

SELECCIÓN DE PRÁCTICAS PROMETEDORAS SOBRE EL CAMBIO DE LA CULTURA INSTITUCIONAL

Filippo Grandi, Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y Paladín 2020 del Comité Permanente entre Organismos sobre Protección contra la Explotación y el Abuso Sexual y el Acoso Sexual

LEYENDA DE ICONOS



Aprendizaje



Promoción del respeto y los valores



Cultura de denuncia



Diálogo del personal



Liderazgo



Creación de capacidades



Masculinidades



Dinámicas de poder



Comportamiento



Participación comunitaria



Sensibilización
































Medición de la repercusión



Prejuicios inconscientes

ÍNDICE

Introducción		5
Capítulo 1 Serie de seminarios VOICE de UNICEF	   	7
Capítulo 2 Diálogos del ACNUR para la reflexión sobre el liderazgo	   	9
Capítulo 3 InterAction - Proyecto "From Pledge to Action"		12
Capítulo 4 CARE USA - Conjunto de herramientas de salvaguardia	   	14
Capítulo 5 Fundación Aga Khan - Diseño conjunto de soluciones con las comunidades		17
Capítulo 6 Bond - una herramienta para los líderes	 	19
Capítulo 7 OIM - Corrección de los prejuicios inconscientes	  	21
Capítulo 8 PMA - La campaña RESPECT	 	23
Capítulo 9 Pulse Check de UNICEF		25
Capítulo 10 ACNUR - Predicar con el ejemplo desde la base hasta los directivos superiores: asambleas y narraciones	  	27
Capítulo 11 UNFPA - Civismo en el lugar de trabajo	 	29
Capítulo 12 Comité Permanente entre Organismos - Compromiso de los altos directivos	 	31
Definiciones		33

Prólogo

Como trabajadores humanitarios, que formamos parte de equipos diversos y multiculturales y a menudo desarrollamos nuestra labor en entornos difíciles y complejos, tenemos la responsabilidad de garantizar que nuestro sector sea seguro y no albergue conductas sexuales indebidas, independientemente del lugar en el que estemos, el cargo que ostentemos y la organización para la que trabajemos. Alcanzar este objetivo empieza por nosotros mismos como individuos, equipos y organizaciones. Exige que revisemos nuestra forma de dirigir, nuestra forma de gestionar y los valores que promovemos. De sobra sabemos que la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual tienen su origen en las diferencias de género y de poder que vienen determinadas y dictaminadas por conductas, comportamientos y valores individuales, que, a su vez, conforman una cultura colectiva del lugar de trabajo. Para hacer frente de manera eficaz a las conductas sexuales indebidas, debemos analizar los entornos que creamos en nuestros equipos y en el seno de nuestras organizaciones.

Esta recopilación de iniciativas innovadoras y prácticas da cuenta de la importancia y la gravedad que debemos otorgar a la relación entre los comportamientos que se toleran en la cultura de una organización y el tipo de abuso de poder y autoridad que desencadena conductas sexuales indebidas. Las organizaciones humanitarias han hecho esfuerzos notables por arrancar de raíz estas dolencias reflexionando sobre ellas mismas e identificando actitudes (conscientes o inconscientes), valores y comportamientos que precisan cambios.

Esta selección ofrece una muestra del trabajo que se está llevando a cabo en aras de promover entornos de trabajo en los que tanto las personas a las que servimos como los colegas que trabajan incansablemente para ofrecer el servicio lo hagan en condiciones de seguridad y reciban un trato digno y respetuoso.

Filippo Grandi

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

Mayo de 2021

Introducción

La explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual tienen su origen en las fracturas sistémicas de la cultura institucional. Residen en las diferencias de poder y de género impulsadas por uno o varios factores que sitúan a un individuo en una situación de ventaja de poder, y el uso indebido de dicha ventaja se traduce en distintas manifestaciones de abuso de poder. En el contexto humanitario y de desarrollo, la explotación y los abusos sexuales por un lado y el acoso sexual por el otro son diferentes formas de conducta sexual indebida; una se perpetra contra aquellos a quienes servimos y otra contra los propios trabajadores humanitarios y de desarrollo, respectivamente. Sin embargo, tanto desde la perspectiva de la cultura institucional como de la programación práctica y operativa, ambas provienen de los mismos desequilibrios, tienen consecuencias similares en la víctima, requieren medidas de prevención parecidas para hacer frente a sus causas profundas, y precisan servicios y medidas semejantes para dar respuesta a los casos que surgen.

Con la aparición del movimiento #MeToo y la creciente atención a los testimonios de explotación y abusos sexuales y acoso sexual en el sector humanitario, numerosas organizaciones empezaron a centrar el interés en estos elementos y a examinar de cerca a sus propios trabajadores y su cultura del lugar de trabajo para analizar las causas profundas de estas formas de conducta indebida. Si bien las distintas organizaciones aplicaron diferentes enfoques para llevar a cabo esta labor, las esferas de atención fueron y siguen siendo las mismas.

Toda cultura institucional se rige, de raíz, por un sistema de valores y un conjunto de principios determinados que definen el uso que hacen los individuos de la autoridad y el poder que tienen. Estos sistemas y principios varían de una organización a otra, especialmente porque todas aplican un enfoque diferente y definen a su manera la cultura del lugar de trabajo. Esto complica la adopción de un único enfoque integral para definir la cultura institucional y abordar los problemas relacionados con ella, tanto en las distintas organizaciones como en el conjunto del sector. Al mismo tiempo, los matices sobre cómo define y orienta cada organización su cultura también ofrecen la oportunidad de examinar múltiples formas de responder a los problemas relacionados con los diferentes elementos por medio de un enfoque multifacético.

La labor en torno a la cultura es granular y requiere una inversión a largo plazo; además, a menudo exige numerosas intervenciones, a veces pequeñas y específicas, para garantizar que el enfoque adoptado tiene en cuenta su naturaleza multidimensional. Esto se vuelve aún más complejo cuando se aborda la cultura como parte de esferas complejas y delicadas como la conducta sexual indebida. Los vínculos son intrínsecos, lo que exige un enfoque metódico y minucioso para garantizar que se tienen en cuenta todas las causas profundas, incluso en los casos en que no se distinga claramente la relación directa con la conducta sexual indebida. Esto incluye consideraciones de diferencias de poder en función del género, la edad, la raza, la orientación sexual, la situación contractual, la categoría y el nivel, los prejuicios inconscientes y el contexto étnico o religioso, entre otras. Las diferentes formas en que se pueden manifestar estas diferencias de poder pueden tener consecuencias directas sobre el tipo de entorno que se crea y la posibilidad de que se produzcan casos de explotación y abusos sexuales y acoso sexual, las personas se sientan seguras para denunciarlos y se garanticen respuestas adecuadas a las necesidades de las víctimas.

En definitiva, para luchar contra estos abusos, debemos comenzar por explorar sus fundamentos en las actitudes, los comportamientos, los valores y la cultura que los originan. Partiendo de tal premisa se llevó a cabo esta selección, como una iniciativa del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados Filippo Grandi, en el marco de su reconocimiento como Paladín del Comité Permanente entre Organismos sobre Protección contra la Explotación y el Abuso Sexual y el Acoso Sexual. La recopilación de iniciativas pretende poner de relieve la labor de

las organizaciones humanitarias sobre la cultura institucional con el objetivo específico de contener los elementos subyacentes de la conducta sexual indebida.

Si bien la mayoría de las organizaciones cuentan con numerosas iniciativas en marcha que se suman a una labor más amplia en lo referente a la cultura del lugar de trabajo, esta recopilación aspira a ofrecer algunos ejemplos e inspiración para esta esfera de trabajo en crecimiento. Es su ambición ofrecer una selección para que las organizaciones sigan extrayendo lecciones a partir de la labor de otros, y también la amplíen, de manera eficaz y significativa. En ningún caso la selección es exhaustiva. Ninguna iniciativa por su cuenta ofrece una solución holística, pero la combinación de las iniciativas que aquí se señalan arroja ejemplos de los diferentes enfoques que se están adoptando con un objetivo común: velar por que el lugar de trabajo y la cultura institucional promuevan un entorno inclusivo, empoderador y libre de conductas sexuales indebidas, tanto para las personas que reciben los servicios de la labor humanitaria como para las que los prestan.

A pesar de que la pandemia de COVID-19 ha impuesto numerosos desafíos en la mayoría de las esferas de trabajo —incluidas la prevención de las conductas sexuales indebidas, y la respuesta a ellas, y la cultura institucional—, también ha propiciado oportunidades para explorar nuevas formas de trabajar, movilizar la acción e innovar en este ámbito. Muchas de las iniciativas que figuran en este documento se han adaptado a la nueva realidad laboral y su repercusión en varios elementos de la cultura institucional.

Esta selección de iniciativas se llevó a cabo sobre la base de contribuciones voluntarias de organizaciones incluidas en el documento tras varias llamadas a la participación por medio de distintas estructuras del Comité Permanente entre Organismos, como el Grupo de Resultados 2, y la divulgación individual. Abarca iniciativas específicas orientadas a uno o varios ámbitos concretos como parte de los esfuerzos más amplios en torno a la cultura institucional. Sin embargo, no incluye algunos de los inestimables trabajos con un enfoque más general en esferas como la creación de capacidades, el apoyo al liderazgo, la asistencia social y el bienestar del personal, y los cambios administrativos. Existen numerosas iniciativas encaminadas a respaldar el rediseño del lugar de trabajo en aras de convertirlo en un entorno más adaptado al personal y en una escala más amplia por parte de organizaciones y redes de trabajo como **CHS Alliance** y **UN-GLOBE**, entre muchas otras.

En este documento, se facilita información de contacto de cada una de las entidades responsables de las iniciativas incluidas. Le animamos a utilizar estos ejemplos en su labor de protección contra la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual y en torno a la cultura institucional, así como a ponerse en contacto con las personas responsables en caso de tener dudas sobre alguna iniciativa en concreto.

CHS ALLIANCE

En la primavera de 2021, CHS Alliance convocó una reunión mundial para el diálogo colectivo sobre estas cuestiones. Además, va a lanzar la segunda temporada del pódcast *Embodying Change*.

Para obtener más información, póngase en contacto con **Melissa Pitotti** en la dirección mpitotti@chsalliance.org.

UN-GLOBE

UN-GLOBE ha ofrecido a las organizaciones solicitantes apoyo a la capacitación y la creación de capacidades para la inclusión de las personas LGBTIQ+ en directrices, políticas y paquetes de capacitación, velando por estandarizar y adecuar el lenguaje que utilizan los organismos de las Naciones Unidas para hablar de las cuestiones relativas a las personas LGBTIQ+, como la orientación sexual o la identidad de género. Ha centrado la atención en garantizar que las organizaciones adopten unas normas y un lenguaje inclusivos específicos con las personas LGBTIQ+ como parte de su cultura a fin de combatir la discriminación por motivo de orientación sexual. UN-GLOBE ha elaborado un seminario web para el personal de las Naciones Unidas sobre cómo romper el silencio en torno al acoso y la discriminación.

Para obtener más información, póngase en contacto con **Gurchaten Sandhu** en la dirección sandhu@ilo.org.



Capítulo 1

Serie de seminarios VOICE de UNICEF

**DESTINATARIOS:**

Todo el personal

**DURACIÓN:**

Taller de 1 día

**OBJETIVO:**

Fomentar una cultura de denuncia de las conductas sexuales indebidas y orientar los comportamientos en el lugar de trabajo a fin de empoderar al personal para que denuncie.

**MÉTODO:**

Serie de seminarios web interactivos de tres partes

En su afán de promover una cultura de denuncia, UNICEF ha presentado la iniciativa Voice, un taller de capacitación de un día de duración orientado a movilizar al personal para que se conviertan en agentes del cambio de la cultura institucional. Esta iniciativa se puso en marcha en 2018 como resultado de los hallazgos de la Encuesta Mundial del Personal de 2017, que reveló unos niveles bajos de empoderamiento personal y una cultura del silencio, y pretende promover la cultura de denuncia entre el personal en el plano internacional y, así, crear oficinas exentas de miedo, intimidación y conductas indebidas. La Encuesta Mundial del Personal contribuyó a la identificación de elementos de vulnerabilidad específicos que propiciaban la cultura del silencio y a los que la iniciativa se había propuesto dar respuesta, especialmente por medio de una plataforma para dar nombre y hacer frente a los comportamientos inaceptables con miras a recuperar la confianza y establecer una vía para la gestión y la corrección de los comportamientos que no estén en línea con los valores de la organización.

El taller tiene un formato de seminario web en PowerPoint para garantizar un acceso sencillo y amplio al contenido, y que las diferentes oficinas de UNICEF y otras organizaciones puedan utilizar y adaptar las herramientas y estrategias para sus respectivas estructuras y las particularidades de sus lugares de trabajo.

Si bien el taller es voluntario, UNICEF ha detectado altos niveles de interés entre su personal superior, tanto en lo referente a su participación en el taller como en su deseo de facilitar el acceso a sus equipos. Se emplea como una herramienta para la integración de los valores fundamentales de UNICEF (atención, respeto, integridad, confianza y rendición de cuentas) en la manera de trabajar del personal y en el establecimiento de un vínculo entre la confianza y la rendición de cuentas con el fin de promover una cultura de denuncia como herramienta para combatir las conductas sexuales indebidas. La iniciativa se puede adaptar para ofrecer el paquete en consonancia con otros valores identificados por distintas organizaciones y se puede presentar en forma de taller de un día completo o se puede dividir en una serie de tres seminarios web diferentes.



EN QUÉ CONSISTE

El taller se divide en tres módulos, **Denuncia**, **Gestión Ascendente** y **Conversaciones Delicadas**, e incluye una breve tarea previa al taller pensada para fomentar la reflexión individual sobre distintos escenarios que pueden surgir en el lugar de trabajo y que pueden ser objeto de denuncia o plantear problemas culturales potencialmente difíciles de abordar. El hincapié en el liderazgo es un pilar fundamental a lo largo de toda la capacitación y así se destaca en este entretenido y estimulante [clip de vídeo](#) . En el vídeo se examina el concepto de liderazgo significativo y de dónde procede; además, se señala lo importante que es la función de quienes rodean a un líder para hacer de él un verdadero líder.

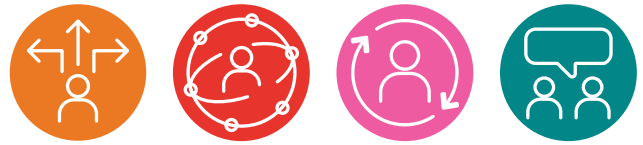
El propósito de **Denuncia** es reforzar los valores fundamentales de UNICEF para definir la cultura institucional y superar los desafíos a que se enfrentan estos valores que la organización desea infundir. El módulo identifica distintas esferas de conducta indebida en el lugar de trabajo que señalan la necesidad de promover una cultura de denuncia más robusta. Aborda cuestiones como la intimidación, el acoso, el acoso sexual, la discriminación, el abuso de poder y las represalias. El módulo fomenta la implicación de los participantes a la hora de señalar dónde y cómo puede el personal buscar ayuda por medio de canales de denuncia formales e informales. Para ello, se pide a los participantes que identifiquen determinados comportamientos y reflexionen sobre ellos, así como sobre las vías de recurso disponibles en los distintos escenarios.

Gestión ascendente promueve la idea de gestión como función necesaria que desempeñan tanto el supervisor como el supervisado a fin de potenciar una comunicación y unas dinámicas de equipo positivas. Fomentar el establecimiento de este tipo de relaciones tiene como objetivo aumentar la confianza y lograr una cultura de respeto abierta y transparente, que permita al personal de todos los niveles denunciar. El módulo se centra en analizar las dinámicas de las relaciones profesionales, la importancia de generar confianza, desarrollar una comprensión común de las funciones y responsabilidades, aprender a usar herramientas de comunicación eficaces, y saber cómo gestionar conversaciones delicadas, en especial cuando se aportan sugerencias y observaciones.

Conversaciones delicadas proporciona un modelo para aportar sugerencias y observaciones y un estudio de caso para generar debate en torno a la comprensión de los desafíos presentes en la gestión de conversaciones delicadas y la aportación de sugerencias y observaciones. El módulo ofrece herramientas para manejar conversaciones delicadas y orienta a los participantes sobre distintas formas de derribar barreras a fin de empoderar al personal para que denuncie.

El paquete de formación de formadores incluye un seminario web para cada uno de los tres módulos en español, francés e inglés, junto con una guía del facilitador y un cronograma, una actividad previa para los participantes, y un folleto con definiciones y extractos de las directrices y la política de UNICEF sobre conductas indebidas y abuso de poder.

Para obtener más información sobre esta iniciativa y acceder a los recursos, póngase en contacto con **Jane Adams** en la dirección Jadams@unicef.org.



Capítulo 2

Diálogos del ACNUR para la reflexión sobre el liderazgo

**DESTINATARIOS:**

Directivos de todos los niveles

**DURACIÓN:**

Taller presencial de dos días o de 16 horas en seis semanas en línea

**OBJETIVO:**

Fomentar un entorno de trabajo respetuoso, colaborativo, inclusivo y responsable para abordar las causas profundas de la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual mediante un aprendizaje experiencial y de reflexión.

**MÉTODO:**

Diálogo orientado presencial y en línea

Los “Diálogos para la reflexión sobre el liderazgo”, publicados por el ACNUR en 2020 en un módulo en línea, son una iniciativa interactiva que pretende alentar a los directivos a identificar y cuestionarse las actitudes y los comportamientos, en ellos mismos y en otras personas, que subyacen a los entornos de trabajo tóxicos y abusivos y que a menudo contribuyen a la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual. Originalmente se puso en marcha en 2019 como una iniciativa presencial y posteriormente se adaptó a la modalidad en línea para conseguir una mayor accesibilidad del personal en todo el mundo. La iniciativa promueve el compromiso de la organización por garantizar un entorno seguro, inclusivo y respetuoso, para lo cual incorpora cuestiones acerca de las consecuencias del comportamiento y la rendición de cuentas en el ámbito del socorro mediante la autorreflexión y la autoconciencia.

Con miras a desenterrar y abordar las influencias subyacentes que contribuyen a los desequilibrios existentes en una cultura abusiva en el lugar de trabajo, en especial los que propician las conductas sexuales indebidas, el ACNUR se alió con Sonke Gender Justice para aprovechar su experiencia haciendo frente a los factores causales e impulsores de la conducta sexual indebida y garantizar que las dinámicas de género y poder, la raza, las desigualdades, los prejuicios inconscientes y otros temas se integren adecuadamente en el aprendizaje. El desarrollo de la iniciativa y sus materiales se fundamentaron e inspiraron considerablemente en la labor de Sonke con las comunidades en Sudáfrica sobre cuestiones relacionadas con el género, las dinámicas de poder y las masculinidades, y los vínculos entre estos desequilibrios y su contribución a las conductas sexuales indebidas.

Partiendo del reconocimiento de que los equipos se perfilan, en gran medida, por las dinámicas originadas o toleradas por el responsable superior, la atención de este diálogo se ha centrado en trabajar con las personas que dirigen a otras, de manera que estén capacitadas para usar un tono correcto en sus equipos y empoderadas para desempeñar una función clave en la prevención de la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual, y la respuesta a estos. El diálogo voluntario está dirigido a los directivos de todos los niveles y categorías; por tanto, pueden participar todos los miembros del personal de la organización con responsabilidades de supervisión de cualquier tipo. Aunque inicialmente se concibió como un taller presencial interactivo de dos días, el diálogo se ha adaptado al formato de módulo en línea con el objetivo de superar los obstáculos impuestos por la pandemia de COVID-19.

Asimismo, CARE USA ha seguido adaptando la iniciativa para examinar específicamente la función de las masculinidades en las diferencias de poder (más información al respecto en el capítulo 4).



EN QUÉ CONSISTE

El diálogo incluye tres componentes de **autoestudio y reflexión** sobre métodos de trabajo y políticas institucionales; **sesiones participativas** (en línea o presenciales) para explorar y reflexionar acerca de las normas de género individuales y las actitudes de cada uno, el poder, la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual, y los prejuicios inconscientes; y un **compromiso** personal por construir entornos más respetuosos e inclusivos en los equipos. El formato es en línea, y el diálogo se establece en grupos de 90 participantes divididos en tres subgrupos de seminarios web distintos, con un máximo de 30 participantes en cada uno. Gran parte del diálogo se desarrolla en pequeños grupos paralelos con facilitadores que ofrecen asesoramiento, lo que concede a los participantes espacios cómodos e íntimos donde pueden sentirse empoderados para denunciar y ser escuchados.

Durante el diálogo, se espera que los participantes reflexionen, tanto individualmente como en debates en grupo, sobre cómo fomentar la confianza, el respeto y la rendición de cuentas en el lugar de trabajo por medio de ejercicios de **aprendizaje experiencial** orientados a alentar a los responsables superiores a prestar atención, en primer lugar, a sus propias percepciones, comportamientos y prejuicios, y, después, a cuestiones más generales en el equipo y los lugares de trabajo a su alrededor.

¿QUÉ ES EL APRENDIZAJE EXPERIENCIAL?

El aprendizaje experiencial es el proceso de aprender a través de la experiencia y por medio de la reflexión sobre lo que se hace. Es un procedimiento de aprendizaje práctico que emplea metodologías participativas para promover la reflexión común, el análisis, el planteamiento y el razonamiento profundos y la resolución colectiva de problemas. De esta forma, los participantes pueden profundizar en sus conocimientos para comprender mejor las cuestiones específicas a las que se enfrentan y cómo plantear las soluciones y estrategias para lograr el cambio mediante un ejercicio procedimental orientado que brinda experiencia.

Para favorecer la autorreflexión, se proporcionan vídeos, artículos, escenarios de lugares de trabajo y materiales visuales que invitan a los participantes a pensar acerca de percepciones, estereotipos, prejuicios y perspectivas comunes. Estos también participan en la identificación y el examen de las raíces de sus propias percepciones mediante actividades y tareas que requieren juegos de representación de papales e interacción en el grupo para propiciar un mayor entendimiento de las diferencias de identidad y la diversidad de quienes nos rodean.

Ejemplo de ejercicio: ESCALA DE VALOR

Consiste en un ejercicio de 30 minutos pensado para que los participantes identifiquen acciones que se pueden llevar a cabo para prevenir, mitigar o responder a los prejuicios, el abuso y el acoso, y reforzar las relaciones igualitarias y sanas en el lugar de trabajo, al tiempo que se establece el grado de valor que es necesario para emprender determinadas acciones. Por medio de una escala de valor con los niveles “Mucho valor”, “Cierto valor” y “Ningún valor”, los participantes deben situar en la escala las cartas que se les proporcionan y que contienen las diferentes acciones, en función del nivel de valor que crean que requiere cada una; las acciones pueden estar relacionadas con cuestiones como la diversidad o los prejuicios inconscientes o como la denuncia de comportamientos inaceptables en circunstancias complejas. El ejercicio permite el debate y la reflexión en grupo en torno a situaciones individuales de dinámicas de poder que influyen en el nivel de valor necesario para denunciar, por qué para distintas personas cada acción puede corresponderse con un nivel diferente de la escala y cómo influye esto en el entorno y las dinámicas del lugar de trabajo. También hace énfasis en las diferentes formas de valor que van más allá del trabajo en condiciones o ubicaciones difíciles, como el valor que se requiere para plantear temas complejos y desafiar las normas nocivas sociales o del lugar de trabajo.

El diálogo genera un espacio para el debate y el intercambio, tanto en grupos pequeños como en sesiones plenarias, sobre temas que a menudo son difíciles de abordar de maneras relevantes en un equipo o en el lugar de trabajo. Entre otros, se tratan temas como la inclusión, el empoderamiento, el género, la raza, la interseccionalidad, las relaciones de poder, el privilegio, la masculinidad y los vínculos con la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual.

El componente final del diálogo, que incluye el desarrollo de un plan de acción y sesiones de asesoramiento individuales para apoyar a los participantes en el cumplimiento posterior de sus compromisos en sus equipos, se complementa con el RLD Hub. El **RLD Hub** es un foro en línea en el que los miembros de cada cohorte de 90 personas se reúnen en una red de trabajo comunitaria donde se comparten documentos, materiales multimedia y recursos útiles con objeto de intercambiar recursos de aprendizaje y suscitar el diálogo en todo el grupo.

Cada cohorte tiene un RLD Hub independiente, lo que favorece un espacio seguro de debate confidencial y abierto durante las seis semanas de duración del seminario web e incluso después. Los facilitadores también suelen compartir materiales y plantear preguntas para asegurarse de que el aprendizaje no se limita a la serie de seminarios web y permite una reflexión y un análisis más profundos de los distintos conceptos.

Medición de la repercusión

A fin de determinar la repercusión del diálogo, se lleva a cabo una encuesta con los directivos antes de empezar para obtener una idea general de la situación de partida en relación con determinados temas, como sus actitudes en torno a cuestiones específicas, sus comportamientos y enfoques en el lugar de trabajo, y sus percepciones sobre las dinámicas de equipo. Tres meses después de finalizar el diálogo, se hace una segunda encuesta para determinar y medir el cambio de actitudes, comportamientos o enfoques.

De forma similar, se realizan otras dos encuestas con las personas a las que supervisan los directivos participantes. Dichas encuestas, también antes del diálogo y tres meses después de haber finalizado, no piden información sobre el directivo, su comportamiento o su personalidad, sino que se centran en el entorno de trabajo y las dinámicas del lugar de trabajo para valorar los posibles cambios.

Para obtener más información sobre esta iniciativa, póngase en contacto con **Joel Nielsen** en la dirección nielsenj@unhcr.org.

Capítulo 3

InterAction – Proyecto “From Pledge to Action”: evaluación de soluciones y subvenciones para propiciar cambios

**DESTINATARIOS:**

ONG u Organizaciones humanitarias y de desarrollo

**DURACIÓN:**

Compromiso de 3 años

**OBJETIVO:**

Poner recursos de financiación a disposición de iniciativas de cambio de cultura orientadas a luchar contra la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual.

**MÉTODO:**

Ayudas económicas

En marzo de 2018, InterAction lanzó el Compromiso del Director Ejecutivo para la prevención de la explotación, el abuso y el acoso sexual perpetrados y sufridos por el personal de las organizaciones no gubernamentales (ONG). Desde entonces, 140 directores ejecutivos se han unido a este compromiso, conformado por una serie de microcompromisos para prevenir la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual, con el cambio de cultura como componente clave. Tras el compromiso del Director Ejecutivo, InterAction presentó el proyecto From Pledge to Action (del compromiso a la acción), que ayuda a los miembros de InterAction a cumplir sus compromisos. El proyecto incluye un programa de ayudas que concede pequeñas subvenciones para proyectos de protección contra la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual por medio de dos corrientes de financiación distintas. Una, la **Piloting Solutions Grant (subvención para la evaluación de soluciones)**, permite a los miembros poner a prueba enfoques innovadores para la prevención de la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual, y la respuesta a estos, con subvenciones de hasta 35.000 dólares de los Estados Unidos, o de hasta 45.000 para organizaciones que envían solicitudes conjuntas; y la otra, la **Initiating Change Grant (subvención para propiciar cambios)**, ofrece financiación de hasta 20.000 dólares de los Estados Unidos para que las organizaciones inviertan en iniciativas de menor envergadura a fin de favorecer su avance en materia de salvaguardia. Ambas vías de subvención pretenden apoyar a las organizaciones en la ampliación de su labor en torno a la protección contra la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual, más allá del cumplimiento y la salvaguardia, y contribuir a la concreción de los fundamentos culturales que respaldan la eliminación de las causas profundas de las conductas sexuales indebidas.

Desde su puesta en marcha, la iniciativa ha concedido 10 subvenciones a organizaciones en el marco del programa de subvenciones para evaluar soluciones y 12 subvenciones para propiciar cambios. Entre las actividades subvencionadas se incluyen el desarrollo de capacitaciones obligatorias y manuales sobre protección contra la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual, el refuerzo de la capacidad de protección contra la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual en las oficinas sobre el terreno, la capacitación de puntos focales para la protección contra la explotación y los abusos sexuales en materia de protección de la infancia, y el refuerzo de la formulación de políticas en torno al cambio de cultura y la protección contra la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual en las organizaciones, incluidas Habitat for Humanity, Hellen Keller International y Relief International.

En el marco del programa de subvenciones para la evaluación de soluciones, existen consideraciones específicas sobre la concesión de subvenciones a organizaciones que invierten en iniciativas enfocadas en el aprendizaje y que aspiran a contribuir al conjunto del sector. Dos de estas subvenciones se concedieron a CARE USA (más información en el capítulo 4) para el desarrollo de metodologías orientadas a hacer partícipes a los hombres en la lucha contra las masculinidades que inclinan las dinámicas de poder, y a la Fundación Agha Khan (más información en el capítulo 5) para la evaluación de un enfoque sobre la participación comunitaria en el diseño de programas de protección contra la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual.



EN QUÉ CONSISTE

Una comisión consultiva evalúa las propuestas de proyectos a partir de unos criterios centrados en el potencial impacto significativo y a largo plazo del proyecto sobre el cambio de la cultura institucional, lo que incluye una valoración de los elementos siguientes:

- El proyecto debe tener una previsión clara de los resultados, y dar prioridad a los proyectos que se ejecutan en consonancia con la estrategia de capacidad de desarrollo a largo plazo de una organización y que aspiran a generar efectos sostenibles en la organización, su cultura y forma de trabajar.
- El proyecto debe tener un potencial efecto multiplicador, con posibilidad de ampliación o réplica y adaptación en otros países u otras organizaciones.
- Se otorga prioridad a las organizaciones que definen proyectos que comunican claramente un plan de sostenibilidad que trasciende al período de duración del proyecto.
- La capacidad institucional para ofrecer contribuciones económicas o en especie por medio del tiempo del personal especializado o el conocimiento experto en la materia no será un factor determinante para conceder financiación a un proyecto. En su lugar, se considerará su contribución potencial, particularmente la capacidad de garantizar la sostenibilidad de los efectos del proyecto.

Una vez concedidas las subvenciones, las organizaciones concretan el plazo previsto para implementar su propuesta. La mayoría de los proyectos se diseñan con miras a implementarse en el plazo de un año, aunque, a causa de las restricciones relacionadas con la COVID-19, muchos han ampliado este plazo. Cuando el proyecto se completa, se presenta un informe del proyecto a fin de poner los hallazgos y las lecciones extraídas a disposición del grupo de trabajo de las organizaciones que se han sumado a la promesa.

Para obtener más información,
póngase en contacto con:
Meriwether Beatty,
MBeatty@interaction.org.



Capítulo 4

CARE USA – Conjunto de herramientas de salvaguardia: transformación en materia de género y cultura del lugar de trabajo

**DESTINATARIOS:**

Personal de CARE y asociados, incluidos directivos superiores

**DURACIÓN:**

Actividades de entre 30 y 60 min (los talleres completos consisten en eventos de capacitación de entre medio día y dos días de duración)

**OBJETIVO:**

Comprender los conceptos en torno al género y las masculinidades, y la repercusión que tienen en las dinámicas de poder y la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual.

**MÉTODO:**

Taller guiado

En reconocimiento del vínculo entre la salvaguardia y una organización saludable, CARE USA ha trabajado durante muchos años en el desarrollo y la promoción de una cultura institucional que empodere más a las mujeres y sea consciente de la importancia de las dinámicas de género y poder a la hora de definir las actitudes y los comportamientos en el lugar de trabajo relacionados con las conductas indebidas. Un elemento clave de esta labor ha sido contar con la participación de hombres en el lugar de trabajo como asociados de igual responsabilidad en el afán por erradicar los factores subyacentes que dan pie a la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual, entre otros problemas institucionales.

Como fruto de aunar estos esfuerzos se ha elaborado un manual de capacitación y talleres centrado especialmente en garantizar que las mujeres y los hombres dispongan del espacio y la seguridad necesarios para hablar sobre cuestiones relacionadas con el género y las masculinidades, y entender cómo las normas sociales y los roles de género rígidos interactúan con el lugar de trabajo. Esto está enraizado en la idea de que, para que los hombres participen verdaderamente en el empoderamiento de las mujeres, tienen que estar inmersos en un entorno que no aisle sus perspectivas y favorezca un diálogo que no se vea anulado por una postura defensiva en contra del fomento de las mujeres, o una respuesta a este, como iniciativa aislada. En su lugar, se pretende que ofrezca un espacio seguro para cuestionar y dialogar acerca de las percepciones sin juicios de valor ni reproches. Como resultado, se han formado grupos de solidaridad masculina (que complementan a los foros de liderazgo de las mujeres) para que los hombres puedan participar en cuestiones relacionadas con el género, las dinámicas de poder y la masculinidad, así como con su papel en la violencia, los abusos y el acoso.

En un intento de adoptar medidas concretas para examinar estos elementos, CARE, con el apoyo del programa de subvenciones para la evaluación de soluciones de InterAction, creó un conjunto exhaustivo de herramientas para el desarrollo de talleres y capacitación. El conjunto de herramientas se basa en los conceptos adaptados en el trabajo del ACNUR con Sonke Gender Justice para preparar de los “Diálogos para la reflexión sobre el liderazgo” (capítulo 2) y profundiza en las esferas temáticas que CARE identifica como fundamentales para la cultura institucional. Está previsto que el énfasis en estas **esferas temáticas** favorezca la reflexión y el diálogo en torno a los vínculos entre la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual, y las consecuencias negativas de las normas de género rígidas y desiguales. También se prevé que contribuya a los cambios en el comportamiento y las actitudes del personal, refuerce la igualdad de género y el liderazgo de las mujeres, y promueva entornos exentos de explotación y abusos sexuales y acoso sexual mediante la inclusión de oportunidades para que hombres y mujeres trabajen en estas cuestiones, tanto juntos como por separado, en espacios seguros.

Un elemento fundamental en el conjunto de herramientas de CARE es el reconocimiento de la necesidad de poner el foco en la función de la masculinidad hegemónica y en reconstruirla. La masculinidad hegemónica es el conjunto de ideales culturales y sociales de hombría y masculinidad que promueven unos rasgos que actúan como impulsores de las agresiones, la dominación y la hipersexualización. CARE lo define como la “Man Box” (caja del hombre), un constructo estricto de ideas culturales sobre la identidad masculina que les exige ser hombres dentro un marco fundamentado en los pilares de ser autosuficientes, parecer fuertes, ser atractivos físicamente, ceñirse a roles de género rígidos, ser heterosexuales, tener aptitudes sexuales y resolver conflictos mediante la agresión. La capacitación hace hincapié en identificar los estereotipos relativos a esta **“caja del hombre”**, así como las formas de desenmascarar sus implicaciones en la cultura y los comportamientos del lugar de trabajo, y la manera de modificar estas percepciones y tendencias para conseguir organizaciones más sanas y seguras.



EN QUÉ CONSISTE

El conjunto de herramientas se ha diseñado para que los diferentes equipos y oficinas puedan elegir entre una selección de temas, objetivos y actividades, y desarrollar capacitaciones adaptadas que aborden las desigualdades en el lugar de trabajo que contribuyen a la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual. Está formado por tres componentes. El primero ofrece una guía del taller, organizada en ocho temas, que tiene por objetivo desarrollar y llevar a cabo capacitaciones con una selección variada de ejercicios. El segundo presenta una guía de reflexión con actividades que fomentan la reflexión y el diálogo, y opciones de diálogos en grupos mixtos o como parte de los grupos existentes de liderazgo de las mujeres o solidaridad masculina. El tercer componente consiste en una guía para puestos directivos y altos cargos, con recomendaciones y sugerencias para dar respuesta a las normas de género desiguales en el lugar de trabajo. Los facilitadores pueden seleccionar actividades de varias partes del manual para fundamentar un taller específico que se centre en un tema concreto o en una variedad de temas.

El conjunto de herramientas no solo incorpora las nociones de desigualdades de género y masculinidad hegemónica en sus tres componentes, sino que también dedica actividades específicas de capacitación a familiarizar a los participantes con el concepto de masculinidad hegemónica y cómo identificarla. Estas actividades fomentan la reflexión y el diálogo en torno al lugar que ocupa la masculinidad hegemónica en el debate sobre la igualdad de género y las formas constructivas en que la masculinidad se puede mantener como interacción igualitaria con la feminidad. El objetivo es generar conciencia sobre las percepciones y los comportamientos en materia de género y relaciones de poder.

ESFERAS TEMÁTICAS

- Género
- Patriarcado
- Poder y violencia
- Género y sexualidad
- Protección contra la explotación y los abusos sexuales y salvaguardia

CAJA DEL HOMBRE

El ejercicio de la caja del hombre, desarrollado originalmente por Oakland Men's Project y Men Overcoming Violence en San Francisco a principios de la década de 1980, ha sido empleado y adaptado en gran medida por muchas organizaciones desde entonces, como, por ejemplo, Sonke Gender Justice y Promundo, en su afán de hacer partícipes a los hombres y los niños.



EJERCICIO DE EJEMPLO:

LA CAJA DEL HOMBRE

En esta actividad de 45 minutos de duración, se presenta a los participantes el concepto de “caja del hombre” con una serie de preguntas que invitan a definir las características de las masculinidades de los hombres y los niños, identificar los beneficios y los desafíos de las caracterizaciones de la masculinidad y su efecto en las mujeres, explorar las posibles consecuencias de salirse de estas normas de identidad socialmente construidas, pensar en los elementos de presión sobre la conformidad con los elementos de la identidad de género y señalar las potenciales implicaciones que tiene la masculinidad hegemónica en el lugar de trabajo. El ejercicio también invita a la reflexión en torno a las posibles tensiones entre los conceptos de masculinidad y feminidad, y cómo a menudo pueden ser conceptos opuestos y predominar uno sobre el otro. Estos temas se exploran por medio de debates en grupo guiados a partir de preguntas específicas.

Preguntas para iniciar la reflexión en torno a la masculinidad:

- ¿Con qué tipos de juguetes juegan los niños pequeños (varones)?
- ¿Cómo deben vestir los hombres y los niños?
- ¿Cómo deben actuar los hombres en una relación o un matrimonio?
- ¿Qué tipos de tareas desempeñan los hombres y los niños en el hogar?
- ¿Qué tipos de tareas desempeñan los hombres y los niños en la comunidad?
- ¿A qué dedican los hombres y los niños su tiempo libre?

Para obtener más información sobre esta iniciativa, póngase en contacto con **John Crownover** en la dirección John.Crownover@care.org.



Capítulo 5

Fundación Aga Khan – Diseño conjunto de soluciones con las comunidades



DESTINATARIOS:

Comunidades locales



OBJETIVO:

Aplicar con carácter experimental un enfoque de colaboración con las comunidades locales para elaborar un conjunto de métodos de participación en cuestiones relacionadas con la explotación y los abusos sexuales y que traten específicamente las dinámicas de poder que obstaculizan las denuncias.



MÉTODO:

Participación presencial o diseño conjunto de programas

Si bien las organizaciones del sector del desarrollo han diseñado e implantado distintos mecanismos de denuncia para las comunidades, estas siguen presentando muy pocas denuncias sobre cuestiones de salvaguardia, especialmente de grupos vulnerables o en riesgo. La disponibilidad de pruebas sobre lo que ya se ha hecho para reducir los obstáculos es limitada y existen muy pocas evaluaciones de la eficacia. Con la garantía de una subvención del proyecto “From Pledge to Action” de InterAction, la fundación Aga Khan está dirigiendo un proyecto cuyo objetivo es identificar qué impide a distintas comunidades denunciar las conductas indebidas, comprender las preferencias específicas de cada contexto a la hora de participar en asuntos delicados, y trabajar con las comunidades para definir y desarrollar mecanismos para superar los obstáculos a la presentación de denuncias. El proyecto se fundamenta en métodos de participación innovadores que se pueden adaptar a las necesidades de diferentes comunidades (y de los grupos que las componen), en distintos contextos, y que abordan específicamente las dinámicas de poder y género que obstaculizan las denuncias.

Por medio de consultas con mujeres, niñas, hombres y niños con diferentes vulnerabilidades en comunidades del Afganistán y Tayikistán, el proyecto identificará los desafíos específicos de cada grupo para la presentación de denuncias y recopilará comentarios y sugerencias sobre soluciones concretas para superarlos. El proyecto está armonizado con el enfoque de desarrollo general de la fundación Aga Khan, que los lleva a asociarse con comunidades de todo el mundo a fin de construir futuros más prósperos conjuntamente. Este enfoque basado en la comunidad ha sido crucial para generar confianza en las comunidades a las que sirven y llegar a las personas de todas las religiones y orígenes, sobre todo a las mujeres y las niñas. También está en consonancia con la ética y los valores de la organización, sobre todo en torno a los principios de fomento de la autosuficiencia, promoción de la inclusividad y el pluralismo, y búsqueda de soluciones sostenibles para mejorar la calidad de vida.

El proyecto se basa fundamentalmente en la participación presencial y el contacto directo con las comunidades y, por tanto, ha sufrido las consecuencias de la pandemia de COVID-19. Aún no se encuentra en una fase que permita definir con claridad “en qué consiste”, puesto que esto dependerá únicamente de las conclusiones que se extraigan de la colaboración con las comunidades. Así, en la sección siguiente se presentan los detalles de los objetivos del proyecto y el enfoque correspondiente.



OBJETIVOS

OBJETIVO 1:

Entender los factores impulsores e inhibidores internos que impiden o animan a las comunidades o los grupos que las conforman a denunciar los perjuicios causados por las organizaciones de ayuda o desarrollo, prestando especial atención a cómo pueden afectar las diferencias de poder a la presentación de denuncias.

- ➔ Diseñar un proceso de consulta para la colaboración con las comunidades, los servicios de apoyo a los sobrevivientes (de salud o apoyo psicosocial, por ejemplo) y las autoridades. El proceso debe ser lo más inclusivo posible y adaptarse a la labor de los diferentes grupos que conforman las comunidades, especialmente para aquellos más vulnerables a sufrir daños y abusos y que puedan enfrentarse a mayores dificultades para denunciar.
- ➔ Usar los hallazgos de la consulta para analizar los resultados y presentar informes sobre las lecciones extraídas, destacando elementos importantes y las consecuencias para el diseño y la aplicación de un modelo de presentación de quejas o denuncias de la comunidad. Estas actividades están diseñadas para complementar las iniciativas en curso de la fundación Aga Khan, como las orientadas a:
 - 🕒 Identificar representantes o grupos comunitarios, también de las comunidades marginadas o de difícil acceso, para que participen en la consulta.
 - 🕒 Crear espacios seguros para la participación de estos grupos.
 - 🕒 Identificar partes interesadas de los servicios de apoyo a los sobrevivientes y las autoridades que participarían en la investigación y la implementación.

OBJETIVO 2:

Establecer un proceso que haga frente a los obstáculos clave para la denuncia de daños, como la explotación y los abusos sexuales, por parte de los distintos grupos que conforman las comunidades, en el diseño de un mecanismo para formular observaciones y presentar quejas.

- ➔ Elaborar un proceso de trabajo con los grupos comunitarios a fin de entender los obstáculos para la presentación de denuncias y diseñar conjuntamente un mecanismo para presentar quejas.
- ➔ Diseñar un modelo de formulación de observaciones y presentación de quejas en el plano comunitario que haga frente a los obstáculos a la presentación de denuncias y que se pueda adaptar a las dinámicas cambiantes y los distintos contextos y grupos.

OBJETIVO 3:

Adoptar un enfoque centrado en las personas sobrevivientes que satisfaga con más eficacia las necesidades de los diferentes grupos de las comunidades y en los distintos contextos.

- ➔ Elaborar una guía para la aplicación de un enfoque centrado en las personas sobrevivientes. La guía se adaptará a los distintos grupos de las comunidades.
- ➔ Hacer partícipes a los servicios y las autoridades locales de apoyo a las personas sobrevivientes en zonas de prueba a fin de elaborar unas normas de servicio y respuesta con un enfoque centrado en las personas sobrevivientes y que dé respuesta a las necesidades de los distintos grupos que conforman las comunidades.

Esta forma de trabajar centrada en la comunidad forma parte de la estrategia de la fundación Agha Khan tanto para cumplir sus responsabilidades con las obligaciones de salvaguardia como para promover su cultura institucional de apertura y transparencia. Tiene por objetivo garantizar que todo el personal conozca los compromisos de la organización con el respeto en los lugares de trabajo, tenga claras sus responsabilidades y se sienta capaz de plantear dudas o preocupaciones con la seguridad de que todas las denuncias se estudiarán rigurosamente.

Capítulo 6

Bond – Desarrollo y configuración de una cultura de salvaguardia positiva: una herramienta para los líderes

**DESTINATARIOS:**

Directores ejecutivos, directivos superiores, administradores

**DURACIÓN:**

entre 2 y 4 horas por sesión

**OBJETIVO:**

Ayudar a los líderes de organizaciones humanitarias y de desarrollo a entender cómo es una cultura de salvaguardia positiva. La herramienta también está diseñada para ayudar a los líderes a evaluar la cultura institucional en relación con la salvaguardia y a desarrollar acciones claras para crear una cultura segura y conservarla.

**MÉTODO:**

Debate guiado o debate interno

Con el propósito de aprovechar la posición de poder que tienen los líderes en sus organizaciones y promover su responsabilidad para establecer y conservar una cultura institucional positiva que genere lugares de trabajo seguros y respetuosos, y garantizar la adopción de las mejores prácticas de salvaguardia, Bond y un equipo de tareas de miembros de ONG han desarrollado una herramienta digital para ayudar a los líderes a entender cómo es una cultura de salvaguardia positiva.

La herramienta en línea se ha diseñado con miras a orientar los debates de los directivos sobre cuestiones candentes relacionadas con las desigualdades de poder, que, en caso de que no se revisen y aborden, favorecerán, permitirán o no evitarán los abusos y el acoso. Además de fomentar conversaciones en torno a estos temas tan delicados, también se pretende que la herramienta ayude a los líderes a evaluar el estado de sus entornos de trabajo, identificar las esferas que necesitan cambios y guiar los debates hacia una dirección que permita la adopción de acciones y efectos concretos. Por medio de debates guiados alrededor de seis temas principales —rendición de cuentas; políticas y procedimientos; programación más segura y basada en el principio de no hacer daño; enfoque centrado en las personas sobrevivientes; sensibilización, y procesos de contratación y recursos humanos más seguros—, se respalda a los líderes para encontrar formas de configurar una cultura institucional positiva en sus equipos.

Si bien la herramienta está dirigida a los líderes de una organización, departamento, oficina en el país o equipo, también se recomienda la participación de personal intermedio y subalterno en todas las sesiones para sumar el valor adicional que sus diferentes experiencias o perspectivas pueden aportar.



EN QUÉ CONSISTE

Cada una de las seis secciones, con una duración de entre 2 y 4 horas, se puede completar por separado. Esto concede una mayor flexibilidad a la hora de decidir la esfera de atención y cuántas secciones abarcar; no obstante, no es recomendable hacer todas las sesiones a la vez. La persona que facilita el uso de la herramienta también guía la actividad, que contiene los comportamientos, las preguntas y las acciones de las respectivas secciones.

Todas las secciones o temas se desglosan en ejemplos de comportamientos que respaldan una cultura de salvaguardia positiva e incluyen sugerencias de preguntas para el debate y posibles acciones. Tras debatir sobre un comportamiento determinado, los líderes pueden acordar las acciones necesarias para fomentarlo o reprimirlo y los mecanismos para garantizar la rendición de cuentas.

Por ejemplo, para cada comportamiento dentro de un tema específico, se plantean una serie de preguntas sobre dicho comportamiento, a fin de que los líderes evalúen o consideren el desempeño de su organización en esa esfera. A las preguntas les siguen una serie de propuestas de acciones que se pueden adoptar para desarrollar, promover y configurar el comportamiento. A partir de las acciones identificadas, la herramienta favorece la elaboración de un plan de acción que posteriormente se podrá descargar y compartir con el equipo.



EJEMPLO:

Comportamiento: Los líderes respaldan una estrategia que consiste en dar prioridad a procesos de contratación más seguros por encima de otras prioridades institucionales como la escasez de personal.

Inicie un debate acerca de este comportamiento. Piense en qué relación guarda el comportamiento con su entorno de trabajo y sus propias interacciones con compañeros y otras personas ajenas a la organización. Plantee sus propias preguntas, cuando proceda, y tome notas sobre el debate. Pregúntese:

- ¿Cómo puedo demostrar que apoyo unos procesos de contratación más seguros cuando existen presiones institucionales para eludirlos o atajarlos?
- ¿Cómo apoyo al personal para dar prioridad a unos procesos de contratación más seguros en contextos de presión económica o financiera?

¿Qué acciones llevará a cabo para hacer efectivo el cambio? A partir del debate, decida qué acciones planea implementar como organización. Anote quién es responsable de garantizar que estas acciones se implementan y cuándo pretende conseguirlo. Acciones para los líderes:

- Velar por que el personal comprenda las razones que fundamentan las prácticas de contratación más seguras y por qué es necesario darles prioridad sobre las exigencias operativas.
- Apoyar de manera visible al personal respetando las prácticas de salvaguardia en todas las decisiones de contratación.

Para obtener más información sobre la iniciativa, póngase en contacto con **Franziska Shwarz** en la dirección fschwarz@bond.org.uk.

LA HERRAMIENTA ES GRATUITA y está disponible en el [sitio web de Bond](#).





Capítulo 7

OIM - Corrección de los prejuicios inconscientes



DESTINATARIOS:

Todo el personal / panelistas



DURACIÓN:

cinco minutos



OBJETIVO:

Hacer frente a las microagresiones producto de los prejuicios inconscientes, que a menudo generan abusos de poder.



MÉTODO:

Vídeo de reflexión

La Organización Internacional para las Migraciones (OIM) ha estado aplicando un enfoque que aúna varias iniciativas orientadas a hacer frente a problemas relacionados con los prejuicios inconscientes como parte de su labor general en materia de cambio de cultura, sobre todo en relación con el abuso de poder. Tras haber emprendido la tarea inicial de tratar de abordar específicamente la cuestión de la explotación y los abusos sexuales, la OIM aprovechó los esfuerzos previos para integrar la protección contra la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual por medio de capacitación orientada a aumentar la confianza en los mecanismos de presentación de denuncias, programas de mentorías, evaluaciones periódicas de las perspectivas del personal sobre la cultura en el lugar de trabajo y la puesta en marcha de la [plataforma We Are All In para la presentación confidencial de denuncias](#). La firme posición de la OIM en torno a la integración de la protección contra la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual también ha provocado que se centre la atención en las prácticas en el lugar de trabajo y su impacto en las actitudes y los valores de la fuerza de trabajo.

PLATAFORMA WE ARE ALL IN PARA LA PRESENTACIÓN CONFIDENCIAL DE DENUNCIAS

La plataforma está a disposición de los individuos de la organización y del público en general, y permite la presentación de denuncias en múltiples formatos, como texto, vídeo o fotografía. Cuando se envía una denuncia, se muestra un mensaje automático en vídeo que explica los siguientes pasos que debe seguir la organización. Las capacitaciones, los vídeos informativos y los materiales de promoción están disponibles en cuatro idiomas (francés, árabe, español e inglés).

Esto pretende reforzar la transparencia del proceso y facilitar a la persona denunciante información sobre lo que va a ocurrir. Todas las denuncias van dirigidas a la Oficina del Inspector General y señalan la oficina de procedencia de la denuncia.

Entre los muchos desafíos que surgen a consecuencia de los prejuicios inconscientes y en los que ha estado trabajando la OIM, se encuentra el de cumplir las metas de paridad de género y la labor para atajar las consecuencias de los prejuicios para las mujeres en las prácticas de contratación y su avance en la organización. La OIM ha descubierto que estos desafíos están vinculados con las microagresiones en el lugar de trabajo. Numerosos casos conocidos de acoso sexual se materializan así y a menudo están estrechamente relacionados con una forma de prejuicio inconsciente. Esto ha fundamentado la elaboración en curso de un paquete de capacitación para responder a esta problemática de forma específica.

Para contribuir a hacer frente de manera específica a los prejuicios inconscientes en la contratación, la OIM se asoció con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH) en la elaboración de un vídeo destinado a fomentar la sensibilización y aumentar la vigilancia entre los miembros del panel de entrevistadores y sus propios prejuicios inconscientes y percepciones potenciales. El vídeo, que despierta la autoconciencia entre los panelistas, pretende garantizar que las prácticas de contratación se basen en un procedimiento enraizado en la integridad y el respeto.



EN QUÉ CONSISTE

Antes de entrar a formar parte del panel de entrevistadores, se pide a todos los panelistas que vean el vídeo de cinco minutos de duración. Este vídeo pretende despertar la sensibilización y la autorreflexión en torno a las posibles percepciones de cada uno sobre las personas de distintos orígenes, género, edad o identidad social y cultural.

En el vídeo se identifica el modo en que los prejuicios inconscientes toman forma y su efecto sobre nuestros supuestos y percepciones acerca de los demás, y se destaca que estos supuestos se basan en afinidades o diferencias que creemos que podemos tener con determinados grupos de personas y que a menudo se emplean para abreviar los procesos de toma de decisiones y ahorrar tiempo con base en ideas o sesgos preconcebidos. Estos sesgos suelen inclinarse en favor de las personas que se parecen a nosotros o nos resultan reconocibles.

En el vídeo se muestran, por ejemplo, diferentes tipos de prejuicios inconscientes, que generalmente afectan a las mujeres durante la contratación, y los efectos que tienen tanto en la evaluación de las capacidades de la solicitante como en el efecto del proceso de contratación:

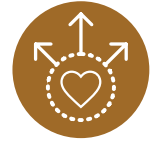
- ➔ A menudo, las mujeres deben presentar más pruebas de sus competencias para que se les reconozca la misma capacidad.
- ➔ Entre candidatos con la misma cualificación, las madres tienen un 79% menos de probabilidad de ser contratadas.
- ➔ A las mujeres les cuesta mucho más tiempo ascender al nivel P4 que a los hombres.
- ➔ Las palabras y las actitudes de los candidatos y las candidatas se evalúan de forma diferente: en las valoraciones de las capacidades, las mujeres reciben 2,5 veces más comentarios sobre estilos de comunicación agresivos.

La guía de cinco pasos siguiente puede ser de ayuda para superar los prejuicios inconscientes que dan lugar a juicios de valor que favorecen estos supuestos:

- ❶ **Reconocer** los prejuicios inconscientes propios y saber cómo mitigarlos.
- ❷ **Entrenar** al cerebro para tomar decisiones basadas en criterios objetivos.
- ❸ **Aplicar** la imparcialidad a la hora de evaluar a las personas sin ceder a nuestros instintos cuando conduzcamos la entrevista.
- ❹ **Tener** en cuenta las consideraciones de diversidad en la selección de los candidatos cualificados, como el género, el contexto geográfico y el origen.
- ❺ **Rendir** cuentas de nuestras prácticas de contratación guardando los datos relacionados con el proceso a fin de identificar tendencias y carencias.

Tras este ejercicio de sensibilización, los panelistas podrán conducir entrevistas siendo más conscientes de las percepciones y los supuestos personales a los que deben prestar atención a la hora de evaluar a otras personas.

Para obtener más información sobre la iniciativa, póngase en contacto con la Unidad de Coordinación de Cuestiones de Género en la dirección gcu@iom.int.



Capítulo 8

PMA – La campaña RESPECT

**DESTINATARIOS:**

Todo el personal

**DURACIÓN:**

Medio día por cada sesión temática (cuatro sesiones que se pueden espaciar en el tiempo)

**OBJETIVO:**

Transformar la cultura del lugar de trabajo en una en la que todo el mundo se comprometa con los valores universales de respeto y dignidad.

**MÉTODO:**

Taller de debate presencial (ampliación a formato digital en desarrollo)

Con una fuerza de trabajo compuesta por más de 18.000 trabajadores humanitarios comprometidos y dinámicos, que interactúan con beneficiarios y colegas en todo el sector, el Programa Mundial de Alimentos (PMA) ha invertido en construir una cultura institucional positiva que promueva el respeto y la dignidad como pilares fundamentales de un lugar de trabajo seguro y de confianza. En el marco de esta iniciativa, el PMA lanzó la campaña RESPECT (respeto) en 2018, con miras a promover los pilares de concienciación, inclusión, equidad y humanidad como cualidades determinantes en los comportamientos presentes en su cultura. El objetivo de la campaña es que guíe a la organización conjuntamente, en los planos local y mundial, en la creación de un entorno de trabajo que respete la dignidad inherente de todas las personas. Se sustenta en el uso de juegos amenos, ejercicios estratégicos y conversaciones significativas en un foro seguro para determinar las formas en que los individuos, los equipos y la organización en su conjunto pueden impulsar el diálogo, la colaboración y la comunicación para fomentar el lugar de trabajo positivo que sostienen esos pilares.

A fin de favorecer la implantación y el alcance de la campaña RESPECT, el PMA ha creado una comunidad mundial de más de 160 asesores para un lugar de trabajo respetuoso, seleccionados por sus colegas y capacitados por el defensor del pueblo para ejercer de embajadores éticos en todas las oficinas y aplicar la campaña. En el marco de su función y con el apoyo de los directores nacionales, han asumido la responsabilidad de la capacitación de más de 600 facilitadores de la campaña RESPECT, que se encargan de promover los valores de la campaña en sus oficinas. Hasta la fecha, la campaña ha llegado a 60 oficinas en los países, además de las oficinas regionales y la sede.

La campaña representa un ejercicio igualitario y está dirigida al personal de todos los niveles. Además, trata de evitar la réplica de las estructuras jerárquicas y la compartimentalización mediante la participación conjunta de todo el mundo en las conversaciones y las actividades, y fomentando activamente que se escuche a todas las personas. Tiene un diseño ameno e interactivo, que permite a los participantes relajarse al tiempo que se abordan cuestiones importantes de una forma segura, significativa y constructiva. A pesar de no ser obligatorio, se espera que todos los equipos del PMA participen en la campaña RESPECT en algún momento, y se anima a los miembros del personal empoderados a hacerlo de forma orgánica y capitanear el cambio institucional en todos los niveles de la organización.



EN QUÉ CONSISTE

Un conjunto de herramientas orienta la campaña e incluye una guía por pasos para que todas las oficinas puedan aplicarla en el momento oportuno y a su propio ritmo.

Se rige por los cuatro pilares —concienciación, inclusión, equidad y humanidad— que definen la campaña RESPECT, y cada uno de ellos contiene dos actividades que se deberán elegir y adaptar a la audiencia y el contexto específicos. En cada pilar encontramos una selección de preguntas clave pensadas para fomentar el diálogo, el debate y la propuesta de soluciones en torno a los **temas pertinentes**.

Cada pilar de la campaña se puede completar en un taller de medio día; la versión virtual adaptada se puede completar en entre 2 y 3 horas aproximadamente, con un facilitador por cada grupo de diez personas. La campaña, orientada por los asesores para un lugar de trabajo respetuoso, confía en que los participantes estén dispuestos a seguir el proceso guiado y aporten explicaciones sobre las actividades cuando sea necesario, favoreciendo la aprobación y la apropiación de base. Si bien los talleres se han diseñado pensando en la participación presencial, el PMA está adaptando la campaña para su desarrollo digital a la luz de las limitaciones impuestas por la COVID-19. En su versión digital, los participantes se dividen en salas de chat independientes, que sustituyen a las mesas en las que se habrían distribuido originalmente.

Para obtener más información sobre la iniciativa, póngase en contacto con **Alejandro Chicheri** en la dirección Alejandro.Chicheri@wfp.org o con **Anthony Priolo** en Anthony.Priolo@wfp.org.

TEMAS PERTINENTES

- ¿A qué desafíos nos enfrentamos que nos impiden mostrar respeto?
- ¿Cómo incorporamos a nuevas personas en nuestros equipos y en la familia del PMA?
- ¿Qué nos impide denunciar los comportamientos nocivos cuando los presenciamos?



Capítulo 9

Pulse Check de UNICEF

**DESTINATARIOS:**

Todo el personal

**DURACIÓN:**

entre 1 y 2 minutos,
cada trimestre

**OBJETIVO:**

Medir la repercusión de la labor sobre
la cultura institucional y del lugar de
trabajo en las oficinas de UNICEF.

**MÉTODO:**

Cuestionario
en línea

Numerosas organizaciones trabajan en la definición y reconfiguración de su cultura institucional para ajustarla a los valores que defienden y combatir la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual, y una de las esferas que sigue planteando dificultades es la medición de la repercusión de las iniciativas orientadas al cambio de la cultura institucional. UNICEF ha asumido el desafío y ha desarrollado una herramienta para prestar asistencia en el seguimiento periódico de los avances y la repercusión de las múltiples [iniciativas](#) de la organización sobre el cambio de cultura entre el personal.

La iniciativa Pulse Check, que se puso a prueba en siete oficinas en marzo, pretende complementar los datos estadísticamente representativos sobre la cultura del lugar de trabajo recopilados mediante la Encuesta Mundial del Personal de UNICEF y las encuestas Pulse —encuestas bianuales que recogen datos de todos los empleados relativos a una amplia variedad de cuestiones, como el empoderamiento personal, la diversidad y la inclusión, el desarrollo profesional, la conciliación de la vida laboral y personal, y la satisfacción y la motivación en el trabajo—. La nueva iniciativa Pulse Check tratará, sin embargo, de proporcionar datos en tiempo real y con más frecuencia sobre los avances alcanzados y los cambios conseguidos en la cultura del lugar de trabajo en los equipos y las oficinas de UNICEF. Además de ofrecer una estimación del nivel de avance de cada oficina de UNICEF en aspectos concretos de su cultura del lugar de trabajo, Pulse Check también será una herramienta de gestión útil que brindará a los directivos datos sobre la repercusión de los cambios en las decisiones de gestión y los comportamientos en el lugar de trabajo del personal, los equipos y las oficinas, a fin de adoptar más rápidamente las acciones necesarias para abordar los posibles problemas que vayan surgiendo.

Pulse Check formará parte de una herramienta de rendición de cuentas para directivos y jefes de oficina, los Sistemas de Puntuación del Desempeño de las Oficinas en los Países, que incluyen varios indicadores clave del desempeño para todas las oficinas. El objetivo es proporcionar una indicación transparente de la situación de una oficina con respecto a la cultura, de forma similar a su rendimiento general en la aplicación de programas, el aseguramiento de la calidad, la gestión financiera, las asociaciones y la gestión de personas, que se miden y comunican mediante los Sistemas de Puntuación del Desempeño de las Oficinas en los Países. Estos sistemas están a disposición de todo el personal; cualquier miembro del personal de UNICEF puede ver las puntuaciones de las oficinas o las divisiones con respecto a una serie de parámetros, que incluyen indicadores y metas. El sistema de puntuación se basa en códigos de colores: verde, amarillo y rojo.

Los del Desempeño de las Oficinas en los Países se tienen en cuenta automáticamente en la evaluación del jefe o jefa de oficina, pues ofrecen una herramienta transparente y objetiva para la rendición de cuentas y revisión de su gestión. El propósito es incorporar Pulse Check en estos sistemas, haciendo hincapié en las esferas de la cultura a las que tienen que prestar una mayor atención los directivos, en especial si la oficina está sufriendo cambios significativos como, por ejemplo, la ampliación o reducción de su plantilla o la respuesta a una crisis.

La herramienta llevará a cabo un seguimiento de las tasas de respuesta y establecerá un umbral para medir la fiabilidad y representación de los datos, sin dejar de tener en cuenta los cambios contextuales que puedan afectar a las respuestas.



EN QUÉ CONSISTE

Pulse Check se ha diseñado para animar a todos los empleados de UNICEF a responder de forma anónima a unas pocas preguntas (entre 5 y 7) en un intuitivo sistema en línea. Todos los empleados podrán acceder a la encuesta con periodicidad trimestral, que planteará las mismas preguntas alrededor de siete **temas** distintos relacionados con la cultura del lugar de trabajo. El usuario dispondrá de una escala de opciones de respuesta de hasta cinco niveles, que irán de “completamente en desacuerdo” a “totalmente de acuerdo”.

Si bien cada individuo aportará sugerencias de forma anónima, se identificarán su ámbito de trabajo y oficina para poder extraer datos sencillos pertinentes sobre cada oficina o equipo e incluirlos en su respectivo sistema de puntuación. Esto facilitará la evaluación de la evolución de la cultura del lugar de trabajo en cada equipo, contribuirá a identificar las cuestiones prioritarias y desencadenará las acciones específicas necesarias en cada contexto.

Las preguntas que se emplean en la herramienta se basan en las [12 preguntas de Gallup](#) para evaluar la participación de los empleados. Además, algunas preguntas relevantes se extraen de la Encuesta Mundial del Personal de 2020 de UNICEF a fin de poder supervisar los avances a lo largo del tiempo usando dicha encuesta como base de referencia. La herramienta se puede adaptar al contexto y la situación y se puede ajustar para dar respuesta a prioridades institucionales urgentes que precisen un rápido sondeo de las percepciones del personal, especialmente ante la aparición de problemas específicos como el racismo o una reorientación de la atención sobre estos.

Se está desarrollando una breve guía con recomendaciones, buenas prácticas y estrategias para respaldar a las oficinas en el análisis de los datos y la respuesta a las tendencias emergentes identificadas mediante Pulse Check. La guía estará disponible para toda la organización en el sitio de Sharepoint dedicado a la cultura institucional de UNICEF.

La herramienta está en proceso de revisión a partir de las lecciones extraídas del proceso de prueba. Aún se están madurando los detalles sobre cómo se pondrá a disposición del personal y cómo se incorporarán las sugerencias y los comentarios subjetivos sobre la cultura junto con los datos objetivos recopilados en los Sistemas de Puntuación del Desempeño de las Oficinas en los Países.

Para obtener más información sobre esta iniciativa, póngase en contacto con **Geeta Narayan** en la dirección gnarayan@unicef.org o orgculture@unicef.org.

TEMAS

- **Confianza y liderazgo**
- **Inclusión y pertenencia**
- **Apreciación y reconocimiento**
- **Normas de conducta**
- **Empoderamiento**
- **Eficiencia de la oficina**
- **Seguridad psicológica**

P. ej.: “En mi oficina se respeta a las personas de todas las culturas”.

“Sé lo que se espera de mí y cuáles son los comportamientos que representan los valores fundamentales de UNICEF”.



Capítulo 10

ACNUR – Predicar con el ejemplo desde la base hasta los directivos superiores: asambleas y narraciones



DESTINATARIOS:
Todo el personal



DURACIÓN:
Continua



OBJETIVO:
Marcar la pauta en los niveles superiores sobre las cuestiones relacionadas con la conducta sexual indebida y promover iniciativas de base dirigidas por el personal en aras de la transparencia y la rendición de cuentas.



MÉTODO:
Diálogo presencial y en línea

Durante los últimos años, el ACNUR ha fomentado actividades e iniciativas que marcan la pauta en lo relativo a las conductas indebidas, lo que incluye las conductas sexuales indebidas, en los niveles superiores y de base, haciendo hincapié en la importancia de la participación del personal y el compromiso de los puestos directivos. Los más altos dirigentes de la organización han adoptado un papel activo en el establecimiento de foros para un diálogo abierto y la participación en cuestiones relacionadas con la cultura institucional, los valores, la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual, y el empoderamiento del personal. El objetivo es animar al personal a denunciar, participar y pedir responsabilidades a los directivos superiores.

El proceso se ha ido perfilando por medio de distintos métodos y en varias plataformas, por ejemplo, en debates en formato de asamblea pública entre los directivos y el personal o proyectos organizados, como narraciones, que contribuyen a fomentar una cultura inclusiva. Esto también incluye la promoción activa de una cultura de denuncia por medio del establecimiento de un teléfono de asistencia para las denuncias y la asignación de recursos al personal especializado en denuncias de abusos y conductas indebidas, así como la labor de definición de los valores institucionales como impulsor integral para la celebración de sesiones sobre el código de conducta dirigidas al personal y la puesta en práctica de los valores.

El enfoque ha resaltado la función y responsabilidad tanto de la dirección como del personal en el seno de la organización para abordar los factores subyacentes de la cultura del lugar de trabajo que dan lugar a todas las formas de conducta indebida, incluida la conducta sexual indebida. El compromiso de los dirigentes de la organización con crear el espacio necesario y presentarse ante el personal para, de forma periódica, abrir debates y plantear preguntas sobre lo que a menudo son temas complejos se ha complementado con el surgimiento espontáneo de iniciativas similares del personal de base.

La promoción de un diálogo abierto en torno a cuestiones delicadas de un modo seguro y libre ha sido uno de los objetivos principales detrás de la creación de plataformas informales y dirigidas por el personal, como la iniciativa “Women and change” (mujeres y cambio), por la que las mujeres de todos los niveles de la organización se han puesto de acuerdo para alzar las voces de las mujeres en asuntos relacionados con la cultura institucional, especialmente con la igualdad de género, la inclusión, la rendición de cuentas y la transparencia. De forma similar, los hombres miembros del personal han establecido la red Men4Change (hombres por el cambio) para la participación de otros hombres en un espacio seguro llamado “the Barber Shop” (la barbería), donde se abordan cuestiones vinculadas con un lugar de trabajo respetuoso, las masculinidades, las diferencias de poder y el acoso sexual.

En 2020, se inició el movimiento Stronger Together (juntos somos más fuertes) como respuesta a la aparición del debate en torno a la raza y el racismo. Stronger Together enseguida se convirtió en una red de miles de personas de la organización que promueven la acción con miras a impulsar la agenda para una cultura antirracista en el ACNUR. Esta y otras redes dirigidas por el personal colaboran para atajar problemas que se solapan o son transversales, como las conductas sexuales indebidas. Si bien estas redes justifican su deseo de ser independientes de las iniciativas de gestión y las entidades formales, la participación de los líderes de la organización y las referencias positivas a la función de estas redes han contribuido a una cultura del diálogo y la rendición de cuentas.

El compromiso con la cuestión de la cultura institucional desde ambos lados de la estructura del personal, con el liderazgo en un extremo y el personal de todos los niveles en el otro, ha alentado distintas formas de reflexión y debates internos mediante los que la dirección institucional ha participado de manera proactiva en la solicitud de grupos autoorganizados de personal, y la movilización del personal para establecer y dirigir diálogos organizados se ha producido de forma independiente. Estas estructuras independientes pero interrelacionadas han reforzado las iniciativas más amplias de la organización en pro del diálogo y la rendición de cuentas colectiva.



EN QUÉ CONSISTE

REUNIONES EN FORMATO DE ASAMBLEA CON LOS LÍDERES DE LA ORGANIZACIÓN

En los últimos años, la dirección del ACNUR ha organizado reuniones de tipo asambleario con todo el personal, un medio de intercambio informal de información sobre varias esferas temáticas. Además de las cuestiones relacionadas con la estructura institucional, la planificación y la labor de la organización, diferentes líderes del ACNUR han celebrado asambleas en torno a la cultura, los valores, la protección contra la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual. En una de estas reuniones, la Directora Ejecutiva de UNICEF, Henrietta Fore, participó como oradora invitada junto con el Alto Comisionado en una conversación sobre la protección contra la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual con personal de UNICEF y el ACNUR de todo el mundo, y la sesión se transmitió en directo a todas las oficinas. Respetando el estilo de este tipo de reuniones, la audiencia tiene la oportunidad de hacer preguntas y plantear cuestiones, tanto de forma anónima mediante la plataforma Pigeonhole como presencial. La opción de poder conservar el anonimato ha hecho ver al personal de todo el mundo que pueden hablar sobre cuestiones complejas y hacer preguntas incómodas a los directivos superiores en un espacio seguro.

NARRACIONES

En 2019, el ACNUR puso en marcha el proyecto “Storytelling & Culture” (narraciones y cultura), que experimenta con la narración de historias positivas para fomentar entornos de trabajo inclusivos. La fase 1 del proyecto, con el apoyo del Fondo de Innovación del ACNUR, la División de Relaciones Externas, la División de Recursos Humanos y la Oficina de Ética, incluía talleres en Etiopía y Kenya dirigidos por un narrador de prestigio. Se invitó a todos los compañeros a enviar vídeos relacionados con el tema de la inclusión y se seleccionó a ocho finalistas para recibir asesoramiento individual y presentar sus historias de forma presencial en un evento en la sede. La fase 2 se centraba en historias internas de valor: situaciones en las que los compañeros habían actuado para defender aquello que creían correcto. En 2021, la fase 3 del proyecto tenía que llevar a los participantes a un “viaje virtual” para recopilar historias que pudiesen contribuir a imaginar cómo sería un ACNUR antirracista y de qué manera se puede conseguir.

Para obtener más información sobre estas iniciativas, póngase en contacto con **Cecile Pouilly** en la dirección pouilly@unhcr.org.

Capítulo 11

UNFPA – Civismo en el lugar de trabajo



DESTINATARIOS:

Todo el personal



DURACIÓN:

1,5 horas



OBJETIVO:

Promover un enfoque holístico para el cambio de cultura en toda la organización, que la inclusión y el civismo sean la base del cambio de cultura en el lugar de trabajo y se huya de los comportamientos y actitudes que dan lugar a las conductas indebidas, incluidas las conductas sexuales indebidas.



MÉTODO:

Diálogo interactivo en línea

En reconocimiento de que el cambio en las actitudes y los comportamientos individuales es fundamental para el cambio de la cultura institucional, necesario, a su vez, para eliminar las conductas sexuales indebidas, el UNFPA ha adoptado un enfoque multidisciplinar para hacer frente a los factores subyacentes, como la cultura de discriminación y privilegio basada en las desigualdades de género y de poder. Este esfuerzo se ha estructurado en torno a una serie de iniciativas diseñadas para utilizar y complementar la labor general de la organización en la esfera de los abusos y las conductas indebidas.

Las iniciativas se centran en inversiones estructurales en marcos institucionales, el fortalecimiento de las capacidades, el aumento de los recursos y esferas temáticas concretas, como el liderazgo, el cumplimiento, la sensibilización, la divulgación y la comunicación, y el apoyo a las víctimas. Centrar la atención en la transparencia y la sinceridad, facilitar el acceso al diálogo en torno a asuntos complejos y reforzar la inclusión y el civismo han sido estrategias vitales para demostrar e impulsar un enfoque de tolerancia cero con las conductas sexuales indebidas.

Tras una encuesta de las Naciones Unidas sobre el acoso sexual realizada en 2019, el UNFPA destacó una observación clave que identificaba la falta de civismo y la exclusión como equivalentes de un entorno permisivo que aumenta la probabilidad de acoso sexual. Reconociendo que las conductas sexuales indebidas no se pueden atajar de forma aislada, se estableció una iniciativa para hacer frente a todas las formas de abuso en el lugar de trabajo y otras formas de falta de civismo como parte del enfoque de cambio de cultura holístico de la organización. Bajo el liderazgo de la Secretaría de Gestión del Cambio, la Coordinadora de Protección Contra la Explotación y Abusos Sexuales y el Acoso Sexual y la Directora de la División de Recursos Humanos, se desarrolló una serie de sesiones sobre civismo en el lugar de trabajo para presentar y reforzar los conceptos generales en torno al civismo e involucrar al personal en un diálogo activo.

El propósito de las sesiones es abordar las causas profundas de los entornos de trabajo abusivos que contribuyen a las conductas indebidas, como la explotación y los abusos sexuales y el acoso sexual, mediante un diálogo abierto y significativo sobre estas cuestiones delicadas. Teniendo en cuenta la importancia de la función que desempeñan los directivos en este debate, la atención se centra en su empoderamiento y liderazgo como ejemplos modélicos con miras

a dotarlos de las herramientas necesarias para mantener estos debates con sus equipos periódicamente. Además, en las sesiones se ofrecen ejemplos prácticos y orientación sobre cómo contribuir activamente a la promoción de un entorno de trabajo respetuoso e inclusivo, y, en caso de que falle la prevención, cómo actuar y responder ante estos comportamientos y buscar ayuda mediante los recursos disponibles.



EN QUÉ CONSISTE

Por medio de Zoom, se facilita el acceso a la sesión al personal de todo el mundo. La sesión está guiada por el Director Ejecutivo Adjunto de Gestión. En las sesiones se presentan esferas temáticas específicas para el debate:

El significado de *civismo* en el lugar de trabajo

Presentación del concepto de *civismo*, su importancia y sus beneficios en el lugar de trabajo, las diferentes caras de la falta de *civismo*, las repercusiones para el personal y cómo encontrar el equilibrio en un lugar de trabajo diverso. A fin de explorar sus propias percepciones, prejuicios inconscientes y matices culturales, se pide a los participantes que autorreflexionen sobre una lista que se les facilita de ejemplos prácticos de *civismo* y falta de *civismo* en el lugar de trabajo.

Respuesta a los conflictos

Este tema está orientado a entender los distintos tipos de conflictos y las diversas estrategias para abordarlos. Para ello, el facilitador ofrece a los participantes ejemplos de comportamientos que fomentan el *civismo* y de comportamientos que pueden desencadenar una falta de *civismo*, y después centra su atención en la importancia de hacer un seguimiento de sus propios comportamientos, ser responsables y promover activamente un mayor *civismo* en la organización. Buscar formas de ser más inclusivos, usar un lenguaje positivo con expresiones como “por favor” y “gracias”, pedir perdón si se ofende a alguien, no contribuir a los cotilleos y mostrar respeto por los sentimientos y las opiniones de otras personas son ejemplos de *civismo*.

Marco institucional

Se presenta la nueva Política de prohibición del acoso, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación, que hilvana la relación entre el comportamiento y la cultura como factor intrínseco de la conducta sexual indebida. Se centra la atención en reforzar los derechos de las víctimas, las responsabilidades de los cómplices, la rendición de cuentas del perpetrador, el conocimiento de las vías formales e informales de resolución, el grado de responsabilidad de prevención de todo el personal y las responsabilidades adicionales de los directivos de todos los niveles. También se dan a conocer varios canales de apoyo para el personal que busque asistencia y apoyo.

La sesión se cierra con un llamamiento a la acción: Se insiste en la tolerancia cero ante cualquier abuso y se alienta a los participantes a contribuir de manera proactiva a la construcción de un entorno laboral seguro, de confianza, respetuoso e inclusivo, y a seguir desarrollando el debate en sus equipos.

Tras la sesión, se entrega a los participantes un [conjunto de herramientas para llevar a casa](#), que incluye una encuesta de opinión y sugerencias, materiales de información y orientación sobre prevención, gestión y resolución de conflictos, y recursos para prestar asistencia y apoyo a las personas afectadas.

Para obtener más información sobre la iniciativa, póngase en contacto con **Eva Bolkart** en la dirección Bolkart@unfpa.org o con **Elizeu Chaves Jr.** en Chaves@unfpa.org.



Capítulo 12

Comité Permanente entre Organismos – Compromiso de los altos directivos

**DESTINATARIOS:**

Responsables
del Comité
Permanente entre
Organismos

**DURACIÓN:**

dos horas

**OBJETIVO:**

Ofrecer un espacio seguro para que los líderes de las organizaciones reflexionen sobre sus actitudes, valores, comportamientos y cultura institucional, así como sobre las dinámicas de poder subyacentes que contribuyen a las conductas sexuales indebidas.

**MÉTODO:**

Diálogo
orientado
presencial o
en línea

En consonancia con el compromiso del Paladín del Comité Permanente entre Organismos sobre Protección contra la Explotación y el Abuso Sexual y el Acoso Sexual de tratar las cuestiones relacionadas con el uso indebido del poder y la autoridad, en enero de 2021 el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, Filippo Grandi, celebró una sesión guiada con responsables del Comité Permanente entre Organismos en materia de valores, actitudes y cultura. El objetivo de esta sesión era reforzar la importancia de la participación de los altos directivos en cuestiones relativas a la cultura institucional en el más alto nivel y ofrecer un espacio para que los líderes humanitarios profundicen en una reflexión y un diálogo honestos sobre las percepciones personales, los prejuicios inconscientes y los comportamientos que son fundamentales para fomentar una cultura institucional que erradique las causas profundas y los factores subyacentes de las conductas sexuales indebidas.

La iniciativa surge del reconocimiento de que tanto la explotación y los abusos sexuales como el acoso sexual son subproductos de las desigualdades de género y las diferencias de poder que sitúan a un individuo en situación de ventaja y a otro lo hacen vulnerable a los abusos. En el lugar de trabajo, esto puede manifestarse de diferentes formas, e incluso las actitudes, los comportamientos, los prejuicios inconscientes y las microagresiones más sutiles pueden contribuir a los desequilibrios de género y las diferencias de poder que desencadenan abusos y conductas indebidas de distintos tipos. Para que se produzca un cambio en estas afecciones culturales es necesario que se reconozca el problema desde los niveles más altos y una inversión que permita materializar el cambio. Con esto en mente, los líderes de la organización desarrollaron el diálogo guiado para promover la reflexión.

La sesión, que se adaptó al formato virtual, fue un ejemplo de una iniciativa más amplia de promoción de los foros para el aprendizaje experiencial y la reflexión de los líderes sobre cuestiones como los prejuicios inconscientes, los valores, los comportamientos, las actitudes, y los desequilibrios de poder y de género y sus vínculos con el abuso de poder y las conductas sexuales indebidas. A finales de 2020 también se celebraron dos de estas sesiones. Una fue organizada por la Alta Comisionada Adjunta Kelly Clements con el Equipo de Tareas de la Junta de los Jefes Ejecutivos (JJE) sobre acoso sexual y la otra reunió a directivos superiores del ACNUR y la comunidad de las ONG.

En vista del interés demostrado en estas sesiones, el ACNUR ha elaborado una [guía para facilitadores](#) con el fin de que otras personas puedan encargarse de la ejecución en sus respectivos organismos.



EN QUÉ CONSISTE

La sesión, que requiere dos facilitadores para orientar el diálogo y hacer un seguimiento de los debates en el chat y de las intervenciones individuales, se abre con una breve explicación sobre la intención de que el espacio permita un diálogo abierto, seguro y honesto. Se anima a los participantes a salir de sus zonas de confort conforme se desenmarañen cuestiones que suelen ser difíciles de abordar. Se les recuerda que han de prestar atención a los prejuicios que puedan traer y a cómo estos prejuicios se manifiestan en sus propias reacciones físicas, comportamientos y respuestas verbales cuando se tratan asuntos relacionados con las conductas sexuales indebidas, y se les señala que, tras haber escuchado, compartido o intercambiado honestamente sugerencias y desafíos durante la sesión, estarán mejor preparados para actuar de un modo más consciente.

Una de las actividades en las que participan pretende aprovechar los prejuicios inconscientes de los participantes mediante un **ejercicio de visualización**, que generará un debate sobre las acciones y los juicios de valor que se producen a partir de las percepciones individuales y las dinámicas de poder subyacentes presentes en el día a día. Otra consiste en el visionado de un vídeo producido por el ACNUR, *Voices* (voces), que recoge breves testimonios anónimos de víctimas de explotación y abusos sexuales y acoso sexual. El vídeo pretende que los participantes puedan examinar las conductas sexuales indebidas desde la perspectiva de la víctima. Tiene como objetivo levantar debates sobre cómo el liderazgo puede perfilar los comportamientos previstos y reforzar la rendición de cuentas y la transparencia centrándose en las víctimas.

El ejercicio **Grados de valor** da pie a un debate en torno al nivel de valor que se requiere para actuar o tomar decisiones en relación con las conductas sexuales indebidas. La combinación de estos ejercicios pretende poner de relieve cómo las diferencias de poder pueden repercutir en la cantidad de valor necesario para actuar. En el capítulo 2, acerca de los diálogos para la reflexión sobre el liderazgo, se proporcionan más detalles sobre este ejercicio.

Si bien es necesario adaptar ciertas actividades a unos participantes específicos, también se pueden intercambiar opciones de actividades alternativas.

Para obtener más información sobre esta iniciativa, póngase en contacto con **Joel Nielsen** en la dirección nielsenj@unhcr.org.



DEFINICIONES

Algunas de las definiciones siguientes no están normalizadas o no son exhaustivas; se trata de definiciones generales para los objetivos del presente informe.

CULTURA INSTITUCIONAL

La cultura institucional no se puede aglutinar en una única definición aplicable o atribuible a todas las organizaciones o a todas las culturas institucionales. Como la cultura institucional viene definida por varios factores y se rige por las dinámicas del lugar de trabajo, su definición fluye en función de su naturaleza. Para los objetivos de este informe, la cultura institucional se refiere al sistema de valores, principios, prácticas, creencias y supuestos compartidos que orientan los comportamientos de los individuos de una organización. A partir de estos factores, se gestionan las directrices, normas y derechos del personal, lo que propicia la aparición de mecanismos de seguimiento y rendición de cuentas.

EXPLOTACIÓN Y ABUSOS SEXUALES (EAS)

La explotación sexual es todo abuso o intento de abuso de una situación de vulnerabilidad, una relación de poder desigual o una relación de confianza con fines sexuales, incluidos, entre otros, la obtención de beneficios económicos, sociales o políticos de la explotación sexual de otra persona. Los abusos sexuales se definen como la invasión física de naturaleza sexual, o la amenaza de esta, cometida mediante el empleo de la fuerza o la coerción o en situación de desigualdad.

ACOSO SEXUAL (AS)

Todo comportamiento de naturaleza sexual no deseado que razonablemente se podría considerar ofensivo o humillante, o esperar que sea motivo de ofensa o humillación, cuando dicho comportamiento interfiere en el trabajo, constituye una condición de empleo o crea un entorno laboral hostil, ofensivo o amenazante. El acoso sexual puede producirse en el lugar de trabajo o estar relacionado con el trabajo. Aunque normalmente implica un modelo de conducta, puede adoptar la forma de un único incidente. Al evaluar la razonabilidad de las expectativas o percepciones, debe tenerse en cuenta la perspectiva de la persona objeto de dicha conducta.

DIFERENCIAS DE PODER

Hacen referencia a las desigualdades básicas inherentes a una relación y que son resultado de las diferencias de género, raza, edad, etnicidad o entorno cultural, puesto y estado contractual, y otros factores que crean diferencias entre dos personas y tienen repercusiones en sus respectivos puestos, poder y autoridad. Las diferencias de poder a menudo tienen consecuencias sobre las actitudes y los comportamientos de las personas en el lugar de trabajo cuando pueden existir desequilibrios reales o supuestos.

PREJUICIOS INCONSCIENTES

Juicios de valor o prejuicios positivos o negativos hacia un individuo o grupo de personas. Son resultado de las actitudes y los estereotipos subyacentes y que las personas atribuyen de manera inconsciente a otra persona o grupo de personas, y afectan a la percepción que se tiene de esa persona o grupo, la colaboración con ellos y la actitud y los comportamientos hacia ellos.

APRENDIZAJE EXPERIENCIAL

Proceso de aprender a través de la experiencia y por medio de la reflexión sobre lo que se hace. Es un procedimiento de aprendizaje práctico que emplea metodologías participativas para promover la reflexión común, el análisis, el planteamiento y el razonamiento profundos y la resolución colectiva de problemas. Permite a los participantes profundizar en sus conocimientos para comprender mejor las cuestiones específicas a las que se enfrentan y saber cómo plantear las soluciones y estrategias para el cambio mediante un proceso de ejercicio guiado que brinda experiencia.

ABUSO DE PODER

Uso indebido de la autoridad oficial para el beneficio injustificado o personal.

VALORES

Conjunto de principios o normas de comportamiento considerados importantes para orientar las actitudes, las prioridades y los comportamientos institucionales.

INCLUSIÓN

Se refiere al proceso y a la práctica de garantizar el acceso igualitario a las oportunidades y los recursos —lo que incluye la oportunidad de participar, de que se escuche a todas las personas y de poder denunciar— para todas las personas de un grupo, especialmente las que, de otro modo, quedarían excluidas o marginadas como resultado de consideraciones relacionadas con la edad, el género o la diversidad.