

Distr. general  
12 de diciembre de 2022  
Español  
Original: inglés  
Inglés, francés y español solamente

**Para información**

---

## **Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia**

Junta Ejecutiva

### **Primer período ordinario de sesiones de 2023**

7-10 de febrero de 2023

Tema 6 a) del programa provisional\*

## **Información actualizada sobre la acción humanitaria del UNICEF**

### *Resumen*

En el presente informe se facilita información actualizada sobre la acción humanitaria del UNICEF. El contexto mundial plantea cada vez más riesgos para la infancia. Como principal organismo multilateral a cargo de los derechos de la infancia en el mundo, el UNICEF tiene el mandato de convertirse en un asociado fundamental de los gobiernos, las comunidades y las familias con el propósito de mitigar dichos riesgos y responder con eficacia ante los perjuicios que generan.

El presente informe abarca las prioridades estratégicas para cubrir las necesidades de los niños y niñas y sus familias durante situaciones humanitarias con el trasfondo de esos riesgos en aumento. El documento ofrece información actualizada sobre los avances en la aplicación de las recomendaciones del examen humanitario, una herramienta transformadora clave pensada para mejorar todos los ámbitos de la labor humanitaria del UNICEF. Entre tales recomendaciones, cabe mencionar las orientadas a velar por que el personal adecuado con las debidas aptitudes –dotes de liderazgo, por ejemplo– esté en el lugar preciso en el momento justo, así como las que tienen que ver con las inversiones recientes en herramientas de preparación y análisis de los riesgos a fin de estar mejor preparados para futuras emergencias, la localización de la asistencia y las alianzas.

---

\* E/ICEF/2023/1.

## I. Descripción general

1. El mundo de hoy plantea cada vez más riesgos para la infancia. Esta situación tiene mucho que ver con los efectos persistentes de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) y demás emergencias de salud pública, el cambio climático y los disturbios políticos y sociales; para muchas de las familias más vulnerables, estos riesgos se combinan con otros y provocan un efecto multiplicador de las amenazas que suponen todos ellos. A ello se suman las perturbaciones económicas, las reducciones del gasto público y, en consecuencia, la falta de medios para que la población adquiera productos de primera necesidad y una mayor demanda de continuidad de los servicios básicos. El UNICEF ha mantenido una estrecha colaboración con los asociados a fin de estar mejor preparados para cubrir las necesidades de los niños, las niñas y las familias en dichas circunstancias. Un método para conseguirlo es la creación de herramientas que permitan conocer más a fondo las vulnerabilidades de la infancia y planificar mejor las intervenciones humanitarias vitales; en pocas palabras, estar mejor preparados.

2. El UNICEF ha robustecido el análisis de los riesgos y la preparación de cara a la respuesta en el plano institucional e interinstitucional y en numerosas esferas programáticas y transversales. Parte de esos esfuerzos han consistido en, por ejemplo, la ampliación de la herramienta Horizon Scan de la organización, el perfeccionamiento del Índice de Riesgo Climático de la Infancia de modo que recoja de forma más exacta la realidad local –y no solo la nacional–, y la reformulación de la Clasificación de la gravedad de las condiciones de agua, saneamiento e higiene (WASH, por sus siglas en inglés) –también con vistas a su ampliación a escala local– con el objetivo de dirigir mejor la asistencia de manera que se respalde el derecho de la infancia y las familias a disfrutar de agua limpia y servicios adecuados de saneamiento. A modo de ejemplo, recurrir a herramientas cruciales de trazado de mapas y análisis (junto con un enfoque de “útil en todo caso”)<sup>1</sup> contribuyó a que el UNICEF se preparara mejor en Uganda y los países vecinos para afrontar una posible propagación del brote de enfermedad del Ébola que se declaró en Uganda en octubre de 2022.

3. Al mismo tiempo, la aparición de una crisis nutricional debida a los conflictos, la sequía provocada por las condiciones climáticas y las repercusiones socioeconómicas de la pandemia de COVID-19 incitaron al UNICEF a lanzar en septiembre de 2022 el plan de agilización “No Time to Waste” (Sin Tiempo que Perder), que va dirigido a prevenir las muertes infantiles derivadas de la emaciación en los 15 países más afectados. En el plano interinstitucional, la organización promueve la preparación y respuesta en materia de nutrición a través de foros clave como el Grupo Temático Mundial sobre Nutrición, que encabeza el UNICEF.

4. Para guiar su metodología y fundamentar mejor la preparación en torno a las más de 100 emergencias de salud pública a las que el UNICEF responde cada año, la organización ha comenzado a concretar su postura a nivel mundial y a formular un plan de acción estratégico en torno a la preparación y la respuesta ante emergencias de salud pública. La estrategia respalda la revitalización de la estructura sanitaria mundial y sirve de complemento a la labor de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que está en vías de firmar un nuevo memorando de entendimiento con el UNICEF para así institucionalizar los procedimientos colaborativos de trabajo que ambos organismos han desarrollado en los últimos años. Del mismo modo, y tomando como punto de partida el éxito de las pruebas del plan de acción conjunta “Blueprint

---

<sup>1</sup> El enfoque de “útil en todo caso” engloba preparativos, medidas preventivas e intervenciones de respuesta que resultan justificables tanto si finalmente se producen los acontecimientos previstos como si no.

for Joint Action” en diez países que acogen a refugiados, el UNICEF y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR) firmaron en 2022 un Marco de Colaboración Estratégica Mundial que se apoya en la visión general de futuro en lo relativo a la colaboración estratégica entre ambos organismos.

5. El examen humanitario, que vio la luz en 2020 y persigue introducir cambios en todo el ecosistema humanitario del UNICEF, es una de las perspectivas desde las que puede contemplarse la situación actual –y las grandes ambiciones– de las actividades humanitarias de la organización<sup>2</sup>. Muchos de los progresos mencionados anteriormente se vieron acelerados gracias a la labor del examen humanitario y a sus 70 recomendaciones. A fecha de noviembre de 2022, el 87% de dichas recomendaciones se había llevado ya a la práctica o se hallaba en proceso. Cabe destacar los avances sustanciales en lo tocante a muchas de las recomendaciones orientadas a velar por que el personal adecuado con las debidas aptitudes –dotes de liderazgo, por ejemplo– esté en el lugar preciso en el momento justo. En este sentido, uno de los elementos clave es el compromiso en estas esferas de la directiva de la organización, así como los fondos suplementarios obtenidos de manos del UNICEF y otras fuentes que se han invertido en la aplicación de las recomendaciones conexas.

6. Se prevé que las tensiones considerables que perjudican el ejercicio de los derechos de la infancia en estos momentos vayan a peor en el futuro. El UNICEF sigue adaptándose en función de las necesidades para asumir el liderazgo humanitario que exigen estos tiempos tan difíciles.

## II. Introducción

7. El contexto mundial plantea cada vez más riesgos para la infancia. Hoy en día, mil millones de niños y niñas corren un riesgo sumamente elevado de sufrir peligros relacionados con el clima que se han vuelto más frecuentes, intensos y devastadores (por ejemplo, la contaminación atmosférica, la escasez de agua, las olas de calor, las enfermedades vectoriales, los ciclones y los desbordamientos de ríos y las inundaciones costeras)<sup>3</sup>.

8. El ejemplo reciente más esclarecedor del incremento generalizado de las emergencias climáticas que empeoran las vulnerabilidades existentes se encuentra en el Pakistán. Se produjeron precipitaciones que superaron en 2,9 veces el promedio de 30 años; las inundaciones resultantes provocaron que unos 20,6 millones de personas –entre ellos, 9,6 millones de niños y niñas– necesitaran asistencia humanitaria. Las necesidades no se circunscribían solo a las de una población que ya era muy vulnerable: a fecha del 2 de septiembre de 2022, el Gobierno del Pakistán había declarado 80 distritos como zona catastrófica<sup>4</sup>. Junto con otros muchos organismos y organizaciones, el UNICEF atendió las necesidades de la infancia en el marco de estas inundaciones sin precedentes con un paquete integrado de servicios vitales; además, afianzará las capacidades a nivel nacional y subnacional en relación con la resiliencia climática y la preparación para emergencias en todos los sectores.

9. A medida que los efectos del cambio climático se hagan más evidentes, las amenazas al bienestar de la infancia y las familias no harán sino aumentar. Del mismo modo que peligra la salud y la supervivencia de la infancia, lo mismo se aplica a su

<sup>2</sup> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, “*Strengthening UNICEF’s Humanitarian Action, The Humanitarian Review: Progress and implementation*”, UNICEF, Nueva York, 2020.

<sup>3</sup> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, *El año más frío del resto de su vida: Proteger a la infancia frente al impacto creciente de las olas de calor*, UNICEF, Nueva York, octubre de 2022.

<sup>4</sup> Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas, “Pakistan: 2022 monsoon floods – Situation report no. 4 as of 2 September 2022”, OCHA, Nueva York, 2 de septiembre de 2022.

desarrollo y protección; por ejemplo y en un sentido general, en las oportunidades de escolarización desaprovechadas, el incremento de los peligros a los que se enfrentan como consecuencia de los desplazamientos o en la escasez de agua y los riesgos asociados a tener que viajar más lejos para conseguirla, un peligro al que están especialmente expuestas las niñas. Es más: los niños y niñas que ya se encontraban en situación de riesgo debido a otras crisis humanitarias tienen más probabilidades de sufrir la peor parte de los problemas relacionados con el clima. A efectos prácticos, el cambio climático multiplica las amenazas a las que se enfrentan. El UNICEF prosigue sus tareas de promoción y colaboración con las autoridades a fin de tomar medidas contra el cambio climático y así definir y analizar los factores de riesgo agravados y soluciones programáticas.

10. En paralelo, la escalada de las tensiones geopolíticas complica las dificultades económicas e incluso dan lugar a ellas. La resaca económica de la pandemia de COVID-19 mantiene a la población atrapada en la pobreza y con grandes apuros para mantener a sus familias. Más concretamente, las secuelas de la guerra en Ucrania echan más leña a una “megacrisis”: la carencia de alimentos y energía y las dificultades a la hora de acceder a ellos sumadas a las perturbaciones económicas<sup>5</sup>. Dicha megacrisis se deja notar en la cesta de la compra de los más vulnerables del planeta y es uno de los factores que abocan a millones de personas al hambre y la pobreza extrema<sup>6</sup>.

11. En este contexto, el UNICEF ha forjado una alianza con gobiernos, la sociedad civil y las familias para proteger la salud y el bienestar de la infancia conforme a la versión revisada de los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria. En muchas ocasiones, esto conlleva prepararse mejor para las crisis que se espera que lleguen. La organización desarrolla su capacidad de percibir los riesgos a los que se enfrentan los niños y niñas y sus familias, así como de ayudar a las autoridades y los asociados a ser más capaces de mitigar dichos riesgos o responder ante ellos. En el presente informe se facilita información actualizada sobre los hitos recientes del trabajo del UNICEF en esta esfera y en otros ámbitos.

12. Parte de ese trabajo se lleva a cabo bajo los auspicios del examen humanitario, un proceso transformador de cambio que deja su huella en todo el ecosistema humanitario de la organización. Llevar a la práctica las 70 recomendaciones del examen humanitario facilitará que el UNICEF esté en mejores condiciones de enfrentarse a los problemas de hoy y prepararse para los que depare el futuro. Este informe incluye información actualizada sobre los avances en la aplicación de las recomendaciones, tal y como solicitó la Junta Ejecutiva en su decisión 2022/10, junto con un análisis en profundidad de la situación de lo que tal vez constituya el eje del examen humanitario: las recomendaciones dirigidas a introducir cambios en materia de recursos humanos, liderazgo y aprendizaje que desempeñan un papel tan fundamental a la hora de lograr resultados de calidad en favor de la infancia y mantenerlos.

### **III. Un enfoque multidimensional de preparación para las crisis**

13. Para adaptarse a los riesgos cada vez mayores que acechan a la infancia, el UNICEF está invirtiendo en recursos cruciales de preparación, análisis y toma de decisiones a fin de fundamentar más sus conocimientos y su colaboración con los

---

<sup>5</sup> Comité Permanente entre Organismos, “The Global Humanitarian Impact of High Food, Fertilizer and Fuel Prices: Key messages”, CPO, Ginebra, noviembre de 2022.

<sup>6</sup> *Ibid.*

asociados y los gobiernos. El objetivo es la mejora continua de la respuesta en favor de la infancia y mitigar los efectos más nocivos de los males que afrontan.

## **A. Preparación: el Índice de Riesgo Climático de la Infancia y Horizon Scan**

14. Algunas de las herramientas se centran en el análisis de los riesgos, las medidas preventivas y la mejora de la preparación para emergencias. En agosto de 2021, el UNICEF estrenó el Índice de Riesgo Climático de la Infancia, un recurso de análisis geoespacial orientado al cabildeo, la preparación y la acción. La meta consiste en emplear los datos para instruir a los gobiernos y demás responsables de la toma de decisiones de manera que puedan proteger a los niños y niñas frente a las peores secuelas de la crisis climática; preparar a la infancia para los cambios que atravesará el planeta por vía de la educación, las competencias ecológicas y la participación sustancial; priorizar a la infancia y sus necesidades a través de financiación climática; y prevenir la peor parte de la crisis con medidas de mitigación. En 2022 se puso en marcha un proyecto piloto para que el Índice de Riesgo Climático de la Infancia, que se aplicaba a nivel nacional, también se adoptara a nivel de distrito con el propósito de respaldar la programación fundamentada en los riesgos y dar prioridad a la preparación para emergencias en las zonas más trascendentales.

15. El UNICEF utiliza mejor los datos en el análisis de los riesgos para sentar las bases de la preparación y la disponibilidad con especial atención a los peligros relacionados con el clima y las epidemias. La organización amplió Horizon Scan (un proceso que detecta riesgos de nueva aparición y los vincula a apoyo financiero y de preparación que reciben las oficinas del UNICEF en los países) de modo que se convirtió en un proceso común a toda la institución. Además de hacer un seguimiento periódico de las amenazas para la salud pública (y de dar alertas), el UNICEF recurre a nuevas tecnologías de trazado de mapas a fin de controlar el riesgo de propagación del cólera y la enfermedad del Ébola. Así se determinan cuáles son las zonas que corren mayor peligro y los lugares con mayor concentración de otras vulnerabilidades y carencias, lo que ayuda a la organización a decidir dónde concentrar las inversiones y las actividades de preparación. Su función ha quedado de manifiesto en la respuesta ante el virus del Ébola en la región de África Oriental, donde se declaró un brote de la enfermedad en octubre de 2022. La organización aprovecha los datos disponibles sobre movimientos de población, peligros naturales, conflictos, malnutrición e infraestructura para fundamentar las tareas de preparación en los países limítrofes de Uganda, de modo que estén preparados para el peor de los casos si se diera. Esta preparación se vale de un enfoque de “útil en todo caso” que consiste en la distribución anticipada de suministros, el emplazamiento rápido de personal, la asignación de recursos internos y el seguimiento dinámico de los riesgos.

16. Se espera que las inversiones en medidas preventivas contribuyan a mitigar los riesgos cada vez mayores que el cambio climático plantea para la infancia. Las medidas preventivas –intervenciones predefinidas y financiadas de forma anticipada aptas para cualquier contexto que pueden iniciarse si se alcanza un desencadenante acordado de antemano– permiten desplegar una respuesta humanitaria más digna, paliar las consecuencias de los sucesos negativos y reducir los costos asociados a darles respuesta, así como proteger los avances en materia de desarrollo. En colaboración con asociados clave, el UNICEF ha participado en diversos proyectos piloto de medidas preventivas organizados por el Fondo Central para la Acción en

Casos de Emergencia y está consolidando las lecciones aprendidas en ellos con objeto de crear un marco institucional de medidas preventivas<sup>7</sup>.

## B. Nutrición

17. En 2022, el incremento de los riesgos ha generado un caldo de cultivo desastroso –inseguridad y conflictos, crisis económica y menos disponibilidad de alimentos a la vez que aumenta su precio por la guerra en Ucrania– que ha desembocado en una fuerte subida de las tasas de desnutrición en África Subsahariana y otras partes del mundo. Por otra parte, la crisis mundial de inseguridad alimentaria que atravesamos también es una crisis de protección<sup>8</sup>: hay más riesgo de que se produzcan casos de violencia de género, relaciones sexuales transaccionales y explotación sexual. Entre los mecanismos de supervivencia negativos cabe mencionar preparar menos comidas nutritivas o saltárselas, el endeudamiento excesivo de las familias, la venta de activos, el abandono escolar de niños y niñas, y el trabajo y el matrimonio infantiles. Todos ellos tienen un efecto especialmente dañino en la salud y el bienestar de las mujeres y las niñas.

18. Según las estimaciones del UNICEF, por cada minuto que pasa desde que comenzó 2022, un niño o niña empieza a sufrir malnutrición grave. En 2021, la organización contribuyó al tratamiento de 5,4 millones de niños y niñas aquejados de malnutrición grave en más de 70 países. El UNICEF calcula que, entre julio de 2022 y diciembre de 2023, más de diez millones de niños y niñas necesitarán recibir tratamiento en los 15 países más afectados por la crisis alimentaria y nutricional; 10 de ellos pertenecen a África Subsahariana<sup>9</sup>. Simultáneamente, proporcionar tratamiento es cada vez más caro: de acuerdo con los cálculos de la organización, entre 2021 y finales de 2022, el costo de los alimentos terapéuticos listos para el consumo que se suministran a los niños y niñas con malnutrición grave ha subido un 16%.

19. Para resolver este problema, el UNICEF puso en marcha en septiembre de 2022 la iniciativa “No Time to Waste: early prevention, detection and treatment of child wasting in the most vulnerable countries to the global food and nutrition crisis” (Sin Tiempo que Perder: prevención, detección y tratamiento tempranos de la emaciación infantil en los países más vulnerables a la crisis alimentaria y nutricional mundial). Se trata de un plan que agiliza las actividades del UNICEF orientadas a apoyar a las mujeres y la infancia de los 15 países más afectados por la crisis; su objetivo primordial es evitar las muertes infantiles derivadas de la emaciación. La organización se propone brindar servicios básicos para prevenir la malnutrición a 12,2 millones de niños y niñas y 9,3 millones de mujeres; llegar a 4,5 millones de niños y niñas con medidas encaminadas a detectar y tratar la emaciación; y facilitar protección social o asistencia en efectivo a 1,8 millones de niños, niñas y mujeres a fin de que tengan más acceso a regímenes alimentarios nutritivos y servicios. El plan exige una

---

<sup>7</sup> Los asociados son, entre otros, el Programa Mundial de Alimentos, la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, y la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios de las Naciones Unidas.

<sup>8</sup> Comité Permanente entre Organismos, “The Global Humanitarian Impact of High Food, Fertilizer and Fuel Prices: Key messages”, CPO, Ginebra, noviembre de 2022.

<sup>9</sup> Los países más afectados por la crisis alimentaria y nutricional son: la República Democrática del Congo en África Subsahariana; Etiopía, Kenya, Somalia y Sudán del Sur en el Cuerno de África; y Burkina Faso, el Chad, Malí, el Níger y Nigeria en el Sahel Central. Los demás países afectados son el Afganistán, Haití, Madagascar, el Sudán y el Yemen. Fuente: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, “No Time to Waste: Early prevention, detection and treatment of child wasting in the most vulnerable countries to the global food and nutrition crisis – UNICEF’s Acceleration Plan 2022–2023”, UNICEF, Nueva York, septiembre de 2022.

inversión de 1.200 millones de dólares a lo largo de 12 meses (de octubre de 2022 a septiembre de 2023) a fin de garantizar que los niños y niñas de los contextos más vulnerables superen esta crisis. Además, el plan reforzará el nexo entre la acción humanitaria y la asistencia para el desarrollo, dará impulso a la ampliación de enfoques simplificados e innovadores y apoyará la puesta en práctica del Marco de Asociación sobre la Emaciación Infantil del UNICEF y el Programa Mundial de Alimentos (PMA).

20. Asimismo, como parte de la presentación de informes relacionados con el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025, la organización lleva un seguimiento de la cantidad de países que adoptan enfoques simplificados para la detección temprana y el tratamiento de la emaciación infantil. Esto propiciará que se sepa en qué momentos y lugares se amplía la cobertura de los programas nacionales para que abarque también a los niños y niñas con casos moderados de emaciación (es decir, malnutrición aguda moderada).

21. En el plano interinstitucional, el Grupo Temático Mundial sobre Nutrición (que encabeza el UNICEF) priorizó en 2022 a los países de África Subsahariana en parte debido a las circunstancias ya descritas. A lo largo del año, el Grupo abogó por que se aumentaran las inversiones destinadas a prevenir la desnutrición y a atender a los niños y niñas que la sufren. Las solicitudes de asistencia que llegaban de los países de África Subsahariana se volvieron más frecuentes y complejas, lo que motivó que en junio de 2022 se lanzara una iniciativa piloto consistente en asignar al equipo de respuesta rápida directamente a las oficinas regionales del UNICEF en Dakar y Nairobi para que se encargara de la coordinación de grupos temáticos y de la gestión de la información. Esta forma de proceder arrojó buenos resultados, por lo que la organización está estudiando la forma de convertir la iniciativa en algo más permanente dado que es muy probable que la crisis nutricional actual continúe hasta bien entrado 2023.

22. El Grupo Temático Mundial sobre Nutrición ha respaldado también que el UNICEF y el PMA cooperen con la finalidad concreta de ampliar su plan para prevenir la emaciación y atender a los niños y niñas que la sufren en los 15 países más golpeados por la inseguridad alimentaria a raíz de la crisis en Ucrania. Esta contribución financiera sin parangón que han recibido ambos organismos con el objetivo de poder cubrir las grandes necesidades que existen en estos tiempos es una oportunidad única para mejorar las perspectivas de la infancia afectada por la emaciación. Los organismos elaborarán acuerdos de colaboración de carácter más estratégico, coordinarán mejor la adquisición y la distribución de suministros, aumentarán la cobertura de la prestación de servicios y recurrirán a protocolos simplificados y ampliados para llegar a tantos niños, niñas y madres muy vulnerables como sea posible.

### **C. Clasificación de la gravedad de las condiciones de WASH**

23. Otro recurso pensado para mejorar la toma de decisiones en el contexto de las respuestas humanitarias es la Clasificación de la gravedad de las condiciones de WASH, una herramienta de análisis de datos que ayuda a determinar quiénes padecen o son vulnerables a tener carencias en cuanto al acceso a los servicios básicos de WASH, así como a definir con mayor precisión a la población destinataria de los programas de agua, saneamiento e higiene. El UNICEF puso a prueba la herramienta en 2021 y 2022, y ahora se está perfeccionando a partir de lo aprendido en esos ejercicios y gracias a las contribuciones de 40 partes interesadas del sector del WASH en el plano nacional y mundial, así como de los científicos de datos y de otros profesionales de ese ramo. La aplicación práctica de la herramienta es fruto de las

diligencias multidivisionales en el UNICEF<sup>10</sup>, que se sustentan en la asistencia técnica que presta la Universidad Tufts.

24. La herramienta, que se ha rediseñado hace poco, clasificará las zonas geográficas en función del acceso de la población a infraestructuras de WASH, las vulnerabilidades y los peligros. El análisis incluirá el plano local y tendrá en cuenta amenazas como el cambio climático. La Clasificación de la gravedad de las condiciones de WASH contabilizará la cantidad de personas necesitadas y en situación de riesgo, y empleará métodos sólidos de apoyo a la asignación de recursos y el cabildeo, de modo que contribuirá a que se respeten los derechos de la infancia y las familias a disfrutar de agua limpia y servicios adecuados de saneamiento. También ofrece un enfoque analítico compartido apto para contextos tanto humanitarios como de desarrollo, lo cual es una idea novedosa en el sector del WASH.

25. Uno de los problemas que obstaculizan que la implantación de la nueva Clasificación llegue a buen puerto estriba en la necesidad de contar con datos de calidad lo suficientemente detallados, una cuestión que el equipo del UNICEF intenta resolver a la vez que desarrolla la propia herramienta. La divulgación también resultará indispensable para que la herramienta se utilice de modo eficaz en el plano nacional. La Clasificación de la gravedad de las condiciones de WASH requerirá apoyo financiero de los donantes.

#### **D. Emergencias de salud pública**

26. Las emergencias de salud pública son cada vez más frecuentes y graves<sup>11</sup> como consecuencia del aumento de la movilidad de la población que se deriva de la globalización, el crecimiento demográfico, la urbanización, el auge de los asentamientos humanos en hábitats naturales, el cambio climático y las crisis humanitarias prolongadas.

27. El UNICEF participa en todo momento en un buen número de actividades de preparación y respuesta ante emergencias de salud pública y cada año supera el centenar de respuestas a brotes de enfermedades. En estos momentos, la comunidad internacional se enfrenta a tres emergencias de salud pública que causan gran inquietud a escala mundial: la pandemia de COVID-19, la viruela símica<sup>12</sup> y los brotes de poliomielitis. Por otro lado, desde principios de 2022, 30 países han sufrido brotes epidémicos de cólera; los peores brotes se han registrado en el Camerún, la República Democrática del Congo, Haití, Malawi, Nigeria, Somalia y la República Árabe Siria. El cólera es una enfermedad a la que la infancia es particularmente vulnerable y que se ve agravada por las crisis humanitarias en curso y los fenómenos climáticos, dos circunstancias vinculadas a grandes movimientos de población y la destrucción de la infraestructura sanitaria y de WASH.

28. También se han notificado varios brotes de enfermedad del Ébola en 2022. El UNICEF prestó apoyo a la respuesta nacional acreditada frente a la enfermedad en

---

<sup>10</sup> El equipo central de la Clasificación de la gravedad de las condiciones de WASH está formado por una alianza singular de tres divisiones del UNICEF: el Grupo de Programas (WASH), la División de Datos, Análisis, Planificación y Seguimiento (Programa Conjunto de Monitoreo) y la Oficina de Programas de Emergencia (Grupo Temático Mundial de Agua, Saneamiento e Higiene).

<sup>11</sup> En este informe, las emergencias de salud pública se definen como “situaciones de salud pública cuya magnitud, desarrollo cronológico o imprevisibilidad amenaza con sobrecargar las capacidades ordinarias y exige una respuesta de emergencia específica”. Adaptación de la definición propuesta por Maddock, Jay E., “Preparing Public Health for the Unexpected”, *American Journal of Public Health*, vol. 108, pág. S348, 2018, doi: [10.2105/AJPH.2018.304611](https://doi.org/10.2105/AJPH.2018.304611).

<sup>12</sup> Véase: Organización Mundial de la Salud, “WHO recommends new name for monkeypox disease”, comunicado de prensa, 28 de noviembre de 2022, [www.who.int/news/item/28-11-2022-who-recommends-new-name-for-monkeypox-disease](https://www.who.int/news/item/28-11-2022-who-recommends-new-name-for-monkeypox-disease).



Uganda, donde uno de los brotes dio lugar a una declaración institucional de emergencia de nivel 2 en octubre de ese año. Los puntos focales de la respuesta de la organización son la comunicación en favor del cambio social y conductual, la prevención y el control de las infecciones, el WASH, la gestión de casos (que abarca la nutrición, la protección de la infancia, la salud mental y el apoyo psicosocial), y la prevención y la respuesta ante la violencia de género y la explotación y los abusos sexuales. El UNICEF apoya la continuidad de los servicios básicos (la sanidad y la educación, por ejemplo) como forma de prevenir y remediar las repercusiones socioeconómicas y reducir al mínimo el coste humano del brote. Además, el UNICEF también se ha implicado en las tareas regionales de preparación frente a la enfermedad del Ébola en los países vecinos (Burundi, la República Democrática del Congo, Kenya, Rwanda, Sudán del Sur y la República Unida de Tanzania).

29. Con frecuencia, las situaciones de salud pública afectan de forma desproporcionada a la infancia y los brotes epidémicos de enfermedades contagiosas siguen siendo una de las principales causas de mortalidad y dolencias evitables entre los niños, niñas y mujeres. Las emergencias de salud pública exigen una respuesta que involucre a toda la sociedad. La capacidad para hacer frente con eficacia a estas emergencias viene determinada por la capacidad de prevenirlas y darles respuesta antes de que generen altas tasas de mortalidad y trastornos sociales. El éxito a la hora de hacer los preparativos oportunos y seguir un enfoque de “útil en todo caso” son aspectos fundamentales.

30. La organización amplía su ayuda a los gobiernos y a otros asociados en lo que respecta a la preparación y la respuesta ante emergencias de salud pública, en parte debido a su compromiso estratégico (integrar la respuesta ante las emergencias de salud pública en la versión revisada de los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria y en el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025) y en parte porque se han estrechado las alianzas vitales para poder lanzar una respuesta efectiva, activa y duradera en este ámbito. Por ejemplo, el UNICEF y la OMS están ultimando un memorando de entendimiento que institucionalizará los procedimientos colaborativos de trabajo que ambos organismos han desarrollado en los últimos años; esa colaboración se afianzó y se intensificó durante el trance que supuso la respuesta a la pandemia de COVID-19.

31. Por otro lado, el UNICEF es miembro de la Red Mundial de Alerta y Respuesta ante Brotes Epidémicos (GOARN, por sus siglas en inglés) y desempeña un papel activo en sus principales esferas de trabajo, además de haber preparado un protocolo de asignación de especialistas de GOARN a las respuestas de la organización ante emergencias de salud pública. El UNICEF ha dedicado también parte de su capacidad y de sus dotes de liderazgo a diversas alianzas de cooperación, como Go.Data (una herramienta de investigación y recopilación de datos sobre el terreno acerca de brotes epidémicos creada por la OMS en colaboración con GOARN), la Red de Análisis Integrados de Brotes y el Servicio Colectivo. El Servicio Colectivo es una alianza encabezada por la Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja, el UNICEF, la OMS y GOARN creada para mejorar el alcance y la calidad de los enfoques de participación comunitaria que resultan tan cruciales para responder con eficacia a las emergencias de salud pública.

32. Proteger el bienestar de la infancia y defender sus derechos es una piedra angular de la agilización de la labor de preparación del UNICEF para emergencias de salud pública, motivo por el que la organización está en vías de formular un plan de acción estratégico a escala global en torno a la preparación y la respuesta ante emergencias de salud pública que funciona como complemento al trabajo de la OMS. La estrategia respalda la revitalización de la estructura sanitaria mundial.

33. Los especialistas en emergencias de salud pública y violencia de género también guían a la organización en lo tocante a la creación de un paquete de prevención, mitigación y respuesta a este tipo de violencia en contextos de emergencias de salud pública. Dicho paquete engloba aspectos clave relativos a la prevención, la mitigación y la respuesta a la violencia de género durante crisis de este tipo, un conjunto de herramientas que facilitan la puesta en ejecución de esos aspectos clave y elementos de creación de capacidades en las oficinas regionales y en los países del UNICEF con el propósito de contribuir a mejorar su respuesta en estos ámbitos.

### **Reducir el riesgo de violencia de género en situaciones de emergencia**

Como organismo principal del Comité Permanente de Organismos en materia de reducción del riesgo de violencia de género, el UNICEF tiene la firme determinación de que todos los sectores humanitarios presten servicios a las mujeres y las niñas de la manera más accesible y segura posible. En 2022 se han logrado grandes avances en cuanto a la integración de los aspectos relacionados con la violencia de género en, sobre todo, los sectores de las emergencias de salud pública y la nutrición. Por ejemplo, la organización llevó a cabo hace poco una evaluación rápida de las pruebas a nivel mundial que relacionan la exposición a la violencia de género y los resultados nutricionales en la infancia. La evaluación puso de manifiesto que existe un vínculo notable entre la violencia infligida por la pareja y la insuficiencia ponderal al nacer, las prácticas de lactancia materna deficientes y los indicadores del crecimiento infantil (como la emaciación y el retraso del crecimiento)<sup>13</sup>. Asimismo, el UNICEF ha concebido un paquete programático para la formulación de programas integrados de nutrición y lucha contra la violencia de género que se está implantando en Sudán del Sur, así como una metodología rigurosa de cuantificación con la que se comprobará la eficacia de dichas intervenciones. El paquete se usará pronto en otros contextos humanitarios.

La organización incorpora la mitigación del riesgo de violencia de género a todos los grupos temáticos que dirige o codirige –los grupos temáticos mundiales de educación, nutrición y WASH, así como el área de responsabilidad a cargo de la protección de la infancia–. Por ejemplo, en el marco de la Clasificación de la gravedad de las condiciones de WASH (véase el párrafo 23 y siguientes), el Grupo Temático Mundial de Agua, Saneamiento e Higiene está en vías de diseñar un módulo específico sobre género y violencia de género. Además, el UNICEF ha desarrollado una herramienta de seguimiento pensada para conocer mejor los riesgos de la violencia de género en los establecimientos de nutrición y sus alrededores que dificultan que las mujeres y las niñas accedan a tales servicios. Esta iniciativa, junto con la alianza plurianual forjada con la Harvard Humanitarian Initiative a fin de potenciar el seguimiento y evaluación de las medidas de mitigación del riesgo de violencia de género en entornos humanitarios, ha desembocado en la preparación de una nota de orientación y un abanico de medidas para los profesionales que trabajan sobre el terreno y que quieren incluir la reducción del riesgo de violencia de género en sus actividades. Esta metodología de seguimiento y cuantificación de la eficacia de estas intervenciones de mitigación del riesgo de violencia de género se adaptarán para poder utilizarse en los sectores de la educación y el WASH.

Por otro lado, el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 recoge un nuevo indicador obligatorio para todas las oficinas en los países –“porcentaje de oficinas en los países que han implantado un mínimo de medidas de mitigación del riesgo de violencia de género”– y la metodología en la que se basa el indicador se adaptará a

<sup>13</sup> Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, “Intimate Partner Violence and Breastfeeding: A summary of the evidence base”, UNICEF, Nueva York, septiembre de 2022.

los grupos temáticos y el área de responsabilidad de los que se encarga la organización.

Los programas que ejecuta el UNICEF para prevenir y dar respuesta a la violencia de género llegaron en 2021 a 13,9 millones de personas, una cifra que contrasta con las 640.000 personas de 2017. Combatir la violencia de género en situaciones de emergencia es una cuestión vital que debe priorizarse al inicio de cualquier tipo de crisis. Hay dos razones:

a) brindar atención posterior a las violaciones y proteger de inmediato a los sobrevivientes son intervenciones vitales que no pueden posponerse; y

b) a menos que se luche contra la violencia de género y se reduzca el riesgo de que se produzcan casos de esta naturaleza, los sectores y los grupos temáticos no conseguirán los resultados que desean, como recalca la evaluación de las pruebas relativas a los vínculos que existen entre la violencia de género y la lactancia materna.

## IV. Examen humanitario

### A. Progreso general

34. A fecha de octubre de 2022, el 87% de las recomendaciones del examen humanitario se había llevado ya a la práctica o se hallaba en proceso; en octubre de 2021, la cifra se situaba en el 50%. En 2023, la Secretaría del examen humanitario perfeccionará el seguimiento de la aplicación de las recomendaciones para seguir de cerca los progresos en vista de que la fecha límite para su total aplicación es finales de 2025.

35. A grandes rasgos, se han producido avances considerables en cuanto a las recomendaciones generales orientadas a que la acción humanitaria del UNICEF sea más predecible y gane en calidad. En determinados casos, las recomendaciones ya se habían llevado a la práctica antes de que concluyera el examen humanitario (por ejemplo, el lanzamiento de la versión revisada de los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria y la formación continua en esta materia, y la versión revisada de los procedimientos de emergencia). Hasta el momento, se han adoptado por completo dos recomendaciones: integrar la acción humanitaria en el Plan Estratégico del UNICEF para 2022-2025 con objetivos más cuantificables y susceptibles de monitorearse para todas las esferas, e incorporar las lecciones aprendidas en relación con la pandemia a los procedimientos de emergencia y comenzar a llevar a ejecución dichos procedimientos más allá de las emergencias de nivel 2 y 3.

36. El UNICEF también ha fomentado las alianzas clave en el marco general de la recomendación del examen humanitario en materia de alianzas. Por ejemplo, partiendo de los esfuerzos que dedicaron a la ejecución del plan de acción conjunta “Blueprint for Joint Action”, el UNICEF y el ACNUR han consolidado una nueva alianza estratégica que sustituirá al memorando de entendimiento que firmaron en 1996. Este nuevo Marco de Colaboración Estratégica Mundial se apoya en la visión general de futuro en lo relativo a la colaboración estratégica entre el UNICEF y el ACNUR de modo que se promueve y se facilita que ambos organismos trabajen juntos de modo cohesionado, predecible y cooperativo. En 2023, estos esfuerzos conjuntos redoblados en torno al plan de acción conjunta “Blueprint for Joint Action” –que arrojó muy buenos resultados en la fase de prueba– se extenderán mediante el nuevo

Marco de Colaboración Estratégica Mundial. La alianza entre el UNICEF y la OMS tampoco ha dejado de evolucionar (véase el párrafo 31).

37. En lo que respecta a la localización de la ayuda humanitaria, y a la vez que se aumenta la proporción de recursos humanitarios que va a parar directamente a los agentes locales (el Plan Estratégico vigente del UNICEF fija el objetivo en el 35% para 2025), la organización llegó a alrededor del 30% en 2021, el tercer año consecutivo en que superaba la meta del 25% que establece el Gran Pacto. El UNICEF sigue muy implicado en las diligencias interinstitucionales orientadas a fomentar que la respuesta humanitaria se adapte más al contexto local, una de las esferas prioritarias cruciales del examen humanitario. En 2022, el Comité Permanente entre Organismos (CPO) hizo de la localización una de sus prioridades a escala mundial. El CPO fundó un equipo de tareas sobre localización y otorgó la vicepresidencia al UNICEF (compartida con Network for Empowered Aid Response [NEAR] y la Fundación TITI). El UNICEF desempeña el papel protagonista en la redacción de las directrices del CPO sobre el intercambio de capacidades con los agentes locales. Con la codirección de Oxfam y como parte de las tareas interinstitucionales en torno a la financiación humanitaria, el UNICEF dio impulso al proceso de trazado del diagrama de las prácticas vigentes de los asociados en materia de cobertura de costos indirectos, lo que derivó en la creación de una nota de orientación del CPO sobre gastos generales pensada para los agentes locales. El CPO ha confirmado ya el objetivo de incluir en los acuerdos con asociados locales un 7% en gastos generales (costos indirectos), y el UNICEF está en vías de plasmar esta obligación en los acuerdos de cooperación para programas a fin de obtener financiación para el refuerzo de las capacidades. Además, la organización ha dado más peso a la representación local en los grupos temáticos del CPO que coordina; en estos momentos, tanto el grupo de asesoramiento estratégico del Grupo Temático Mundial sobre Educación como el del área de responsabilidad a cargo de la protección de la infancia cuentan con representantes de los agentes locales.

## **B. Actualización de las recomendaciones en materia de liderazgo y aprendizaje**

38. El elemento central de los cambios transformadores es la inversión en las personas que hacen que la labor humanitaria del UNICEF cobre vida. De hecho, el examen humanitario constató que lograr que el personal adecuado con las debidas aptitudes estuviera en el lugar preciso en el momento justo –dotes de liderazgo y recursos humanos– eran los puntos de inflexión a la hora de mejorar la acción humanitaria de la organización. De las recomendaciones del examen humanitario, 23 están pensadas para cambiar radicalmente una serie de aspectos que tienen que ver con implicar, respaldar y conservar a quienes ocupan un lugar central en la respuesta humanitaria del UNICEF. De ellas, 16 recomendaciones son parte de las competencias de la División de Recursos Humanos, mientras que el resto quedan bajo la dirección o codirección de la Oficina de Programas de Emergencia.

39. La División de Recursos Humanos ha gestionado de manera proactiva las recomendaciones que tienen que ver con dicho campo. Además, la aplicación de todas esas recomendaciones viene respaldada por la solidez de la gobernanza, la coordinación y las estructuras de presentación de informes que la División de Recursos Humanos ha introducido. Aquí se engloba la constitución de cuatro grupos de trabajo temáticos en diversas esferas, con la participación de un grupo de referencia multifuncional compuesto por más de 60 trabajadores de las divisiones de la sede y las oficinas regionales y en los países. Su propósito es velar por que las recomendaciones se ajusten a los fines que se persiguen y puedan entrar en vigor en un futuro.

## C. Liderazgo humanitario

40. El liderazgo humanitario es quizás el ámbito de los recursos humanos que reviste más importancia en lo tocante a mantener y potenciar la respuesta humanitaria del UNICEF en estos tiempos y en años venideros. Desde la última vez que se facilitó información actualizada a la Junta Ejecutiva, en febrero de 2022, el cumplimiento de las recomendaciones del examen humanitario en lo que se refiere al liderazgo humanitario ha avanzado enormemente.

41. Contar con un liderazgo fuerte y capacitado –darle prioridad, desarrollarlo y respaldarlo– es el eje principal de cuatro recomendaciones, aunque se menciona en muchas otras. Las recomendaciones abarcan temas como la implantación de una estrategia de liderazgo en crisis de gran magnitud; normalizar los mecanismos de traspaso de funciones y capacitación inicial en el caso del personal directivo superior; formular una estrategia integrada de gestión de talentos que cuide de las nuevas incorporaciones y diversifique a la plantilla en países afectados por una crisis, e instaurar un programa de desarrollo del liderazgo humanitario dirigido a la juventud.

42. En noviembre de 2022, la estrategia de gestión de talentos del ámbito del liderazgo humanitario había llegado a las fases finales de su aprobación. En el seno de la organización, dicha estrategia se articula en torno a dos ejes: remediar las carencias actuales a corto plazo (2022-2023) en materia de capacidad de liderazgo humanitario y redirigir los sistemas de gestión de talentos a medio y largo plazo (hasta 2030) hacia el refuerzo del liderazgo en la acción humanitaria como parte del doble mandato del UNICEF. El empeño de la División de Recursos Humanos y las consultas generalizadas han contribuido en buena medida a estos avances. La financiación flexible (por medio de fondos temáticos para la asistencia humanitaria mundial, que han proporcionado el capital inicial para poner en marcha la implantación de algunas de las recomendaciones) ha resultado decisiva para respaldar las actividades de evaluación y la estrategia de gestión de talentos. Además, dicha financiación ha propiciado la adopción de la recomendación de que el UNICEF implantara una estrategia de liderazgo en las oficinas en los países que atraviesan crisis graves, puesto que con frecuencia se trata de las respuestas humanitarias más difíciles o de mayor envergadura en las que participa la organización.

43. El taller de liderazgo humanitario ya está teniendo repercusiones en las oficinas en los países y en las actividades clave de respuesta humanitaria. En 2022, 67 miembros del personal directivo superior recibieron capacitación: 39 superaron el curso “El liderazgo en las situaciones de emergencia” (“Leading in emergencies”) y 28 hicieron lo propio en “El liderazgo en situaciones de emergencia complejas y de alto riesgo” (“Leading in complex and high-threat emergencies”).

## D. Creación de capacidades humanitarias

44. Haber recibido financiación vital (1,96 millones de dólares) de manos de la Oficina de Asistencia Humanitaria de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional ha permitido avanzar considerablemente en los ámbitos de liderazgo y aprendizaje que aborda el examen humanitario. En enero de 2022, y como parte de la estrategia de desarrollo y aprendizaje humanitarios en transformación que formuló la Oficina de Programas de Emergencia, el UNICEF completó un análisis de las necesidades de aprendizaje que sienta las bases de la hoja de ruta hacia la mejora de la capacidad humanitaria del personal. Bajo el título “Reducir las disparidades: capacitación del personal humanitario dirigida a responder a las crisis humanitarias presentes y futuras” (“Bridging the gap – Developing the humanitarian workforce to respond to humanitarian crises, now and into the future”), esta estrategia de desarrollo y aprendizaje humanitarios propone soluciones para sistematizar y adaptar los

programas de aprendizaje a fin de desarrollar las competencias de la plantilla y los asociados.

45. Las iniciativas que se centran en fomentar la capacidad humana para desplegar respuestas humanitarias a partir del marco de aprendizaje humanitario (“¿qué han de saber los líderes y los demás implicados?”) guardan relación con la estrategia general de desarrollo y aprendizaje. Ya se están preparando o se han puesto en práctica diversos paquetes de aprendizaje en torno a los temas humanitarios centrales (normas y principios humanitarios, promoción humanitaria, acceso y rendición de cuentas ante las poblaciones afectadas). Por ejemplo, los seminarios web sobre la versión revisada de los procedimientos de emergencia ha contado con la presencia de más de 3.000 empleados hasta el momento, mientras que 7.000 personas han terminado los cursos sobre la versión revisada de los Compromisos Básicos para la Infancia en la Acción Humanitaria en un nuevo canal de aprendizaje.

46. Parte de la estrategia de desarrollo y aprendizaje humanitarios consiste en atraer a una nueva generación de líderes y proporcionarles lo necesario para encabezar las respuestas humanitarias del UNICEF. Una de las recomendaciones del examen humanitario instaba a la organización a crear un programa de desarrollo del liderazgo humanitario dirigido a la juventud (en el Sur Global, preferentemente, y en colaboración con otros organismos y un instituto de formación) con miras a invertir en la próxima generación de líderes humanitarios y atraer talentos de diversa procedencia. Se espera que el programa comience su andadura a principios de 2023.

47. El objetivo de dar mayor empuje a la capacidad del UNICEF en cuanto a liderazgo y respuesta humanitarios es brindar oportunidades para aprender y adquirir habilidades en todos los ámbitos. Las medidas encaminadas a proporcionar formación humanitaria dirigida al personal nacional y los equipos de respuesta locales están justificadas porque, por ejemplo, el personal nacional representa el 70% de la plantilla del UNICEF. Entre dichas medidas, cabe destacar la formación humanitaria impartida en los idiomas nacionales en múltiples niveles; se ha llevado a ejecución una prueba de concepto para un programa de aprendizaje mixto orientado a los agentes humanitarios locales y regionales (ajenos al UNICEF) que se imparte en las lenguas más extendidas en el plano nacional y regional.

48. Se están preparando diversos recursos clave de aprendizaje pensados para respaldar las iniciativas de aprendizaje humanitario –como las opciones de aprendizaje humanitario que se ofrecen en Ágora, la plataforma de formación del UNICEF–, pero aún no se han completado. Si bien hay cada vez más paquetes de capacitación digital multilingüe a disposición del personal de la organización que abordan las aptitudes y los sectores humanitarios básicos, también se trabaja en la creación de una plataforma de aprendizaje humanitario en varios idiomas, una de las recomendaciones del examen humanitario.

## **E. Coordinación de grupos temáticos y dotación de personal**

49. El UNICEF asume total o parcialmente la dirección de tres grupos temáticos y un área de responsabilidad. El examen humanitario aconsejó a la organización que velara por que se constituyera un equipo específico del grupo temático cuando se activan los grupos temáticos y que ofreciera opciones de desarrollo profesional a los coordinadores de dichos grupos. La coordinación de grupos temáticos (un trabajo difícil que exige una serie de competencias concretas) se ha incluido en los procedimientos de emergencia. En 2022, el UNICEF estableció unos mínimos –como relaciones jerárquicas y orientaciones respecto al rango– para el equipo de coordinación en diversas respuestas humanitarias de nivel 2 y 3. Sin embargo, no todos los grupos temáticos tienen equipos que cumplan estas normas mínimas en

contextos de respuesta humanitaria que los requieren porque cubrir estos puestos exigiría:

a) formar y seleccionar a quienes disponen de las aptitudes adecuadas, una esfera de trabajo que avanza gracias a una estrategia de gestión de talentos culminada a finales de 2021, propia de cada grupo temático y que satisface las necesidades en materia de coordinación de los grupos temáticos en el UNICEF; y

b) financiación para el personal del grupo temático en cuestión, lo que todavía es el obstáculo más importante.

50. La estrategia de gestión de talentos con fines de coordinación de grupos temáticos se propone dar mayor atractivo a estos cargos, compensarlos con el rango adecuado y respaldarlos con los contratos pertinentes y equipos bien provistos de trabajadores. Aunque esto en parte depende de que haya suficiente financiación, también tiene que ver con un cambio de mentalidad, lo cual se aborda mediante la estrategia de gestión de talentos de los grupos temáticos. Dicha estrategia armoniza mejor la coordinación de tales grupos con las opciones profesionales relacionadas con las tareas programáticas o de seguimiento y evaluación, lo que a su vez aumenta las probabilidades de que el personal de la organización quiera desempeñar estas funciones. Para materializar esta visión de futuro, los cimientos son la preparación de descripciones de los puestos con el grado de armonización deseado, un proceso que ya va por buen camino.

51. Una de las recomendaciones concretas del examen humanitario gira en torno a la financiación de la coordinación de los grupos temáticos: el UNICEF debe sufragar el Equipo de Respuesta de Emergencia y el liderazgo de los grupos temáticos mundiales con financiación básica y cubrir las vacantes de coordinación de los grupos temáticos con trabajadores de la organización. A fecha de noviembre de 2022, encontramos en fase de borrador la propuesta de financiación orientada a asignar tanto el presupuesto básico del UNICEF (es decir, los recursos ordinarios) como los demás recursos complementarios (otros recursos [emergencias]) en las sedes y las oficinas en los países a fin de respaldar el liderazgo y la coordinación de la respuesta humanitaria en calidad de organismo principal de los grupos temáticos. En estos momentos, ese respaldo se facilita gracias a fondos temáticos para la asistencia humanitaria mundial, unos recursos que, si bien resultan fundamentales, no son un modelo sostenible ni predecible a largo plazo con el que apoyar al UNICEF en sus funciones de organismo principal de los grupos temáticos.

52. Al mismo tiempo, los elementos susceptibles de financiarse con los recursos ordinarios tienen sus límites. Aunque en términos absolutos han aumentado notablemente durante las últimas dos décadas (salvo en 2021), se han reducido los recursos ordinarios como proporción de los ingresos totales del UNICEF. En un mundo donde la infancia tiene necesidades cada vez mayores y los asociados del UNICEF llevan su labor más allá con la finalidad de cubrir dichas necesidades, el descenso del porcentaje de recursos ordinarios implica que la capacidad del UNICEF para llevar a término su mandato –a gran escala, para toda la infancia y en todos los lugares– corre peligro.

53. Así pues, ha sido necesario introducir medidas provisionales. Con ánimo de cubrir parte de los déficits de financiación para la coordinación de los grupos temáticos, y a fecha de noviembre de 2022, se han asignado 4,1 millones de dólares para remediar la falta de personal que ocupe puestos de coordinación de grupos temáticos en algunas emergencias de nivel 2 y 3 durante 2022 y 2023 a partir de los fondos temáticos para la asistencia humanitaria mundial.

54. Asimismo, el examen humanitario exhortaba al UNICEF a invertir en coordinadores de grupos temáticos y corresponsables a nivel nacional a través de una

reserva de personal de coordinación o asegurándose de que el personal de emergencia y de los programas habían recibido una capacitación que les permitiera encargarse de las funciones de los grupos temáticos. En marzo de 2022 se lanzaron los módulos de aprendizaje a ritmo personalizado sobre la labor de los grupos temáticos (más concretamente, los puestos que tienen que ver con la gestión de la información y la coordinación de dichos grupos). Todo el personal interno y externo del UNICEF tiene acceso a estos cursos, pero están diseñados expresamente para los trabajadores de los grupos temáticos, los de programas y seguimiento y evaluación, y los asociados ajenos a la organización. La iniciativa ha gozado de muchísima aceptación: entre marzo y septiembre de 2022, 1.025 alumnos de todo el mundo –de los que el 26% trabajaba en el plano subnacional– terminaron 2.378 cursos. En cuanto a la capacitación en liderazgo dirigida a quienes coordinan o codirigen un grupo temático, se han incorporado algunos módulos pertinentes al taller de liderazgo humanitario, mientras que la Oficina de Programas de Emergencia está en vías de integrar los objetivos de aprendizaje que hacen al caso en todos los aspectos del taller. Por otra parte, se han modificado los criterios del taller para avenirse a la participación de los líderes de los grupos temáticos; de todas las personas que lo cursaron en 2022, un número muy reducido eran coordinadores de grupos temáticos, pero se espera que el porcentaje aumente con el paso del tiempo.

55. Las labores de aplicación de las recomendaciones del examen humanitario en materia de coordinación de grupos temáticos coinciden con la aplicación de las recomendaciones de la evaluación CLARE (Organismo Principal de los Grupos Temáticos, por sus siglas en inglés) II<sup>14</sup> acerca del cometido del UNICEF en tanto que organismo principal o codirector de los grupos temáticos. Durante su período de sesiones anual en junio de 2023, la Junta Ejecutiva recibirá información actualizada sobre los avances en lo que respecta a la adopción de las recomendaciones de CLARE II.

## **F. Apoyar las debidas aptitudes en el lugar preciso y ampliar (y reducir) la respuesta humanitaria**

56. Las recomendaciones en este ámbito abarcan la creación de capacidades en materia de recursos humanos a fin de brindar un mayor respaldo a la acción humanitaria del UNICEF y adaptar el apoyo humanitario de recursos humanos sobre el terreno en función de las necesidades particulares del tipo de crisis en cuestión. Para facilitar estas dos recomendaciones a medio plazo, la División de Recursos Humanos ha incorporado a su nuevo modelo global de prestación de servicios algunas medidas de apoyo específico a los trabajadores en contextos de emergencia. Entre los ejemplos de avances de cara a la implantación de las recomendaciones, destaca velar por que las tareas de escaneo de horizontes se vinculen a la evaluación de las capacidades de la plantilla con objeto de apoyar más eficazmente la respuesta humanitaria según la tipología de la crisis y el perfil de la oficina en el país. Además, la División de Recursos Humanos mantiene una estrecha colaboración con el equipo de preparación y análisis de los riesgos de la Oficina de Programas de Emergencia con la intención de reforzar la Norma mínima de preparación 3, que concentra la atención en las medidas y normas relacionadas con las responsabilidades de dotación de personal, las necesidades en cuanto a refuerzos y las actividades de aprendizaje conexas que las oficinas en los países deben adoptar para así estar mucho más preparadas para las respuestas de emergencia. Esto engloba perfeccionar las

---

<sup>14</sup> Oficina de Evaluación del UNICEF, “Evaluation of the UNICEF role as cluster lead/co-lead agency (CLARE II)”, UNICEF, Nueva York, enero de 2022. Durante su período de sesiones anual en junio de 2023, la Junta Ejecutiva del UNICEF recibirá información general actualizada sobre la ejecución de las recomendaciones de CLARE II.



directrices que se proporcionan a las oficinas regionales y en los países acerca de cómo afrontar con eficacia la preparación en lo tocante a los recursos humanos, actualizar los insumos de aprendizaje humanitario, los preparativos que tienen en cuenta que las necesidades en cuanto a capacidad de liderazgo varían en función de la fase de la respuesta, garantizar que se trata de un proceso participativo y mejorar los vínculos con los procesos de planificación de la oficina en el país. Asimismo, la División de Recursos Humanos hace más hincapié en respaldar la consolidación de las aptitudes de planificación, diseño institucional y desarrollo de la fuerza de trabajo para los profesionales de este campo, así como las competencias del personal directivo en gestión del cambio orientadas a mejorar la planificación y el respaldo que se brinda a las oficinas en los países que dan respuesta a cambios institucionales en el transcurso de emergencias.

57. Habida cuenta de la importancia de que el personal de Recursos Humanos tenga acceso a información y recursos actualizados y sólidos de manera que se respalde mejor a las oficinas en los países y se abra la posibilidad de participar como comunidad, el UNICEF está dando mayor empuje a la capacidad de gestión del conocimiento en la División de Recursos Humanos. Aquí se incluye la actualización de los recursos humanos en el conjunto de herramientas para situaciones de emergencia a fin de que proporcione orientación a estos profesionales (y al resto de la plantilla) sobre cómo dar más apoyo a las oficinas en los países que trabajan en contextos de crisis. También se está creando una plataforma de gestión del conocimiento que haga las veces tanto de archivo centralizado de recursos como de punto de contacto. La primera versión de dicha plataforma se habrá completado para finales de 2022 y se espera que el personal de UNICEF comience a utilizarla durante el primer trimestre de 2023.

58. Aprender de cada emergencia es otra forma de seguir la recomendación de desarrollar las capacidades del personal de Recursos Humanos. Se crearon orientaciones y una plantilla de revisión *a posteriori* para registrar esas enseñanzas de forma sistemática y se llevó a cabo una prueba de revisión de ese tipo en el Afganistán. Los resultados preliminares se presentarán antes de que acabe 2022. Una vez terminado el proyecto piloto, el UNICEF espera poder aprovechar la herramienta en otros contextos humanitarios.

## **G. Mejora de los mecanismos de refuerzo**

59. Reforzar la asignación de personal a una zona en la que se desata una crisis es vital para cubrir las primeras necesidades urgentes de los niños, niñas y familias. La capacidad de refuerzo eficaz y eficiente se define como la habilidad de aumentar de inmediato (y de luego volver a reducir) y temporalmente la dotación de personal humanitario capacitado a fin de brindar apoyo a la respuesta de emergencia. El examen humanitario formuló cinco recomendaciones sobre el apoyo de refuerzo y cuatro de ellas ya están bien encaminadas.

60. En 2022, el UNICEF llevó a cabo un análisis situacional de las necesidades en materia de refuerzo y de los mecanismos vigentes. El análisis reveló (entre otras cosas) que era imprescindible contar con el aval del personal de nivel superior para que la estrategia de refuerzo diera sus frutos. Esto implica que el UNICEF tiene la firme determinación de aplicar un enfoque que involucre a toda la organización y que, sobre todo en situaciones de nivel 2 y 3, la emergencia se considera una prioridad institucional; además, los sistemas, estructuras, principios y el modelo de gobernanza correspondientes respaldan esa concepción.

61. El análisis llegó también a la conclusión de que el sistema o sistemas actuales se basaban en seis fuentes de recursos de refuerzo, y que la capacidad de coordinar la recepción y la tramitación de solicitudes de refuerzo con rapidez y eficacia provoca

tanto confusión como retrasos en las oficinas regionales y en los países. Por otro lado, a menudo se recurría a solicitudes de refuerzo para compensar por la lentitud de los procesos de contratación y otros retrasos vinculados a los recursos humanos, algo que generaba presión para la capacidad de respuesta de todas las estructuras de refuerzo. Otro hallazgo del análisis fue que el UNICEF no contaba con suficientes trabajadores con el perfil adecuado para atender las solicitudes de refuerzo, que en general era necesario impulsar las aptitudes y los conocimientos de la plantilla y que la organización tiene que estudiar otras posibilidades para emplazar a más personal nacional en situaciones de emergencia. El análisis puso de manifiesto que, mientras que otros organismos de las Naciones Unidas han invertido en reservas de talento externo y acuerdos financieros y opciones de contratación flexibles, el UNICEF no ha dado el salto aún. A medida que el sector humanitario se transforma y evolucionan los tipos de contexto donde la organización presta respaldo, también cambia el tipo de perfil necesario para cubrir tales necesidades.

62. El informe del análisis apunta a que debemos vigilar de cerca la gestión de talentos y orientarnos prioritariamente a la utilización de este mecanismo como herramienta de planificación de la fuerza de trabajo (en lugar de como un modelo puntual de dotación de personal). Asimismo, el UNICEF debe estudiar cómo levantar mejores cauces para el talento a nivel externo e interno para cubrir las necesidades vitales y de nueva aparición en materia de talentos. También cabe mencionar que el apoyo a los refuerzos fue desigual durante todo el ciclo de despliegue y que la incorporación del personal de refuerzo a los equipos existentes careció de uniformidad. Se han incorporado en la estrategia de refuerzo métodos para garantizar mejores normas de apoyo a quienes se les ha asignado un destino (incluidos los servicios de atención y cuidado del bienestar de los empleados que se han adaptado a las necesidades particulares en materia de género) y a los equipos de las oficinas en los países. Se están creando herramientas de asistencia al ciclo de despliegue.

63. Según el informe, los mecanismos regionales de respuesta son el procedimiento más sólido para brindar apoyo inmediato en forma de refuerzos a las oficinas en los países. Las personas incluidas en las listas de candidatos regionales conocen los contextos locales, suelen tener las competencias lingüísticas necesarias y pueden trasladarse en poco tiempo. Se podrían ampliar los ejercicios de creación de capacidades, como los que se llevan a cabo en las regiones de Asia Oriental y el Pacífico, Asia Meridional y América Latina y el Caribe (que invierten en acontecimientos anuales de aprendizaje humanitario y en simulaciones para los miembros regionales de las listas de candidatos) y se podrían divulgar y normalizar las mejores prácticas en toda la organización. El documento apunta a que, en el caso de las personas que no suelen tener la oportunidad de formar parte del personal de refuerzo o que no están listas para ocuparse de situaciones de nivel 3, su asignación a emergencias de nivel 1 con el apoyo adecuado entre homólogos (o la inversión en acuerdos de hermanamiento) podría ser una opción. Se necesitará invertir más recursos y apoyos para cumplir la recomendación sobre la creación de un programa de desarrollo de capacidades específicas sobre refuerzo.

64. El UNICEF ha preparado una declaración de principios sobre el apoyo de refuerzo mundial y, a finales de 2022, se afanaba en perfeccionar una estrategia consolidada de refuerzo que se validaría antes de terminar el año. Dicha estrategia mundial vendrá acompañada de procedimientos operativos estándar.

## **V. Dificultades y el camino que debe seguirse**

65. Además de los problemas y próximos pasos que ya se mencionaron en el presente informe, existen diversas esferas prioritarias de acción.

66. La financiación flexible es financiación de calidad: obtenerla y asignarla marcará el camino crucial para cubrir las necesidades de los niños más vulnerables. Por financiación de calidad entendemos fondos temáticos flexibles para la asistencia humanitaria y contribuciones plurianuales. Tener acceso a financiación más flexible y puntual y a más largo plazo permitirá que el UNICEF se prepare para las necesidades de los niños, niñas y familias más vulnerables y sea capaz de responder a ellas. Aumentar la financiación de calidad es vital para abordar situaciones de emergencia, lo que también se aplica si vienen motivadas por el cambio climático.

67. El UNICEF recibió en 2022 financiación de calidad a unos niveles inauditos, sobre todo a raíz de la respuesta a las necesidades de la infancia y las familias afectadas por la guerra en Ucrania (aunque no se deba únicamente a ello). En total, en 2022 se recibieron 794,3 millones de dólares en fondos temáticos para la asistencia humanitaria, que equivalen al 28% de todas las contribuciones humanitarias obtenidas y que suponen más del triple del monto registrado durante el mismo período en 2021<sup>15</sup>. Estos fondos pueden movilizarse y asignarse rápidamente en función de cuáles sean las necesidades más acuciantes de la infancia en situaciones que cambian con mucha rapidez. La experiencia en torno a la financiación de calidad en 2022 demuestra que es posible lograr grandes cantidades de fondos flexibles y de calidad, y que es posible tener una influencia pronta y positiva en la defensa de los derechos de la infancia en una época en la que esos derechos están sometidos a mucha presión.

68. El UNICEF tiene la firme voluntad de que el equilibrio de recursos alcanzado en 2022 deje de ser la excepción para convertirse en la norma mientras que se esmera por conseguir la meta de que el 11% de toda la financiación sea flexible de aquí a 2026, el inicio del período correspondiente al siguiente Plan Estratégico de la organización. Como firmante del Gran Pacto, el UNICEF seguirá trabajando en pro de lograr y distribuir una financiación de calidad de modo que la respuesta humanitaria sea eficaz, ágil y pronta. Es más: la financiación multianual –un tipo de financiación de calidad– reviste una importancia especial para los asociados nacionales y de primera línea, puesto que esos fondos les permiten planificar cómo utilizar sus recursos durante períodos más largos. Esto es a su vez un elemento primordial de la localización, que es otra de las prioridades del Gran Pacto.

69. Para 2023, el foco de atención del examen humanitario pasará a la implantación a nivel nacional. Las prioridades clave seguirán siendo la puesta en práctica de la estrategia de localización, el despliegue de la nueva estrategia consolidada de refuerzo, el refuerzo constante de la preparación y el análisis de los riesgos y las inversiones en la integración de las transferencias en efectivo con fines humanitarios.

70. Asimismo, y con la justificación de las inversiones que se esgrimieron a principios de 2022 como punto de partida, se dará prioridad a tareas más selectivas de movilización de recursos a fin de acabar con el déficit de financiación actual del examen humanitario, que se cifra en el 78%. La organización sigue defendiendo ante los donantes la importancia de invertir en las actividades de gestión del cambio que se disponen en el examen humanitario.

71. También puede resultar difícil extraer información sobre los avances en la aplicación de las recomendaciones del examen humanitario a partir de las iniciativas generales y los productos del UNICEF, ya que gran parte de la labor del examen humanitario se integra en las tareas “ordinarias” del personal. Esto es un aspecto positivo de por sí a largo plazo, pero también complica hacer un seguimiento del progreso de cara a la implantación total. Esta faceta de la puesta en ejecución del examen humanitario también complica hacer un seguimiento de cómo se emplean los recursos ordinarios, particularmente cuando se trata de fines de revisión. La Secretaría

---

<sup>15</sup> Cifras provisionales correspondientes al 31 de octubre de 2022.

del examen humanitario tomará en 2023 medidas encaminadas a perfeccionar el seguimiento de todas las recomendaciones.

## **VI. Conclusión**

72. Se prevé que las tensiones considerables que afectan a los derechos de la infancia como consecuencia del empeoramiento de las situaciones humanitarias de nuestra época vayan a peor en el futuro. El UNICEF ha recibido el mandato de afrontar tanto las situaciones de emergencia como las necesidades a largo plazo de los niños, niñas y mujeres. Ha demostrado ser capaz de lograrlo a escala internacional y no deja de adaptarse para que su forma de responder a las necesidades de la infancia sea cada vez mejor. Esta filosofía es lo que hace del UNICEF el líder humanitario que exigen estos tiempos tan difíciles.

---