

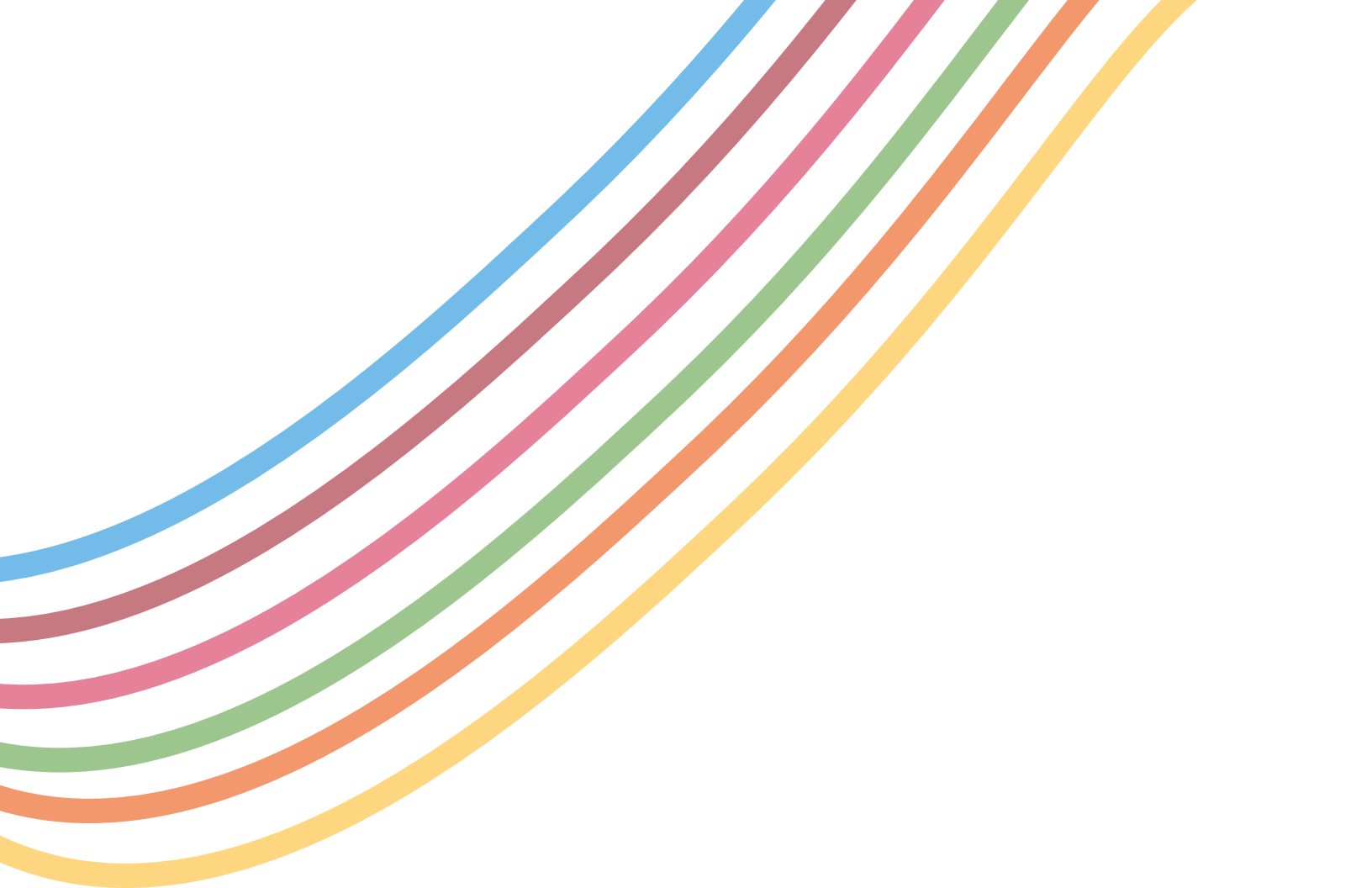


Hacer realidad la paridad

Directrices para un entorno
propicio específico

**PARA EL SISTEMA DE LAS
NACIONES UNIDAS**

EN APOYO DE
la estrategia del Secretario
General sobre la paridad de
género en todo el sistema



Fotos de la portada en el sentido de las agujas del reloj: Foto ONU: Marco Dormino | ONU-Mujeres: Caroline Pankert | Foto ONU: Marco Dormino | ACNUR: Santiago Arcos Veintimilla | MINUSMA: Harandane Dicko | Foto ONU: Christopher Herwig

2021 ONU-Mujeres. Todos los derechos reservados.

Elaborado y redactado por la Oficina de Coordinación de Cuestiones Relativas a la Mujer en el sistema de las Naciones Unidas de ONU-Mujeres: Katja Pehrman, Shinobu Sasaki, Minna Nurminen, Hannah Phillips, David Gawellek, Samantha Ronda y Katariina Haapea.

Les damos las gracias a todas las personas que colaboraron en estas Directrices.

Diseño: REC Design (Brasil)



ÍNDICE

Abreviaturas	4
Prefacio	6
Resumen ejecutivo	8
Introducción:	
la importancia de crear un entorno propicio en los emplazamientos sobre el terreno	12
1. Integración de la vida personal y profesional	18
2. Estándares de conducta	28
3. Seguridad y protección	36
4. Seguridad, salud y bienestar ocupacionales	42
5. Contratación, gestión de talentos y retención	50
6. Liderazgo, rendición de cuentas e implementación	58
ANEXO 1: metodología	66
ANEXO 2: recursos para la implementación	69
Notas finales	72

ABREVIATURAS

CUA	Comisión de la Unión Africana
JJE	Junta de los Jefes Ejecutivos para la Coordinación del Sistema de las Naciones Unidas
CISMU	Dependencia de Gestión del Estrés por Incidente Crítico
DAES	Departamento de Asuntos Económicos y Sociales
DAO	Departamento de Apoyo Operacional
DAPCP-DPO	Departamentos de Asuntos Políticos y Consolidación de la Paz y de Operaciones de Paz
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
RIGS	Red Interinstitucional de Gestión de la Seguridad
CAPI	Comisión de Administración Pública Internacional
IDA	Asociación Internacional de Discapacitados
OIT	Organización Internacional del Trabajo
OIM	Organización Internacional para las Migraciones
MRITP	Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales
MINUSCA	Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana
MONUSCO	Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo
MINUSMA	Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí
ACNUDH	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos
OSSI	Oficina de Servicios de Supervisión Interna
OSCM	Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro
OSH	Departamento de Seguridad y Salud Laborales
OVRA	Defensoría de los Derechos de las Víctimas
SCRPD	Programa sobre la Discapacidad/Secretaría de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad
ONU	Naciones Unidas
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida
UNAMA	Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán
UNAMI	Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq
ENUP	Equipo de las Naciones Unidas en el país
UNDCO	Oficina de Coordinación para el Desarrollo de las Naciones Unidas
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
DSNU	Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas
CEPA	Comisión Económica de las Naciones Unidas para África
PNUMA	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura



UNFPA	Fondo de Población de las Naciones Unidas
ONU-Hábitat	Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos
ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
ONUDI	Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial
FPNUL	Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano
UNISFA	Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei
UNMAS	Servicio de Actividades relativas a las Minas
UNMIK	Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo
UNMISS	Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur
ONUUA	Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana
UNODC	Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito
UNOPS	Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos
UNRWA	Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente
UNSOM	Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en Somalia
UNSOS	Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo en Somalia
ONUVT	Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua
ONU-Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
VNU	Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas
UNVMC	Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Colombia
PMA	Programa Mundial de Alimentos
OMS	Organización Mundial de la Salud

PREFACIO

Me complace presentar las Directrices para un entorno propicio específico. El objetivo de estas Directrices es apoyar al personal sobre el terreno, especialmente en misiones, para ayudar a aumentar la representación de las mujeres y acelerar los esfuerzos destinados a alcanzar la paridad en el sistema de las Naciones Unidas. Las Directrices se elaboraron como apoyo para la [Estrategia del Secretario General sobre la paridad de género en todo el sistema](#) (2017), y complementan las [Directrices sobre un entorno propicio para el sistema de las Naciones Unidas](#) (2019) y las [Orientaciones complementarias](#) (2019).

Un entorno propicio que promueva una cultura laboral diversa, inclusiva y respetuosa es una condición previa para alcanzar y mantener la paridad de género. Fuera de la sede, incluso en misiones de mantenimiento de la paz, la brecha en la representación de las mujeres en el sistema de la ONU sigue siendo la más grande y, el ritmo de cambio, el más lento. Por lo tanto, necesitamos más apoyo, orientaciones adaptadas y ejemplos de buenas prácticas para el terreno.

Las Directrices se elaboraron durante la crisis de la COVID-19, que creó nuevos retos y agravó las desigualdades existentes en todo el mundo. La crisis también ofreció oportunidades para un cambio de cultura organizativa en las Naciones Unidas. A medida que nos adentramos en la Década de Acción para los Objetivos de Desarrollo Sostenible, se nos presenta la oportunidad de reconstruir mejor, con los derechos de la mujer como elemento central, y de dinamizar el progreso en materia de igualdad de género en beneficio de todo el mundo. Me alegra que estas Directrices presenten recomendaciones y buenas prácticas pertinentes para la actualidad y el futuro.

Las Directrices se elaboraron mediante un enfoque participativo e interseccional. Estoy profundamente agradecida a todas las personas entrevistadas, ya sean Representantes Especiales del Secretario General, coordinadores residentes, centros de coordinación de género o expertos en recursos humanos. La

variedad de contribuciones, comentarios, opiniones e ideas aportadas por todo el sistema de las Naciones Unidas a todos los niveles ha garantizado que estas Directrices sean pertinentes y fáciles de utilizar.

La consecución de la paridad de género requiere una acción colectiva. Es el momento de dar un paso al frente, aumentar la representación de las mujeres y transformar la cultura organizativa sobre el terreno. La transformación comienza por los dirigentes, pero todos debemos formar parte de este proceso y hacer realidad la paridad.

Los avances hacia la paridad de género también deben complementar y reafirmar aspectos más amplios de la diversidad y la inclusión. Debemos luchar contra la intolerancia, el sexismo y el racismo, y eliminar cualquier forma de discriminación. Debemos fomentar un entorno laboral que adopte la igualdad, erradique los prejuicios e incluya a todo el mundo. Las recomendaciones y buenas prácticas de estas Directrices le indicarán cómo hacerlo, y son aplicables a todo el personal de las Naciones Unidas, en consonancia con el objetivo de no dejar a nadie atrás. Les invito a poner en práctica las recomendaciones de estas Directrices, a ser agentes del cambio y a predicar con el ejemplo.

PHUMZILE MLAMBO-NGCUKA,
Directora Ejecutiva de ONU-Mujeres



RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo de estas Directrices para un entorno propicio específico es proporcionar orientación adaptada al personal sobre el terreno, especialmente en las misiones, para ayudar a aumentar la representación de las mujeres y acelerar los esfuerzos para alcanzar la paridad en el sistema de las Naciones Unidas. Estas Directrices apoyan la implementación de la [Estrategia del Secretario General sobre la paridad de género en todo el sistema](#) y complementan las [Directrices sobre un entorno propicio específico para el sistema de las Naciones Unidas](#) y sus [Orientaciones complementarias](#).

Un entorno propicio significa un entorno laboral que adopte la igualdad, erradique los prejuicios e incluya a todo el personal. Las Directrices se han elaborado para personal de la ONU de todo el mundo. Las elaboró ONU-

Mujeres a través de un enfoque consultivo, inclusivo y colaborativo con casi 200 compañeros y compañeras de más de 50 países en los que opera la ONU.

Cada capítulo comienza con una introducción a una de las seis áreas temáticas, que refleja los retos y oportunidades identificados por las personas entrevistadas. Los capítulos también ofrecen una serie de recomendaciones y buenos ejemplos para la organización, los responsables y el personal a nivel individual. Las recomendaciones se basan en los métodos integrales y variados de recopilación de datos, como entrevistas cualitativas, grupos focales y reuniones. Cada acción contribuye a crear un entorno laboral propicio para la paridad de género y una organización moderna más eficaz e inclusiva que atienda mejor a los pueblos del mundo.

ONU-Mujeres / Ryan Brown





ONU-Mujeres / Ryan Brown

1. INTEGRACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL

Apoyar la integración de la vida personal y profesional mediante políticas e iniciativas que reconozcan las diversas configuraciones familiares es una forma eficaz de contratar y retener a los mejores talentos para el sector. Estas políticas e iniciativas hacen referencia a modalidades de trabajo flexibles adaptadas al lugar de trabajo y a las funciones específicas del puesto, incluyen la licencia por paternidad, ofrecen apoyo al empleo del cónyuge e instalaciones adecuadas para la lactancia/extracción de leche y el cuidado de los niños y las niñas. Es importante señalar que la integración de la vida personal y profesional va más allá de las responsabilidades de cuidado. La pandemia de COVID-19 posibilitó el teletrabajo como medida de emergencia; no obstante, la mayoría del personal de la ONU sobre el terreno entrevistado esperaba que se siguiera implementando esta flexibilidad laboral después de la pandemia.

2. ESTÁNDARES DE CONDUCTA

Se espera que todas las entidades y el personal de las Naciones Unidas respeten los estándares de conducta, que incluyen principios rectores para eliminar la explotación y el abuso sexuales, la conducta indebida, el abuso de poder, la discriminación y el acoso, incluido el acoso sexual. Las consultas con las personas entrevistadas revelaron dificultades para crear un entorno propicio y subrayaron la importancia de una implementación rigurosa de los estándares de conducta. Todo el personal, y en particular la dirección, tiene la responsabilidad de contribuir a la creación y el mantenimiento de una cultura respetuosa y saludable en el lugar de trabajo, garantizando la igualdad y la no discriminación, independientemente del sexo, la orientación sexual, la raza o el origen étnico, los problemas de salud mental, las discapacidades y otras características, al tiempo que defiende la tolerancia cero y un enfoque centrado en las víctimas y las supervivientes.



ONU-Mujeres / Ryan Brown

3. SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

Las condiciones de seguridad y protección difieren mucho según el lugar y tienen implicaciones de gran alcance para lograr la paridad de género. Las personas entrevistadas revelaron que los lugares de destino en los que prevalecen altos riesgos de seguridad o que se perciben como poco seguros pueden experimentar dificultades de contratación y retención, especialmente entre las mujeres. Los riesgos de seguridad basados en el género deben reconocerse y mitigarse en todos los lugares. Por ejemplo, se espera que las organizaciones garanticen el cumplimiento de las políticas de seguridad y protección con perspectiva de género del sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas (SGSNU). Si bien la dirección de la entidad, así como el personal de seguridad y protección, tiene la responsabilidad de implementar la planificación y las respuestas en materia de seguridad y protección, corresponde a todo el personal poner en práctica los valores de

las Naciones Unidas para crear un entorno laboral seguro, accesible y protegido para todo el mundo.

4. SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR OCUPACIONALES

Una plantilla saludable es clave para que las Naciones Unidas puedan cumplir su mandato. Las personas entrevistadas identificaron la disponibilidad, la accesibilidad, la eficacia y la sensibilización como componentes clave para «proporcionar un entorno laboral saludable, seguro y respetuoso que promueva una mayor responsabilidad, eficiencia y compromiso de su plantilla»¹, tal y como señaló el Grupo de Trabajo Multifuncional sobre el Deber de Cuidado del Comité de Alto Nivel sobre Gestión. Es importante proporcionar seguridad y salud ocupacionales con perspectiva de género, así como apoyo y servicios de bienestar que reflejen la diversidad del personal de la organización y tengan en cuenta las realidades del trabajo sobre el

terreno. Varias personas entrevistadas indicaron que esto era clave para contratar y retener a las mujeres en los emplazamientos sobre el terreno, y subrayaron además la importancia de fomentar el bienestar y la atención psicosocial debido a la naturaleza específica del entorno sobre el terreno y en consonancia con los mandatos de las organizaciones de la ONU.

5. CONTRATACIÓN, GESTIÓN DE TALENTOS Y RETENCIÓN

La contratación es la puerta de entrada a las Naciones Unidas. La contratación y la gestión de talentos con perspectiva de género maximizan la capacidad de la organización para adquirir y retener la mejor plantilla que refleje los principios de diversidad e igualdad de la organización. Para retener el talento existente en el sistema de las Naciones Unidas, es fundamental contar con una estrategia integral de gestión de talentos. Las personas entrevistadas también indicaron que las oportunidades de crecer y progresar profesionalmente son fundamentales para atraer y retener a los mejores talentos. El seguimiento y la presentación de informes periódicos son cruciales para evaluar y mejorar los objetivos de contratación.

6. LEADERSHIP, ACCOUNTABILITY AND IMPLEMENTATION

Muchas personas entrevistadas subrayaron que un entorno laboral propicio comienza por las dirección. Los y las dirigentes, ya sea en la entidad, la misión sobre el terreno o el equipo de las Naciones Unidas en el país (ENUP), tienen la responsabilidad especial de establecer la pauta correcta y poner en práctica los valores de las Naciones Unidas respondiendo a los compromisos de paridad de género, diversidad e inclusión, y predicando con el ejemplo. La responsabilidad de la jefatura de la entidad para lograr la paridad de género incluye el nombramiento y la colaboración con los centros de coordinación de género, que asesoran para alcanzar la paridad de género y crear un entorno laboral propicio. La mayoría de las personas entrevistadas pidieron medidas de rendición de cuentas más sólidas en caso de que no se alcance la paridad de género. Además, se propuso que estas Directrices y las recomendaciones incluidas fueran de obligado cumplimiento para todos



MINUSMA / Harandane

los altos cargos y directivos/as. Se sugirió además que se modificaran todas las normas y reglamentos que obstaculizan la consecución de la paridad de género y la creación de un entorno laboral propicio. En este sentido, se pidió el apoyo de los Estados Miembros de la ONU.

INTRODUCCIÓN

LA IMPORTANCIA DE CREAR UN ENTORNO PROPICIO EN LOS EMPLAZAMIENTOS SOBRE EL TERRENO

La creación de un entorno laboral propicio en todo el sistema de las Naciones Unidas (ONU) es esencial para poner en práctica los principios básicos de igualdad, justicia y respeto de la organización, y para garantizar que nadie se quede atrás, como se promete en la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Un entorno propicio significa un ambiente laboral diverso, inclusivo y respetuoso, como precursor de la consecución de la paridad de género y clave para mantenerla.

La Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres

(ONU-Mujeres) creó las [Directrices para un entorno propicio para el sistema de las Naciones Unidas](#)² y sus [Orientaciones complementarias](#)³ en apoyo de la [Estrategia del Secretario General sobre la paridad de género en todo el sistema](#)⁴, y en colaboración con la Red de Recursos Humanos de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE) y la Oficina de Recursos Humanos de la Secretaría de las Naciones Unidas. Estas Directrices se están implementando en toda la ONU, con el apoyo de la dirección, personas expertas en recursos humanos y



Foto ONU: MONUSCO

centros de coordinación de género de la ONUⁱ, y de conformidad con la resolución A/RES/74/128⁵, que insta a reforzar la implementación de políticas y medidas relacionadas con la creación de un entorno propicio para la consecución de la paridad de género.

El compromiso de alcanzar la paridad de género se reiteró en varias resoluciones de la Asamblea General de la ONU desde los años setenta y en la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing en 1995⁶. En los últimos años, se ha renovado el compromiso y se han acelerado los avances. En su Estrategia sobre la paridad de género en todo el sistema, el Secretario General de la ONU, António Guterres, fue inflexible sobre la importancia de alcanzar la paridad de género. Por ejemplo, subrayó que «aunque la paridad es fundamentalmente un derecho, también es, cada vez más, una necesidad para garantizar la eficiencia, influencia y credibilidad de las Naciones Unidas»⁷.

El Secretario General lideró el avance hacia la paridad con resultados tangibles e impresionantes. En 2018, por primera vez en la historia de las Naciones Unidas, se alcanzó la paridad en el Grupo Superior de Gestión y entre los coordinadores residentes. La organización cuenta con un número récord de jefas y jefas adjuntas de operaciones de paz en su historia. Además, el Secretario General nombró a la primera Secretaria General Adjunta de Asuntos Políticos y Consolidación de la Paz, así como a tres mujeres enviadas especiales.

Sin embargo, los retos persisten. Las mujeres han estado especialmente infrarrepresentadas en este campo, sobre todo en las misiones. El informe del Secretario General sobre el mejoramiento de la situación de la mujer en el sistema de las Naciones Unidas⁸ muestra que las mujeres están más representadas en los niveles iniciales (P2 y P3) y menos en los niveles medios y de dirección (nivel P4 y superiores). La representación de las mujeres en las categorías profesionales y superiores en lugares fuera de las sedes es 8,7 puntos porcentuales inferior a la de las sedes. Además, las mujeres solo representan el 30 % del personal de la Secretaría de las Naciones Unidas sobre

el terreno⁹, el 15,2 % de la policía de las Naciones Unidas y el 5,4 % del personal militar de las Naciones Unidas¹⁰.

El mismo informe demuestra que, fuera de las sedes, incluso en misiones de mantenimiento de la paz, la brecha en la representación de las mujeres sigue siendo la más grande y, el ritmo de cambio, el más lento. Mejorar la representación de las mujeres es fundamental para que las Naciones Unidas puedan ser «más representativas y, por tanto, creíbles ante las poblaciones a las que atienden sobre el terreno»¹¹. Del mismo modo, las personas entrevistadas para estas Directrices expresaron que «la mayoría de los lugares con dificultades necesitarán mujeres para alcanzar los objetivos de la misión» y que «la paridad de género no solo tiene que ver con la organización, sino con cómo beneficia a las personas a las que atendemos». Por lo tanto, la forma en que la ONU trabaja y presta sus servicios no puede desvincularse de sus resultados.

El objetivo de estas Directrices para un entorno propicio específico es proporcionar orientación adaptada al personalⁱⁱ sobre el terreno, especialmente en las misiones, para ayudar a aumentar la representación de las mujeres y acelerar los esfuerzos para alcanzar la paridad en el sistema de las Naciones Unidas. Estas Directrices son una herramienta fundamental, dado que la ONU tiene una gran presencia en todo el mundo. Por ejemplo, más del 46 % del personal de la Secretaría General de la ONU trabaja en operaciones sobre el terreno¹².

i Los «centros de coordinación de género» también engloban los «centros de coordinación para la mujer», es decir, estos términos son sinónimos. La Secretaría de la ONU utiliza el término «centro de coordinación para la mujer» y se rige por el Boletín del Secretario General sobre centros de coordinación departamentales para la mujer en la Secretaría (ST/SGB/2008/12). El resto del sistema de las Naciones Unidas utiliza el término «centro de coordinación de género».

ii A lo largo de las Directrices, el término «personal» se utiliza en la medida de lo posible como un término inclusivo para referirse a los y las miembros del personal, contratistas individuales, consultores/as, voluntarios/as de las Naciones Unidas, becarios/as y otros/as miembros de plantilla que ayudan al sistema de las Naciones Unidas a cumplir su mandato.



ONU-Mujeres / Fahad Abdullah Kaizer

UN ENFOQUE INCLUSIVO E INTERSECCIONAL

Estas Directrices se elaboraron mediante un planteamiento consultivo, inclusivo y de colaboración para garantizar que las recomendaciones sean a la vez beneficiosas y realistas, y que todo el personal pueda implementarlas con responsabilidad sobre el terreno. Se llevó a cabo un estudio teórico de las políticas, los informes y las directrices de la ONU, así como una investigación primaria. Asimismo, se llevaron a cabo amplias consultas con las partes interesadas mediante entrevistas cualitativas, grupos focales y reuniones, y se recopilaron comentarios escritos con casi 200 compañeros y compañeras de más de 50 países en los que opera la ONU, así como con algunas personas expertas de organizaciones ajenas a la ONU. Por lo tanto, estas Directrices se han elaborado para personal de la ONU de todo el mundo. Como expresó un compañero durante las entrevistas: «las Directrices sobre un entorno

propicio son una referencia mundial». Para obtener más información sobre la metodología, consulte el Anexo 1.

Estas Directrices adoptan una definición amplia de los emplazamientos sobre el terreno para incluir las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, así como para garantizar la pertinencia entre fondos, programas, organismos especializados y otras entidades. La presencia de la ONU sobre el terreno no es homogénea, sino que se compone de diversos lugares de destino que van desde pequeñas misiones políticas especiales hasta grandes oficinas regionales y nacionales de diferentes entidades de la ONU, e incluye lugares de destino «familiares» y «no familiares».

La Estrategia del Secretario General sobre la paridad de género no cubre al personal uniformado, ya que esta categoría está regulada por un sistema diferente al que cubre al resto del personal. La Estrategia Uniforme de Paridad de Género 2018-2028¹³ se desarrolló para crear un entorno propicio para el personal femenino

uniformado tanto en la sede como sobre el terreno. En estas Directrices específicas, la atención se centra en el personal civil. No obstante, el personal uniformado y el civil trabajan codo con codo sobre el terreno y, cada vez más, de forma integrada. Como se señaló en las entrevistas, un entorno laboral propicio depende de la contribución de todo el mundo y debe estar disponible para estas mismas personas.

Además, aunque la infraestructura física es una gran preocupación, no es el tema central de estas Directrices. Algunas personas entrevistadas resaltaron la importancia de tener en cuenta los aspectos de género en el diseño de oficinas, alojamientos y espacios recreativos. En concreto, se hizo hincapié en la seguridad y la ubicación de los alojamientos, así como en la seguridad y privacidad de las abluciones y la iluminación. Algunas personas entrevistadas también pidieron espacios recreativos e instalaciones sanitarias con perspectiva de género. Se destacó la accesibilidad de las oficinas, los alojamientos y las abluciones como condición previa para contratar a personas con discapacidad. Para la mejora de la infraestructura física con perspectiva de género, se anima a los compañeros y las compañeras a ponerse en contacto con la Sección de Apoyo de Ingeniería del Departamento de Apoyo Operacional (DAO) de la Secretaría de las Naciones Unidas y a seguir examinando la Iniciativa Elsie para las instalaciones y la infraestructura de las misiones sobre el terreno¹⁴. El proyecto elabora recomendaciones para la infraestructura física de las misiones con consideraciones de género para mejorar las condiciones laborales y de vida.

Los avances hacia la paridad de género también deben complementar y reafirmar aspectos más amplios de la diversidad y la inclusión. Las mujeres no son un grupo homogéneo, sino que se enfrentan a diferentes obstáculos en función de su identidad. Las personas entrevistadas de estas Directrices señalaron que el personal con distintas identidades, como el origen étnico, la raza o la discapacidad, puede tener experiencias muy diferentes en el sistema de las Naciones Unidas.

Al igual que en el caso de las Directrices sobre un entorno propicio, en estas Directrices específicas se aplica un enfoque interseccional¹⁵ que incluye diferentes identidades y es consciente de las diversas dinámicas

de poder en el sistema de las Naciones Unidas, y que debería guiar la implementación de las recomendaciones. La desigualdad, al igual que la discriminación, no se produce a lo largo de un único eje, sino que es interseccional. Como explica la profesora que acuñó el término, Kimberlé Crenshaw, «la interseccionalidad es una lente a través de la cual se puede ver dónde surge y choca el poder, dónde se entrelaza y se cruza. No se trata simplemente de que haya un problema de raza aquí, un problema de género aquí y un problema de clase o LBGTO allá».¹⁶ Las identidades y posiciones sociales de las personas están conformadas de forma única por varios factores al mismo tiempo, lo que crea experiencias y perspectivas únicas. Estas identidades y dinámicas de poder incluyen, entre otras, el sexo, la identidad y expresión de género, las características sexuales, el origen étnico, la raza, la religión, el origen nacional, la orientación sexual, la discapacidad y la edad. Por ello, se consultó a personas expertas en cuestiones de género, discapacidad y LGBTIQ+ (lesbianas, gais, bisexuales, transgénero, intersexuales y queer) para reforzar el enfoque interseccional que se aplica en estas Directrices.

Además, la ONU entabló diversas conversaciones y lanzó campañas sobre diversidad e inclusión. Por ejemplo, la ONU lanzó la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad 2019 para proporcionar «las bases para un progreso sostenible y transformador en la inclusión de la discapacidad a través de todos los pilares del trabajo de las Naciones Unidas»¹⁷. Además, el Secretario General de la ONU lanzó una campaña de diálogo y acción en todo el sistema para erradicar el racismo y promover la dignidad en las Naciones Unidas¹⁸. El Secretario General invitó a todo el mundo a unir fuerzas para reafirmar el compromiso de la ONU con los derechos humanos y las libertades fundamentales para todas las personas, sin distinción de raza, sexo, idioma ni religión. Además, ONU-GLOBE es el grupo interinstitucional de todo el sistema que sigue defendiendo activamente la igualdad y la no discriminación del personal LGBTIQ+ en el sistema de las Naciones Unidas.

EL IMPACTO DE LA COVID-19

Estas Directrices se elaboraron en medio de la crisis de la COVID-19, que creó y exacerbó retos, al tiempo que ofreció oportunidades de cambio de la cultura organizativa y métodos de trabajo innovadores. El teletrabajo masivo forzado demostró que es posible realizar adaptaciones en diversos puestos de trabajo y que trabajar desde casa es viable. Sin embargo, es importante señalar que las inusuales medidas de teletrabajo masivo adoptadas a causa de la pandemia no constituyen un «trabajo flexible normal», sino una solución de continuidad

de la actividad y una medida de emergencia a la que tuvo que atenerse la mayoría del personal.

La pandemia intensificó las desigualdades sanitarias y sociales existentes, incluso entre el personal de la ONU. Las investigaciones revelaron que los riesgos para la salud del virus varían en función del origen étnico y el sexo¹⁹. Las investigaciones de ONU-Mujeres muestran claramente que, en todo el mundo, las mujeres tienen más probabilidades de asumir la carga de exigencias personales y familiares cada vez mayores²⁰.

El cierre de escuelas y guarderías agravó aún más las disparidades de género en el cuidado y el empleo,



ONU-Mujeres / Louie Pacardo

perjudicando las carreras profesionales y los medios de subsistencia de las mujeres, y especialmente de las madres y madres solteras. También es más probable que las mujeres ejerzan profesiones relacionadas con el cuidado y estén en primera línea de la pandemia²¹.

Los confinamientos y las cuarentenas pusieron de relieve e intensificaron la «pandemia en la sombra» de violencia doméstica y otras formas de violencia de género²². En su discurso de apertura del Debate General del 75º período de sesiones de la Asamblea General, el Secretario General se refirió al aumento de la violencia contra las mujeres y las niñas durante la pandemia, desde la violencia doméstica a los abusos sexuales, el acoso en línea y el feminicidio, como una «guerra oculta contra las mujeres»²³. La ONU desarrolló una serie de recursos para el personal a este respecto, incluido un sitio web específico²⁴ y una guía para responder al maltrato doméstico²⁵. Las personas entrevistadas para estas Directrices también mencionaron la discriminación y el acoso (incluidos el acoso sexual y el abuso de autoridad, que también pueden producirse en línea) como retos para lograr un entorno laboral seguro e inclusivo.

Las mujeres con discapacidad señalaron dificultades para satisfacer sus necesidades básicas y riesgos para su seguridad personal. El acceso a Internet en los lugares de trabajo fue beneficioso para algunas personas, pero otras, especialmente las personas con discapacidad visual, con problemas de audición, sordas y sordociegas, sufrieron exclusión debido a la inaccesibilidad de las herramientas utilizadas²⁶. Además, como señalaron muchas personas entrevistadas, las personas LGBTIQ+ se enfrentaron a dificultades para acceder a la atención sanitaria debido a la desigualdad, el estigma y la discriminación persistentes²⁷.

Además de sufrir físicamente las consecuencias del virus, muchas personas se enfrentaron a problemas de salud mental. Algunos miembros del personal quedaron atrapados en sus lugares de destino y no pudieron acceder a asistencia sanitaria o a determinados artículos de primera necesidad ni ver a sus amigos y familiares debido a las restricciones de movilidad o a la carga de trabajo. Algunos miembros del personal se enfrentaron, y se enfrentan, al dolor y la pérdida.

En las entrevistas realizadas para la elaboración de estas Directrices, muchos miembros del personal informaron de un aumento de las presiones, tanto

personales como profesionales. Algunos informaron de que la imposibilidad de conectarse físicamente con sus compañeros planteaba algunas dificultades de productividad, especialmente en lugares difíciles y en misiones de mantenimiento de la paz en las que es necesaria la gestión presencial de las partes interesadas o en las que el acceso a Internet es limitado. Los centros de coordinación de género de la ONU, que representan a todo el sistema de la ONU, experimentaron retos similares.

No obstante, muchas organizaciones de la ONU demostraron agilidad y compasión durante la crisis. Por ejemplo, una red de compañeros de la ONU creó el reto #BuildBackBetterChallenge²⁸ para contribuir a la construcción de unas Naciones Unidas más resilientes y ágiles, tomando como base las lecciones aprendidas de la pandemia de COVID-19. Según las personas entrevistadas, muchas experimentaron que trabajar desde casa es factible y productivo, lo que puede conducir a un cambio cultural hacia una mayor inversión en flexibilidad laboral e inspirar carreras más largas en la ONU. Esto podría tener implicaciones positivas, especialmente para la retención y contratación de mujeres²⁹. Algunas personas informaron de que la crisis también aumentó la sensibilización y el apoyo a la salud mental en el sistema de la ONU.

Aunque la pandemia mundial obligó a las organizaciones a revisar los recursos, lograr la paridad de género y un entorno propicio es fundamental para cumplir el mandato de la ONU, mejorar el rendimiento y optimizar la eficiencia. Aunque muchas de las recomendaciones de estas Directrices no requieren recursos financieros adicionales, algunas podrían requerir refuerzos con recursos financieros o humanos adecuados, dependiendo de la entidad de la ONU. Otras podrían necesitar cambios en las normas y los reglamentos relacionados con los recursos humanos. Por lo tanto, en algunos casos, el apoyo de los Estados Miembros de la ONU sería de suma importancia. Es fundamental debatir abiertamente lo que se necesita para implementar estas recomendaciones, incluidos los presupuestos con perspectiva de género³⁰, el cambio de mentalidad y la mejora de la cultura organizativa. No bastará con seguir actuando como hasta ahora.

1. INTEGRACIÓN DE LA VIDA PERSONAL Y PROFESIONAL

«En todas las regiones en las que he trabajado, el trabajo invade la vida».

Las consultas realizadas para estas Directrices revelaron que, en las Naciones Unidas, la naturaleza del trabajo sobre el terreno puede percibirse como incompatible con el logro de una integración armoniosa de la vida personal y profesional. Las personas entrevistadas señalaron que existe la percepción de que es necesaria una presencia física constante sobre el terreno para responder a crisis inesperadas y entablar relaciones con las entidades beneficiarias, la sociedad civil y los Gobiernos. Como señalaron distintas personas entrevistadas: «Las mujeres siguen teniendo que elegir entre la familia y el mantenimiento de la paz» y «es muy difícil tener una vida personal. Se necesita resistencia para seguir en la carrera».

Además, diversas investigaciones de la Oficina de Coordinación de Cuestiones Relativas a la Mujer en el sistema de las Naciones Unidas, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), Young UN y ONU-GLOBE indican que las parejas o los hijos e hijas pueden no ser capaces de trasladarse ni siquiera a los lugares de destino familiares debido a las escasas oportunidades de empleo de los cónyuges y a los riesgos de seguridad y protección³¹. Como mencionaron las personas entrevistadas, «los cónyuges tienen dificultades para encontrar trabajo y se ven obligados a quedarse en casa» y si un «cónyuge no puede tener trabajo en el lugar de destino, es imposible formar una familia». Otras dificultades a las que se enfrentó el personal sobre el terreno fueron la falta de implementación de modalidades de trabajo flexible (MTF) y la ausencia de instalaciones, por ejemplo, para la lactancia/extracción de leche y para el cuidado de los niños y las niñas.

«El cónyuge no consigue trabajo y se ve obligado a quedarse en casa... Se quiere mantener a las familias unidas, pero ¿cómo?»

CENTRO DE COORDINACIÓN DE GÉNERO

«¿Con qué frecuencia se ve que los hombres se trasladen con las mujeres por motivos laborales? El empleo conyugal permitiría a las mujeres ocupar estos puestos».

COORDINADOR RESIDENTE

Varias personas entrevistadas indicaron que apoyar la integración de la vida personal y profesional mediante políticas e iniciativas que reconozcan las diversas configuraciones familiares es una forma eficaz de contratar y retener a los mejores talentos para el sector. Por ejemplo, unas políticas sólidas de apoyo a la familia contribuyen a la competitividad de la organización y a su capacidad para funcionar de forma eficaz³². Estas políticas suelen incluir licencias por paternidad, políticas de lactancia y ayudas para el cuidado de los hijos e hijas³³. Sin embargo, a menudo estas políticas se quedan cortas cuando el personal tiene que cuidar de padres ancianos, niños/as con necesidades especiales o un familiar con discapacidad.



ONU-Mujeres / Fahad Abdullah Kaizer

En lo que respecta a esto último, debe tenerse en cuenta la gran diversidad de personas con discapacidad y sus correspondientes necesidades de cuidadoⁱⁱⁱ.

«Una guardería en el recinto sería de gran ayuda».

CENTRO DE COORDINACIÓN DE GÉNERO

«El hecho de contar con una guardería permite a la gente venir a trabajar».

COORDINADOR RESIDENTE

Es importante destacar que la integración de la vida personal y profesional va más allá de las responsabilidades de cuidado. Un entorno propicio no solo consiste en la compatibilidad con la familia. El personal sin responsabilidades de cuidado se enfrenta a retos relacionados con la retención y el desarrollo profesional, la gestión de las relaciones

a larga distancia, la soledad y el aislamiento, así como a dificultades para encontrar pareja cuando se trabaja en un lugar de destino remoto.

El personal nacional también puede enfrentarse a retos derivados de la falta de diferentes derechos y servicios de apoyo disponibles en comparación con el personal internacional. Por ejemplo, como señalaron varias personas entrevistadas, el personal nacional no tiene derecho a viajes de reposo y recuperación, por lo que no siempre puede disfrutar de los descansos necesarios de las condiciones de trabajo peligrosas, estresantes y aisladas en las que prestan sus servicios.

Las personas entrevistadas identificaron las MTF como una de las políticas más importantes que pueden apoyar la integración de la vida personal y profesional del personal. Al mismo tiempo, entre los principales retos mencionados se incluían la falta de implementación de las MTF sobre el terreno, la falta de confianza y que la disponibilidad de las MTF se basa en «la generosidad» o «la misericordia» de la persona responsable.

ⁱⁱⁱ La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CRPD) establece que «entre las personas con discapacidad se incluyen aquellas con discapacidades físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo con la interacción de diversas barreras que pueden impedir su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones que el resto». (Consulte CRPD 2006, Preámbulo y Artículo 1, «Objetivo»)

«Hay dos corrientes de pensamiento diferentes: la MTF como un favor y la MTF como una oportunidad».

CENTRO DE COORDINACIÓN DE GÉNERO



MINUSMA / Sylvain Liechti

Las MTF constituyen acuerdos mutuamente beneficiosos entre el personal y los responsables, y son ajustes de los horarios y lugares de trabajo habituales. Las MTF más comunes en el contexto de la ONU incluyen el teletrabajo, los horarios de trabajo escalonados, las semanas laborales comprimidas y las pausas programadas para actividades de aprendizaje externas. No obstante, se pueden idear una serie de soluciones a medida y específicas para cada lugar de destino, y deben fomentarse.

Si bien es cierto que las MTF pueden ayudar a los padres y madres que trabajan, estas disposiciones son para todo el mundo y pueden ayudar al personal en distintas etapas de la vida y con distintos cambios vitales.

«El principio de confianza tiene que estar presente y hay que presuponer la buena fe. La confianza sustenta un entorno laboral agradable».

CENTRO DE COORDINACIÓN DE GÉNERO

Las MTF pueden atraer a personas con diversos talentos que quizá no se hubieran planteado trabajar sobre el terreno debido a los rígidos entornos laborales aplicables o a los riesgos para la seguridad y la protección, incluidas las personas con discapacidad³⁴. Sin embargo, las MTF no son lo mismo que los ajustes razonables^{iv}. Las personas con discapacidad que colaboran con las Naciones Unidas en cualquier puesto y el personal que tiene familiares a su cargo con discapacidad tienen derecho a ajustes razonables³⁵.

Varias personas entrevistadas indicaron que la crisis de la COVID-19 aumentó los retos sobre el terreno, lo que difuminó aún más los límites entre la vida personal y profesional, provocó sentimientos de aislamiento y, en muchos casos, aumentó la carga de trabajo, así como las tareas de cuidado y domésticas, especialmente entre las mujeres y, en particular, entre las madres y las madres solteras. Algunos miembros del personal nacional describieron el estigma que supone trabajar desde casa y verse «relegado al trabajo administrativo».

Al mismo tiempo, el teletrabajo masivo durante la pandemia demostró que se puede aplicar un cierto nivel de flexibilidad en todos los lugares de destino. La encuesta COVID-19 Pulse Check, realizada en todo el sistema de las Naciones Unidas, confirmó además que la flexibilidad en las modalidades de trabajo a distancia era la principal novedad positiva relacionada con la crisis de la COVID-19 y una forma de trabajar que la organización debería mantener³⁶. De hecho, las

iv Los ajustes razonables son «las modificaciones y adaptaciones necesarias y adecuadas que no impongan una carga desproporcionada o indebida, cuando se requieran en un caso particular, para garantizar a las personas con discapacidad el goce o ejercicio, en igualdad de condiciones con las demás, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales» (artículo 2, CRPD 2006).



MONUSCO / Force

personas entrevistadas señalaron en repetidas ocasiones que «la COVID demuestra que la MTF funciona» y que «gracias a la COVID, las mentalidades están cambiando». Algunas personas entrevistadas también describieron los aspectos motivadores del teletrabajo a distancia: «Me sentí libre. Era profesional. Se reconoció que tenía familia. Me permitieron conciliar la vida laboral y familiar».

«La COVID puso el trabajo flexible en el punto de mira y le dio más visibilidad a las responsabilidades domésticas y de cuidados».

CENTRO DE COORDINACIÓN DE GÉNERO

RECOMENDACIONES PARA EL PROGRESO

PARA LA ORGANIZACIÓN

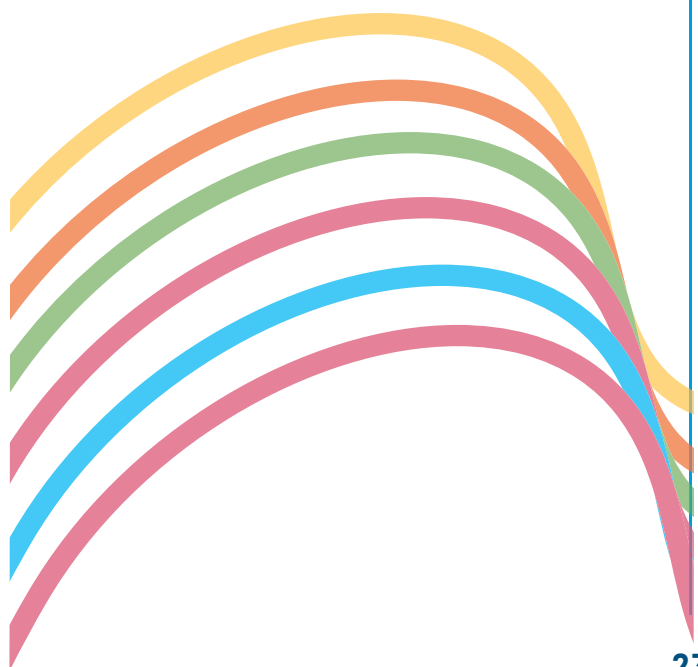
- **Estandarizar la licencia por paternidad^v** para que todos los progenitores, gestantes y no gestantes, tengan el mismo derecho a un permiso retribuido de seis meses tras el parto. Se recomienda el intercambio interinstitucional de conocimientos y la promoción conjunta para reforzar las propuestas de cambio. La política debe aplicarse a la adopción, la gestación subrogada y los acogimientos de urgencia o en familia de acogida, y reconocer la misma necesidad de los padres y las madres de establecer vínculos con sus hijos e hijas.
- **Permitir seis meses adicionales de licencia por paternidad para el personal en lugares de destino no familiares³⁷**, seguidos de medidas que permitan el traslado a un lugar de destino familiar. Proporcionar un permiso adicional a los padres con varios hijos e hijas (por ejemplo, gemelos/as). Es necesario tener en cuenta que la licencia por paternidad contribuye a la igualdad de género y es clave para el desarrollo de la primera infancia³⁸.
- **Reconocer que los lugares de destino familiares no son necesariamente ideales para todas las familias.** Consultar al personal, a los centros de coordinación de género y a otras personas de género sobre cómo puede la organización crear un entorno propicio para todo el mundo. Colaborar con las personas encargadas de la coordinación de las agencias y lugares de destino de ONU-GLOBE y con los centros de coordinación de inclusión de la discapacidad de la ONU.
- **Examinar la posibilidad de establecer una guardería**, en coordinación con otros organismos de las Naciones Unidas, o proporcionar un porcentaje de reembolso de los costos de las guarderías donde no exista esta instalación³⁹. El diseño de la guardería y la adquisición de materiales para los niños y las niñas deben utilizar principios de diseño universal⁴⁰, y el personal debe tomar conciencia para acoger a todas las personas con discapacidad. Como alternativa, o de forma adicional, considerar la posibilidad de crear una «oficina para padres e hijos» que pueda servir como guardería de emergencia. Además, crear y mantener actualizada una lista de cuidadores/as para ayudar al personal con el cuidado de los niños y las niñas en situaciones inesperadas o de emergencia.
- **Garantizar la existencia de un espacio de lactancia seguro y adecuado**, en coordinación con otros organismos de la ONU. En consonancia con la política de la Secretaría de las Naciones Unidas sobre la lactancia materna (ST/SGB/2019/1)⁴¹, «se pondrán a disposición instalaciones privadas y adecuadamente amuebladas diseñadas específicamente para la lactancia materna o la extracción de leche». El espacio de lactancia debe estar destinado exclusivamente a la lactancia, ser accesible para las personas con discapacidad y contar con las disposiciones adecuadas, como un frigorífico y un lavabo⁴². Cooperar con los servicios de seguridad y protección para facilitar el acceso sin problemas a las partes asociadas o cuidadores/as que lleven a un niño/a para alimentarlo/a durante los días laborables, manteniendo al mismo tiempo las normas de seguridad adecuadas.

^v El término general «políticas de licencia por paternidad» se utiliza en consonancia con los esfuerzos de defensa de ONU-Mujeres sobre una licencia por paternidad retribuida para todos los padres y las madres, independientemente de su sexo, incluidos los padres y las madres que adoptan, acogen o tienen hijos e hijas a través de la subrogación o la tecnología de reproducción asistida (consulte: ONU-Mujeres. Joint Statement: One UN for family leave and childcare 2019) (Declaración conjunta: una ONU para licencias familiares y el cuidado de los hijos e hijas, 2019). Para facilitar la comparación y dado que se tratan por separado en el Reglamento del Personal y en políticas distintas, los ejemplos de prácticas recomendadas hacen referencia a las licencias por maternidad, paternidad y adopción.

- **Implementar un sistema centralizado de MTF** (sistema en línea de planificación/gestión de recursos empresariales) para optimizar el proceso de solicitud y seguimiento del uso de MTF. La respuesta predeterminada a las solicitudes de MTF debe ser positiva, teniendo en cuenta las funciones del puesto de trabajo, las exigencias del trabajo *in situ* y la prerrogativa de un responsable de garantizar la funcionalidad de las modalidades de trabajo en los lugares de destino.
- **Considerar qué funciones y tareas pueden desempeñarse total o parcialmente fuera del lugar de destino.** Además del personal internacional, el teletrabajo a distancia podría beneficiar al personal nacional que tenga responsabilidades de cuidado o de otro tipo en otras partes del país.
- **Realizar un seguimiento, supervisar y analizar el uso de las políticas de apoyo a la integración de la vida personal y profesional** con desglose por tipo de política, localidad, sexo/género, edad, discapacidad, tipo de contrato, grado y personal nacional/internacional. Informar periódicamente de los datos a la dirección ejecutiva y al personal, respetando debidamente la intimidad de las personas.
- **Considerar la posibilidad de realizar campañas periódicas de comunicación interna** para promover y desmitificar las MTF y mostrar los motivos por los que el personal puede optar por trabajar de forma flexible. Complementar estos esfuerzos de sensibilización con orientaciones adaptadas sobre cómo implementar la flexibilidad en el lugar de trabajo, como las preparadas por ONU-Mujeres.
- **Facilitar la disponibilidad de acceso a Internet, las soluciones tecnológicas y los equipos necesarios** que permitan el teletrabajo tanto habitual como de emergencia⁴³. Tener en cuenta la accesibilidad de las herramientas en línea para las personas con discapacidad y considerar la posibilidad de utilizar herramientas que cumplan las últimas directrices de accesibilidad web⁴⁴, incluidos los subtítulos y la interpretación de signos durante las llamadas en línea.
- Apoyar a las parejas y familias para que se trasladen al terreno, si procede. Ampliar las oportunidades de empleo para parejas y facilitar la movilidad de las parejas con doble carrera en las Naciones

Unidas, así como permitir oportunidades de trabajo en la misma misión, si se desea y es factible, al tiempo que se tiene en cuenta la evolución profesional del personal existente. Coordinar los esfuerzos a nivel nacional de la ONU. Estudiar la posibilidad de iniciar negociaciones con los países de acogida sobre los permisos de trabajo para las partes asociadas. Del mismo modo, apoyar al familiar o familiares principales del personal con discapacidad que puedan estar con dicha persona en el lugar de destino, pero que no sean cónyuges (por ejemplo, padres, hermanos o hijos adultos). Considerar la posibilidad de desarrollar programas institucionalizados de empleo conyugal. Además, como parte de las sesiones informativas previas al despliegue y los paquetes de bienvenida, ofrecer información sobre el empleo del cónyuge o la pareja. Apoyar la creación de asociaciones locales de cónyuges expatriados como medio para que las agencias y las ONG internacionales compartan información.

- **Apoyar las propuestas de movilidad de ONU-GLOBE⁴⁵**, que incluyen, por ejemplo, que todo el personal tenga derecho a apelar la asignación de un lugar de destino concreto y a solicitar una exención, en virtud de cualquier política de movilidad, y que la organización garantice que todo el personal, incluido el personal LGBTIQ+, pueda obtener visados de residencia para las parejas legales en los lugares de destino familiares.





UNMISS

✓ Buenos ejemplos:

- o **ONU-Mujeres, el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), ACNUR, el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Programa Mundial de Alimentos (PMA), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)** ampliaron la licencia por maternidad a 24 semanas. **El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)** ofrece a los miembros del personal en los lugares de destino D y Evi un período adicional de dos meses de licencia especial con salario completo y una ampliación de la licencia por maternidad a 24 semanas. En los lugares de destino D y E^{vi}, **ONU-Mujeres** ofrece 8 semanas adicionales de licencia previa al parto con licencia especial y salario completo, lo que amplía la licencia por maternidad a 32 semanas en estos lugares con condiciones de vida difíciles.
 - o **ONU Mujeres, UNICEF y ONUSIDA** ofrecen 16 semanas de licencia por paternidad. El **UNFPA** ofrece 16 semanas de licencia por paternidad
- en los lugares de destino no familiares y 12 semanas en los lugares de destino familiares.
 - o **ACNUR** ofrece 18 semanas de licencia por adopción. **ONU-Mujeres, ONUSIDA, UNICEF, UNFPA, OMS** y la **Secretaría de las Naciones Unidas** ofrecen 16 semanas de licencia por adopción.
 - o **UNICEF** proporciona una *guardería* en Afganistán que comparten otros organismos de las Naciones Unidas.
 - o **La Casa de las Naciones Unidas en Abuja (Nigeria)** ofrece una sala física donde los padres pueden dejar a sus hijos con un cuidador. El espacio se comparte entre las entidades de la ONU.
 - o **La Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo (UNMIK)** ofrece una sala de lactancia con refrigerador, cambiador, sillón, desinfectante de manos y alguna información práctica, incluidas las Directrices sobre un entorno propicio. La sala está enmoquetada y tiene algunos juguetes por si el personal necesita cuidar de un niño o una niña durante la jornada laboral.
 - o Empresas como **SAP y Bazaarvoice⁴⁶, Accenture⁴⁷ y American Express⁴⁸** ofrecen el envío gratuito de leche materna al personal en una misión. Esta ventaja sirvió de ayuda para las madres lactantes en los viajes de trabajo, aliviando la parte estresante del desplazamiento y reduciendo el estigma relacionado con tener un recién nacido en casa cuando se viaja por trabajo. La ventaja también facilitó la transición de vuelta al lugar de trabajo y, por tanto, contribuyó a transformar la cultura laboral.
 - o **La Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS)** tiene una política según la cual todas las solicitudes de MTF deben considerarse favorablemente de forma predeterminada, siempre que la solicitud responda plenamente a las necesidades de la empresa.
 - o En **UNICEF**, la implementación de las MTF es uno de los indicadores de rendimiento

vi Consulte la clasificación basada en la dificultad de las condiciones de vida de la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI). Disponible en: <https://icsc.un.org/>.

para los responsables sobre cómo se está ayudando al personal. Como resultado, en 2019, la proporción de personal que se acoge a las MTF aumentó del 7 % al 30 %

- **El Servicio de las Naciones Unidas de Actividades relativas a las Minas (UNMAS)** apoya el teletrabajo a distancia permitiendo al personal desplegado en el lugar de destino no familiar (Mogadiscio, Somalia) trabajar desde el lugar de destino familiar (Nairobi, Kenya) y realizar misiones periódicas a Mogadiscio cuando se requiera su presencia. Esto permite al personal vivir con sus parejas/familiares.
- La política de la **Secretaría de las Naciones Unidas** sobre modalidades de trabajo flexibles (ST/SGB/2019/3)⁴⁹ también prevé, en casos de circunstancias personales de peso, el teletrabajo fuera del lugar de destino durante un periodo razonable no superior a seis meses y, en circunstancias excepcionales, una prórroga adicional no superior a tres meses.
- **La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH)** alberga un portal interno de gestión de recursos humanos para facilitar las solicitudes de MTF y proporcionar un repositorio central para supervisar la aplicación de estas.
- **La Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC)** elaboró un compendio de buenas prácticas para mejorar un entorno laboral propicio sobre el terreno. Ofrece las prácticas recomendadas para reforzar los entornos de trabajo inclusivos, incluida la implementación de las MTF sobre el terreno. El compendio se incorporó a la formación sobre integración de la perspectiva de género y paridad, y se debate en el marco de la «Semana del entorno propicio», organizada por organizaciones con sede en Viena.
- **La Organización Internacional del Trabajo (OIT)** publicó la guía práctica sobre el teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella, que ofrece recomendaciones prácticas para un teletrabajo eficaz, aplicables a una amplia gama de sectores, ejemplos de casos sobre cómo las empresas y los y las responsables



ONU Guatemala

políticos/as estionaron el teletrabajo durante la pandemia y las lecciones aprendidas⁵⁰.

- **El Grupo del Banco Mundial** dirige un taller de orientación profesional para apoyar el empleo de los cónyuges y su integración en el lugar de destino. Las sesiones temáticas y los grupos profesionales del taller proporcionan a los cónyuges una red y herramientas concretas para la búsqueda de empleo. El taller de orientación profesional adopta un enfoque a largo plazo para ayudar a los cónyuges a comprender el principio de movilidad como parte de las trayectorias profesionales del Banco. Todas las personas participantes en el taller afirmaron haber mejorado su capacidad para desarrollar su estrategia profesional y el 40 % de los cónyuges consiguieron un empleo en EE UU. tras su participación.

PARA LOS RESPONSABLES

- **Fomentar una cultura que favorezca la integración de la vida personal y profesional de todo el personal.** Dar a conocer las opciones políticas y las soluciones específicas para cada lugar de destino. Recomendar a los miembros del equipo que utilicen las políticas y derechos adecuados para apoyar la productividad y el bienestar en sus funciones y situaciones laborales específicas. Dar ejemplo utilizando las MTF y las licencias por paternidad, y adoptando la integración de la vida personal y profesional en el trabajo diario. Iniciar debates sobre el tema en las reuniones de equipo y, con el apoyo de este, elaborar unas normas o planes de equipo que incluyan reglas básicas y acuerdos sobre la flexibilidad disponible en el lugar de trabajo.
- **Sensibilizar a los miembros del equipo sobre los estereotipos de género** en el trabajo diario y fomentar modelos positivos, además de la formación obligatoria. Por ejemplo, considerar la posibilidad de poner de relieve (mediante vídeos o artículos en la intranet) un grupo diverso de personal que se haya beneficiado de la licencia por paternidad, incluidos los padres y los progenitores del mismo sexo. Evitar hacer suposiciones sobre las estructuras familiares de los compañeros y sobre cómo se reparten las responsabilidades domésticas. Tener en cuenta los distintos papeles de la mujer y el hecho de que no todas las mujeres son madres, como no todos los hombres son padres. Colaborar con el personal de RR. HH. para facilitar debates sobre los valores de las Naciones Unidas.
- **Ofrecer apoyo profesional y entre compañeros al personal que se acoja a la licencia por paternidad.** Sistematizar y fomentar el uso de notas de traspaso para apoyar las transiciones de personal. Ponerse en contacto con el personal subordinado antes de que finalice el período de la licencia por paternidad. Ofrecer estrategias de reincorporación flexibles o graduales (por ejemplo, a tiempo parcial), así como mentoría entre pares, según sea necesario. Conocer y prepararse para las distintas necesidades de los padres que regresan.
- **Aplicar y dirigir MTF a medida** que se adapten al lugar de trabajo y las funciones específicas. Por ejemplo, si el alojamiento y las oficinas se sitúan en el mismo recinto, permitir al personal ajustar su horario de trabajo para que pueda volver al alojamiento a participar en actividades de estudio o estar en contacto con familiares y amigos en una zona horaria diferente. Considerar enfoques innovadores de la flexibilidad, como el trabajo compartido y los intercambios de puestos de trabajo.
- **Supervisar el uso de los viajes de reposo y recuperación** y exigir al personal que los utilice cuando proceda, teniendo en cuenta que los viajes de reposo no sustituyen la necesidad de flexibilidad en lugares con dificultades. Considerar la posibilidad de permitir al personal combinar los viajes de reposo con las MTF cuando sea necesario o intentar cambiar las normas para permitir una mayor flexibilidad. Para el personal nacional y no nacional, debatir el uso de un horario de trabajo comprimido y otras posibles soluciones para que también puedan reposar y recuperarse.
- **Invertir en un trabajo en equipo eficaz y en el establecimiento de prioridades.** Un reparto de responsabilidades claro, justo y transparente favorece la integración de la vida personal y profesional de todo el mundo, incluidos los responsables. Aunque los equipos híbridos rotativos y los enfoques de teletrabajo pueden llegar a ser más comunes tras la pandemia, es fundamental garantizar que todo el mundo se sienta incluido y tenga la posibilidad de conectar en el lugar de trabajo, por ejemplo, mediante reuniones periódicas de equipo. Además, respetar el derecho a desconectar durante el tiempo libre, incluso en lugares de destino difíciles, siempre que sea posible. Respetar los horarios centrales y animar al personal a desconectarse después del trabajo y durante el tiempo libre.
- **Reconocer el buen rendimiento y la productividad en función de los resultados,** no del tiempo pasado en la oficina o en línea. Proporcionar a los miembros del equipo información continua y orientación de apoyo para que tengan éxito en sus funciones también forma parte de un entorno propicio.

✓ Buenos ejemplos:

- **UNMAS** ofreció a las mujeres guardias de seguridad la opción de trabajar solo en turnos diurnos en Damasco (Siria) debido a los riesgos de seguridad en materia de género durante la noche. Esta disposición facilitó a la oficina la contratación de dos mujeres guardias de seguridad y mejoró sus condiciones de seguridad en el trabajo.
- **UNOPS** elaboró guías de gestión del rendimiento a distancia para supervisores y subordinados por separado con el fin de equipar mejor al personal para las conversaciones sobre el rendimiento en un entorno laboral a distancia y preparar a ambos para la posible realización de revisiones anuales de forma virtual. **ONU-Mujeres** elaboró una guía para el teletrabajo durante la COVID-19 que proporciona consejos prácticos para los supervisores y para los miembros de los equipos.
- **UNICEF** cuenta con una modalidad de trabajo flexible denominada «Special Emergency Compressed Time Off» (Tiempo libre comprimido especial de emergencia, SECTO, por sus siglas en inglés), que beneficia al personal nacional en determinados lugares con situaciones humanitarias de aparición repentina o rápido deterioro. El personal cuenta con cinco días libres después de trabajar en un horario comprimido de 45 minutos más cada día durante 40 días.

PARA PARTICULARES

- **Familiarizarse con las políticas disponibles** de apoyo a la integración de la vida personal y profesional. Ser un ejemplo mediante su uso. Buscar información a través del/de la responsable, el personal de RR. HH., los representantes del personal y los centros de coordinación de género. Prepararse para las conversaciones con supervisores sobre las MTF utilizando una guía de conversación, preparada por ONU-Mujeres.
- **Tener en cuenta sus propias necesidades de integración de la vida personal y profesional.** Debatir acerca de las horas de trabajo con los responsables para garantizar los límites necesarios entre la vida personal y profesional. Participar en la formación sobre preparación psicosocial y buscar servicios de asesoramiento, si es necesario. Indicar el horario de trabajo y la zona horaria en la firma de correo electrónico, al tiempo que se muestra respeto por el modelo de trabajo de la persona encuestada.
- Tener en cuenta las diferentes zonas horarias en las que pueden trabajar los compañeros a la hora de comunicarse y programar reuniones.



ONU-Mujeres / Catianne Tijerina

- **A la hora de organizar reuniones, preguntar si hay alguna adaptación que facilite la asistencia,** como un o una intérprete de lengua de signos.

2. ESTÁNDARES DE CONDUCTA

«No llame a las mujeres “carne fresca”.

Mantengamos siempre una relación profesional».

Según las personas entrevistadas, sigue siendo difícil crear un entorno de trabajo propicio que fomente una cultura de respeto de los derechos y la dignidad del personal de la ONU, las entidades beneficiarias y las comunidades a las que la ONU presta asistencia. El personal de la ONU debe cumplir los estándares de conducta de la administración pública internacional⁵¹. Todas las entidades y el personal de la ONU deben guiarse por los valores fundamentales de la ONU y contar con las aptitudes, los comportamientos y las competencias básicas necesarias para cumplir correctamente el mandato de la organización, tanto en su trabajo como fuera de las instalaciones y operaciones de las Naciones Unidas⁵². Estos estándares de conducta incluyen principios rectores para eliminar la explotación y el abuso sexuales^{vii}, la conducta indebida, el abuso de poder, la discriminación y el acoso, incluido el acoso sexual, y para mantener la reputación de la organización.

«Cuando la dirección gestiona bien los casos, hay apoyo en todo el sistema».

RESPONSABLE DE MISIÓN

«Lugar de trabajo inclusivo: se trata de actitudes, comportamientos, resistencia y ambiente discreto. El lenguaje corporal y la resistencia de los hombres son muy visibles. Están presentes y hacen que las mujeres se sientan incómodas».

JOVEN PROFESIONAL

Todo el personal y las partes asociadas de las Naciones Unidas están obligados a cumplir los estándares de conducta más estrictos, especialmente teniendo en cuenta el desequilibrio de poder percibido y real entre ellos y aquellos a quienes la ONU atiende. Esto requiere el cumplimiento del boletín del Secretario General sobre medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales (ST/SGB/2003/13)⁵³, que es aplicable a todo el personal de las Naciones Unidas, incluso en organismos, fondos y programas.

Todo el personal, en particular los dirigentes, tiene la responsabilidad de contribuir a la creación y el mantenimiento de una cultura de respeto en el lugar

vii Según el boletín del Secretario General ST/SGB/2003/13, la explotación sexual se define como cualquier abuso real o intento de abuso de una posición de vulnerabilidad, diferencia de poder o confianza con fines sexuales, incluyendo, entre otros, el beneficio monetario, social o político de la explotación sexual de otra persona. Abuso sexual se define como la intrusión física de naturaleza sexual o su amenaza, ya sea por la fuerza o por condiciones de inequidad o coerción. La actividad sexual con niños, menores de 18 años, está prohibida independientemente de la mayoría de edad local o del consentimiento y la creencia errónea relativa a la edad del niño. Se prohíbe el intercambio de dinero, empleo y otros bienes, incluido el intercambio de ayuda debida a las partes beneficiarias por sexo. Se desaconsejan las relaciones sexuales entre el personal de las Naciones Unidas y las partes beneficiarias, ya que se basan en una dinámica de poder intrínsecamente desigual y socavan la credibilidad y la integridad de la labor de las Naciones Unidas.



ONU-Mujeres / Marie Sophie Pettersson

de trabajo y de implementar enfoques de tolerancia cero y centrados en las víctimas y las supervivientes.

Un enfoque de tolerancia cero es la certeza de que la organización siempre responderá a las denuncias de conducta indebida, siempre apoyará a quienes denuncien, sancionará a los autores y garantizará de forma proactiva que la igualdad y la no discriminación fundamenten su trabajo. Debe haber consecuencias para los comportamientos indebidos utilizando el principio de proporcionalidad. La víctima nunca debe encontrarse en una situación peor por haber denunciado el acoso sexual o cualquier otra forma de conducta indebida. Un enfoque centrado en la víctima o superviviente requiere que todos los procesos se lleven a cabo con cuidado, con el máximo nivel de confidencialidad, y que se garantice a las personas afectadas la protección frente a represalias⁵⁴.

El Secretario General de la ONU, António Guterres, declaró que «no toleraremos que nadie cometa ni consienta la explotación ni el abuso sexual. No permitiremos que nadie tape estos delitos con la bandera de la ONU. Todas las víctimas merecen justicia y todo nuestro apoyo»⁵⁵ y prometió poner «orden en la casa» de la ONU. En septiembre de 2017, se nombró a una defensora de los derechos de las víctimas para supervisar la implementación de esta política en todo el sistema de las Naciones Unidas. La Defensoría de los Derechos de las Víctimas (OVRA) destaca «los principios y derechos que sustentan un enfoque centrado en la víctima, como la seguridad, la dignidad y el respeto, la atención y el trato, la intimidación y la confidencialidad»⁵⁶.

«Los Voluntarios de la ONU se van debido a la cultura machista».

RESPONSABLE SUPERIOR DE MISIÓN

«No quiero recibir cumplidos por mi atuendo. No quiero observaciones personales, porque es el primer peldaño de la escalera, es decir, la escalera del acoso. Es el primer paso. Luego quieren tomar un café y luego quieren cenar».

CENTRO DE COORDINACIÓN DE GÉNERO

En 2017, el Secretario General de las Naciones Unidas inició la creación del Grupo de Trabajo de la JJE sobre el acoso sexual en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que, entre otras medidas, elaboró la política modelo del sistema de las Naciones Unidas sobre acoso sexual, entendiendo por acoso sexual: «la manifestación de una cultura de discriminación y privilegio basada en relaciones de género desiguales y otras dinámicas de poder»⁵⁷. Es importante identificar, reconocer y abordar las dinámicas de poder específicas de cada lugar y los consiguientes retos, derivados no solo de la estructura, la jerarquía y las modalidades de contratación de las Naciones Unidas, sino también de las normas, la cultura y los sistemas de valores locales o profesionales. La tolerancia cero debe aplicarse estrictamente al acoso sexual. Como dijo un dirigente: «deberíamos abordar la cuestión de un delito [el acoso sexual] por medios administrativos. Tratamos a un conductor que roba combustible de la misma manera que tratamos a un hombre que comete acoso sexual. La diferencia es que el conductor sería despedido de inmediato».

MINUSMA / Marco Dormino





UNMISS / Isaac Billy

«Aquí no se mencionan las cuestiones [LGBTIQ+]... la cultura. Creo que si estás en un ambiente así, no hablas con franqueza por miedo a tu propia vida».

CENTRO DE COORDINACIÓN DE GÉNERO

«Las políticas están mejorando... pero seguimos teniendo miedo de expresarnos».

AGENTE NACIONAL

Los estándares de conducta deben respetarse en las operaciones cotidianas. Algunas personas entrevistadas revelaron la persistente resistencia de sus compañeros a seguir los valores de igualdad y no discriminación de la ONU, independientemente del sexo, la orientación sexual, la raza o el origen étnico, las enfermedades mentales y las discapacidades. El incumplimiento de los estándares de conducta se manifiesta en formas de racismo, sexismo, homofobia y transfobia, así como en la inadecuada defensa y sensibilización sobre cuestiones de discapacidad en algunos lugares sobre el terreno. Mientras se ponen en práctica políticas, directrices y actividades de defensa, es cada vez más importante crear un espacio seguro para que todo el personal pueda expresarse.

RECOMENDACIONES PARA EL PROGRESO

PARA LA ORGANIZACIÓN

- **Reforzar la prevención de cualquier forma de discriminación y la rendición de cuentas al respecto.**

Garantizar que las funciones de investigación sean oportunas y apliquen un enfoque centrado en la víctima/superviviente, lo que requiere que todos los procesos se lleven a cabo con cuidado, incluido el apoyo psicosocial y médico, con el máximo nivel de confidencialidad y que se garantice a las personas afectadas la protección frente a represalias⁵⁸.

Ser lo más transparente posible sobre los casos al tiempo que se mantiene la confidencialidad de las víctimas. Incorporar el Modelo de Código de Conducta⁵⁹ a cualquier evento presencial y en

línea del sistema de las Naciones Unidas. Utilizar un lenguaje neutro en cuanto al género y evitar el capacitismo^{viii} en todas las comunicaciones. Garantizar que todos los procesos cuenten con mecanismos de información accesibles.

- **Proporcionar orientaciones y políticas claras a los y las responsables** para crear un entorno propicio y unas relaciones laborales saludables para todo el mundo. Ofrecer apoyo mutuo a los y las responsables sobre el terreno mediante reuniones regionales periódicas, en línea o fuera de línea. Crear una plataforma conjunta que permita a los compañeros compartir buenos ejemplos y prácticas de gestión inclusiva.



MONUSCO

viii Consulte: ONU-Mujeres, «Gender Term» (disponible en: <https://www.unwomen.org/es/digital-library/genderterm>) y Asamblea General de las Naciones Unidas. 2019. Informe de la Relatora Especial sobre los derechos de las personas con discapacidad. A/HRC/43/41.

- **Llevar a cabo campañas de sensibilización sobre los valores y los estándares de conducta de la ONU.** Desarrollar y difundir recursos claros y accesibles para orientar al personal en la prevención, el reconocimiento y la denuncia de conductas indebidas.
- **Impartir formación sobre inclusión y diversidad específica para cada contexto a todo el personal.** Garantizar una formación específica sobre cómo abordar y prevenir la explotación y los abusos sexuales, así como el acoso sexual, para todo el personal de la ONU, incluidos los contratistas. La formación debe tratar de transformar la cultura y ser específica para el contexto organizativo y cultural, incluir la apropiación colectiva y la intervención de testigos; por ejemplo, cómo ser un testigo eficaz en entornos en línea⁶⁰.
- **Designar centros de coordinación específicos** para cuestiones de género, conducta y disciplina, cuestiones LGBTIQ+ e inclusión de la discapacidad, el racismo y la discriminación por motivos étnicos, así como centros de coordinación para un lugar de trabajo respetuoso. Garantizar que los términos de referencia sean claros, factibles y se respeten.
- **Mejorar la accesibilidad y la inclusión en consonancia con la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad⁶¹.** Es importante garantizar la inclusión de las personas con discapacidad, incluidas las personas con discapacidad sensorial, física, intelectual, psicosocial y múltiple, tanto del personal como de los visitantes con discapacidad.
- **Sacar el máximo provecho de la red de centros de coordinación de género** en materia de sensibilización y a través de los esfuerzos de comunicación. Implicar de forma sistemática a los centros de coordinación de género en todas las actividades y compromisos pertinentes.

Good examples:

- **La Secretaría de las Naciones Unidas** revisó su boletín sobre la lucha contra la discriminación y el acoso, incluido el acoso sexual y el abuso de autoridad (ST/SGB/2019/8)⁶², para que coincidiera con la política modelo del sistema de las Naciones

Unidas sobre el acoso sexual. La revisión incluía una referencia explícita a la inclusión del personal no perteneciente a la plantilla, el reconocimiento de la variedad de repercusiones de un solo acto de conducta indebida y un enfoque centrado en la prevención y la intervención temprana, así como la introducción de Clear Check, que es una aplicación centralizada de selección de candidatos a un puesto de trabajo. Recopila la información sobre agresores y presuntos agresores de acoso sexual que facilitan las entidades de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE).

- **El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), el ACNUR y el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat)** desarrollaron la aplicación telefónica Speak Up! vinculada al teléfono de asistencia de la ONU sobre acoso sexual. Asimismo, **la Secretaría de la ONU** creó una línea de ayuda mundial «Speak Up» ininterrumpida para que el personal pueda hablar de forma confidencial con personas cualificadas.
- **EL ACNUDH** creó una red para los primeros intervinientes, denominada «Dignity Contacts», para ampliar los medios por los que el personal puede solicitar asesoramiento de forma confidencial si tiene dudas o preguntas sobre el comportamiento y el trato dentro de la oficina, o si está considerando la posibilidad de presentar una denuncia por conducta indebida. La red «Dignity Contacts» registra las notificaciones de inquietudes expresadas, y estos datos anónimos, junto con los datos sobre quejas recibidas por otros medios, se analizan junto con los resultados publicados para aumentar la rendición de cuentas y generar la confianza entre el personal de que se está actuando en casos individuales.
- El Diálogo de Liderazgo Reflexivo en **ACNUR** es un espacio para la autorreflexión de los responsables sobre sus comportamientos y actitudes con el fin de reforzar su papel como catalizadores de entornos laborales seguros, abiertos, inclusivos, respetuosos, equitativos y responsables.

- o **El Servicio Integrado de Capacitación (SIC) del Departamento de Operaciones de Paz** proporciona periódicamente orientación a los Centros Integrados de Capacitación de la Misión sobre la planificación e impartición de diversas actividades de formación para el personal sobre el terreno, incluidos cursos sobre estándares de conducta. Los participantes indicaron que aplicaron los conocimientos evitando cualquier situación que pudiera repercutir de forma negativa en la misión y que las sesiones sensibilizaron sobre los estándares de la organización y ayudaron a reforzar los principios básicos del mantenimiento de la paz en la interacción con la comunidad local.
- o **La Secretaría de la ONU** puso en marcha el manual *United to Respect*⁶³ y sesiones de diálogo en talleres para apoyar la implementación de la política de la Secretaría sobre la lucha contra la discriminación, el acoso, incluido el acoso sexual, y el abuso de autoridad.
- o **La Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas**⁶⁴ organizó reuniones sobre civismo, mientras que **la Oficina del Ómbudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas** organiza seminarios web periódicos, en los que se aborda el civismo y el respeto en el trabajo, la forma de mantener conversaciones difíciles y las interacciones interculturales para ayudar al personal a mejorar sus aptitudes de gestión de conflictos y su comportamiento.
- o **La subdivisión de Arusha (Tanzania) del Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales (MRITP)** nombró un centro de coordinación para el personal LGBTIQ+ con el fin de sensibilizar e iniciar debates.
- o **La Organización Internacional para las Migraciones (OIM)** designó un centro de coordinación global LGBTIQ+ desde 2015 y cuenta con centros de coordinación LGBTIQ+ adicionales a nivel nacional.
- o **El Departamento de Asuntos Económicos y Sociales (DAES)** ha publicado la Política y Plan de Acción para la Inclusión de la Discapacidad (2020-2021) con el fin de integrar la inclusión de

la discapacidad en la labor del Departamento. Los avances en la implementación del Plan de Acción se supervisarán periódicamente⁶⁵.

- o **La OIT** incluye la accesibilidad entre sus criterios de cumplimiento a la hora de arrendar instalaciones sobre el terreno.
- o **La Oficina de Gestión de la Cadena de Suministro (OSCM)** del Departamento de Apoyo Operacional de las Naciones Unidas puso en marcha funciones de accesibilidad en el sitio web de adquisiciones de la ONU. La actualización del manual de adquisiciones sitúa las consideraciones de accesibilidad al frente de la definición de los requisitos para evitar la creación de nuevos obstáculos para las personas con discapacidad⁶⁶.

PARA LOS RESPONSABLES

- **Cumplir, promover e implementar los estándares de conducta.** Implementar las políticas pertinentes, como las que abordan la discriminación, el acoso, incluido el acoso sexual y el abuso de autoridad, y la política modelo del sistema de las Naciones Unidas sobre acoso sexual. Implementar un enfoque centrado en la víctima o superviviente si



UNAMID / Mohamad Almahady

se le informa de una posible conducta indebida. Escuchar e informar a las personas afectadas de las vías de asesoramiento y asistencia de manera oportuna, sensible e imparcial, y aclarar las cuestiones de privacidad y confidencialidad. Informar de conductas prohibidas y cooperar con investigaciones, auditorías y revisiones.

- Predicar con el ejemplo. No tolerar las bromas sexistas y despectivas. Hacer saber a las demás personas que no se acepta el lenguaje no inclusivo y sexista. Utilizar un lenguaje inclusivo y respetuoso en las conversaciones.
- Practicar un liderazgo inclusivo fomentando la participación de todas las personas por igual. Asegurarse de incluir a todo el personal en los compromisos del equipo, como retiros, garantizando la accesibilidad de los espacios y eventos. Iniciar debates sobre los prejuicios inconscientes y la inclusión en el lugar de trabajo, preferiblemente con la presencia de un centro de coordinación de género/LGBTIQ+/discapacidad/conducta y disciplina.
- Utilizar la Guide for Managers: Prevention of, and Response to, Sexual Harassment in the Workplace⁶⁷, elaborada por el Grupo de Trabajo de la JJE sobre el acoso sexual en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

PARA PARTICULARES

- Cumplir los estándares de conducta de la ONU. Familiarizarse con las políticas pertinentes, como las que abordan la discriminación, el acoso, incluido el acoso sexual y el abuso de autoridad, las que se basan en la política modelo del sistema de las Naciones Unidas sobre acoso sexual, y los informes de investigación como el de ONU-Mujeres «¿Qué medidas se deben adoptar?». Promover el cambio cultural para acabar con el acoso sexual⁶⁸.
- Establecer qué aspecto tiene la propiedad colectiva en el contexto específico y apoyar su práctica; por ejemplo, si alguien se comporta de forma inaceptable en línea. Algunas reacciones pueden consistir en denunciar de forma pública o privada el comportamiento negativo, comprobar cómo

se encuentra la persona afectada, redirigir la conversación o pedir a otra persona que intervenga.

- Practicar un enfoque centrado en la víctima o superviviente si se le dirige una persona afectada. Escuchar e informar a las personas afectadas de las vías de asesoramiento y asistencia de manera oportuna, sensible e imparcial, y aclarar las cuestiones de privacidad y confidencialidad. Informar sobre posibles conductas prohibidas y cooperar con las investigaciones, auditorías y revisiones⁶⁹. Consultar y pedir asesoramiento a la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de la ONU, a los centros de coordinación de género/LGBTIQ+/discapacidad/conducta y disciplina, así como a otras partes interesadas, como ONU-GLOBE, según sea necesario.
- Convertirse en «aliado». Utilizar la voz para educar a los demás, denunciar comportamientos inaceptables y actuar como testigo activo.

Un buen ejemplo:

- La red informal Women and Change Network, dirigida por el personal de ACNUR, recopiló historias de personal femenino, de acoso y de discriminación por motivos de género. Los ejemplos se presentaron a la alta dirección para su debate y se acordaron una serie de compromisos para la acción y el cambio.

3. SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

«Las personas quieren saber que cuando trabajan aquí, les van a cuidar».



Foto ONU/Logan Abass

Las condiciones de seguridad y protección difieren mucho según el lugar y tienen implicaciones de gran alcance para la consecución de la paridad de género y la creación de un entorno propicio. Las personas consultadas para estas Directrices indicaron que los lugares de destino en los que prevalecen altos riesgos de seguridad o que se perciben como poco seguros pueden experimentar dificultades de contratación y retención, especialmente entre las mujeres. Varios compañeros señalaron que «la sensación de seguridad» afecta al bienestar y al rendimiento.

«La seguridad y la protección son temas transversales en todos los ámbitos de la ONU».

EXPERTO EN SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

Las respuestas a los incidentes de seguridad por motivos de género son especialmente importantes. Por ejemplo, una persona entrevistada recordó que un incidente de seguridad por motivos de género mal gestionado provocó que muchos miembros del personal abandonaran un lugar de destino y que el personal restante «siguieran teniendo problemas de confianza». Por el contrario, en otro lugar de destino, se elogió la respuesta a un incidente de seguridad por motivos de género: «el impacto positivo del comportamiento [de los primeros intervinientes y de la dirección] es encomiable... Las personas quieren saber que cuando trabajan aquí, les van a cuidar».

«La seguridad facilita o dificulta las cosas».

EXPERTO EN SEGURIDAD Y PROTECCIÓN

Los riesgos de seguridad por motivos de género deben reconocerse y mitigarse en todos los lugares⁷⁰. Por ejemplo, las mujeres están más expuestas a la violencia sexual, incluido el acoso sexual y la violación, y al maltrato doméstico⁷¹. A nivel mundial, se estima que una de cada tres mujeres sufrió violencia física o sexual, y algunos estudios nacionales concluyen que el 70 % de las mujeres fueron víctimas o supervivientes de violencia⁷². Los compañeros LGBTIQ+ o los compañeros con personas LGBTIQ+ a su cargo pueden enfrentarse a riesgos de seguridad específicos derivados de las leyes o costumbres locales⁷³. Por ejemplo, en más de 70 países, la actividad sexual consentida entre personas del mismo sexo está tipificada como delito, y en algunos países se castiga incluso con la pena de muerte.

La interseccionalidad es especialmente importante en relación con los riesgos de seguridad por motivos de género, incluidas la raza, el origen étnico y la

discapacidad. Por ejemplo, varias partes interesadas manifestaron que las personas con discapacidad, especialmente las mujeres, pueden enfrentarse a riesgos de seguridad y protección que se ven agravados por la escasa accesibilidad de los lugares de trabajo, la falta de formación específica en materia de sensibilización sobre discapacidad para el personal de seguridad y protección, y la falta de protección jurídica para las personas con discapacidad.

Los compañeros señalaron la importancia de la cultura y las respuestas del personal de seguridad y protección a la hora de crear y mantener un entorno propicio. Aunque las partes interesadas elogiaron los avances realizados para transformar el sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas (SGSNU), tradicionalmente dominado por los hombres, algunas señalaron que aún es necesario seguir avanzando. Algunas personas entrevistadas señalaron que entre algunas existen actitudes propias de un «club de viejos amigos» que «solo valida la masculinidad», lo cual es incompatible con los valores de la ONU.

Como indica la Estrategia para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas (DS), la cultura organizativa «debe promover explícitamente los objetivos de igualdad de género y empoderamiento de la mujer en todo el sistema»⁷⁴. Además, como comentó un Responsable de Misión sobre la importancia de un enfoque de la seguridad con perspectiva de género: «Deberíamos aplicar la política de protección de la mujer que ofrecemos al mundo exterior en nuestras instituciones [de la ONU]».

En particular, algunas personas entrevistadas recomendaron que se prestara más atención a la seguridad en todo el sistema de las Naciones Unidas, mejorando la financiación, la rendición de cuentas y la integración de la seguridad (incluida la accesibilidad y la seguridad vial, aérea y contra incendios), y algunas personas sugirieron una mejor integración y rendición de cuentas en materia de seguridad, protección y salud ocupacional. Por ejemplo, una persona entrevistada comentó que «la compartimentación

de la salud ocupacional, la seguridad, la protección y la preparación ante desastres tiene un impacto negativo en la financiación, la planificación, la contratación, las operaciones y el aprendizaje».

Como se indica en el marco de rendición de cuentas del SGSNU, la ONU tiene obligaciones específicas como empresa en materia de seguridad y protección del personal⁷⁵. Las Naciones Unidas cuentan con políticas de seguridad que tienen en cuenta las cuestiones de género en todo el sistema. La Red Interinstitucional de Gestión de la Seguridad (RIGS), presidida por el Secretario General Adjunto de Seguridad, se encarga de elaborar políticas del SGSNU aplicables en todo el sistema y aprobadas al más alto nivel de las Naciones Unidas⁷⁶. Los Estados Miembros de la ONU han instado al Secretario General y al sistema de la ONU a implementar la inclusión de género en la gestión de la seguridad, incluso a través de la resolución A/RES/73/137 de la Asamblea General⁷⁷. Como se expresa en la Política de inclusión de género en la gestión de la seguridad de 2019: «Al abordar la inclusión de género en la gestión de la seguridad, el SGSNU defiende, promueve y protege los derechos humanos y apoya a los Estados Miembros, las comunidades y las personas para que cumplan con sus obligaciones»⁷⁸.

A pesar del compromiso estratégico de alto nivel con las políticas con perspectiva de género, muchos compañeros opinaron que siguen existiendo retos en su implementación. Las siguientes recomendaciones, basadas en los compromisos con el personal, incluidas las personas expertas en seguridad de todo el sistema de las Naciones Unidas, están diseñadas para apoyar la implementación de estas políticas con perspectiva de género y ofrecen un valor añadido para la creación de un entorno propicio^{ix}. Si bien la dirección de la entidad y el personal de seguridad y protección son responsables de la implementación de la planificación y las respuestas en materia de seguridad y protección, corresponde a todo el personal poner en práctica los valores de las Naciones Unidas para crear un entorno laboral seguro, accesible y protegido para todo el mundo.

ix Como se indica en la introducción, aunque la infraestructura física es una gran preocupación, no es el tema central de estas Directrices. Algunas personas entrevistadas destacaron la importancia de la seguridad y la ubicación de los alojamientos, así como de las abluciones privadas y la iluminación. Para mejorar la infraestructura física con perspectiva de género, consulte la Iniciativa Elsie para las instalaciones e infraestructuras de las misiones sobre el terreno.

RECOMENDACIONES PARA EL PROGRESO

PARA LA ORGANIZACIÓN

- **Garantizar el cumplimiento de las actuales políticas de seguridad y protección del SGSNU con perspectiva de género para integrar el género** en los procesos de gestión de riesgos para la seguridad. El cumplimiento de la Política de inclusión de género en la gestión de la seguridad apoya la implementación de todos los requisitos del SGSNU⁷⁹. Las consideraciones de género, incluidas las que afectan al personal LGBTIQ+, deben integrarse en todos los procesos de gestión de riesgos para la seguridad.
- **Un requisito importante es que cada entidad complete y difunda el memorándum para la respuesta inmediata a incidentes de seguridad por motivos de género**, que incluye información específica del contexto sobre estructuras de apoyo, lugares seguros, vías de derivación, costumbres y leyes locales relacionadas con el género y asistencia médica para el personal afectado⁸⁰. Como parte del memorándum, garantizar respuestas y recursos adecuados, como vías de derivación para incidentes de maltrato doméstico en los que esté implicado personal de la ONU.
- **Integrar medidas que tengan en cuenta la discapacidad** en los planes de gestión de riesgos para la seguridad y protección de las instalaciones, garantizando el cumplimiento de la política y las directrices del SGSNU⁸¹. Garantizar la inclusión y la accesibilidad, tanto para el personal como para los visitantes, puede implicar medidas relacionadas con los sistemas de comunicación, las alarmas y los procedimientos de evacuación.
- **Actualizar las medidas de gestión de crisis para garantizar un enfoque de seguridad y protección que tenga en cuenta las cuestiones de género durante la COVID-19 y otras situaciones de crisis en materia de seguridad y protección**. Garantizar que todos los aspectos de los pilares de la gestión de crisis estén en consonancia para gestionar sus respectivas responsabilidades, incluidas las relacionadas con el género y la discapacidad⁸².
- **Asignar recursos suficientes para la inclusión del género y la discapacidad en la gestión de riesgos para la seguridad**. Considerar la posibilidad de crear un fondo para ajustes razonables y garantizar que las formaciones periódicas cuenten con los recursos adecuados⁸³.
- **Confirmar la asignación de recursos para el suministro de equipos de seguridad y protección adecuados** para el personal de la ONU, como radios y teléfonos. Garantizar que los equipos de protección personal, como los chalecos antibalas, se ajusten adecuadamente a personas de distinto sexo.
- **Consultar a personas expertas locales durante la implementación de políticas**.⁸⁴ Los compañeros del SGSNU deben colaborar con los centros de coordinación de género y discapacidad de las entidades de la ONU en la oficina en el país o región, el país anfitrión y otras organizaciones locales e internacionales, así como con representantes de la sociedad civil⁸⁵. Considerar la posibilidad de crear un grupo de trabajo interinstitucional específico para cada lugar de destino sobre seguridad y protección con perspectiva de género, y una base de datos de proveedores de servicios, como intérpretes de lenguas de signos y subtituladores.
- **Informar e implicar a todo el personal sobre las amenazas, los riesgos y las medidas de seguridad que tengan en cuenta las cuestiones de género**. Garantizar la integración de las consideraciones de género y diversidad en las sesiones informativas sobre seguridad y en todas las demás comunicaciones y formación sobre seguridad y protección. La información debe facilitarse en formatos accesibles y alternativos, ser culturalmente específica y no basarse en estereotipos.



ONU-Mujeres / Ryan Brown

- **Proporcionar espacios regulares, accesibles y seguros para que el personal pueda debatir sobre sus inquietudes en materia de seguridad y protección, así como aportar comentarios y proponer mejoras.** La Política de inclusión de género en la gestión de la seguridad del SGSNU ofrece ejemplos de cómo implicar al personal, como la creación de redes y sesiones especializadas, incluso por género, así como la organización de actos con todo el personal⁸⁶.
 - **Impartir formación con perspectiva de género a todo el personal,** incluido el personal del SGSNU, los impulsores de la ONU, los guardias de seguridad contratados por la ONU y otros contratistas que proporcionen alojamiento o transporte. Además, las personas entrevistadas recomendaron una formación específica para quienes participan en la formación del personal de la ONU.
 - **Impartir cursos específicos de formación en seguridad y protección adaptados a las necesidades locales,** como Safe and Secure Approaches to Field Environments (Enfoques seguros para entornos sobre el terreno, SSAFE), Women's Security Awareness Training (Formación para la sensibilización sobre la seguridad de las mujeres, WSAT) y Women's Security Awareness Training – Training of Trainers (Formación para la sensibilización sobre la seguridad de las mujeres – Formación para formadores, WSAT ToT). Asegurarse de que las formaciones que incorporan cuestiones LGBTIQ+ se coordinen con un organismo de revisión como ONU-GLOBE.
 - **Incluir a los miembros de la familia en los cursos de seguridad y otros cursos previos al despliegue** para el personal, especialmente en caso de lugares de destino familiares difíciles, como parte de la obligación del «deber de cuidado»⁸⁷.
 - **Proporcionar y difundir información y modalidades de viaje inclusivas y accesibles**⁸⁸. Garantizar que el personal que deba viajar reciba un salvoconducto de la ONU y no esté obligado a viajar con su pasaporte nacional. Además, considerar la posibilidad de proporcionar medios de transporte seguros y accesibles para los desplazamientos al trabajo, incluidos los de las personas becarias.
- ✓ **Buenos ejemplos:**
- **ONU-Mujeres en Asia y el Pacífico** elaboró guías regionales sobre cómo abordar la violencia doméstica o de pareja entre el personal de la



MINUSMA / Marco Dormino

ONU junto con otros organismos en el marco de la campaña UNITE del Secretario General de la ONU para poner fin a la violencia contra las mujeres. En 2019 se lanzó un manual sobre violencia en la pareja para el personal de las Naciones Unidas en Asia⁸⁹. Numerosos equipos de las Naciones Unidas en la región utilizan este manual, lo adaptan a los contextos específicos de cada país con servicios e información locales, y forman al personal de las Naciones Unidas de forma generalizada en todos los organismos.

- **El equipo de las Naciones Unidas en Jordania** fomenta las consultas entre organismos y la participación de todo el personal a la hora de completar y comunicar el memorándum sobre consideraciones de género para incidentes de seguridad por motivos de género.
- **El DS** en Haití integró la seguridad con perspectiva de género en las sesiones informativas de orientación y en la documentación proporcionada al personal de la ONU.
- **ONU-Mujeres** desarrolló un curso de sensibilización sobre seguridad específica de género (GSSAT), abierto a todo el

personal de las Naciones Unidas de todos los géneros para fomentar la sensibilización, la solidaridad y la seguridad⁹⁰.

- **ACNUR** elaboró una formación sobre la inclusión de género en la gestión de los riesgos de seguridad. Esta formación de cinco días se ofrece al personal de seguridad contratado a nivel local para garantizar el conocimiento y la sensibilización sobre las amenazas relacionadas con el género, proporcionar orientación y aplicaciones prácticas de la inclusión de consideraciones de género en todos los aspectos de los procesos de gestión de riesgos de seguridad, incluida la respuesta a la gestión de incidentes. Los participantes declararon que se beneficiaron de la formación, que cambiaron sus actitudes y que aumentaron considerablemente sus conocimientos sobre cuestiones de género y LGBTIQ+.
- Para aumentar la seguridad sobre el terreno, **el UNMAS** en Afganistán y **el equipo de las Naciones Unidas en Somalia** ofrecen transporte para el personal nacional femenino.
- De forma similar, el **equipo de las Naciones Unidas en Papua Nueva Guinea** organizó un servicio de transporte diario para los compañeros nacionales e internacionales entre su lugar de trabajo y su residencia.
- **La Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur (UNMISS)** organiza un mercado de alimentos dos veces a la semana dentro de sus campamentos para reducir al mínimo los desplazamientos al exterior, donde la inestable situación de seguridad intimida especialmente a las mujeres. Esto minimizó los riesgos de seguridad al reducir las visitas a los mercados abiertos.

PARA LOS RESPONSABLES

- **Preguntar a los miembros del equipo cuáles son sus preocupaciones específicas en materia de seguridad y protección**, por ejemplo, en los desplazamientos y viajes de trabajo. Llevar a cabo estas conversaciones de forma abierta y sensible, sin requisitos obligatorios, para que los

demás compartan sus situaciones específicas. Comunicar las preocupaciones del personal a la persona responsable de la oficina, que participa en el Grupo de Gestión de la Seguridad (SMT), para garantizar la gestión de los riesgos de seguridad.

- **Confirmar la asignación de recursos y el suministro de equipos de seguridad y protección adecuados** al personal de la ONU, como radios y teléfonos.
- **Predicar con el ejemplo** participando de forma activa en la educación y formación en materia de seguridad y protección. Animar a las mujeres del equipo a realizar la formación Women's Security Awareness Training (WSAT) y a todo el personal a completar el curso de sensibilización sobre seguridad específica de género (GSSAT).
- **Fomentar el uso de modalidades de trabajo flexibles** para que los miembros del equipo puedan viajar a las horas del día que prefieran, si es posible.
- **Permitir que el personal viaje por motivos de trabajo en grupo y con sus personas de apoyo preferidas, si es necesario y si así lo desean,** especialmente aquellas personas que puedan enfrentarse a riesgos específicos mientras viajan y trabajan en el contexto local.
- **Explicar en los anuncios de puestos vacantes cómo se abordan la seguridad y la protección del personal en el lugar de destino.** Destacar cómo se abordan los ajustes razonables, incluso desde una perspectiva de género y discapacidad, para atraer a personal más diverso e incluir competencias de seguridad y protección para comunicar que todo el personal tiene la responsabilidad de crear un entorno laboral seguro y con perspectiva de género.
- **Practicar un enfoque centrado en la víctima o superviviente para los incidentes de seguridad** que dé prioridad a los derechos, las necesidades y las preferencias de la persona afectada⁹¹. Escuchar a las personas afectadas e informarles de las vías de asesoramiento de manera oportuna, sensible e imparcial, y aclarar las cuestiones de privacidad y confidencialidad⁹².

PARA PARTICULARES

- **Seguir todas las políticas, las directrices y los procedimientos de seguridad y protección.** Informarse sobre las amenazas locales de seguridad y conocer las medidas para reducir los riesgos. Completar la formación obligatoria en el lugar de destino, incluida la formación específica sobre género y discapacidad. Crear redes especializadas o unirse a ellas; por ejemplo, por género, para debatir los riesgos y preocupaciones en materia de seguridad.
- **Proporcionar información** al responsable de la oficina sobre las amenazas de seguridad a las que se enfrenta, cualquier requisito de accesibilidad que deban conocer sus compañeros durante una situación de evacuación, así como la calidad y el lenguaje del asesoramiento proporcionado, las medidas aplicadas y la formación proporcionada.
- **Solicitar modalidades de trabajo flexibles,** si es necesario, también para maximizar la seguridad y protección. Considerar la posibilidad de crear un club de desplazamientos para que los compañeros que se sientan más seguros viajando en grupo puedan hacerlo con las personas de apoyo que prefieran, en caso necesario.

4. SEGURIDAD, SALUD Y BIENESTAR OCUPACIONALES

«Es necesaria una inversión colectiva en salud».

Una plantilla saludable es clave para que las Naciones Unidas cumplan su mandato. Como afirma el Secretario General en su Estrategia sobre la paridad de género en todo el sistema: «Al centrarse en lo que impulsa la cultura organizativa, la ONU puede desarrollar un entorno laboral inclusivo libre de cualquier forma de discriminación, con el impacto acumulativo de una plantilla más feliz, saludable, eficaz y eficiente»⁹³.

Las personas consultadas para la elaboración de las Directrices identificaron la disponibilidad, la accesibilidad, la eficacia y la sensibilización como los componentes clave para crear un entorno propicio, reforzando la seguridad, la salud y el bienestar laborales para todo el personal. Una de las personas entrevistadas también señaló que «un mayor acceso a los centros de salud ayudaría a contratar a más mujeres». Asimismo, según ACNUR, los servicios y centros de salud adecuados son uno de los principales criterios para el personal a la hora de considerar las tareas sobre el terreno⁹⁴. Proporcionar seguridad y salud laborales (OSH) con perspectiva de género, así como apoyo y servicios para el bienestar, puede fomentar un grupo diverso de solicitantes, mejorar la retención de mujeres y personas de diversos orígenes y mejorar el bienestar de todo el personal.

«¿¡No hay ginecólogos!? Si se desea que haya un 50 % de mujeres, hay que tener esto en cuenta».

CENTRO DE COORDINACIÓN DE GÉNERO

Como se indicó en las consultas para estas Directrices, los entornos sobre el terreno pueden crear retos específicos que varían entre los distintos lugares de destino y están determinados por la disponibilidad y la eficacia de los servicios y su capacidad, como las clínicas locales y presenciales, las medidas de gestión de riesgos de seguridad y salud laborales, los servicios sanitarios públicos y privados, y el apoyo psicosocial. Es necesario abordar una gran variedad de factores para garantizar que la organización ponga en práctica sus valores de integridad, profesionalidad y respeto a la diversidad⁹⁵.

«Es probable que un brazo roto se pueda atender, pero algo más grave puede causar problemas».

CENTRO DE COORDINACIÓN DE GÉNERO

Las personas entrevistadas indicaron que, en muchos casos, fuera de los entornos de las grandes misiones integradas, la organización no dispone de servicios de seguridad y salud laborales, médicos y de bienestar, ni los presta, por lo que el personal depende de los marcos y servicios locales. Las personas consultadas para la elaboración de las Directrices indican que puede haber una brecha sustancial en los servicios locales para garantizar una atención médica, psicosocial y en materia de servicios de seguridad y salud laborales eficaz, suficiente y con recursos para el personal de las Naciones Unidas. En particular, las mujeres y las personas LGBTIQ+ afirmaron sufrir discriminación y experiencias difíciles a la hora de buscar ayuda. Los servicios con perspectiva de género incluyen tener en cuenta la distancia a los centros de salud,



ONU-Mujeres / Allison Joyce

la disponibilidad, asequibilidad, aceptabilidad y calidad del tratamiento, la igualdad de trato a las compañeras y a los compañeros LGBTIQ+ y la prestación de servicios, así como la accesibilidad de las instalaciones para el personal con discapacidad en igualdad de condiciones con los demás.

«Estar en este lugar puede ser difícil. Durante las crisis, necesitamos a alguien con quien hablar».

RESPONSABLE DE MISIÓN

Varias personas entrevistadas señalaron la importancia de fomentar el bienestar y la atención psicosocial debido a la naturaleza específica del entorno sobre el terreno y a los mandatos de las organizaciones de la ONU. Así lo indicó también el Secretario General en la Estrategia del Sistema de las Naciones Unidas sobre Salud Mental y Bienestar⁹⁶. Una persona entrevistada sostuvo lo siguiente: «Reforzar el apoyo y los servicios médicos aumenta la sensación de seguridad del personal, lo que se trata de un aspecto importante en la creación de un entorno propicio». Otra persona entrevistada dijo que «nos encontramos en una situación muy estresante,

aunque se trate de un lugar de destino familiar y con movilidad. Hay quienes vivimos en zonas pequeñas y aisladas, con espacios reducidos en los que no se conoce a gente nueva». La disponibilidad, el acceso, el apoyo mutuo y la sensibilización en materia de apoyo psicosocial para el personal son fundamentales para que las Naciones Unidas cumplan su deber de cuidado de «proporcionar un entorno laboral saludable, seguro y respetuoso que promueva una mayor responsabilidad, eficiencia y compromiso de su plantilla», tal y como señaló el Grupo de Trabajo Multifuncional sobre el Deber de Cuidado del Comité de Alto Nivel sobre Gestión⁹⁷.

Las situaciones de crisis, como la pandemia de COVID-19, tienen claras implicaciones para la salud y el bienestar. Las personas entrevistadas en la ONU destacaron la importancia de proteger al personal en tales situaciones, garantizando al mismo tiempo la continuidad de las actividades y permitiendo la implementación de los programas⁹⁸. Además, las personas entrevistadas indicaron que la pandemia aumentó la sensibilización sobre el apoyo que requieren la salud mental y las necesidades psicosociales, y puso de manifiesto la importancia fundamental de garantizar una gestión de crisis adecuada, la planificación de la seguridad y la salud en el trabajo, así como la disponibilidad de servicios de salud para el personal de las Naciones Unidas.

RECOMENDACIONES PARA EL PROGRESO

PARA LA ORGANIZACIÓN

- **Proporcionar acceso presencial o a distancia a profesionales de la salud de la mujer y a médicas y enfermeras para todo el personal, incluida al menos una ginecóloga**, especialmente si no se dispone de instalaciones públicas adecuadas. Tener en cuenta el contexto cultural, ya que algunas compañeras no pueden ser atendidas por profesionales sanitarios masculinos. Proporcionar servicios de traducción que garanticen la confidencialidad.
- **Consultar con las partes interesadas pertinentes para recopilar información adecuada y específica a nivel local, y proporcionar apoyo médico, tal y como recomendó la Asamblea General (A/RES/73/137)**⁹⁹, que señaló la importancia de una mayor colaboración entre la ONU, sus organismos humanitarios y otras organizaciones humanitarias. Garantizar que el equipo de las Naciones Unidas en el país aborde los retos de salud. Comprometerse con el personal, en particular las mujeres, las personas LGBTIQ+ y las personas con discapacidad y sus representantes, para responder de forma adecuada a sus retos de salud. Proporcionar información accesible, por ejemplo, como parte de los paquetes de bienvenida del personal, sobre las prácticas de evacuación médica, las leyes y costumbres locales en materia de salud, e información específica para mujeres, personal LGBTIQ+ y personas con discapacidad, incluidos los servicios de salud sexual y reproductiva.
- **Proporcionar servicios integrales de VIH y eliminar el estigma y la discriminación**¹⁰⁰. Los servicios integrales de VIH incluyen el asesoramiento, las pruebas, el tratamiento y el cuidado¹⁰¹. Mantener una comunicación abierta, honesta y frecuente sobre el VIH para crear un entorno laboral sin estigmas.
- **Cumplir los requisitos y recomendaciones en materia de seguridad y salud laborales, e integrarlos en los procesos organizativos y de gestión de los riesgos institucionales**¹⁰². Integrar las recomendaciones del Grupo de Trabajo Multifuncional sobre el Deber de Cuidado del Comité de Alto Nivel sobre Gestión en el marco de rendición de cuentas de representantes o responsables de oficina. Esto incluye la creación de un organismo de supervisión o centro de coordinación de la seguridad y la salud en el trabajo, así como la recopilación de información sobre riesgos específicos y la incorporación de la gestión de riesgos en materia de seguridad y salud laborales¹⁰³.
- **Proporcionar acceso a botiquines de primeros auxilios y formación** en la oficina y las regiones para capacitar a todo el mundo con conocimientos de primeros auxilios, las herramientas disponibles en las misiones y oficinas, e instrucciones sobre a quién dirigirse para pedir ayuda.
- **Considerar la posibilidad de facilitar el acceso a tratamientos de fertilidad**, en caso de que no sea posible mediante ninguna opción de seguro.
- **En la comunicación sobre salud y bienestar, utilizar una terminología neutra y con perspectiva de género, así como un lenguaje inclusivo en relación con los pacientes o el tratamiento**. Por ejemplo, no suponer que el paciente se identifica como hombre o mujer, ni que utiliza pronombres masculinos o femeninos. Utilizar términos neutros en cuanto al género, como «pareja», si se pregunta por la situación familiar del paciente¹⁰⁴.
- **Impartir sesiones de formación para capacitar a los responsables y a todo el personal con habilidades para desarrollar o mejorar los mecanismos de afrontamiento y apoyar el bienestar** de todo el personal y las personas a su cargo, tal como se recomienda en la Estrategia del Sistema de las Naciones Unidas sobre Salud Mental y Bienestar¹⁰⁵.



MONUSCO / Michael Aliz

- **Proporcionar servicios psicosociales y de apoyo accesibles y con perspectiva de género.** Hacer que el asesoramiento sea accesible de forma presencial, por teléfono o a través de videollamadas. Atenerse a la formación llevada a cabo por la Dependencia de Gestión del Estrés por Incidente Crítico (CISMU)¹⁰⁶ para recibir información sobre el trauma, incluido el apoyo a las supervivientes de violencia doméstica o sexual, a los miembros del colectivo LGBTIQ+, a las personas con discapacidad y a las pertenecientes a grupos raciales y étnicos. Considerar la posibilidad de contratar asesores tanto internacionales como nacionales para responder a los diversos contextos culturales y necesidades lingüísticas.
- **Establecer respuestas transversales a las necesidades de salud del personal y ofrecer actividades de bienestar.** Fomentar una estrecha colaboración entre los responsables en asuntos relacionados con la salud y consultar a los centros de coordinación de género, discapacidad y LGBTIQ+ para garantizar que la comunicación sea accesible e inclusiva. Tener en cuenta el apoyo de la organización a los servicios de telemedicina.
- **Considerar la posibilidad de poner en marcha una campaña de comunicación interna para luchar**

contra el estigma que rodea a las enfermedades. Como afirmó una persona entrevistada: «Hay que desmitificar la salud mental y todas las cuestiones relacionadas con la discapacidad». Implementar enfoques para reducir el estigma y promover la sensibilización en materia de salud mental, en consonancia con la Estrategia del Sistema de las Naciones Unidas sobre Salud Mental y Bienestar¹⁰⁷.

✓ Buenos ejemplos:

- **La Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en Somalia (UNSOM), la Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo en Somalia (UNSOS), la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur (UNMISS) y la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq (UNAMI) disponen de un ginecólogo sobre el terreno.**
- **La Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI)** en Islamabad (Pakistán) garantiza la accesibilidad de las personas con discapacidad en todos sus centros de salud, incluida la clínica local, la consulta del médico y la oficina del asesor, a través del DS.

- **UNSOS** proporciona acceso a sus instalaciones médicas a todo el personal, independientemente del tipo de contrato, y sin ningún coste adicional a través de su póliza de seguros. Se ofrece un vuelo especial a Nairobi (Kenya) cuando la clínica local evalúa que un miembro del personal requiere tratamiento médico especial.
- **La Oficina regional de ONU-Mujeres para África Occidental y Central** en Nairobi (Kenya) anima al personal a cuidar su estado de salud también cuando viaja en misión. Las disposiciones sobre el deber de cuidado y los paquetes de información se comparten con el personal y cubren todos los aspectos de salud mental y física, incluidos los contactos con el asesor sobre gestión del estrés y la autorización de seguridad en viajes de negocios o personales.
- **La oficina en el país de la OIT para Etiopía, Djibouti, Somalia, Sudán y Sudán del Sur, y sus Representantes Especiales ante la UA y la CEPA** incorporaron un enfoque específico sobre las mujeres y el VIH en sus esfuerzos de salud y bienestar a través de la sensibilización sobre el acceso al tratamiento.
- **UNSOS** garantiza la disponibilidad de productos sanitarios, como compresas, tampones y salvaslips.
- **El Grupo del Banco Mundial** ofrece ayuda financiera al personal que planea tener un hijo, ya sea mediante adopción legal o a través de tecnologías reproductivas. Los miembros del personal pueden utilizar la prestación de planificación familiar para cubrir parte de los costes de servicios, como la maternidad subrogada, la adopción, la inseminación artificial y la compra y el almacenamiento de material genético.
- **La Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana (MINUSCA) y la OIM en Micronesia** tienen a disposición de todo el personal formación de asesores entre pares para reforzar las aptitudes de apoyo en materia de salud mental.
- **La oficina regional de ONU-Mujeres para Asia y el Pacífico** de Bangkok (Tailandia), **UNSOS** y el **DS** de Islamabad (Pakistán) contrataron a asesores internacionales y nacionales para garantizar que todo el mundo tuviera acceso al asesoramiento, ofreciendo opciones en el idioma de preferencia y respondiendo a las sensibilidades culturales.
- **La OIM** introdujo un nuevo equipo multilingüe y global de asesores. El equipo proporciona apoyo de teleasesoramiento, seminarios web y facilitación de redes de apoyo al bienestar en 11 idiomas, garantizando el acceso y la disponibilidad de servicios psicosociales para todo el personal.
- **UNSOS** anima al personal a dejar comentarios en línea sobre los servicios médicos de la misión. Esto contribuyó a ampliar los servicios de salud y responder a las necesidades individuales.
- **El UNFPA** añadió opciones de telesalud a la cobertura de su seguro médico. Además, se cubre el acceso gratuito a asesoramiento profesional a distancia a corto plazo, recursos y derivaciones.
- **La Casa de las Naciones Unidas en Abuja (Nigeria)** proporciona acceso a gimnasios a todo el personal para promover la salud física y el bienestar.
- **La UNSOM** organizó la campaña «Live one day in our shoes» (Un día en nuestros zapatos) en colaboración con su Oficina de Discapacidad y el Comité sobre Discapacidad para compartir las experiencias de las personas con discapacidad.



ONU-Mujeres / Susan Markisz



UNMIL / Albert Gonzalez Farran



ONU / MINUSCA - Leonel GROTHE

PARA LOS RESPONSABLES

- Sensibilizar sobre la importancia de la seguridad, la salud y el bienestar ocupacionales. Predicar con el ejemplo y mostrar la importancia del bienestar. Organizar reuniones de equipo con el personal para desarrollar capacidades sobre gestión del estrés e invitar a un profesional de la salud mental para hablar de salud y bienestar, si es necesario. Un estilo de comunicación inclusivo puede empoderar al personal para cuidar de su bienestar o, como afirmó un Responsable de Misión, «el liderazgo compasivo es predicar con el ejemplo».
- Sensibilizar sobre los servicios de salud y de apoyo psicosocial disponibles. Proporcionar información periódica al personal para garantizar que todo el mundo disponga de información y tenga acceso a tratamientos y a atención sanitaria preventiva¹⁰⁸.
- Implementar una cultura de tolerancia cero frente a la discriminación del personal con problemas de salud¹⁰⁹. Según el informe de datos de la encuesta de bienestar del personal de la Secretaría de 2017¹¹⁰, entre el 18 % y el 23 % del personal de las Naciones Unidas dio positivo en un trastorno de ansiedad generalizada, trastorno de estrés postraumático, depresión o consumo peligroso de alcohol. Decir si se detecta discriminación o se detecta que un compañero pueda necesitar apoyo, y consultar con el personal de RR. HH., si procede.
- Fomentar una cultura y un entorno de oficina que animen a atender las propias necesidades de salud, hablando de la importancia de tomarse vacaciones, de hacer pausas periódicas y de mantener la integración de la vida personal y profesional. Remitir al personal a la Dependencia de Gestión del Estrés por Incidente Crítico (CISMU) para la gestión del estrés y el fomento de la resiliencia.

PARA PARTICULARES

- **Fomentar el bienestar creando redes de apoyo y participando en ellas.** Conocer los servicios sanitarios y psicosociales disponibles. Remitir a la Dependencia de Gestión del Estrés por Incidente Crítico o a los servicios internos de asesoramiento para la gestión del estrés y el desarrollo de la resiliencia. Tener conocimiento sobre a quién dirigirse en caso de emergencia médica o incidente crítico, y estar preparado para compartir esta información con los demás.
- **Proporcionar información cuando se utilicen las disposiciones en materia de salud y bienestar.** Proporcionar información al equipo médico, responsable o dirección de la organización sobre la atención sanitaria y los servicios relacionados disponibles, y abogar por abordar las posibles carencias.
- **Iniciar y participar en actividades de bienestar.** Considerar la posibilidad de iniciar actividades voluntarias con los compañeros que reflejen la diversidad de todo el personal, como excursiones, clubes de lectura, cocina o ejercicio en grupo para reducir el estrés y conectar mejor entre sí. Recordar las necesidades propias de salud y bienestar, y practicar el autocuidado; por ejemplo, mediante el descanso y la alimentación adecuados, tomando tiempo libre y buscando y aceptando el apoyo de los demás.



Foto ONU/Harandane Dicko

5. CONTRATACIÓN, GESTIÓN DE TALENTOS Y RETENCIÓN

«Cada vez que hay un nuevo puesto disponible, llega un nuevo hombre nuevo, un nuevo hombre...»

La contratación es la puerta de entrada a las Naciones Unidas. La contratación y la gestión de talentos con perspectiva de género maximizan la capacidad de la organización para adquirir y retener la mejor plantilla, lo que refleja los principios de diversidad e igualdad de la organización. Como explicó un responsable superior: «Necesitamos mejorar la percepción y la reputación en este campo... Si tuviéramos más mujeres, podríamos construir una reputación y una percepción que las atrajera».

«Como líder, es necesario implicarse. Hay que dejar claro que queremos mujeres candidatas».

RESPONSABLE SUPERIOR DE MISIÓN

Las personas entrevistadas identificaron varios factores críticos en los esfuerzos por aumentar el número de personal femenino sobre el terreno. Un firme compromiso de liderazgo, la implementación coherente de medidas especiales de carácter temporal (ST/AI/2020/5)¹¹¹, la lucha contra los prejuicios inconscientes durante el proceso de contratación y en el lugar de trabajo en general, la garantía de la accesibilidad física y los ajustes razonables para las personas con discapacidad, así como las estrategias de comunicación inclusivas y que tengan en cuenta las cuestiones de género, son indispensables en el esfuerzo por aprovechar una reserva de talentos diversa y contratar a más mujeres sobre el terreno. Además, como subrayaron los responsables superiores entrevistados para estas Directrices, el compromiso con la igualdad de género debe probarse como competencia de todos los candidatos.

«El compromiso con estas cuestiones [la igualdad de género] es una competencia. Esta competencia debe medirse más allá de las palabras».

COORDINADOR RESIDENTE

«Las cuestiones de desarrollo profesional ocupan el último lugar entre las prioridades; sin embargo, la gestión de talentos aumentaría la motivación y el compromiso de todo el personal».

CENTRO DE COORDINACIÓN DE GÉNERO





Mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas

Para desarrollar y retener el talento existente en el sistema de las Naciones Unidas, es fundamental contar con una estrategia integral de gestión de talentos. Las oportunidades de formación, la exposición a nuevas tareas y los programas de mentoría son componentes importantes de un entorno propicio que permita al personal prosperar en la ONU. Estos programas también son muy solicitados por el personal nacional. Como afirmó una persona entrevistada: «Nosotros, el personal nacional, también nos sentimos estancados. Esperamos que la organización nos ofrezca programas innovadores para crecer en nuestra carrera y nos dé más oportunidades». Otras mujeres del personal nacional compartieron sentimientos similares. También es importante reconocer y apoyar al personal con otros tipos de contrato, como los/as Voluntarios/as de las Naciones Unidas (VNU), los/as becarios/as y los/as consultores/as.

Un responsable superior sugirió que «si se facilita la movilidad, como un programa de rotación, podemos atraer a más mujeres. Si se quiere atraer, empoderar y retener a los talentos mejor cualificados, no debemos hablar solo de desarrollo de competencias interpersonales: necesitamos un cambio real. Hay que conseguir la estructura adecuada». Ofrecer más oportunidades a todas las mujeres, incluidas las que tienen hijos o no, las madres solteras y las mujeres con discapacidad, con el fin de crecer profesionalmente y avanzar en sus carreras es esencial para atraerlas y retenerlas en el sector. El nivel de compromiso y satisfacción del personal debe analizarse periódicamente, por ejemplo, mediante encuestas al personal de toda la organización y encuestas de fin de servicio.



ONU / Pasqual Gorriz

RECOMENDACIONES PARA EL PROGRESO

PARA LA ORGANIZACIÓN

- **Utilizar anuncios de puestos vacantes inclusivos¹¹².** Utilizar un lenguaje neutro en cuanto al género y evitar el capacitismo¹¹³. Hacer hincapié también en el potencial, no solo en la experiencia. Incluir declaraciones de valores específicas para demostrar los valores de diversidad e inclusión de la organización. Si es necesario, pedir ayuda a los profesionales de RR. HH. sobre cómo calcular los años de experiencia.
- **Garantizar la accesibilidad de los sitios web de solicitud de empleo y ofrecer ajustes razonables a las personas solicitantes con discapacidad.** Considerar la posibilidad de contar con centros de coordinación en las universidades locales y otras instituciones educativas pertinentes.
- **Mejorar el apoyo a las personas solicitantes de diversos orígenes y sectores.** Organizar sesiones informativas accesibles sobre cómo presentar una solicitud, especialmente sobre cómo crear formularios de solicitud, como el formulario de antecedentes personales (por ejemplo, PHP o P11) en relación con las cualificaciones, la experiencia y los requisitos¹¹⁴. Poner en marcha una plataforma única de empleo de la ONU que permita a las personas solicitantes encontrar todos los puestos de trabajo de la ONU en un solo lugar y presentar su solicitud utilizando un formulario de información personal.

- **Reforzar la divulgación específica y periódica entre las candidatas potenciales.**
- **Garantizar la integración de la igualdad, la diversidad y la inclusión en las estrategias de marca y comunicación de las empresas**¹¹⁵. Destacar los casos de éxito y las experiencias positivas y gratificantes del personal actual.
- **Medir el compromiso con la igualdad de género como competencia en cada entrevista.** Por ejemplo, plantear preguntas relacionadas con ejemplos de la vida real del candidato sobre cómo apoyó a una compañera joven o cómo incorporó la perspectiva de género en el trabajo.
- **Implementar medidas especiales de carácter temporal para lograr la paridad de género.** Aplicar medidas especiales a las selecciones y nombramientos de cada nivel en los que no se haya alcanzado la paridad de género.
- **Involucrar a una representación de liderazgo más amplia en las decisiones de contratación a nivel nacional.** Una participación más amplia y unos esfuerzos conjuntos podrían acelerar la consecución de los objetivos de paridad de género.
- **Asignar suficientes recursos humanos y financieros para la inclusión de diversos grupos**¹¹⁶. Tener en cuenta que los recursos humanos y financieros deben asignarse a la inclusión de la discapacidad y deben incluirse anualmente en el Plan de Acción para Todo el Sistema de las Naciones Unidas (ONU-SWAP).
- **Impartir formación a todo el personal sobre la lucha contra los prejuicios inconscientes.** Esto ayudará al personal a reconocer, minimizar y gestionar los prejuicios, y repercutirá en los procesos y decisiones de contratación.
- **Mejorar el apoyo al desarrollo profesional.** Crear programas de desarrollo profesional específicos para cada oficina o interinstitucionales que incluyan orientación, mentorías^x y misiones especiales para desarrollar competencias¹¹⁷.
- **Llevar a cabo actividades de divulgación dirigidas a las mujeres del personal nacional** y permitirles que presenten su candidatura a puestos profesionales internacionales. Todos los candidatos de la ONU en general deben considerarse candidatos internos.
- **Fomentar las iniciativas de rotación.** Facilitar la movilidad entre los lugares de destino familiares y no familiares.
- **Instalar mecanismos de seguimiento y recopilación de datos,** así como de elaboración de informes, para captar mejor la representación del personal procedente de grupos o segmentos demográficos infrarrepresentados.



Buenos ejemplos:

- **UNOPS** incluye una declaración de valores sobre la integración de la vida personal y profesional en sus anuncios de puestos vacantes.
- **ACNUR** explica su compromiso con la inclusión, la diversidad y la igualdad de género en su sitio web de solicitudes¹¹⁸.
- **ONUDI** en Brasil considera la experiencia laboral no remunerada de las personas candidatas como parte de su experiencia. Eliminó de los anuncios de puestos vacantes la frase «se valorará la experiencia previa en las Naciones Unidas».
- **La Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Colombia (UNVMC)** diseñó y llevó a cabo una serie interactiva de gestión profesional. Para mejorar aún más esta serie y apoyar las aspiraciones profesionales de las mujeres del personal nacional, se ofreció un simulacro interactivo de entrevista ante un tribunal y clínicas de práctica individualizadas. Desde su creación, dos mujeres del personal nacional y una asistente nacional consiguieron puestos internacionales.
- **El Secretario General de la ONU** lanzó la segunda Convocatoria Mundial para Jefes y Jefes Adjuntos de las Operaciones de Paz

x ONU-Mujeres desarrolló una guía de mentoría en apoyo de las Directrices sobre un entorno propicio. Disponible en: <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/How%20We%20Work/Gender-parity/Gender-parity-Mentoring-as-part-of-creating-an-enabling-environment-en.pdf> El anuncio de puestos vacantes reza lo siguiente: «UNOPS valora a su gente y reconoce la importancia de equilibrar las obligaciones profesionales y personales. Tenemos una política progresista de armonización de la vida laboral y personal, y ofrecemos varias opciones de trabajo flexible. Esta política se aplica al personal de UNOPS en todos los tipos de contrato».



MONUSCO / Myriam Asmani

de las Naciones Unidas en 2019¹¹⁹. El objetivo de la campaña de difusión era aumentar y diversificar el grupo de candidatos a puestos de liderazgo de alto nivel en las operaciones de paz de la ONU¹²⁰. Desde 2017, se nombró a 17 candidatos de la Convocatoria Mundial (de los cuales el 59 % son mujeres) Jefes o Jefas Adjuntas de Misión en todas las operaciones de paz, lo que representa alrededor del 30 % de los nombramientos de liderazgo civil sobre el terreno.

- **UNOPS** puso en marcha el programa de jóvenes talentos para encontrar profesionales cualificados en lugares de destino con dificultades, en particular jóvenes y grupos infrarrepresentados, con el fin de desarrollar la capacidad nacional. Hasta ahora, se reclutaron 17 mujeres en Guinea, Sudán, la República Democrática del Congo, la República Centroafricana y Afganistán.
- **El PNUD y la Comisión de la Unión Africana (CUA)** implementan de forma conjunta el primer programa de becas para Jóvenes Africanas Líderes (AYWL) para desarrollar la próxima generación de mujeres líderes¹²¹. Se presentó en 2019 y 22 becarias fueron asignadas en 13 lugares de destino diferentes del PNUD.

- **UNOPS** en Haití contrató a mujeres conductoras para un proyecto local centrándose en su asociación con una agencia gubernamental que trabaja con mujeres conductoras. Los responsables de contratación se reunieron con las posibles candidatas, les formaron y les ayudaron a solicitar los puestos de conductora disponibles.
- **El Departamento de Operaciones de Paz de las Naciones Unidas (DOP)** implementó formaciones previas al despliegue para mujeres oficiales de seguridad penitenciaria operativa, con la participación de 33 mujeres oficiales penitenciarias en 2019. Hasta la fecha, 18 funcionarias obtuvieron el despliegue^{xi} como oficiales penitenciarias proporcionado por el Gobierno, lo que contribuyó al aumento de la representación de las oficiales penitenciarias en las misiones¹²².
- Varias misiones crearon mensajes de video para dar a conocer a las mujeres que prestan servicio en el mantenimiento de la paz y en misiones políticas especiales. **La UNMIK** creó Mujeres en las Operaciones de Mantenimiento de la Paz¹²³ y, **la UNVMC**, #TrabajaConNosotros #JoinUs¹²⁴. **Los Departamentos de Asuntos Políticos y Consolidación de la Paz y de Operaciones de Paz (DAPCP-DPO)** presentaron a las Responsables de Misión en la página web Meet UN Mission Leaders (Conozca al personal directivo de las misiones de las Naciones Unidas).¹²⁵
- **El PNUD y el Programa de Voluntarios de las Naciones Unidas (VNU)** crearon el Programa de Talentos para Jóvenes Profesionales con Discapacidad¹²⁶ con el fin de apoyar la inclusión y crear una cantera de talentos de jóvenes profesionales con discapacidad para puestos de trabajos relacionados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Hasta ahora, se contrató a 16 jóvenes profesionales con discapacidad en las oficinas en los países, oficinas regionales y de la sede del PNUD, y la mitad son mujeres.
- **ELACNUDH** puso en marcha un programa de becas LGBTQI+¹²⁷ destinado a crear una

xi En la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en Somalia, la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur y la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana.



ACNUR / Santiago Arcos

plantilla más diversa e inclusiva. Además, el ACNUDH dirigió un programa de pasantías sobre diversidad de la ONU (2016–2019) para promover la contratación de personas de grupos infrarrepresentados, incluidas personas con discapacidad, miembros de minorías etnolingüísticas y religiosas, personas LGBTIQ+ y personas que viven con el VIH para trabajar con diversos organismos de la ONU en Moldavia.

- **Los DAPCP-DPO** crearon una iniciativa de asociación en materia de liderazgo que ofrece a todos los Representantes Especiales del Secretario General (RESG) y Representantes Especiales Adjuntos del Secretario General (REASG) recién nombrados la oportunidad de vincularse con un RESG o REASG en activo o anterior para que les preste apoyo durante su misión. Desde su lanzamiento, la iniciativa proporcionó a las partes

asociadas de liderazgo a 29 RESG y REASG, incluidas 18 mujeres RESG y REASG.

- **UNICEF** puso en marcha el programa REACH en abril de 2020 para preparar al personal nacional de alto rendimiento para una carrera internacional, con sesiones de orientación, mentoría, apoyo entre pares y tareas desafiantes. La fase piloto del programa se compone de 15 mujeres y 23 hombres.
- **La Oficina de Recursos Humanos de la Secretaría General de las Naciones Unidas y ONU-Mujeres** crearon una base de datos de mujeres del personal nacional y de sus conocimientos y experiencia. La base de datos ayudará al sistema de las Naciones Unidas a dirigirse a las mujeres del personal nacional para contratarlas para puestos internacionales y, por tanto, a acelerar la paridad de género mediante una mejor adquisición de talentos.



ONU-Mujeres

- **ACNUR** estipula en su Política de Contratación y Asignaciones que la duración del servicio en «lugares de destino de alto riesgo» es de 18 meses. Para proporcionar un descanso significativo al final de una tarea o misión en un lugar de destino de alto riesgo y evitar el agotamiento, los miembros del personal internacional reciben hasta 27 días de licencia especial con sueldo completo al final de la tarea.
- En 2019, **el ACNUDH** en Moldavia dirigió una encuesta para evaluar la diversidad entre el personal de la ONU, comprender las percepciones y actitudes hacia los grupos infrarrepresentados por parte del personal de la ONU y evaluar en qué medida se estaban implementando las políticas internas de igualdad y diversidad. Los datos dieron lugar a un informe con recomendaciones sobre cómo crear un entorno laboral más inclusivo y garantizar una plantilla de las Naciones Unidas más diversa.

PARA LOS RESPONSABLES

- **Incorporar indicadores de género en el proceso de evaluación del rendimiento**, incluido el pacto del personal directivo superior. La responsabilidad en materia de igualdad de género se implementa mejor cuando se dirige a los altos cargos y a todo el personal mediante la integración de objetivos claros en el plan y la revisión del rendimiento de cada miembro del personal¹²⁸.
- **Revisar los objetivos de paridad tanto a nivel de equipo como de lugar de trabajo antes de tomar una decisión de contratación.** Revisar y desglosar los datos sobre ascensos y el tiempo transcurrido hasta el ascenso. Añadir formación obligatoria para los responsables sobre género, inclusión y diversidad, y prejuicios inconscientes, y utilizar estos conocimientos durante el proceso de selección.
- **Implementar, en caso necesario, medidas especiales de carácter temporal para alcanzar la paridad de género.** Las medidas especiales de carácter temporal¹²⁹ se aplican en todo momento cuando no existe paridad, incluso en el momento de creación de una nueva entidad, cuando se amplía la plantilla de las entidades existentes, durante los períodos de reducción de plantilla, cuando está en vigor una congelación de la contratación o cuando se reorganiza una entidad.
- **Proporcionar apoyo al desarrollo profesional.** Ofrecer apoyo proporcionando formación transversal y oportunidades de observación profesional. Establecer y aprovechar oportunidades de desarrollo, como conversaciones sobre la carrera profesional y programas de mentoría y formación.



Foto ONU / Marco Dormino.

FOR INDIVIDUALS

- Iniciar una conversación y pedir consejo a personal superior más allá del equipo inmediato para apoyar el desarrollo profesional. Conocer la experiencia y las competencias requeridas en los puestos de mayor responsabilidad y buscar oportunidades de desarrollo de las capacidades pertinentes.
- Participar en oportunidades de desarrollo, como conversaciones sobre la carrera profesional, mentorías o programas de orientación. Colaborar con el centro de coordinación de RR. HH. y género de la organización para descubrir oportunidades de aprendizaje y desarrollo de la gestión de talentos, como los cursos gratuitos en línea que ofrecen las entidades de las Naciones Unidas.
- Solicitar puestos vacantes. Los estudios demuestran que las mujeres no solicitan un empleo a menos que se consideren plenamente cualificadas para todos los requisitos del puesto, mientras que los hombres lo hacen incluso cuando consideran que solo cumplen el 60 % de los requisitos¹³⁰.

6. LIDERAZGO, RENDICIÓN DE CUENTAS E IMPLEMENTACIÓN

«Sobre el papel, los planes están ahí; la implementación suele ser el principal reto».

Como expresó un Coordinador Residente entrevistado para estas Directrices: «Es más fácil hablar que caminar». Por lo tanto, esta sección ofrece recomendaciones concretas para implementar las Directrices y responsabilizar a las organizaciones, a los dirigentes y a todo el personal de «predicar con el ejemplo».

Cada entidad, oficina y misión de la ONU es diferente. Las personas entrevistadas señalaron que «no hay un modelo único ni una política general posible» y que es importante que cualquier política y práctica sea «consciente de la situación y la cultura». Se espera que los líderes desempeñen un papel clave a la hora de emitir juicios acertados en cada contexto y de orientar a los demás.



Un Responsable de Misión subrayó la importancia del liderazgo compasivo y de predicar con el ejemplo: «Como líder, debe implicarse; tiene que dejar claro que se compromete con la paridad de género y con un entorno propicio para todo el mundo».

«Todo es cuestión de liderazgo».

RESPONSABLE SUPERIOR DE MISIÓN

La dirección, incluso en cada nivel de entidad, misión y el equipo de las Naciones Unidas en el país, tiene la responsabilidad especial de establecer la pauta correcta y poner en práctica los valores de las Naciones Unidas respondiendo a las cuestiones de género y diversidad, verbalizando los compromisos y predicando con el ejemplo.

Como dijo un responsable superior: «El equipo en el país debe demostrar al Gobierno anfitrión que es posible alcanzar la paridad». Mejorar la rendición de cuentas es «el mecanismo de cómo hacer que [el cambio] se produzca», como expresó una de las personas entrevistadas, lo que puede lograrse mediante planes de trabajo sobre género y diversidad e indicadores de rendimiento claros, como en el pacto del personal directivo superior. Quienes contribuyeron a estas Directrices también destacaron la importancia de la coordinación para promover un entorno laboral propicio dentro de los equipos de las Naciones Unidas en los países.

«El diálogo más necesario para un entorno propicio es la conversación con los líderes».

RESPONSABLE SUPERIOR DE MISIÓN

La creación de un entorno laboral propicio requiere un cambio cultural por el que los responsables superiores entablen diálogos y conversaciones de forma proactiva y animen a su personal a hablar. Por ejemplo, una persona entrevistada comentó: «No es que no existan políticas



ONU-Mujeres / Ellie van Baaren



MINUSMA

[de entorno propicio], es que hay tantas dinámicas de poder y personalidades... Es difícil pedir lo que quieres si tienes miedo de alguien... Que un D2 diga que su despacho está abierto no significa que la gente vaya a preguntar». Otra persona entrevistada destacó la importancia de «reforzar un liderazgo transformador que vaya más allá de las listas de control».



UNMISS/Amanda Voisard

«Como responsable de misión, representa a todas las personas en la misión».

RESPONSABLE SUPERIOR DE MISIÓN

Muchas personas entrevistadas recomendaron debatir sobre los roles y las normas de género, y sobre cómo la paridad de género y un entorno propicio benefician a todo el personal, incluidos los hombres, y contribuyen a la eficacia de toda la organización. Es necesario abordar de forma activa los tabúes y estigmas a los que se enfrentan las mujeres sobre el terreno, con una fuerte implicación por parte de los dirigentes, como también destaca un estudio del Instituto Internacional de la Paz (2020)¹³¹. Otros factores de éxito identificados por las personas entrevistadas para

hacer frente a posibles resistencias fueron la escucha activa de las preocupaciones y puntos de vista del personal con paciencia y respeto, y que el personal de alto nivel expresara su compromiso con la paridad de género y la creación de un entorno propicio.

«Adoptar un enfoque con perspectiva de género y crear un entorno propicio ayuda a cumplir el mandato».

RESPONSABLE SUPERIOR DE MISIÓN

Una forma práctica de mejorar la implementación de las Directrices sobre un entorno propicio es reforzar el papel de los centros de coordinación de género¹³². Tal y como se estipula en el boletín del Secretario General

sobre los centros de coordinación departamentales para la mujer en la Secretaría de la ONU y en la Estrategia sobre la paridad de género para todo el sistema, cada departamento, oficina, comisión regional y misión debe tener al menos un centro de coordinación¹³³. Los Estados miembros también destacaron la importancia del «apoyo activo de los centros de coordinación de género y de los centros de coordinación para la mujer» en la creación de un entorno propicio (A/RES/74/128)¹³⁴. El deber del responsable de la entidad de lograr la paridad de género incluye el nombramiento y la colaboración con los centros de coordinación de género, que prestan apoyo en la promoción de un entorno laboral sensible a las cuestiones de género.

«La implementación requiere una comunicación franca y sincera».

CENTRO DE COORDINACIÓN DE GÉNERO

Además, las personas entrevistadas señalaron como fundamentales una comunicación clara y coherente, y espacio para que el personal participe. La comunicación sobre los avances realizados hacia la paridad de género puede adoptar diversas formas, y es importante la coherencia y regularidad de los mensajes. Como afirmó una persona entrevistada: «La implementación requiere una comunicación franca y sincera».

Muchas personas entrevistadas también defendieron la importancia de los «defensores masculinos del cambio» para reiterar la importancia de aliarse con los hombres. Es importante destacar que las personas entrevistadas también indicaron que la creación de un entorno propicio es responsabilidad de todo el personal.

UNAMID



RECOMENDACIONES PARA EL PROGRESO

PARA LA ORGANIZACIÓN

- **Crear planes específicos de género y diversidad con los recursos de acompañamiento adecuados** a nivel de país y de misión, basándose en estas Directrices, incluidos mecanismos de rendición de cuentas e indicadores claros y sólidos.
- **Incorporar consideraciones de género y de entorno propicio en los indicadores de resultados.** Asegurarse de que las estructuras de la misión y los procesos de toma de decisiones, incluidas las líneas jerárquicas, permiten tener una visión conjunta y avanzar sin obstáculos.
- **Reconocer y ofrecer incentivos y recompensas** a los responsables que alcancen los objetivos de paridad de género.
- **Contar con un punto permanente en las reuniones del ayuntamiento sobre la creación de un entorno laboral propicio,** en el que los altos directivos demuestren las medidas que tomaron para avanzar en la paridad de género y los entornos propicios, y el personal tenga la oportunidad de hacer preguntas y presentar ideas.
- **Aspirar a una coordinación eficaz de los esfuerzos en materia de paridad de género y de creación de entornos laborales propicios a nivel de los equipos de las Naciones Unidas en los países,** con la Oficina de Coordinadores Residentes, en cooperación con ONU-Mujeres y con su asesoramiento técnico y sustantivo. Se debería animar a los Coordinadores Residentes y a los Responsables de los organismos a que defiendan la paridad de género y la creación de entornos propicios dentro de la ONU a nivel nacional, incluso en las contrataciones.
- **Revisar la situación de la mujer** en términos de cifras y de cultura organizativa en el equipo en el país. A la hora de contratar personal, es fundamental conocer la situación del país.
- **Incluir en los planes de trabajo anuales de los equipos de las Naciones Unidas en los países y de los Coordinadores Residentes objetivos relacionados con la paridad de género y los entornos propicios.** Supervisar y hacer un seguimiento de las tendencias hacia la consecución de la paridad de género y de un entorno propicio y una cultura organizativa que apoyen la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres dentro del sistema de las Naciones Unidas a escala nacional, en consonancia con el sistema de puntuación del ENUP-SWAP.
- **Crear, compartir y poner en común recursos a nivel del equipo de las Naciones Unidas en el país,** incluidos espacios de lactancia y guarderías en los locales comunes de la ONU, siempre que sea posible.
- **Incluir acciones e indicadores específicos de género en la estrategia de operaciones institucionales,** incluidos indicadores específicos de paridad de género.
- Empoderar a los equipos de gestión de operaciones y a los equipos de recursos humanos **para que**



ONU-Mujeres/Bundit Chotsuwan

- apoyen y faciliten** los avances en la creación de un entorno laboral propicio. Animar a la OMT a debatir periódicamente con el Grupo Temático sobre Género sobre la promoción de la paridad de género y un entorno propicio.
- **Aprovechar los Grupos Temáticos sobre Género** para avanzar en el intercambio de prácticas recomendadas e influir en la consecución de la paridad de género y de un entorno propicio, en colaboración con la OMT a nivel nacional.
 - **Designar al menos un centro de coordinación de género** en cada oficina, departamento y misión¹³⁵. Se anima a las entidades a contar con varios centros de coordinación de género que incluyan todos los géneros para esta función, y no solo mujeres. Establecer mandatos claros para los centros de coordinación de género. Garantizar tiempo y recursos financieros suficientes para que los centros de coordinación puedan desempeñar sus funciones. Educar a los compañeros sobre el papel y las responsabilidades de los centros de coordinación de género. Asegurarse de que la alta dirección consulte periódicamente a los centros de coordinación de género.
 - **Contactar con otras organizaciones de la región u oficinas similares para crear redes locales de centros de coordinación de género** que se apoyen mutuamente con buenas prácticas. Para obtener ayuda, póngase en contacto con la Oficina de la Coordinadora de las Cuestiones relativas a la Mujer, que dirige y coordina la red de centros de coordinación de género en el sistema de la ONU (focalpoint.forwomen@unwomen.org).
-  **Buenos ejemplos:**
- **El REASG de la UNAMI** creó la Estrategia para la paridad de género y el plan de implementación a nivel de misión. Entusiasmada por este compromiso de liderazgo, la misión creó un grupo de trabajo sobre paridad de género para promover, ejecutar y supervisar los avances en la implementación del plan. El grupo de trabajo informa trimestralmente al equipo directivo sobre su implementación y formula recomendaciones sobre nuevas medidas.
 - En **la Secretaría de las Naciones Unidas**, los responsables de entidad, los altos directivos y los responsables de contratación son responsables de los objetivos de paridad de género en las evaluaciones de rendimiento.
 - **La UNVMC** estableció indicadores de género para todo el personal como parte de su evaluación anual para medir el rendimiento.
 - **UNOPS** incluyó un «objetivo de paridad de género» para todos los líderes y el personal de nivel P4 y superior para sus evaluaciones de rendimiento de 2020, con el objetivo de lograr que el 60 % de todas las contrataciones de la oficina o del grupo respectivo estén ocupadas por mujeres cualificadas.
 - **El equipo de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo** elaboró un pacto de paridad de género, una estrategia diseñada para alcanzar la plena paridad de género en 2026. Todos los responsables de los organismos del equipo en el país firmaron el pacto.
 - **El Coordinador Residente en Nigeria** animó explícitamente a todos los representantes de los organismos a prestar especial atención a los procesos de contratación e incorporación para garantizar un entorno laboral justo, igualitario y respetuoso.
 - A petición de la Red de Mujeres Líderes en **el lugar de destino de las Naciones Unidas en Nairobi, la oficina regional de ONU-Mujeres para África Oriental y Meridional** encargó un estudio titulado Report on the status of women in UN Office in Nairobi (Informe sobre la situación de las mujeres en la oficina de las Naciones Unidas en Nairobi) para analizar la representación de las mujeres en el lugar de destino de las Naciones Unidas en términos de cifras y cultura organizativa¹³⁶.
 - **El equipo de las Naciones Unidas en Tanzania** hizo que su estrategia operativa tuviera en cuenta las cuestiones de género mediante la inclusión de indicadores específicos de paridad de género y de adquisiciones con perspectiva de género¹³⁷. Esto aumentó la sensibilización, la capacidad y el compromiso con la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

- o La dirección de la UNMIK amplió el papel del Centro de Coordinación para Cuestiones Relativas a la Mujer para incluir la participación en reuniones estratégicas sobre género y diversidad. El Centro de Coordinación para Cuestiones Relativas a la Mujer también participa en todas las reuniones del personal directivo e informa directamente al RESG.
- o La dirección de la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí (MINUSMA) amplió el papel del centro de coordinación de género y de la mujer para incluir su respectiva participación en reuniones estratégicas sobre igualdad y paridad de género.
- o En el Departamento de Apoyo Operacional (DAO) de la Secretaría General de la ONU, los centros de coordinación de género se reúnen mensualmente para debatir la implementación de la Estrategia sobre la paridad de género. El Secretario General Adjunto reconoce el importante papel de los centros de coordinación en el apoyo a los objetivos de paridad de género en sus comunicaciones internas a todo el personal y en los ayuntamientos.

PARA LOS RESPONSABLES

- Incluir anualmente en los indicadores de rendimiento y en los del equipo objetivos relacionados con el género y el entorno propicio. Predicar con el ejemplo teniendo en cuenta las cuestiones de género y diversidad, y tomando medidas sobre la integración de la vida personal y profesional, las modalidades de trabajo flexibles, los estándares de conducta, la seguridad y la protección, así como la salud y el bienestar.
- Colaborar con los representantes del personal y ofrecer un espacio para el diálogo en equipo a fin de crear un entorno propicio.
- Si los subordinados forman parte del centro de coordinación de género, asegurarse de que disponen de tiempo y recursos financieros suficientes para desempeñar su importante

función. Debatir periódicamente lo que necesitan para cumplir con sus responsabilidades.

- Asegurarse y evaluar que el equipo comprende sus responsabilidades en la creación de un entorno propicio a través de diversas iniciativas y comportamientos cotidianos.

PARA PARTICULARES

- Practicar los valores de la ONU teniendo en cuenta las cuestiones de igualdad de género y diversidad, verbalizar los compromisos y predicar con el ejemplo, mostrando apoyo y debatiendo la importancia de la paridad de género y la diversidad con los compañeros.
- **Ofrecerse voluntario o animar a un compañero a convertirse en centro de coordinación de género.**
- **Incluir objetivos relacionados con la igualdad de género y el entorno propicio en el marco de rendimiento.**
- **Ponerse en contacto con los centros de coordinación de género** para hablar de cómo se puede ayudar a promover su trabajo y crear un entorno propicio.

DE CARA AL FUTURO

Estas Directrices ofrecen una serie de ideas y ejemplos sobre cómo crear entornos laborales propicios sobre el terreno. Ahora le toca a usted pasar de las palabras a los hechos, dar vida a este documento y poner en práctica sus recomendaciones.

Sea cual sea su función, ya sea responsable de misión, coordinador/a residente, gestor/a, centro de coordinación de género, profesional intermedio o subalterno, voluntario/a de las Naciones Unidas o becario/a, usted puede marcar la diferencia. Cada acción es importante para crear un entorno laboral que fomente la igualdad, erradique los prejuicios e incluya a todo el personal. Se espera que su primer paso constituya una excelente base de buenas prácticas y anime a otros a seguir su ejemplo.

De acuerdo con su mandato, ONU-Mujeres sigue dispuesta a apoyar los esfuerzos para alcanzar la paridad de género y crear entornos laborales propicios. Comparta sus experiencias en la implementación de estas Directrices con el Centro de Coordinación de Cuestiones Relativas a la Mujer en el sistema de las Naciones Unidas en ONU-Mujeres poniéndose en contacto con el centro ([focalpoint.forwomen@unwomen.org](mailto:forwomen@unwomen.org)). También puede utilizar otros recursos visitando [https:// www.unwomen.org/es/how-we-work/gender-parity-in-the-united-nations](https://www.unwomen.org/es/how-we-work/gender-parity-in-the-united-nations).

Juntos podemos crear un entorno laboral inclusivo, diverso y respetuoso en cada equipo, oficina, departamento y misión. Comencemos hoy mismo.

ANEXO 1: METODOLOGÍA

Los exhaustivos y variados métodos de recopilación de datos utilizados en la elaboración de estas Directrices incluyeron un estudio teórico exhaustivo de las políticas, los informes y las orientaciones de la ONU, así como investigaciones externas, entrevistas cualitativas, grupos de discusión y reuniones, y comentarios por escrito.

Casi 200 compañeros y compañeras de más de 50 países en los que operan las Naciones Unidas y personas expertas de organizaciones ajenas a la ONU colaboraron en la creación de estas Directrices. Se consultó a personal de distintos niveles y tipos de contrato, incluidos becarios/as, consultores/as, personal nacional, centros de coordinación de género y altos cargos. Entre los dirigentes había coordinadores/as residentes, directores/as regionales o directores/as regionales adjuntos/as, representantes nacionales y dirigentes de diversas misiones. Además, se entrevistó a personas expertas en recursos humanos de la ONU en diversos lugares.

Las recomendaciones y los ejemplos de buenas prácticas se recopilaron de estas fuentes y sus respectivas entidades u oficinas las validaron. Los ejemplos de buenas prácticas se eligieron para complementar las recomendaciones en los esfuerzos por crear un entorno propicio.

El Centro de Coordinación de Cuestiones Relativas a la Mujer colaboró con compañeros y compañeras de la Oficina Ejecutiva del Secretario General, la red de centros de coordinación de género de todo el sistema, los Departamentos de Asuntos Políticos y Consolidación de la Paz y de Operaciones de Paz (DAPCP-DPO) y la Oficina de Coordinación para el Desarrollo de las Naciones Unidas (UNDCO) para garantizar una cobertura organizativa y geográfica amplia y diversa de las personas consultadas. Entre los compañeros que contribuyeron a estas Directrices figuran los siguientes:

REDES DE LAS NACIONES UNIDAS

- **Red del sistema de las Naciones Unidas de casi 400 centros de coordinación de género de diferentes entidades y lugares de destino**
- **Red de Recursos Humanos de la Junta de Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas (JJE)**
- **Responsables, personal subalterno y personal nacional de diferentes oficinas sobre el terreno (designados por las personas entrevistadas, así como por la red de profesionales subalternos y Young UN)**
- **Grupo de Referencia sobre el terreno del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas**
- **Altos representantes de la Red Interinstitucional de Gestión de la Seguridad (RIGS)**
- **ONU-GLOBE, un grupo interinstitucional de todo el sistema que aboga por la igualdad y la no discriminación del personal LGBTIQ+ en el sistema de las Naciones Unidas y sus operaciones de mantenimiento de la paz**
- **United Nations Enable/Red de centros de coordinación de la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad**



ENTIDADES DE LAS NACIONES UNIDAS

OCHO MISIONES DE MANTENIMIENTO DE LA PAZ:

- Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei (UNISFA)
- Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur (UNMISS)
- Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí (MINUSMA)
- Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana (MINUSCA)
- Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO)
- Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano (FPNUL)
- Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo (UNMIK)
- Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua (ONUVT)

CUATRO MISIONES POLÍTICAS ESPECIALES:

- Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en Somalia (UNSOM)
- Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Colombia (UNVMC)
- Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán (UNAMA)
- Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq (UNAMI)

LOS SEIS FONDOS Y PROGRAMAS:

- Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)
- Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA)
- Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat)
- Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF)
- Programa Mundial de Alimentos (PMA)
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)

DIEZ AGENCIAS ESPECIALIZADAS Y OTRAS

ENTIDADES Y ORGANISMOS:

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI)
- Grupo del Banco Mundial
- Organización Mundial de la Salud (OMS)
- Organización Internacional del Trabajo (OIT)
- Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida (ONUSIDA)
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR)

- Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS)
- Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente (UNRWA)
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM)
- Centro Regional de Servicios de las Naciones Unidas en Entebbe
- Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo en Somalia (UNSOS)
- Comisión Económica de las Naciones Unidas para África (CEPA)
- Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana (ONUUA)
- Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales de las Naciones Unidas (MRITP)

DEPARTAMENTOS Y OFICINAS DE LA SECRETARÍA DE LAS NACIONES UNIDAS

- Departamentos de Asuntos Políticos y Consolidación de la Paz y de Operaciones de Paz (DAPCP-DPO)
- Oficina de Coordinación del Desarrollo (OCD)
- Programa sobre la Discapacidad/Secretaría de la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (SCRPD)
- Defensoría de los Derechos de las Víctimas (OVRA)
- Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI)
- Departamento de seguridad y salud laborales (OSH)
- Departamento de Apoyo Operativo (DAO), incluida la Sección de Servicios Médicos de Apoyo
- Departamento de Seguridad (DS), incluida la Dependencia de Gestión del Estrés por Incidente Crítico (CISMU)
- Oficina del Ómbudsman de los Fondos y Programas de las Naciones Unidas en Nairobi
- Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH)

ORGANIZACIONES AJENAS A LA ONU

- Rome Institute for International Counseling, Coaching and Mediation
- Asociación Internacional de Discapacitados (IDA)
- OutRight Action International
- WorkLife HUB
- Care International

FIGURA 1.
MAPA QUE INDICA LA UBICACIÓN DE LAS PARTES INTERESADAS QUE PARTICIPARON EN LA ELABORACIÓN DE ESTAS DIRECTRICES.



Descargo de responsabilidad: Las fronteras y los nombres que aparecen en este mapa no implican su aprobación o aceptación oficial por parte de las Naciones Unidas.

ANEXO 2: RECURSOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

Visite el sitio web de ONU-Mujeres para obtener más información sobre la implementación:
<https://www.unwomen.org/es/how-we-work/gender-parity-in-the-united-nations/gender-parity-resources>

¿POR QUÉ PARIDAD DE GÉNERO?

Ficha informativa disponible en el [sitio web de ONU-Mujeres](#).

DIEZ MANERAS DE CREAR UN ENTORNO PROPICIO DURANTE LA COVID-19.

Ficha informativa disponible en el [sitio web de ONU-Mujeres](#).

OPORTUNIDADES DEL TRABAJO FLEXIBLE: POR QUÉ ES CONVENIENTE (ADAPTADO ESPECIALMENTE PARA RESPONSABLES).

Ficha informativa disponible en el [sitio web de ONU-Mujeres](#).

VENTAJAS DEL TRABAJO FLEXIBLE.

Ficha informativa disponible en el [sitio web de ONU-Mujeres](#).



NOTAS FINALES

- 1 Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE). Comité de Alto Nivel sobre Gestión (CANG). 2019. *Informe final del Grupo de Trabajo Multifuncional sobre el Deber de Cuidado*. CEB/2019/HLCM/27/Rev.1. <https://www.icvanetwork.org/uploads/2021/12/HLCM-Duty-of-Care-Task-Force-Final-Report.pdf>
- 2 ONU-Mujeres. 2019a. *Directrices sobre un entorno propicio para el sistema de las Naciones Unidas en apoyo de la Estrategia del Secretario General sobre la paridad de género en todo el sistema*. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2019/Gender-parity-Enabling-environment-guidelines-en.pdf>
- 3 ONU-Mujeres. 2019b. *Orientaciones complementarias sobre las «Directrices sobre un entorno propicio para el sistema de las Naciones Unidas» en apoyo de la «Estrategia del Secretario General para la paridad de género en todo el sistema»*. <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2019/gender-parity-enabling-environment-guidelines-supplementary-guidance-en.pdf?la=en&vs=1535>
- 4 Oficina Ejecutiva del Secretario General. 2017. *Estrategia sobre la paridad de género en todo el sistema*. <https://www.un.org/gender/content/strategy>.
- 5 Asamblea General de las Naciones Unidas. 2019a. *Seguimiento de la Cuarta Conferencia Mundial sobre la Mujer y plena aplicación de la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing y de los resultados del vigésimo tercer período extraordinario de sesiones de la Asamblea General*. A/RES/74/128. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N19/425/81/PDF/N1942581.pdf?OpenElement>
- 6 En la resolución 25/2715 (XXV), que data de 1970, la Asamblea General pidió una mayor representación de las mujeres en los altos cargos. En 1995, la Declaración y la Plataforma de Acción de Beijing establecieron el objetivo de un equilibrio de género del 50/50 en las categorías profesionales y superiores. La resolución pertinente más reciente de la Asamblea General es la siguiente: Asamblea General de las Naciones Unidas.
2019a. La Declaración y Plataforma de Acción de Beijing de 1995 está disponible en: https://www.un.org/es/events/pastevents/pdfs/Beijing_Declaration_and_Platform_for_Action.pdf. La Resolución 25/2715 está disponible en: Asamblea General de las Naciones Unidas (1970). *Empleo de mujeres cualificadas en puestos de categoría superior y del cuadro orgánico en las secretarías de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas*. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/RESOLUTION/GEN/NR0/353/76/PDF/NR035376.pdf?OpenElement>
- 7 Oficina Ejecutiva del Secretario General. 2017. *Estrategia sobre la paridad de género en todo el sistema*. <https://www.un.org/gender/content/strategy>, pág. 5
- 8 Asamblea General de las Naciones Unidas. 2019b. *Informe del Secretario General: Mejoramiento de la situación de la mujer en el sistema de las Naciones Unidas*. A/74/220. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N19/229/98/PDF/N1922998.pdf?OpenElement>.
- 9 Panel de paridad de género de la Secretaría de la ONU. Datos de septiembre de 2020. Disponible en: <https://www.un.org/gender/content/un-secretariat-gender-parity-dashboard>
- 10 Mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas. Datos de agosto de 2020. Disponible en: <https://peacekeeping.un.org/es/gender>
- 11 Oficina Ejecutiva del Secretario General. 2017. *Estrategia sobre la paridad de género en todo el sistema*. <https://www.un.org/gender/content/strategy>, págs. 36-37.
- 12 Asamblea General de las Naciones Unidas. 2019c. *Informe del Secretario General: Composición de la Secretaría: datos demográficos del personal*. A/74/82, pág. 29. <https://digitalibrary.un.org/record/3809594?ln=es>. Tenga en cuenta que este número no incluye las oficinas locales de algunas oficinas y departamentos.
- 13 DPO de las Naciones Unidas. 2018. *Estrategia de paridad de género para personal uniformado 2018-2028*. Nueva York: Naciones Unidas. <https://peacekeeping.un.org/es/uniformed-gender-parity-strategy-2018-2018-full-text>
- 14 Iniciativa Elsie para las instalaciones e infraestructuras de las misiones sobre el terreno. Departamento de Apoyo Operacional. <https://peacekeeping.un.org/en/engineers-improving-field-missions-to-support-un-gender-parity>
- 15 Para obtener más información sobre la interseccionalidad, visite: Crenshaw, K. 2016. *La urgencia de la interseccionalidad*. TEDWomen 2016. https://www.ted.com/talks/kimberle_crenshaw_the_urgency_of_intersectionality?language=es.
- 16 Columbia Law School. 2017. *Kimberlé Crenshaw on Intersectionality, More than Two Decades Later* (Kimberlé Crenshaw sobre la interseccionalidad, más de dos décadas después). <https://www.law.columbia.edu/news/archive/kimberle-crenshaw-intersectionality-more-than-two-decades-later#:~:text=Crenshaw.%20Intersectionality%20is%20a%20lens%20class%20or%20LBGTQ%20problem%20there>.
- 17 Naciones Unidas. 2020a. *Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad*. https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/assets/documentation/UN_Disability_Inclusion_Strategy_spanish.pdf
- 18 Carta del Secretario General al personal sobre la campaña y la encuesta sobre racismo. 18 de agosto de 2020. <https://iseek.un.org/article/sg-letter-staff-members-racism-campaign-and-survey>
- 19 OMS. 2020a. *El género y la COVID-19: documento de apoyo*. 14 de mayo. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/332242>; Naciones Unidas. 2020a. UN Secretary-General's policy brief: The impact of COVID-19 on women (Informe del Secretario General de la ONU: El impacto de la COVID-19 en las mujeres). 9 de abril. www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/04/policy-brief-the-impact-of-covid-19-on-women
- 20 ONU-Mujeres. 2020a. *En la mira: La igualdad de género importa en la respuesta frente al COVID-19*. <https://www.unwomen.org/es/news/in-focus/in-focus-gender-equality-in-covid-19-response>
- 21 Ibid.
- 22 ONU-Mujeres. 2020b. *Violencia contra las mujeres: la pandemia en la sombra. Declaración de Phumzile Mlambo-Ngcuka, Directora Ejecutiva de ONU-Mujeres*. 6 de abril. <https://www.unwomen.org/es/news/stories/2020/4/statement-ed-phumzile-violence-against-women-during-pandemic>
- 23 Secretary-General's address to the Opening of the General Debate of the 75th Session of the General Assembly (Discurso de apertura del Secretario General del Debate General del 75º período de sesiones de la Asamblea General). 22 de septiembre de 2020. <https://www.un.org/sg/en/content/sg/statement/2020-09-22/secretary-generals-address-the-opening-of-the-general-debate-of-the-75th-session-of-the-general-assembly>
- 24 Naciones Unidas. 2020b. *¿Cómo responder al maltrato en el hogar?* <https://www.un.org/es/coronavirus/domestic-abuse>

- 25 Naciones Unidas. 2020c. *United to Support: How to respond to Domestic Abuse. A guide for UN Personnel* (Unidos para apoyar: Cómo responder al maltrato en el hogar. Guía para el personal de la ONU). Agosto. https://iseek.un.org/system/files/united_to_support_domestic_abuse-global_eng.pdf
- 26 Women Enabled International. 2020. *COVID-19 at the Intersection of Gender and Disability: Findings of a Global Human Rights Survey* (COVID-19 en la intersección del género y la discapacidad: Resultados de una encuesta mundial sobre derechos humanos), marzo-abril de 2020. <https://womenenabled.org/pdfs/Women%20Enabled%20International%20COVID-19%20at%20the%20Intersection%20of%20Gender%20and%20Disability%20May%202020%20Final.pdf>
- 27 ACNUDH, 2020a. Declaración de expertos en Derechos Humanos en el Día Internacional contra la Homofobia, Transfobia y Bifobia. 17 de mayo. <https://www.ohchr.org/es/2020/05/covid-19-suffering-and-resilience-lgbt-persons-must-be-visible-and-inform-actions-states?LangID=E&NewsID=25884>; ONU CRPC (Comunicación regional de riesgos y participación de la comunidad de las Naciones Unidas). 2020. *COVID-19. Cómo incluir a las personas marginadas y vulnerables en comunicación de riesgos y participación comunitaria*. https://reliefweb.int/sites/reliefweb.int/files/resources/COVID-19_CommunityEngagement_130320.pdf
- 28 Consulte el reto «Build Back Better» en <https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/06/buildbackbetter-challenge-flyer.pdf> El reto lo está desarrollando e impulsando una alianza de personas, redes y departamentos interesados de todo el sistema de las Naciones Unidas, como la Oficina de Coordinación del Desarrollo de las Naciones Unidas, la Red de Innovación de las Naciones Unidas, #NewWork, la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas, Young UN y la Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones, junto con los sindicatos del personal y otros organismos clave.
- 29 Por ejemplo, consulte: Darley, L. 2017. *The Future of Work: Flexible Work Arrangements* (El futuro del trabajo: modalidades de trabajo flexibles). Forbes. Septiembre. <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2017/09/21/the-future-of-work-flexible-work-arrangements/#7b50ede5ff3f>; Sanders, M., J. Zeng, M. Hellicar y K. Fagg. 2016. *The Power of Flexibility: A Key Enabled to Boost Gender Parity and Employee Engagement* (El poder de la flexibilidad: una clave para impulsar la paridad de género y el compromiso de los empleados). Bain & Company. <http://www.bain.com/publications/articles/the-power-of-flexibility.aspx>
- 30 La presupuestación que tiene en cuenta las cuestiones de género significa ver un presupuesto con perspectiva género. Para obtener más información, consulte: ONU-Mujeres. 2017. *What is Gender Responsive Budgeting? (¿Qué es la presupuestación con perspectiva de género?)* https://www.youtube.com/watch?v=mquOclPJYPs&ab_channel=UNWomen
- 31 Young UN. 2017. *Recomendaciones de Young UN: «Medidas especiales» y recomendaciones para lograr la paridad de género sobre el terreno*. Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. 2019. *Encuesta sobre las motivaciones y la experiencia de trabajar para ACNUR*; ONU-GLOBE. 2015. *Propuestas de movilidad*. <https://static1.squarespace.com/static/5367af22e4b0915380a1eb0a/t/54dbee1fde4b044aeedf41a30/1423696381616/UN-GLOBE+mobility+proposals+-+2015.pdf>
- 32 Willis Towers Watson. 2020. *Employers prioritize family-friendly benefits: Findings from the 2020 Emerging Trends in Health Care Survey - US* (Los empresarios dan prioridad a las prestaciones familiares: resultados de la encuesta Tendencias Sanitarias Emergentes de 2020 - EE. UU.). www.willistowerswatson.com/en-US/Insights/2020/05/employers-prioritize-family-friendly-benefits
- 33 UNICEF. Sin fecha. *Reestructurar el lugar de trabajo para adaptarlo a la familia: qué pueden hacer Gobiernos y empresas*. <https://www.unicef.org/es/desarrollo-de-la-primeria-infancia/politicas-favorables-familia>
- 34 Dixon-Fyle, S., V. Hunt, K. Dolan y S. Prince. 2020. *Diversity wins: How inclusion matters* (La diversidad gana: la importancia de la inclusión). McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters?cid=soc-web#>
- 35 Naciones Unidas. 2020a. *Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad*. https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/assets/documentation/UN_Disability_Inclusion_Strategy_spanish.pdf, pág. 8.
- 36 Oficina de Coordinación del Desarrollo de las Naciones Unidas, Red de Innovación de las Naciones Unidas, Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas, Young UN y #NewWork. 2020. *COVID-19 Pulse Check*. <https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/build-back-better-un-pulse-survey-report.pdf>
- 37 Oficina Ejecutiva del Secretario General. 2017. *Estrategia sobre la paridad de género en todo el sistema*. <https://www.un.org/gender/content/strategy>
- 38 UNICEF. 2019. *Paid parental leave and family-friendly policies: An evidence brief* (Licencia por paternidad retribuida y políticas de apoyo a la familia: resumen de datos). <https://www.unicef.org/sites/default/files/2019-07/UNICEF-Parental-Leave-Family-Friendly-Policies-2019.pdf>
- 39 Oficina Ejecutiva del Secretario General. 2017. *Estrategia sobre la paridad de género en todo el sistema*. <https://www.un.org/gender/content/strategy>
- 40 La Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CRPD) define el diseño universal como «el diseño de productos, entornos, programas y servicios que puedan utilizar todas las personas, en la mayor medida posible, sin necesidad de adaptación ni diseño especializado», sin excluir «los dispositivos de asistencia para grupos concretos de personas con discapacidad cuando sea necesario». (CRPD 2006). <https://www.un.org/development/desa/disabilities/convention-on-the-rights-of-persons-with-disabilities.html>
- 41 Secretaría de las Naciones Unidas. 2019a. Boletín del Secretario General: *Política sobre la lactancia materna*. ST/SGB/2019/1. 21 de enero. <https://hr.un.org/node/53892>
- 42 ONU-Mujeres. 2019b. *Orientaciones complementarias sobre las «Directrices sobre un entorno propicio para el sistema de las Naciones Unidas» en apoyo de la «Estrategia del Secretario General para la paridad de género en todo el sistema»*. <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2019/gender-parity-enabling-environment-guidelines-supplementary-guidance-en.pdf?la=en&vs=1535>, pág.100
- 43 Oficina Ejecutiva del Secretario General. 2017. *Estrategia sobre la paridad de género en todo el sistema*. <https://www.un.org/gender/content/strategy>
- 44 Web Accessibility Initiative. *Directrices de Accesibilidad para el Contenido Web 2.0* <https://www.w3.org/WAI/standards-guidelines/wcag/>
- 45 ONU-GLOBE 2015. *Mobility Proposals* (Propuestas de movilidad) <http://www.unglobe.org/resources>
- 46 Human Resource Executive. 2019. *Is breast-milk shipping the next big benefit? (¿Es el envío de leche materna la próxima gran moda?)* <https://hrxexecutive.com/is-breast-milk-shipping-the-next-big-benefit/>
- 47 Accenture. 2020. *A Look at Accenture's Total Rewards and Benefits* (Un vistazo a los beneficios y compensaciones totales de Accenture). <https://www.accenture.com/us-en/careers/your-future-rewards-benefits>
- 48 Flaim, Katie. 2019. *How American Express supports working parents* (Cómo apoya American Express a los padres que trabajan). Fortune. 14 de febrero. <https://fortune.com/2019/02/14/best-companies-american-express-parents/>

- 49 Secretaría de las Naciones Unidas. 2019b. *Boletín del Secretario General. Modalidades de trabajo flexibles*. SGB/2019/3. <https://undocs.org/en/ST/SGB/2019/3>
- 50 OIT (Organización Internacional del Trabajo). 2020. *El teletrabajo durante la pandemia de COVID-19 y después de ella: guía práctica*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/publication/wcms_758007.pdf
- 51 CAPI (Comisión de Administración Pública Internacional). 2013. *Standards of Conduct for the International Civil Service* (Estándares de conducta de la administración pública internacional). <https://icsc.un.org/Resources/General/Publications/standardsE.pdf>
- 52 Naciones Unidas. Sin fecha. *United Nations Competencies for the Future* (Competencias de las Naciones Unidas para el futuro). https://careers.un.org/lbw/attachments/competencies_booklet_en.pdf
- 53 Secretaría de las Naciones Unidas. 2003. *Boletín del Secretario General. Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales*. ST/SGB/2003/13. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N06/673/50/PDF/N0667350.pdf?OpenElement>
- 54 Para obtener más información, consulte ONU-Mujeres. 2019c. *¿Qué medidas se deben adoptar? Promover el cambio cultural para acabar con el acoso sexual*. <https://www.unwomen.org/es/digital-library/https://www.unwomen.org/es/digital-library/publications/2019/09/discussion-paper-what-will-it-take-promoting-cultural-change-to-end-sexual-harassment>
- 55 Naciones Unidas. 2018a. *What you need to know about sexual exploitation and abuse at the UN (Lo que hay que saber sobre la explotación y el abuso sexuales en la ONU)*. https://www.youtube.com/watch?v=O_fk1lhuSIO#action=share
- 56 Defensora de los derechos de las víctimas de las Naciones Unidas. 2019. *Informe anual para 2019*, pág. 6. <https://www.un.org/preventing-sexual-exploitation-and-abuse/sites/www.un.org/preventing-sexual-exploitation-and-abuse/files/un-ovra-annual-report-2019-online.pdf>
- 57 JJE DE LA ONU. 2018. Política modelo del sistema de las Naciones Unidas sobre acoso sexual. 12 de enero. <https://www.unsystem.org/content/un-system-model-policy-sexual-harassment-0>
- 58 Para obtener más información, consulte ONU-Mujeres. 2019c. *¿Qué medidas se deben adoptar? Promover el cambio cultural para acabar con el acoso sexual*.
- Pág. 30: ONU-Mujeres. 2020d. *Bridging the Gap: Sexual Exploitation, Abuse and Harassment (SEAH) (Cerrando la brecha: explotación, acoso y abuso sexuales)*. <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/09/discussion-paper-bridging-the-gap-sexual-exploitation-abuse-and-harassment>
- 59 JJE DE LA ONU. 2019. Modelo de Código de Conducta del sistema de las Naciones Unidas. <https://www.unsystem.org/content/un-system-model-code-conduct>
- 60 Para obtener más orientación sobre la creación de formación, consulte ONU-Mujeres. 2020e. *Stepping up to the challenge: Towards international standards on training to end sexual harassment* (Afrontar el reto: hacia la normas internacionales sobre formación para acabar con el acoso sexual). <https://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2020/03/discussion-paper-towards-international-standards-on-training-to-end-sexual-harassment>
- 61 Para obtener más información, consulte el SGSNU (sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas). 2020. *Consideraciones sobre discapacidad en las directrices de gestión de riesgos de seguridad*.
- 62 Secretaría de las Naciones Unidas. 2019c. *Boletín del Secretario General. Lucha contra la discriminación, el acoso, incluido el acoso sexual, y el abuso de autoridad*. SGB/2019/8. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N88/888/84/PDF/N8888884.pdf?OpenElement>
- 63 Naciones Unidas, Oficina de Recursos Humanos. *United to Respect: Promoting dignity and respect in the workplace TOOLKIT* (Manual para promover la dignidad y el respeto en el lugar de trabajo). https://hr.un.org/sites/hr.un.org/files/UtR-Toolkit-7AUG2020_0
- 64 Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/ombudsman/>
- 65 DAES (Departamento de Asuntos Económicos y Sociales). 2020. El plan de acción del DAES promueve la inclusión de las personas con discapacidad. <https://iseek.un.org/article/desa-takes-action-ensure-were-all-included>
- 66 Naciones Unidas. 2020a. *Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad* <https://www.un.org/es/content/disabilitystrategy/>
- 67 JJE DE LA ONU. 2019. *Guide for Managers: Prevention of, and response to, sexual harassment in the workplace* (Guía para dirigentes: prevención y respuesta ante el acoso sexual en el lugar de trabajo). https://unsceb.org/sites/default/files/Guide%20for%20Managers%20Prevention%20of%20and%20Response%20to%20Sexual%20Harassment%20in%20the%20Workplace_UN%20Secretariat.pdf69
- 68 ONU-Mujeres 2019c. op. cit.
- 69 Para consultar las obligaciones del personal, visite la Secretaría de las Naciones Unidas. 2018. Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas. ST/SGB/2018/1. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N18/005/77/PDF/N1800577.pdf?OpenElement>
- 70 SGSNU (sistema de gestión de la seguridad de las Naciones Unidas). 2016. Capítulo IV: Consideraciones de género en la gestión de la seguridad. En el *UNSMS Security Policy Manual* (Manual de política de seguridad del SGSNU) https://www.un.org/en/pdfs/undss-unsms_policy_ebook.pdf; SGSNU. 2019. *Inclusión de la perspectiva de género en la gestión de la seguridad* https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/2020/12/unsms_gender_manual.pdf Asamblea General de las Naciones Unidas. 2018. *Seguridad del personal de asistencia humanitaria y protección del personal de las Naciones Unidas*. A/RES/73/137. <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N18/442/87/PDF/N1844287.pdf?OpenElement>
- 71 Asamblea General de las Naciones Unidas 2018. A/RES/73/137; SGSNU 2019: Naciones Unidas 2020c. op. cit.
- 72 ONU-Mujeres. 2020f. *Hechos y cifras: Poner fin a la violencia contra las mujeres*. <https://www.unwomen.org/es/what-we-do/ending-violence-against-women/facts-and-figures>; OMS (Organización Mundial de la Salud), Departamento de Salud Reproductiva e Investigación, Escuela de Higiene y Medicina Tropical de la Universidad de Londres, Consejo de Investigaciones Médicas de Sudáfrica. 2013. *Global and regional estimates of violence against women: prevalence and health effects of intimate partner violence and non-partner sexual violence* (Estimaciones mundiales y regionales de la violencia contra la mujer: prevalencia y efectos sobre la salud de la violencia por parte de la pareja y la violencia sexual fuera de la pareja), pág. 2. Para obtener información individual de cada país, consulte la base de datos mundial de ONU-Mujeres sobre la violencia contra las mujeres. <https://evaw-global-database.unwomen.org/en>
- 73 SGSNU 2016, pág. 15; Asamblea General de las Naciones Unidas. 2017. *Informe del Experto Independiente sobre la protección contra la violencia y la discriminación por motivos de orientación sexual o identidad de género*. A/HRC/35/36. ONU-GLOBE. 2018. «Recommendations for an inclusive workplace for trans and gender non-conforming staff members, dependents, and other stakeholders of the UN System» (Recomendaciones para un lugar de trabajo inclusivo para los miembros del personal transgénero y no conformes con el género, personas dependientes y otras partes interesadas del sistema de la ONU). <https://static1.squarespace.com/static/5367af22e4b0915380a1eb0a/t/5a86fcacf9619a7edf05abc5/1518795949343/UN-GLOBE+recommendations+for+inclusive+workplaces+for+trans+and+gender+non-conforming+staff%2C+February+2018.pdf>

- 74 DS 2015. *Estrategia para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres del Departamento de Seguridad de las Naciones Unidas 2015-2021*.
- 75 SGSNU 2016, capítulo II, sección A del marco de rendición de cuentas. En el Manual de política de seguridad del SGSNU.
- 76 Ibid., capítulo I: Marco de política de seguridad.
- 77 Asamblea General de las Naciones Unidas. 2018. op. cit.
- 78 UNSMS. 2019 *Política de inclusión de género en la gestión de la seguridad*, pág. 8.
- 79 SGSNU 2019; SGSNU 2016. op. cit.
- 80 UNSMS. 2019. *Política de inclusión de género en la gestión de la seguridad*, págs. 38-45.
- 81 Para obtener más información, consulte SGSNU 2020.
- 82 ONU CRPC 2020; SGSNU 2019; SGSNU 2016. op. cit.
- 83 SGSNU 2019 *Política de inclusión de género en la gestión de la seguridad*, pág. 8. SGSNU 2016, pág. 3. op. cit.
- 84 UNSMS. 2019. *Política de inclusión de género en la gestión de la seguridad*, págs. 38-45.
- 85 UNSMS. 2019. *Política de inclusión de género en la gestión de la seguridad*, pág. 21. Asamblea General de las Naciones Unidas 2018. A/RES/73/137, párr. 12.: CRPC 2020. op. cit.
- 86 UNSMS. 2019 *Política de inclusión de género en la gestión de la seguridad*, págs. 47-48.
- 87 ONU-Mujeres 2019a. op. cit.
- 88 SGSNU 2019. *Política de inclusión de género en la gestión de la seguridad*, pág. 51.
- 89 Grupo de Trabajo UNiTE, Asia-Pacífico 2019. *A Resource Book on Intimate Partner Violence for United Nations Staff in Asia (Manual sobre violencia en la pareja para el personal de las Naciones Unidas en Asia)*. <https://asiapacific.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/10/resource-book-on-intimate-partner-violence#view>
- 90 SGSNU 2019 *Política de inclusión de género en la gestión de la seguridad*, págs. 53-55. SGSNU 2016, pág. 3. Asamblea General de las Naciones Unidas 2018. A/RES/73/137, párr. 36.
- 91 SGSNU 2019, *Política de inclusión de género en la gestión de la seguridad*, págs. 27-28. ONU-Mujeres 2019c, págs. 29-33. op. cit.
- 92 Para obtener más orientación, consulte ONU-Mujeres 2019c, y JJE de la ONU 2018. op. cit.
- 93 Oficina Ejecutiva del Secretario General. 2017. *Estrategia sobre la paridad de género en todo el sistema*. <https://www.un.org/gender/content/strategy> p. 45.
- 94 ACNUR. 2019. *Encuesta sobre motivaciones y experiencia*.
- 95 Naciones Unidas. Sin fecha. *United Nations Competencies for the Future* (Competencias de las Naciones Unidas para el futuro). op. cit.
- 96 Naciones Unidas. 2018b. *Estrategia sobre Salud Mental y Bienestar*. Disponible en: <https://www.unsystem.org/content/un-mental-health-and-well-being-strategy-may-2018>
- 97 CANG/JJE DE LA ONU. 2019. op. cit.
- 98 CDC (Centros para el Control y la Prevención de Enfermedades). 2020. *Coronavirus Disease 2019 (COVID-19): Coping with stress* (Enfermedad por coronavirus 2019 [COVID-19]: afrontar el estrés). <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/index.html>
- 99 Asamblea General de las Naciones Unidas 2018. op. cit.
- 100 Para obtener más información, consulte el curso *UN Cares: HIV in the workplace* (UN Cares: el VIH en el lugar de trabajo). Disponible en <https://agora.unicef.org/course/info.php?id=11911>
- 101 Para obtener más información, consulte ONUSIDA. Disponible en: <https://unaids.org/es/keywords/travel-restrictions>
- 102 Para obtener más información, consulte Integración de la seguridad y la salud en el trabajo en el proceso de gestión de los riesgos institucionales en CANG/JJE DE LA ONU 2019. op. cit.
- 103 Ibid.
- 104 Naciones Unidas. 2006. *Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y Protocolo Facultativo*.
- 105 Naciones Unidas 2018b. op. cit.
- 106 UNDSS. 2010. «*Servicios especializados*». <https://www.un.org/en/safety-and-security>. Póngase en contacto con undsscismu@un.org si necesita cualquier información sobre servicios psicosociales o el DS sobre el terreno.
- 107 Naciones Unidas. 2018b. op. cit.
- 108 Ibid.
- 109 Ibid.
- 110 Naciones Unidas. 2017. *Staff Well-Being Survey Data Report* (Informe de datos de la encuesta del bienestar del personal). Nueva York: Naciones Unidas. <https://www.un.org/en/healthy-workforce/files/Survey%20Report.pdf>
- 111 Secretaría de las Naciones Unidas. 2020. *Medidas especiales de carácter temporal para alcanzar la paridad de género*. ST/AI/2020/5. <https://hr.un.org/handbook/source/administrative-instructions/date>
- 112 ONU-Mujeres. 2020. *Anuncios de puestos vacantes: Ejemplos de buenas prácticas*.
- 113 El capacitismo es un sistema de valores basado en ciertos estándares de apariencia, funcionamiento y comportamiento, que se suponen necesarias para vivir una vida plena. Muchas personas con discapacidad no cumplen esos estándares, por lo que mucha gente asume que tienen una calidad de vida muy baja, que no les espera ningún futuro y que no pueden vivir felices. (Asamblea General de las Naciones Unidas. 2019. Informe de la Relatora Especial sobre los derechos de las personas con discapacidad. A/HRC/43/41). <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G19/346/57/PDF/G1934657.pdf?OpenElement>
- 114 Grupo de Trabajo Técnico sobre Paridad de Género de la UNMISS. 2017. *UNMISS inputs to DFS on the new policy framework to support Gender Parity* (Aportaciones de la UNMISS al DAAT sobre el nuevo marco político de apoyo a la paridad de género). Septiembre.
- 115 Oficina Ejecutiva del Secretario General. 2017. *Estrategia sobre la paridad de género en todo el sistema*. <https://www.un.org/gender/content/strategy>
- 116 Indicador 7, *Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad* https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/assets/documentation/UN_Disability_Inclusion_Strategy_spanish.pdf
- 117 Young UN. 2017. Recomendaciones de Young UN: «*Medidas especiales y recomendaciones para lograr la paridad de género sobre el terreno*».
- 118 Más información en ACNUR. Sin fecha. «Careers: Diversity and Inclusion» (Carreras profesionales: diversidad e inclusión) <https://www.unhcr.org/en-us/what-to-expect-working-for-unhcr.html>

- 119 Convocatoria Mundial de las Naciones Unidas. Disponible en: <https://www.un.org/globalcall/es>
- 120 Consulte el ejemplo: <https://twitter.com/UNPeacekeeping/status/1264890260552646657>
- 121 PNUD en África. 2019. *UNDP and the African Union Commission join forces to empower young African women leaders for sustainable development* (El PNUD y la Comisión de la Unión Africana unen sus fuerzas para empoderar a las jóvenes africanas líderes en pro del desarrollo sostenible). 16 de julio. <https://www.africa.undp.org/content/rba/en/home/presscenter/pressreleases/2019/undp-and-the-african-union-commission-join-forces-to-empower-you/>.
- 122 Departamento de Operaciones de Paz de las Naciones Unidas. 2019. *Towards Gender Parity for Uniformed Corrections Personnel: Women-only Pre-deployment Training for Operational Prison Security Officers* (Hacia la paridad de género del personal penitenciario uniformado: Formación previa al despliegue solo para mujeres oficiales de seguridad penitenciaria operativa). Octubre.
- 123 UNMIK. 2020. *Women in Peacekeeping* (Las mujeres en el mantenimiento de la paz). https://www.youtube.com/watch?v=oSQgeNg5N_M&feature=youtu.be
- 124 UNVMC. 2019. <https://www.youtube.com/watch?v=flNxrTQe2UO&list=PL-8SckVjg-e3073SwTDG1VQfIoLTWfUO4>
- 125 Naciones Unidas. Sin fecha. *Meet the United Nations Senior Mission Leaders* (Conozca a los responsables superiores de misión de las Naciones Unidas). <https://www.un.org/globalcall/content/field-mission-leadership>
- 126 PNUD y VNU. *Talent Programme for Young Professionals with Disabilities* (Programa de Talentos para Jóvenes Profesionales con Discapacidad). https://rise.articulate.com/share/GsaQ-krMOdjJX5O5Ykb9T6SDh8M_GZO#
- 127 Para obtener más información, consulte el ACNUDH. 2019. *Human Rights Report 2019* (Informe sobre derechos humanos de 2019). <https://www.ohchr.org/Documents/Publications/OHCHRreport2019.pdf>; ACNUDH. *Programa de becas del ACNUDH para personas del colectivo LGBTI*. <https://www.ohchr.org/es/about-us/fellowship-programmes/ohchr-lgbti-fellowship-programmex>
- 128 Más información en ENUP-SWAP. Sin fecha. *Indicador 8: Gender-responsive Performance Management* (Gestión del rendimiento con perspectiva de género). <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/How%20We%20Work/UNSystemCoordination/UN-SWAP/UN-SWAP-performance-indicator-8-Resource-tracking-2016-en.pdfpi08-performance-management-en.pdf?la=en&vs=2846>. Esta publicación incluye una evaluación de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres integrada en los valores fundamentales o competencias para todo el personal, con especial atención a los niveles P4 o equivalentes y superiores, incluidos los puestos de toma de decisiones en todos los comités, misiones y órganos consultivos.
- 129 Secretaría de las Naciones Unidas. 2020. op. cit.
- 130 Mohr, Tara Sophia. 2014. *Why Women Don't Apply for Jobs Unless They're 100% Qualified* (Por qué las mujeres no solicitan trabajo a menos que estén 100 % calificadas). *Harvard Business Review*. 25 de agosto. Consultado el 17 de septiembre de 2020. <https://hbr.org/2014/08/why-women-dont-apply-for-jobs-unless-theyre-100-qualified>
- 131 International Peace Institute. 2020. *Woman First, Soldier Second* (La mujer primero, el soldado después) <https://www.ipinst.org/2020/10/taboo-and-stigmas-facing-military-women-in-un-peace-operations>
- 132 Secretaría de las Naciones Unidas. 2008. *Boletín del Secretario General. Departmental focal points for women in the Secretariat* (Centros de coordinación departamentales para la mujer en la Secretaría). 1 de agosto. ST/SGB/2008/12. <https://undocs.org/ST/SGB/2008/12>
- 133 Ibid.: «Cada entidad debe asegurarse de que cuenta con centros de coordinación de género designados a un nivel superior, con mandatos claros y por escrito y una asignación adecuada de tiempo y recursos financieros, así como de formación». *Oficina Ejecutiva del Secretario General. 2017. Estrategia sobre la paridad de género en todo el sistema*. <https://www.un.org/gender/content/strategy> pág. 44
- 134 Asamblea General de las Naciones Unidas. 2019a. op. cit.
- 135 Oficina Ejecutiva del Secretario General. 2017. *Estrategia sobre la paridad de género en todo el sistema*. <https://www.un.org/gender/content/strategy>. pág. 44.
- 136 ONU. 2019. Report on the status of women in United Nations Office in Nairobi (Informe sobre la situación de la mujer en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi). <https://africa.unwomen.org/en/digital-library/publications/2019/03/report-on-the-status-of-women-in-unon>
- 137 Consulte ENUP-SWAP. 2018. *Planilla sobre el equilibrio de género*. <https://unsdg.un.org/es/resources/planilla-sobre-el-equilibrio-de-genero-del-plan-de-accion-para-los-equipos-de-las>.

