), +1 646 781 4083

**En segundo lugar, estamos reformando nuestro sistema de recursos humanos con el fin de situar a “las personas en el centro” de los procesos.**

Nuestro personal merece recibir apoyo durante todo el ciclo de su vida de empleado: desde el momento en que el nuevo colega se incorpora a UNICEF, a lo largo de toda su carrera, y hasta que se separa o se jubila de nuestra organización.

Con este propósito, hemos establecido un nuevo marco de competencias en el que se definen los comportamientos que se esperan de los empleados, en todas las oficinas. El nuevo marco, basado en los valores centrales de UNICEF, comprende ocho esferas de competencias: establecer y mantener alianzas; demostrar conocimiento de sí y conciencia ética; esforzarse por lograr resultados tangibles; innovar y acoger el cambio; dominar la ambigüedad y la complejidad; pensar y actuar de manera estratégica; trabajar en colaboración con los demás; y motivar, dirigir y gestionar al personal. Este marco nos servirá para evaluar el desempeño de nuestro personal a lo largo del año, y lo emplearemos también en nuestro proceso de contratación.

Estamos introduciendo gradualmente la “gestión matricial” (mediante la figura de un segundo supervisor) con la finalidad de reforzar la rendición de cuentas sobre la actuación profesional; de fomentar la colaboración entre las distintas esferas de trabajo; de eliminar la compartimentación entre los equipos; y de ofrecer a nuestro personal una retroalimentación más abundante y diversa sobre su actuación profesional y la evolución de su carrera.

Continuamos mejorando el rigor y la calidad de nuestros procesos de contratación, con más verificaciones de antecedentes –por ejemplo, mediante la base de datos “Clear Check”, que abarca todo el sistema de las Naciones Unidas–; con evaluaciones externas; y con una comprobación más exhaustiva de las referencias, inclusive de personas a las que el candidato ha supervisado.

Y estamos invirtiendo, con carácter prioritario, en la capacitación de dos grupos de funcionarios de UNICEF: los **funcionarios nacionales** y los directivos de **nivel medio**.

Para los **funcionarios nacionales**, estamos introduciendo dos nuevos programas: el programa Impact, cuyo fin es fomentar las competencias técnicas e interpersonales de los funcionarios que desean permanecer en el país; y el programa Reach, cuyo fin es dotar a estos funcionarios de las aptitudes y el apoyo que precisan en su transición a una carrera internacional.

Para los directivos de **nivel medio**, estamos ampliando nuestro programa de formación más importante, la Maestría de Gestión. A finales de 2019, esta formación

había beneficiado a cerca del 33% de todos nuestros directivos, y tenemos previsto llegar al 50% para finales de 2020. Estos programas de aprendizaje son complemento de los otros programas existentes que se ofrecen a los directivos superiores, como, por ejemplo, los programas para representantes, directores, y sus adjuntos, de las oficinas de país.

**Estamos introduciendo gradualmente la “gestión matricial” (mediante la figura de un segundo supervisor) con la finalidad de reforzar la rendición de cuentas sobre la actuación profesional; de fomentar la colaboración entre las distintas esferas de trabajo; de eliminar la compartimentación entre los equipos; y de ofrecer a nuestro personal una retroalimentación más abundante y diversa sobre su actuación profesional y la evolución de su carrera.**



**En primer plano: Humanos de UNICEF**



Humanos de UNICEF es un programa de agradecimiento dirigido por el personal, que consiste en elegir a los colegas que contribuyen a crear una cultura de trabajo mejor porque viven conforme a los valores de UNICEF, y rendirles homenaje.

Cuando reconocemos a los colegas que demuestran los valores de UNICEF de atención, respeto, integridad, confianza y rendición de cuentas –y compartimos sus historias–, ensalzamos esos comportamientos cotidianos que dan lugar a una cultura de trabajo que enriquece y honra a nuestro activo más valioso: nuestra gente.

Los empleados proponen a los compañeros y directivos que se comportan conforme a uno o más de los valores centrales de UNICEF. Un grupo confidencial de colegas examina la lista de nominados una vez al mes. El programa “Humanos de UNICEF” abarca a todo el personal, en todos los niveles de la organización, con independencia de su tipo de contrato.

**En tercer lugar, estamos afianzando el modo en que llevamos a la práctica nuestros valores de atención, respeto, integridad, confianza y rendición de cuentas, todos los días y en todas las oficinas.**

Con este fin, por ejemplo, impartimos talleres en los que se concientia al personal sobre la importancia de vivir conforme a los valores centrales de UNICEF, y en los que se debaten prejuicios personales inconscientes que pueden afectar a los colegas. También celebramos debates especiales para calibrar las opiniones de determinados grupos de personal –por ejemplo, los empleados de UNICEF menores de 35 años– y detectar posibles dificultades que enfrentan en su lugar de trabajo.

Estamos reforzando la promoción de los comportamientos éticos entre los colegas de todas partes, al objeto de concientiar a todos sobre la necesidad de que actuar éticamente y con integridad en todo lo que hacemos, dentro y fuera del lugar de trabajo, es una parte fundamental de la cultura de UNICEF.

Algunas oficinas han ideado nuevas maneras de celebrar los logros de sus empleados; por ejemplo, mediante reseñas en los boletines informativos, o expresando su agradecimiento en las reuniones de personal y en los “muros de la fama”.

Y en 2018, UNICEF se convirtió en el primer organismo de la Naciones Unidas en obtener la certificación de segundo nivel de EDGE (Dividendos Económicos para la Igualdad de Género), la principal metodología mundial para evaluar la igualdad entre los géneros.

Como consecuencia del proceso EDGE, UNICEF aceleró la aplicación de medidas sobre paridad entre los géneros en las contrataciones y amplió la oferta de modalidades laborales flexibles. El resultado es que, actualmente, casi el 30% de nuestros empleados recurren a estas modalidades; dos terceras partes de esa proporción son mujeres.

---

***Estamos reforzando la promoción de los comportamientos éticos entre los colegas de todas partes, al objeto de concientiar a todos sobre la necesidad de que actuar éticamente y con integridad en todo lo que hacemos, dentro y fuera del lugar de trabajo, es una parte fundamental de la cultura de UNICEF.***

---



**En primer plano: La importancia de UNICEF como “Campeón en la prevención de la explotación, el abuso y el acoso sexuales”**

En 2018-19, la Directora Ejecutiva de UNICEF, Henrietta Fore, desempeñó la función de Adalid del Comité Permanente entre Organismos sobre la protección contra la explotación, los abusos y el acoso sexuales. La agenda de la Sra. Fore se centró en redoblar los esfuerzos de protección frente a la explotación, los abusos y el acoso sexuales en contextos humanitarios –donde este tipo de riesgos son más elevados– y en fortalecer los sistemas nacionales de prevención y respuesta a la explotación, los abusos y el acoso sexuales. Gracias a esto, los equipos de asistencia humanitaria en los países han comenzado a integrar en su trabajo la prevención y la respuesta a la explotación, los abusos y el acoso sexuales, y a supervisar la presentación de informes, la asistencia a las víctimas, la rendición de cuentas y las investigaciones. Si desea más información sobre este Campeonato, consulte el [UNICEF IASC Championship report \(2018-2019\)](#).

En septiembre de 2019, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) asumió el cargo de Adalid para la protección contra la explotación, los abusos y el acoso sexuales.



## Qué viene a continuación

Siguiendo en esta misma dirección, nos proponemos añadir a la encuesta mundial del personal que se practica cada año una “toma de la temperatura” mensual, anónima. Esta práctica nos ayudará a compilar las opiniones de los empleados sobre nuestro proceso de transformación de la cultura en una única base de datos, de la que cada oficina podrá obtener una “ficha de puntuación” referida a su progreso.

Continuaremos colaborando estrechamente con nuestras asociaciones de personal a escala local y mundial; sobre todo, por medio de un enfoque ampliado de las comunicaciones internas que se sirve de diversas plataformas en las que el personal puede participar directamente, como los ayuntamientos mundiales o las conversaciones en tiempo

real entre los empleados de las oficinas regionales y los directivos superiores de la Sede. Nuestra renovada intranet responde más adecuadamente a las necesidades de los empleados: el alto grado de participación del personal en torno al programa de agradecimiento “Humanos de UNICEF” da fe de ello.

Y a lo largo del recorrido, compartiremos nuestras experiencias con todos nuestros aliados: los Estados Miembros de las Naciones Unidas, los miembros de nuestra Junta Ejecutiva y otros aliados para el desarrollo. Mientras que el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto busca atraer una fuerza laboral dinámica y capacitada, UNICEF se enorgullece en compartir las ideas y estrategias que generamos para mejorar nuestra “oficina mundial”, y aprende a su vez de las experiencias de otros integrantes del sistema de las Naciones Unidas y entidades externas.



## UNA ÚLTIMA PALABRA

Estamos avanzando con rapidez, y ya hemos aprendido mucho en poco tiempo.

Pero el cambio de la cultura institucional es un proceso, y llevará tiempo. En una organización tan compleja, grande y descentralizada como la nuestra, el cambio no se produce de la noche a la mañana.

Y continuamos aprendiendo a medida que avanzamos.

Hemos aprendido lo importante que es cooperar tanto con los directivos superiores como con los empleados de todos los niveles de la organización –en todas las oficinas nacionales, regionales, y en la sede central– para asegurar que todos comprendan los cambios que se producen, cómo pueden facilitarlos, y cómo les van a afectar.

Hemos aprendido que debemos centrarnos en cambiar nuestros comportamientos a la vez que nuestros sistemas; porque es necesario hacer ambas cosas para que los cambios realizados arraiguen y resistan el paso del tiempo.

Lo más importante que hemos aprendido es que nuestra forma de trabajar, el modo en que obtenemos resultados para los niños, no se puede dissociar de los propios resultados. UNICEF es una organización que defiende los derechos de los niños en todo el mundo, y nosotros, sus integrantes, también debemos defender esos principios en favor de nuestro propio personal.

Los beneficios que se derivan de esta transformación son enormes. Mientras que en el interior construimos un UNICEF mejor, en el exterior crearemos también un mundo mejor para los niños y los jóvenes. Una cultura de trabajo más respetuosa y basada en los valores propiciará, en última instancia, que seamos aun más eficaces en obtener resultados para los niños, dondequiera que trabajemos.

Comienza el año 2020, y nosotros continuaremos mejorando esta institución y alimentando nuestra motivación para el cambio. Si desea más información, diríjase a [orgculture@unicef.org](mailto:orgculture@unicef.org).

---

***Lo más importante que hemos aprendido es que nuestra forma de trabajar, el modo en que obtenemos resultados para los niños, no se puede dissociar de los propios resultados. UNICEF es una organización que defiende los derechos de los niños en todo el mundo, y nosotros, sus integrantes, también debemos defender esos principios en favor de nuestro propio personal.***

---





---

para cada niño

[www.unicef.org/es](http://www.unicef.org/es)

Publicado por UNICEF

3 United Nations Plaza

Nueva York, NY 10017, Estados Unidos

© Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF).  
Enero 2020