



Asamblea General

Distr. general
18 de julio de 2013
Español
Original: inglés

Sexagésimo octavo período de sesiones

Tema 145 de la lista preliminar*

Administración de justicia en las Naciones Unidas

Actividades de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas

Informe del Secretario General

Resumen

La Asamblea General, en su resolución [67/241](#), reafirmó que la resolución informal de conflictos era un elemento decisivo del sistema de administración de justicia. La Asamblea puso de relieve que debía hacerse todo el uso posible del sistema informal para desarrollar una cultura de diálogo y de arreglo amistoso de las controversias.

El presente informe es el quinto sobre las actividades de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, que presta servicios de resolución informal de conflictos en el lugar de trabajo a la Secretaría, los fondos y programas (el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR).

En el informe se describen las actividades realizadas por la Oficina en esferas intersectoriales durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2012. Se examinan, en particular, las actividades específicas de la Secretaría, incluidos los servicios de resolución de controversias prestados al personal; las iniciativas para promover la competencia en materia de gestión de conflictos y otras actividades de divulgación y las recomendaciones basadas en observaciones sistémicas. La información detallada sobre las actividades específicas de los fondos y programas y el ACNUR se presenta en informes anuales separados.

* [A/68/50](#).



La Oficina agradece el apoyo que sigue prestando la Asamblea General al uso de procedimientos informales de resolución de conflictos como primer paso importante para resolver las controversias en el lugar de trabajo. La Oficina también agradece el respaldo de la Asamblea para aplicar en todo el sistema las medidas encaminadas a fomentar la resolución informal de conflictos y empoderar a la Organización para resolver efectivamente los conflictos.

Índice

	<i>Página</i>
I. Resolución informal de conflictos	4
A. Conflictos en el lugar de trabajo y sus repercusiones	4
B. Mandato y esferas de actividad	4
C. Principios básicos de la práctica	5
II. Sinopsis de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas	5
A. Organización de la Oficina	5
B. Actividades conjuntas	6
C. Cobertura	6
III. Solución informal de conflictos: sinopsis de casos y tendencias	7
A. Casos tramitados por el Ombudsman	7
B. Casos de mediación	11
C. Colaboración regional	12
IV. Actividades de divulgación: creación de asociaciones que fomenten la competencia para resolver conflictos y la prevención de conflictos	13
A. Mejora de la competencia para resolver conflictos	13
B. Iniciativas de divulgación para concienciar al personal acerca de la resolución informal de conflictos	14
C. Asociaciones y contactos con las partes interesadas	16
V. Causas fundamentales de los conflictos: cuestiones sistémicas	18
A. Determinación y examen de las cuestiones sistémicas	18
B. Cuestiones intersectoriales específicas	19
VI. Incentivos para la solución informal de conflictos	23
A. Utilidad de la resolución informal de conflictos	23
B. Información actualizada sobre los incentivos para promover la resolución informal de conflictos	26
VII. Próximos pasos	27

I. Resolución informal de conflictos

A. Conflictos en el lugar de trabajo y sus repercusiones

1. Los conflictos son parte integral del funcionamiento de una organización y pueden ser resultado de factores internos y externos. Los conflictos no son intrínsecamente perjudiciales y los desacuerdos a menudo son esenciales para la gobernanza participativa. Sin embargo, los conflictos no gestionados y mal gestionados tienen repercusiones negativas en una organización y su personal y en los grupos a los que se prestan servicios. Asimismo, plantean riesgos que pueden amenazar la capacidad de una organización de lograr sus objetivos estratégicos.

2. La resolución de conflictos mediante la prevención, la conciliación y la colaboración puede ayudar a crear realidades compartidas y facilitar la adaptación a circunstancias cambiantes. Además, puede ayudar a reducir al mínimo las repercusiones negativas de los conflictos y mitigar los riesgos que entrañan.

B. Mandato y esferas de actividad

3. La Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas —el sistema designado para la resolución informal de conflictos en la Organización— tiene el mandato de ofrecer a quienes la consultan servicios de resolución de controversias; promover la competencia para gestionar conflictos (en adelante denominada “competencia para resolver conflictos”) y formular recomendaciones sobre la base de observaciones sistémicas. Los elementos esenciales de esos servicios se resumen a continuación.

4. La Oficina ofrece servicios de resolución de controversias por conducto del Ombudsman y de la mediación; aplica enfoques basados en los intereses para resolver conflictos y utiliza distintos métodos, como la facilitación, la solución de problemas, la diplomacia itinerante y el asesoramiento en materia de conflictos. Se prestan servicios a personas y a grupos de personas caso por caso, en forma directa y en persona cuando es posible, así como a distancia, por teléfono, videoconferencia y Skype.

5. La competencia para resolver conflictos abarca los conocimientos, aptitudes y actitudes que permiten a una organización actuar de manera constructiva en situaciones de conflicto. A nivel individual, consiste en desarrollar aptitudes cognitivas, afectivas y de comportamiento que generan confianza y facilitan la comunicación; en un entorno en que se trabaja en equipo, implica crear un clima que fomente la confianza y promueva la colaboración y, en un contexto institucional, implica armonizar las misiones, las políticas y las normas sobre la actuación profesional para reforzar la importancia de la resolución informal de conflictos. La Oficina promueve la competencia para resolver conflictos elaborando y difundiendo el material temático pertinente, tanto en forma directa como a distancia. Las iniciativas de divulgación de la Oficina tienen como objetivo promover la resolución informal de conflictos y concienciar al personal acerca de la existencia de un foro informal.

6. De conformidad con la resolución [64/233](#) de la Asamblea General, la función del Ombudsman es informar sobre las cuestiones sistémicas generales que determine, así como las cuestiones que se señalen a su atención, a fin de promover una mayor armonía en el lugar de trabajo. La Oficina determina esas cuestiones

sistémicas generales en forma continua; las señala a la atención de las partes interesadas y asociadas de la Organización con espíritu de colaboración y formula recomendaciones basándose en sus observaciones.

C. Principios básicos de la práctica

7. En el cumplimiento de su mandato y en el ámbito de su labor, la Oficina se guía por los principios básicos de independencia, neutralidad, confidencialidad e informalidad, que se ajustan a las normas en materia de prácticas establecidas internacionalmente respecto de la profesión del ombudsman en una organización.

Independencia

8. La Oficina es un órgano independiente que no rinde informes a ninguna otra entidad, órgano o funcionario institucional y tiene acceso directo al Secretario General, los jefes ejecutivos de los fondos y programas, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y el personal directivo superior de toda la Organización, según sea necesario; tiene acceso a la información pertinente a cada caso, salvo los expedientes médicos, y acceso a toda persona de la Organización que solicite asesoramiento, información u opiniones sobre un asunto en particular.

Neutralidad

9. La Oficina aboga por la justicia y por la imparcialidad y equidad de los procedimientos, no en nombre de una persona determinada de la Organización sino teniendo en cuenta los derechos y obligaciones de la Organización y de los funcionarios y las consideraciones de equidad pertinentes a cada situación.

Confidencialidad

10. La Oficina mantiene una confidencialidad estricta y no divulga información sobre ningún caso ni sobre las consultas que hagan los funcionarios; ningún órgano o autoridad de las Naciones Unidas puede obligarla a rendir testimonio.

Informalidad

11. Respecto de su informalidad, la Oficina no lleva registros para las Naciones Unidas ni para ninguna otra parte; no realiza investigaciones formales ni acepta notificaciones legales en nombre de las Naciones Unidas; no está facultada para adoptar decisiones y no emite fallos ni conclusiones determinantes.

II. Sinopsis de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas

A. Organización de la Oficina

12. La Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas comprende tres pilares que prestan servicios a sus respectivos grupos de

destinatarios: la Secretaría¹; los fondos y programas (el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), el Fondo de Población de las Naciones Unidas (UNFPA), el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos (UNOPS) y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres)) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). Los grupos de destinatarios reciben servicios de los pilares específicamente establecidos y administrados por las entidades correspondientes. Los destinatarios incluyen la Sede, las oficinas situadas fuera de la Sede, los lugares de destino sobre el terreno y las misiones políticas especiales.

13. La Asamblea General, en su resolución 62/228, estableció oficinas regionales y una división de mediación a fin de mejorar los servicios y el acceso para el personal en todo el mundo. Las oficinas regionales están ubicadas en Bangkok, Entebbe (Uganda) (anteriormente, la oficina estaba en Jartum), Ginebra, Kinshasa, Nairobi, Santiago y Viena.

B. Actividades conjuntas

14. Durante el período que se examina, la colaboración entre los tres pilares de la Oficina consistió en el intercambio sistemático y periódico de las mejores prácticas y de información sobre dificultades relacionadas con el contenido y la tramitación de casos; el mantenimiento de una plataforma común de datos y la elaboración de un folleto conjunto de información y divulgación.

C. Cobertura

15. La Oficina presta servicios al personal en todo el mundo, incluso en la Sede y sobre el terreno. Las condiciones difíciles en que trabaja el personal sobre el terreno a menudo contribuyen a que surjan cuestiones urgentes y muy delicadas. Los ombudsmen regionales y los funcionarios incluidos en una lista de ombudsmen y mediadores de reserva responden prontamente cuando se trata de casos críticos. Los ombudsmen para los fondos y programas prestan servicios a sus bases mundiales desde Nueva York y el ombudsman para el ACNUR lo hace desde Ginebra.

16. El alcance de la labor de la Oficina se refleja no solo en la procedencia o el número de casos recibidos, sino también en su complejidad. La Oficina presta servicios al personal de la Secretaría en todo el mundo. El personal que no es de plantilla no tiene acceso a los procedimientos de solución informal de controversias por conducto de la Oficina. Sin embargo, cuando ese personal (por ejemplo, los contratistas y los consultores) procura obtener una reparación y resolver informalmente una controversia, sigue poniéndose en contacto con la Oficina. Con carácter excepcional y cuando ello ha sido viable dentro de los límites de los recursos existentes, la Oficina ha prestado, determinados servicios. Los casos relacionados con los voluntarios de las Naciones Unidas también se tramitan a título excepcional cuando atañen a las misiones de mantenimiento de la paz y a los funcionarios de la Secretaría. Los ombudsmen para los fondos y programas prestan

¹ El pilar que presta servicios a la Secretaría se denomina en adelante la “Oficina del Ombudsman” o la “Oficina”.

servicios a todos los contratistas y, en determinados casos, a los voluntarios de las Naciones Unidas, según el lugar al que estos hayan sido asignados.

17. Como señala el Secretario General en el anexo V de su informe sobre la administración de justicia en las Naciones Unidas (A/67/265), la Oficina considera importante que todo el personal de las Naciones Unidas, cualquiera sea su categoría, tenga acceso al procedimiento de solución de controversias, dadas las repercusiones que pueden tener estas en el personal y la productividad institucional. Para que el personal de la Secretaría que no es de plantilla tenga acceso al sistema informal sería necesario contar con recursos adicionales y modificar el mandato de la Oficina.

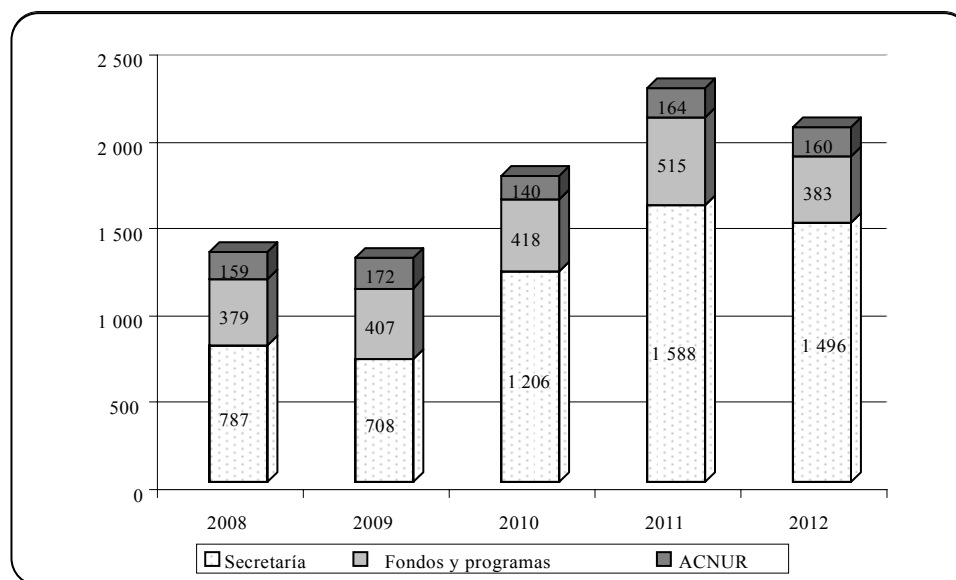
III. Solución informal de conflictos: sinopsis de casos y tendencias

A. Casos tramitados por el Ombudsman

18. Durante el período que se examina, la Oficina incoó un total de 2.039 casos, de los que 1.496 se plantearon en la Secretaría, 383 en los fondos y programas (el PNUD, el UNICEF, el UNFPA, la UNOPS y ONU-Mujeres) y 160 en el ACNUR (véase el gráfico I). Cada caso consiste al menos en una cuestión relativa al lugar de trabajo que sea sometida a la consideración de la Oficina por un funcionario de las Naciones Unidas que solicita servicios de resolución informal de conflictos u otro tipo de asistencia. Las consultas generales y sencillas dirigidas a la Oficina no constituyen casos, pero la Oficina ayuda a todos los que la consultan y los reorienta adecuadamente.

Gráfico I

Casos incoados por la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas

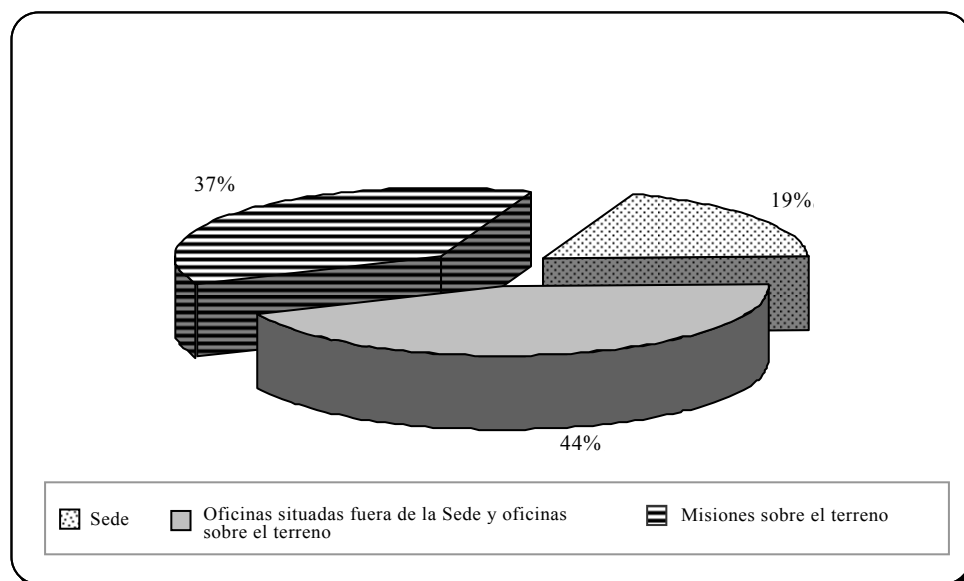


19. Desde la reforma y el establecimiento del nuevo sistema de administración de justicia en 2009, el total de casos tramitados por la Oficina aumentó de 1.287 en 2009 a 2.039 en 2012, lo que representa un incremento del 58%. En el período quinquenal comprendido entre 2008 y 2012 se registró una tasa media de aumento anual del 9%. En ese período hubo un fuerte aumento del volumen en algunos años y una reducción marginal en otros. Debido a la complejidad de los factores que inciden en las situaciones de conflicto, es difícil discernir o prever las tendencias del volumen de casos.

20. En 2012, el 44% del total de casos tramitados por la Oficina procedió de oficinas situadas fuera de la Sede, oficinas en los países y oficinas sobre el terreno; el 37%, de misiones sobre el terreno (únicamente las específicas de la Secretaría), y el 19%, de la Sede (véase el gráfico II).

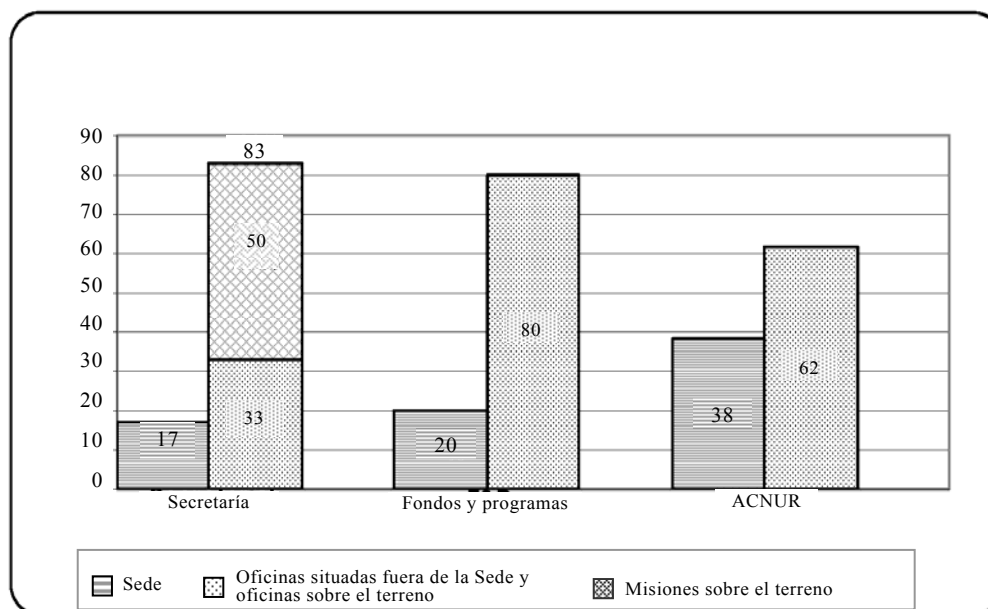
Gráfico II

Distribución de los casos por ubicación presentados a la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, 2012



21. En el gráfico III figura la distribución de los casos planteados en la Sede, las oficinas situadas fuera de la Sede y las oficinas sobre el terreno, así como en las misiones sobre el terreno, en relación con cada uno de los tres pilares. Las cifras indican de dónde proceden los casos y no el lugar donde los casos se incoaron o se tramitaron.

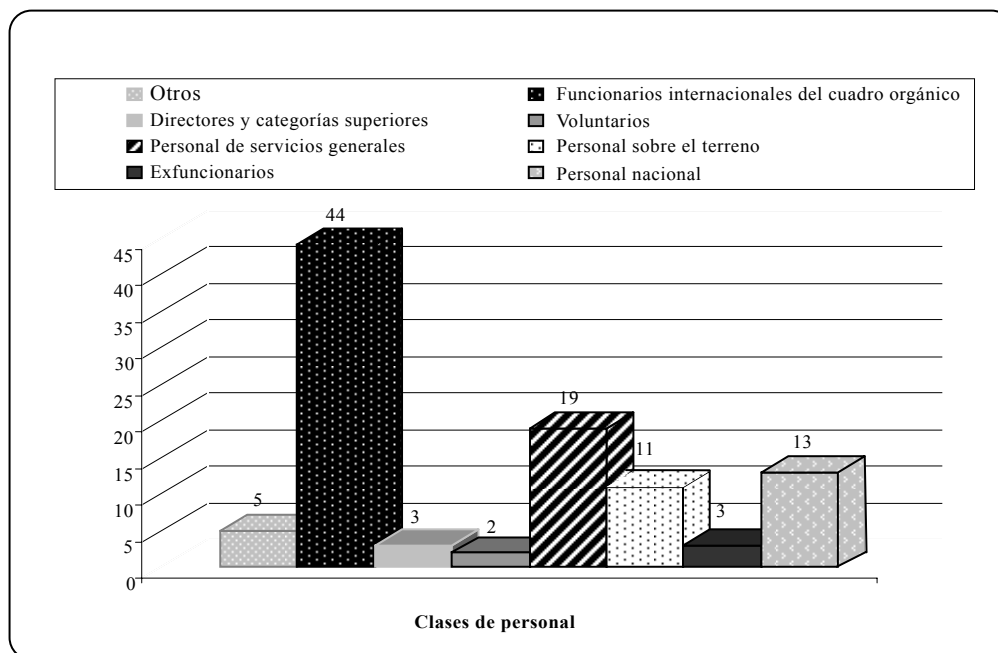
Gráfico III
Distribución de casos entre los tres pilares
 (Porcentaje)



Nota: La Sede incluye a Nueva York en los casos planteados en la Secretaría; a Nueva York y Copenhague en los casos planteados en los fondos y programas; y a Ginebra y Budapest en los casos planteados en el ACNUR. En los casos planteados en la Secretaría, los fondos y programas y el ACNUR, las oficinas situadas fuera de la Sede y las oficinas sobre el terreno incluyen diversas oficinas en los países y sobre el terreno. Las misiones sobre el terreno se refieren a la Secretaría solamente e incluyen las misiones políticas especiales y las misiones de mantenimiento de la paz.

22. Como se muestra en el gráfico IV, el 44% del total de casos presentados a la Oficina durante el período que se examina fue planteado por funcionarios internacionales del cuadro orgánico. Más concretamente, el personal de ese cuadro representó el 44% del total de casos planteados en la Secretaría, el 61% del total de casos planteados en el ACNUR y el 44% del total de casos planteados en los fondos y programas. El 19% del total de casos correspondió al personal de apoyo (personal del cuadro de servicios generales) de la Sede y las oficinas situadas fuera de la Sede; el 11% al personal del Servicio Móvil (aplicable solo a la Secretaría) y el 13%, al personal de contratación nacional (incluido el del cuadro orgánico y del cuadro de servicios generales) (véase el gráfico IV). La categoría “Otros” incluye al personal que no es de plantilla y representó el 5% del total de casos.

Gráfico IV
Distribución de los casos por grupo ocupacional
 (Porcentaje)



23. Los casos tramitados por la Oficina suelen ser multifacéticos y entrañan cuestiones y subcuestiones diversas. Para la presentación de informes la Oficina utiliza las categorías uniformes establecidas por la International Ombudsman Association. La mayor parte de las cuestiones señaladas a la atención de la Oficina en 2012 se referían a lo siguiente: el puesto y la carrera (31%); las relaciones de evaluación (23%); y la remuneración y las prestaciones (13%). Las cuestiones jurídicas, reglamentarias, financieras y de cumplimiento y las cuestiones relativas a la dirección y la gestión institucionales representaron, cada una, el 8% del total de casos. Las cuestiones relativas a los servicios y la administración y a la seguridad, la salud, el bienestar y las condiciones ambientales y físicas representaron, cada una, el 5% del total de casos. El 7% restante correspondió a las relaciones entre homólogos y colegas, los valores y la ética y otros asuntos.

24. Del total de casos originados en la Secretaría, las cuestiones relativas al puesto y la carrera representaron el 31%, las relaciones de evaluación el 23% y la remuneración y las prestaciones el 14%. En lo que respecta a los casos planteados en los fondos y programas, las cuestiones relativas al puesto y la carrera representaron el 34%, las relaciones de evaluación, el 20% y la remuneración y las prestaciones, el 12%. Respecto de los casos remitidos por el ACNUR, las cuestiones relativas al puesto y la carrera representaron el 26%, las relaciones de evaluación, el 24%, y la remuneración y las prestaciones, el 9%.

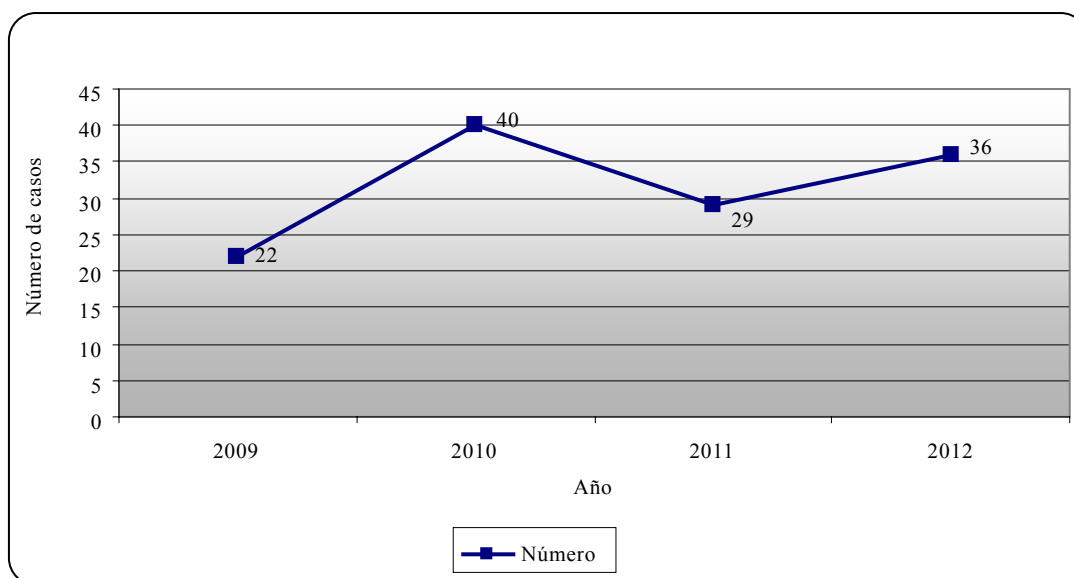
B. Casos de mediación

25. En 2012, el Servicio de Mediación incoó 36 casos, incluidos 30 provenientes de la Secretaría y 6 casos de los fondos y programas, lo que representa un aumento del 24% frente a 2011. Las técnicas de mediación son parte intrínseca del procedimiento de solución de controversias y los ombudsmen las utilizan habitualmente para resolver los casos. Además de los 36 casos incoados por conducto del Servicio de Mediación en 2012, la Oficina siguió sometiendo casos a mediación de manera informal como parte de su labor. Los casos se incluyen en las estadísticas totales señaladas en el párrafo 20 del presente informe.

26. Desde su creación en 2009, la tasa media anual de aumento del número de casos incoados por el Servicio de Mediación fue del 13% (véase el gráfico V). Debido a la complejidad de los factores que influyen en una situación de conflicto, es difícil discernir las tendencias previsibles o atribuir a causas específicas las variaciones del volumen de casos.

Gráfico V

Casos de mediación incoados entre 2009 y 2012



27. Del total de casos sometidos a mediación en 2012, los propios interesados remitieron el 42%; el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas remitió el 27%; los casos del ombudsman representaron el 25% y la Administración remitió el 3%. El 3% restante de casos sometidos a mediación procedió de diversas fuentes de la Organización.

28. Los casos de mediación suelen ser complejos y pueden requerir amplias negociaciones con varias partes. La mediación es aplicable a diversas cuestiones, en particular las relaciones interpersonales y de evaluación, la situación contractual y las condiciones de separación del servicio, que a menudo entrañan problemas emocionales y asuntos delicados, y las cuestiones disciplinarias y relativas al

cumplimiento. En 2012, el Servicio de Mediación intervino en casos relacionados con grupos y múltiples partes.

29. La confidencialidad es un principio básico y una norma establecida internacionalmente en relación con las prácticas del ombudsman y las prácticas de mediación. La divulgación por parte de la Oficina de cualquier información sobre los arreglos convenidos gracias a la mediación, o sobre asuntos debatidos en los casos de mediación o en los que ha intervenido el ombudsman, constituiría una violación de la confidencialidad que según esa norma sería inadmisibles y, en última instancia, contribuiría a socavar la confianza de las partes en los procedimientos. La única excepción al privilegio de la confidencialidad ocurre en situaciones en que parezca inminente el riesgo de daño grave.

30. La confidencialidad del proceso de mediación —incluso el acuerdo para participar en la mediación, en las conversaciones sostenidas durante la mediación y en los arreglos convenidos al final de las actuaciones— es esencial para salvaguardar la identidad de las partes. La confidencialidad sigue siendo una de las principales garantías de que la mediación es un instrumento que fomenta el uso de procedimientos informales de resolución de controversias; de que las partes entablarán un diálogo sincero encaminado a lograr un consenso y de que se harán efectivos los numerosos beneficios de la resolución informal (incluida la solución creativa del problema y el fomento de la confianza entre las partes). Toda divulgación por medios formales o informales, de asuntos relacionados con los casos de mediación entraña el riesgo de obstaculizar la resolución informal de controversias en la Organización y menoscaba el valor de la mediación. También podría perjudicar la reputación de la Oficina en la Organización.

31. Durante el período que se examina, un grupo de expertos externos e independientes examinó la función y las operaciones de la Oficina. El grupo centró su atención en el principio de confidencialidad en el contexto de la resolución informal de controversias y en la posibilidad de someter a examen la base de datos de la Oficina. A ese respecto, recomendó firmemente el apoyo institucional para proteger la confidencialidad del proceso de mediación, los arreglos convenidos y la base de datos de los casos.

C. Colaboración regional

32. En 2012, la Oficina llevó a cabo intervenciones periódicas y especiales (previa solicitud) por cuenta del personal y la administración de las siguientes organizaciones, órganos y misiones ubicados en lugares de destino donde no había un ombudsman residente: la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití; la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano; la Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo; la Misión Integrada de las Naciones Unidas en Timor-Leste; la Base Logística de las Naciones Unidas en Brindisi (Italia); la Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire; la Misión de las Naciones Unidas en Liberia; la Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre (UNFICYP) y la Misión de las Naciones Unidas para el Referéndum del Sáhara Occidental. Se realizaron visitas a las remotas localidades de Juba y Rumbek (Sudán del Sur), en asociación con la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur (UNMISS); a Jartum, El Fasher y Nyala (Sudán), en asociación con la Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas

en Darfur (UNAMID); a Matadi, Kalemie, Lubumbashi, Goma y Bukavu (República Democrática del Congo) y Kigali, en asociación con la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO); al Tribunal Internacional para la ex-Yugoslavia; el Tribunal Penal Internacional para Rwanda y al Programa de Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el Khmer Rouge. Además, se hicieron visitas a las oficinas regionales del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Comisión Económica y Social para Asia Occidental, la Comisión Económica para África (CEPA), la Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico (CESPAP) y la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito (UNODC).

33. Las intervenciones se realizaron directamente, en persona, y también a distancia, es decir, por teléfono, medios en línea, videoconferencias y Skype. Las intervenciones en persona son decisivas en la resolución de conflictos, ya que representan una dimensión humana esencial para fomentar la confianza en el proceso de resolución y hace que la Oficina sea más accesible como foro. El personal sigue insistiendo en la necesidad de que la Oficina refuerce su representación, y tenga una presencia, especialmente sobre el terreno. En 2012, la Oficina intervino en persona en la Sede y en los principales lugares de destino y mediante visitas a las misiones antes indicadas.

34. Las visitas a las misiones se realizan en consulta con la administración de las misiones y las asociaciones de personal conexas y a menudo tienen múltiples objetivos, que incluyen la admisión y la resolución de casos, actividades de divulgación, el fomento de la competencia para resolver conflictos y la colaboración y la asociación con las partes interesadas.

IV. Actividades de divulgación: creación de asociaciones que fomenten la competencia para resolver conflictos y la prevención de conflictos

35. Las iniciativas de divulgación de la Oficina tienen por fin facilitar la resolución informal de problemas en el lugar de trabajo. Consisten principalmente en promover el desarrollo de aptitudes sustantivas para la gestión de conflictos y refuerzan el objetivo de resolver las controversias prontamente y al nivel más bajo posible. Como parte de esas iniciativas se fomenta la competencia para resolver conflictos a fin de encarar los problemas en el lugar de trabajo en forma oportuna y efectiva; se sensibiliza al personal acerca de la presencia de la Oficina y la utilidad de los servicios que ofrece; y se establecen relaciones de colaboración con las partes interesadas.

A. Mejora de la competencia para resolver conflictos

36. Contribuir al desarrollo de la competencia para resolver conflictos en la Organización, es una de las diversas formas en que la Oficina alienta y empodera al personal para que resuelva informalmente sus controversias. Esa competencia es esencial para afrontar en una etapa temprana los desacuerdos que surjan en el lugar de trabajo y evitar que estos se agraven y se conviertan en conflictos difíciles de solucionar. Los enfoques preventivos de la resolución de conflictos no solo sirven

para mitigar los posibles riesgos que entrañan esos conflictos para la Organización, sino que también ofrecen oportunidades para transformar situaciones potencialmente inestables en situaciones que fomenten la comprensión mutua.

37. En 2012, la Oficina organizó en la Sede varias actividades de desarrollo de aptitudes, incluidos talleres interactivos sobre la gestión de conflictos para el personal en general y para dependencias tales como la División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. El ombudsman regional de Nairobi hizo una exposición en un taller sobre la gestión del cambio y la mitigación de conflictos para facilitar el trabajo en equipo al que asistieron funcionarios de una sección de la División de Servicios de Conferencias en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, y en varios talleres realizados en las oficinas del Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos (ONU-Hábitat). El ombudsman regional de Santiago, en cooperación con la Sección de Capacitación de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), preparó una conferencia sobre la gestión efectiva de conflictos, que se ha dictado a nivel de división y dependencia. El ombudsman regional de Bangkok organizó un taller sobre diversos temas, como la manera de tratar a colegas difíciles y la forma de sostener conversaciones difíciles. La Oficina también organizó en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, la CEPA, el Tribunal Internacional para la ex-Yugoslavia y el Instituto Interregional de las Naciones Unidas para Investigaciones sobre la Delincuencia y la Justicia varios talleres experimentales sobre la competencia para resolver conflictos. El Ombudsman de las Naciones Unidas hizo una declaración sustantiva sobre la resolución de conflictos y dirigió talleres sobre la negociación basada en la colaboración en el Programa Mundial de Alimentos.

B. Iniciativas de divulgación para concienciar al personal acerca de la resolución informal de conflictos

38. En sus actividades de divulgación de 2012, la Oficina también se ocupó de concienciar al personal sobre el alcance y los beneficios de los servicios que ofrece. En consecuencia, sus iniciativas estuvieron dirigidas a un grupo diverso que incluía a los funcionarios en general, el personal directivo y ejecutivo superior y las dependencias departamentales competentes, las asociaciones de personal y otros grupos dentro de la Organización. En la estrategia de divulgación se utilizaron distintas modalidades, como la interacción personal, los medios de difusión, los medios basados en la tecnología y la distribución de material impreso.

39. La Oficina participó en persona y a distancia en sesiones informativas organizadas en todos los lugares donde realiza operaciones la Organización, incluso en las sesiones de orientación para los nuevos funcionarios. Se organizaron sesiones informativas en el PNUMA, ONU-Hábitat y el Servicio Médico Común y la Oficina del Consejo del Personal en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi; la UNAMID; la UNMISS; la MONUSCO (orientación para los nuevos funcionarios); la Sección de Seguridad de la CESPAP (para la administración y el personal); la CEPAL (orientación para los nuevos funcionarios) y la Secretaría y los organismos del sistema de las Naciones Unidas, como parte del Programa de Orientación Común.

40. También se organizaron sesiones informativas en colaboración con otras entidades pertinentes de la Organización, en particular sesiones encaminadas específicamente a ofrecer incentivos para la resolución informal de controversias. Esas sesiones incluyeron talleres sobre el sistema de justicia interna en colaboración con el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas en Nairobi; un proyecto conjunto en colaboración con la Dependencia de Asesoramiento del Personal, la Dependencia de Conducta y Disciplina, el Sindicato del Personal del Servicio Móvil de las Naciones Unidas, la Asociación Nacional del Personal y los Servicios de la Oficina de Auditoría Interna en Kinshasa; varias reuniones informativas para el personal directivo sobre la administración de justicia, en particular sobre la reducción del riesgo de litigios, organizadas con la Dependencia de Asuntos Jurídicos del Servicio de Gestión de Recursos Humanos en Ginebra; reuniones informativas sobre la administración de justicia celebradas en Ginebra para el personal directivo de la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD) y la Estrategia Internacional de las Naciones Unidas para la Reducción de los Desastres, y una sesión informativa para el Programa de Orientación y Perfeccionamiento de Funcionarios Subalternos del Cuadro Orgánico, organizada por la Sección de Formación y Perfeccionamiento del Personal en Ginebra. La Oficina participó en talleres organizados por la Dependencia de Conducta y Disciplina sobre el terreno y en la Sede, y en la Conferencia de la Red de Recursos Humanos de la Secretaría de las Naciones Unidas sobre la creación de una fuerza de trabajo mundial, dinámica y adaptable, celebrada en Nueva York del 4 al 8 de junio de 2012.

41. Durante el período que se examina, la Oficina promovió el uso del sistema informal para la resolución de controversias surgidas en el lugar de trabajo en exposiciones sobre el tema en las reuniones generales del personal celebradas en la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, en reuniones de la División de Servicios de Conferencias en Ginebra y Kinshasa y en reuniones introductorias y ordinarias celebradas con una gran variedad de partes interesadas. Se organizaron reuniones con altos funcionarios de la administración de diversos departamentos en la CEPA, la Comisión Económica para Europa (CEPE), la UNMISS, la UNAMID, la Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios, la Organización Internacional para las Migraciones, el Centro Regional de Servicios en Entebbe (Uganda), la MONUSCO, el PNUMA, el ACNUDH, la UNODC, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, la CEPAL, y la CESPAP.

42. Con motivo de la celebración del décimo aniversario del establecimiento de la Oficina en 2002, la Misión Permanente de Suecia ante las Naciones Unidas organizó un debate de un grupo de expertos sobre el tema “Imaginación e integridad: la mediación en la consolidación de instituciones”, seguido de un acto conmemorativo en Nueva York. También se celebraron eventos en algunas oficinas regionales.

43. El sitio web de la Oficina siguió siendo un instrumento importante para llegar al personal y proporcionar información sobre los servicios de resolución de conflictos. En 2012 hubo un promedio mensual de 2.500 visitas al sitio web, frente a 2.100 en 2011, lo que representa un aumento del 13%.

44. La Oficina emprendió iniciativas encaminadas a promover su visibilidad y su presencia continua en línea mediante entrevistas y artículos publicados en sitios de

Intranet locales en lugares de destino sobre el terreno y en i-Seek, incluido el boletín informativo de la UNFICYP, *The Blue Beret*. También cabe mencionar una entrevista publicada en el boletín informativo local de Ginebra, *UN Special*, y una entrevista con el Ombudsman relativa a la rendición de cuentas personal, publicada en i-Seek como parte de una iniciativa sobre la rendición de cuentas que dirige el Departamento de Gestión.

45. La Oficina preparó un folleto conjunto para la Secretaría, los fondos y programas y el ACNUR. El folleto se distribuyó ampliamente junto con carteles diseñados de manera conjunta, que se colocaron en lugares estratégicos en todas las oficinas sobre el terreno y en la Sede de la Secretaría. Además, se publicó un folleto conmemorativo que se distribuyó durante la celebración del décimo aniversario del establecimiento de la función de Ombudsman en la Secretaría (véase el párr. 42 *supra*). Se distribuyeron periódicamente folletos informativos y volantes como parte de la estrategia de divulgación de la Oficina. A fin de promover la competencia para resolver conflictos, se distribuyó un conjunto de artículos, en particular sobre temas como la participación en conversaciones difíciles, la forma de hacer y recibir observaciones de manera constructiva y el valor de las disculpas.

C. Asociaciones y contactos con las partes interesadas

46. Durante el período que se examina, el Ombudsman de las Naciones Unidas siguió en contacto con las partes interesadas a un alto nivel, mediante su participación en reuniones de la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas y el Comité de Gestión y en la reunión del Comité del Personal y la Administración celebrada en Arusha (República Unida de Tanzania) en 2012.

47. La participación en reuniones de alto nivel permite al Ombudsman de las Naciones Unidas mantener contacto directamente con el personal directivo superior a un nivel estratégico. Esos contactos son fundamentales para dar a conocer las observaciones y recomendaciones formuladas por la Oficina durante su labor y enterarse de las dificultades con que tropiezan la administración y el personal directivo superior al respecto.

48. En 2012, el Ombudsman de las Naciones Unidas siguió teniendo acceso directo al Secretario General, al Vicesecretario General y la Jefa de Gabinete para examinar medidas encaminadas a desarrollar la competencia para resolver conflictos y promover los procedimientos de resolución informal en la Organización.

49. Además, las reuniones con la administración y los representantes del personal en la Sede y sobre el terreno fueron parte integral de las asociaciones que estableció la Oficina. En 2012, los ombudsman se reunieron con el personal directivo y las dependencias administrativas del PNUMA, ONU-Hábitat, la CEPA, la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, el Tribunal Penal Internacional para Rwanda, el Centro de Comercio Internacional (ITC), la Oficina de Ética, la UNCTAD, el ACNUDH, la Estrategia Internacional de las Naciones Unidas para la Reducción de los Desastres, la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, la CEPE, la UNAMID, la UNMISS, la Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei y con la Dependencia de Desarrollo Institucional y de Dotación de Personal de la CESPAP. Se celebraron reuniones con representantes del personal en el ITC y en los lugares de destino donde habían sido destacados los ombudsman regionales; la Asociación Nacional del Personal en la UNAMID, la UNMISS y la MONUSCO; el Sindicato

del Personal del Servicio Móvil de las Naciones Unidas en la MONUSCO y en la Base de Apoyo de Entebbe. En la reunión del Comité del Personal y la Administración celebrada en Arusha en junio de 2012, la Oficina ofreció asistencia para elaborar y distribuir módulos de capacitación en gestión de conflictos para los representantes del personal. Con ese fin, se llevó a cabo un proyecto experimental en La Haya (Países Bajos), en asociación con los representantes del personal del Tribunal Internacional para la ex-Yugoslavia.

50. En 2012, el Servicio de Mediación participó en una reunión plenaria de los magistrados del Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas y del Tribunal de Apelaciones de las Naciones Unidas celebrada en Nairobi.

Oficina de Gestión de Recursos Humanos: perfeccionamiento del personal

51. La Oficina siguió colaborando con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en sus actividades de capacitación en métodos de mediación, negociación y resolución informal de conflictos.

Oficina de Gestión de Recursos Humanos: División de Servicios Médicos

52. La Oficina y la División de Servicios Médicos han reconocido el potencial que existe para fortalecer la colaboración entre las dos entidades, aparte de su participación conjunta en casos particulares.

53. Los conflictos son en sí causa de estrés, y el estrés mal controlado afecta a la salud y el bienestar del personal. Reconociendo este hecho, la Oficina ha solicitado la colaboración de los consejeros del personal. En 2012, la Oficina y la División de Servicios Médicos examinaron la posibilidad de crear un grupo de trabajo para ayudar a diversos organismos del sistema de las Naciones Unidas a abordar cuestiones relacionadas con la salud y el bienestar y emprendieron actividades conjuntas encaminadas a promover una iniciativa experimental para formular propuestas al respecto.

Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno: División de Personal sobre el Terreno

54. En vista del gran número de casos que se plantean en las operaciones sobre el terreno, la Oficina siguió colaborando con la División de Personal sobre el Terreno. En las reuniones mensuales se analizaron los comentarios formulados sobre la justicia procesal y las comunicaciones en el contexto de la reducción de las misiones. Esos comentarios se han incorporado en los talleres y el material informativo del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno.

Oficina de Asistencia Letrada al Personal

55. La Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas siguió trabajando con la Oficina de Asistencia Letrada al Personal en casos que requerían los servicios de un asesor letrado y en varios asuntos, en la Sede y sobre el terreno, que se resolvieron informalmente. La opción de remitir casos a la Oficina de Asistencia Letrada al Personal es una medida útil para los funcionarios que están interesados en considerar la posibilidad de optar por la resolución informal pero que necesitan información sobre el marco jurídico de sus casos. Habida cuenta de que la Oficina del Ombudsman no presta asesoramiento jurídico,

el acceso al asesoramiento jurídico independiente y confidencial prestado por la Oficina de Asistencia Letrada al Personal ayuda a los funcionarios a tomar decisiones. Esto es particularmente útil para que los oficiales jurídicos de la Oficina de Asistencia Letrada al Personal participen en las actuaciones de mediación con el consentimiento de sus clientes.

Asociaciones externas

56. La asociación con organizaciones de todo el sistema de las Naciones Unidas es esencial para crear sinergias y armonizar las prácticas en un entorno complejo y dinámico. En ese contexto, la Oficina colabora con sus colegas ombudsman y mediadores de las Naciones Unidas y las organizaciones internacionales conexas. El Ombudsman de las Naciones Unidas preside con carácter permanente el grupo de las Naciones Unidas y las organizaciones internacionales conexas. La décima reunión anual de ombudsman y mediadores del grupo se celebró en enero de 2012 en Santiago, bajo los auspicios de la CEPAL y la Oficina Regional del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas en Santiago. Asistieron a la reunión los ombudsman de la Secretaría, los fondos y programas y el ACNUR, el Programa Mundial de Alimentos, la Organización Internacional del Trabajo, la Organización de Aviación Civil Internacional, el Grupo del Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, la Organización Panamericana de la Salud y el Banco Africano de Desarrollo.

57. El Servicio de Mediación de la Oficina del Ombudsman siguió colaborando con el Banco Mundial para mantener una lista de mediadores internacionales de reserva que brindaran apoyo a la labor de los ombudsman regionales que prestaban servicios al personal en América Latina y el Caribe, África, el Oriente Medio y el Norte de África, Europa y Asia central, Asia meridional y Asia oriental y el Pacífico. En 2012, la Oficina, en colaboración con el Banco Mundial, dictó un curso de capacitación para los candidatos incluidos en esa lista sobre la práctica de la mediación en el contexto de las Naciones Unidas.

V. Causas fundamentales de los conflictos: cuestiones sistémicas

A. Determinación y examen de las cuestiones sistémicas

58. En el párrafo 26 de su resolución [67/241](#), la Asamblea General acogió con beneplácito las recomendaciones formuladas por la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas para abordar las cuestiones sistémicas.

59. Las cuestiones sistémicas son las que existen, independientemente de las personas a las que afectan. En esos casos, los conflictos se derivan de problemas muy arraigados o de deficiencias existentes en la Organización, por ejemplo, en materia de políticas, procedimientos, prácticas y estructura, todas las cuales influyen en la cultura institucional.

60. La determinación de las cuestiones sistémicas se basa en las cuestiones y casos planteados por el personal; los problemas observados durante la interacción con la partes en los conflictos; el diálogo continuo con las partes interesadas y la

observación directa. En sus deliberaciones, la Oficina salvaguarda la confidencialidad de las personas que la consultan.

B. Cuestiones intersectoriales específicas

61. En el presente informe, se proporciona información actualizada sobre las cuestiones relativas a la gestión de la actuación profesional y a las investigaciones y los procedimientos disciplinarios, y se examinan estos últimos en el contexto más amplio de la gestión de la conducta. También se abordan cuestiones relacionados con la respuesta de la Organización en el caso de funcionarios que han sufrido lesiones imputables al servicio y que han recibido una certificación médica parcial para prestar servicios. La Oficina valora las iniciativas de la Organización encaminadas a responder a esas cuestiones y espera que el informe contribuya a que esas iniciativas institucionales continúen con miras a lograr mejoras.

Gestión de la actuación profesional: actualización

62. En su informe anterior sobre las actividades de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas (A/67/172), el Secretario General examinó asuntos relativos a la gestión de la actuación profesional que concernían a todos los funcionarios y administradores. Las preocupaciones del personal respecto de la gestión de la actuación profesional incluyen la falta de orientación en materia de gestión y la falta de reconocimiento de los esfuerzos realizados; la insuficiente colaboración bidireccional en el proceso de evaluación y aparentes injusticias y abusos en la evaluación. Las preocupaciones de los administradores se refieren a la falta de suficiente apoyo estructural y en materia de procedimientos para comunicar sus evaluaciones al personal que supervisan de manera franca y directa.

Actividades en curso y oportunidades

63. La Oficina siguió colaborando con los representantes del personal y de la administración para examinar las consecuencias que tiene en los conflictos en el lugar de trabajo la gestión de la actuación profesional. Trasmitió sus observaciones a los funcionarios de categoría superior pertinentes; siguió colaborando con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y participó en un foro de administradores, en reuniones de la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas y en la conferencia de la red de recursos humanos.

64. La Oficina organizó talleres interactivos para el personal en general y para varias dependencias, como el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno; en el curso de orientación para funcionarios directivos de categoría superior hizo exposiciones sobre los vínculos entre la gestión de la actuación profesional y los conflictos en el contexto del sistema de administración de justicia, e hizo aportes para los módulos de capacitación de la Organización con miras a responder con eficacia a los conflictos relacionados con la gestión de la actuación profesional. Asimismo, colaboró con el Departamento de Gestión y contribuyó a la elaboración de la guía práctica para los administradores sobre la gestión de la actuación profesional.

65. La Oficina reconoce las importantes iniciativas tomadas por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos con respecto a la gestión de la actuación profesional, incluida la mejora continua de las herramientas disponibles. Señala que si bien la

gestión de la actuación profesional es una responsabilidad que comparten los administradores y el personal, a menudo las pautas se fijan en los niveles más altos.

66. En ese contexto, acoge con agrado el nuevo curso de orientación para el personal directivo superior como posible instrumento para fortalecer la mentalidad de gestión. Toma nota también del mandato revisado de la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas (véase [ST/SGB/2013/2](#), párr. 1.1 d)), que realizaría exámenes anuales del sistema de gestión de la actuación profesional y perfeccionamiento del personal. Ese enfoque tiene el potencial de dar una respuesta sistémica a las cuestiones relacionadas con la gestión de la actuación profesional al nivel más alto.

Investigaciones y casos disciplinarios: actualización

67. La Oficina ha planteado la cuestión de las investigaciones y los casos disciplinarios en informes anteriores del Secretario General². Si bien se reconocen los esfuerzos realizados por la Organización, aparentemente sigue siendo difícil iniciar con prontitud una investigación en respuesta a cada reclamación formal que merece ser investigada. Tanto el personal como los administradores han expresado su preocupación a la Oficina al respecto.

Actividades en curso y oportunidades

68. Además de las actividades en curso para mejorar los procesos de investigación, existe la oportunidad de examinar las denuncias de faltas de conducta en el contexto más amplio de la gestión de la conducta. Este planteamiento permite adoptar un enfoque sistémico más amplio para fomentar un comportamiento respetuoso en el lugar de trabajo.

69. En 2012, la Oficina colaboró con las dependencias de conducta y disciplina de la Sede y sobre el terreno. Constató que muchos de los presuntos casos de acoso, abuso de poder o discriminación podrían haberse resueltos rápidamente por la vía informal, con lo que se habría evitado que se agudizara el problema y se recurriera a procedimientos de investigación formales.

70. La Oficina también constató que el planteamiento de los problemas y el temor a las represalias eran posibles obstáculos para la resolución informal de los conflictos.

71. La forma en que se plantea un problema determina el foro y la manera en que se aborda. Con mucha frecuencia influyen en ello los colegas, los administradores y otros “socorristas”, en particular en las primeras etapas de un conflicto (véase [A/67/172](#), párrs. 120 y 121). El planteamiento de problemas relacionados con el trato brusco o la falta de cortesía como casos de acoso o abuso de poder puede repercutir en la manera en que se encaran dichos problemas.

72. En sus tratos con las partes interesadas, la Oficina ha observado que está bastante difundida la idea de que la administración debería o podría participar solo en los casos de reclamaciones formales. En realidad, la pronta adopción de medidas por los administradores en situaciones de conflicto o la remisión temprana a un tercero con competencia para intervenir podría evitar que se agravaran los conflictos

² Véase A/64/314, párrs. 72 y 73; A/65/303, párr. 83; A/66/224, párrs. 82 y 83, y A/67/172, párrs. 140 a 146.

y se recurriera a procedimientos formales de investigación. Es posible lograr, en todos los niveles, que se comprenda mejor la función del personal y la administración en los procedimientos de resolución informales, y cambiar el tono para dejar de lado las medidas punitivas y fomentar un entorno de trabajo orientado hacia el diálogo.

73. La Oficina suele atender las consultas de funcionarios que pueden hablar confidencialmente de problemas relacionados con la falta de respeto, la mala comunicación o el trato brusco, pero que no están dispuestos a permitir que los ombudsmen intervengan por temor a las represalias, lo cual puede ser un factor que impide al personal buscar una solución por la vía informal y hace que los problemas se exacerbén y lleguen a un punto en que debe iniciarse un procedimiento formal.

74. Los administradores tienen la oportunidad de demostrar su apoyo a la resolución informal de conflictos, de alentar a su personal a acudir a un tercero neutral desde un principio y de colaborar de manera constructiva con la Oficina cuando esta lo solicite. La administración tiene la oportunidad de aclarar que no se tolerará ninguna represalia contra un funcionario que recurra a cualquier tipo de asistencia que la Organización ponga a su disposición, incluidos los servicios de la Oficina del Ombudsman.

Lesiones y enfermedades imputables al servicio

75. En 2012, la Oficina siguió tramitando casos relacionados con solicitudes de indemnización por lesiones y enfermedades imputables al servicio. Los casos se referían a cuestiones tales como el tiempo que le había llevado a la Organización tramitar las solicitudes de prestaciones para mitigar la pérdida de capacidad de trabajar, o solicitudes de reembolso de gastos médicos especiales y gastos cubiertos por el seguro médico³. En los tratos de la Oficina con los interesados se puso de manifiesto que, en todos los departamentos y lugares geográficos, el sistema estructuralmente era susceptible de demoras debido al número de pasos necesarios para justificar y aprobar solicitudes. Además, los coordinadores debían limitarse a cumplir sus funciones departamentales, y no se coordinaban los recursos globales necesarios para la tramitación de reclamaciones. Al parecer, la ampliación de las operaciones de mantenimiento de la paz y el consiguiente aumento de casos conexos no ha conducido a una reestructuración de la Junta Consultiva de Indemnizaciones en la Sede ni a un aumento de la capacidad del Servicio Médico para facilitar la información especializada necesaria.

Actividades en curso y oportunidades

76. La Oficina ha colaborado con las partes interesadas, incluidos el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, el Departamento de Gestión y el Equipo de Preparación y Apoyo para Emergencias de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. En algunos casos, con el consentimiento del personal, se han celebrado reuniones con todas las partes interesadas que han resultado ser un modo de colaborar tanto en bien del interesado como de la Organización. Se siguen llevando a cabo actividades de capacitación y concienciación y se siguen elaborando

³ Las cuestiones interrelacionadas tenían que ver con la indemnización por lesión o enfermedad imputable al servicio, la pensión de discapacidad, las reclamaciones de seguros y el seguro médico después de la separación del servicio.

de directrices y listas de verificación sobre la base de consultas realizadas con todos los departamentos.

77. Si se brindara una atención más integrada a los funcionarios lesionados o enfermos, en lugar de simplemente tramitar las solicitudes de pago de prestaciones, el trato dispensado a esos funcionarios sería más solícito⁴. Además, se podría reducir así la probabilidad de que las controversias se agravaran hasta un punto en que habría que recurrir a la vía formal, incluidos el litigio, lo que podría tener considerables repercusiones jurídicas y financieras y en la reputación de la Organización. Huelga decir que cuando se trata de las finanzas de la Organización es necesario contar con un sistema de control. Sin embargo, este sistema debe financiarse debidamente; de lo contrario, servirá para controlar los gastos excesivos por un lado y generará gastos por otro. Cuando una reclamación es objeto de examen durante varios años, probablemente represente para la Organización más gastos administrativos y un mayor riesgo de consecuencias jurídicas que si se hubiera tramitado con mayor rapidez.

Licencia de enfermedad e incapacidad o capacidad parcial para desempeñar funciones

78. La Oficina ha colaborado con las personas que han solicitado su asesoramiento en cuestiones relativas a la licencia de enfermedad, la incapacidad o capacidad parcial para desempeñar las funciones del puesto por razones de salud y las consecuencias de un certificación médica parcial. La cuestión sistémica que surgió fue la manera en que se combinaban entre sí los diversos elementos y en que se coordinaban en todo el sistema. De por sí, los elementos por separado no dan la impresión de ser problemáticos y a primera vista parecerían estar comprendidos en el cauce de la licencia de enfermedad o la pensión de discapacidad.

79. Por ejemplo, para el sistema resulta difícil llevar a la práctica la certificación médica parcial a través de medidas administrativas adecuadas, incluso en los casos en que esa es la conclusión médica más apropiada. Por ejemplo, una experiencia traumática en una misión puede, según la opinión de un experto médico, hacer que un funcionario no esté en condiciones de desempeñar sus funciones en ese lugar de destino por razones de salud mental. Sin embargo, es posible que no haya impedimento alguno para dar de alta al funcionario a fin de que desempeñe funciones similares en otro lugar. Cuando hay un puesto apropiado disponible en otro lugar de destino y el funcionario puede competir adecuadamente en el proceso de selección, no hay motivos de preocupación. No obstante, en los casos en que la asignación de ese funcionario puede afectar el derecho de otros de ser considerados para el puesto, no hay directrices sobre la situación, los derechos y la seguridad social del funcionario al que le ha sido otorgado una certificación médica parcial y que, por razones de salud, ya no puede prestar servicios en su lugar de destino. En situaciones como esa, el funcionario no solo ha dejado de estar en condiciones de desempeñar sus funciones sino que, debido a la certificación médica parcial,

⁴ Ese enfoque se podría establecer con factores respecto de las políticas de reincorporación al trabajo en el marco de la política de higiene y seguridad en el trabajo. Véase la nota del Secretario General por la que se transmiten sus observaciones y las de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación sobre la gestión de la licencia de enfermedad en el sistema de las Naciones Unidas (A/67/337/Add.1).

tampoco puede recibir una pensión de discapacidad cuando se agotan las prestaciones relacionadas con la licencia de enfermedad.

80. Además, no está claro qué medidas sería o podría ser razonable pedir a la Organización que adoptara para tener en cuenta ese tipo de situaciones.

81. En el contexto del actual debate sobre la gestión de la licencia de enfermedad (véase A/67/337), existe la oportunidad de examinar el efecto que tienen el entorno laboral y las situaciones de conflicto en el ausentismo y el estrés relacionado con la licencia de enfermedad.

Actividades en curso y oportunidades

82. La Oficina colaboró con las partes interesadas en la cuestión de la relación entre las opiniones médicas y las consecuencias administrativas resultantes. El examen de las relaciones que faltan brinda una oportunidad a corto plazo para simplificar los procedimientos y aumentar la eficiencia y al mismo tiempo apoyar a los funcionarios afectados. La elaboración de una política de reincorporación al trabajo que beneficie tanto al personal como a la Organización⁵ brinda una oportunidad a más largo plazo.

Ajustes para las personas con discapacidad

83. La Oficina se ocupó de casos en que los funcionarios deseaban seguir trabajando, pero cuya capacidad para hacerlo había cambiado. Dada la ausencia de orientaciones institucionales sobre lo que constituyen ajustes razonables, esas situaciones se negociaron o fueron objeto de mediación caso por caso.

Actividades en curso y oportunidades

84. La Oficina reconoce que se están tomando medidas para formular un marco sobre la accesibilidad para las personas con discapacidad, incluidos los ajustes razonables. Existe la oportunidad de proporcionar orientación a los administradores respecto de las medidas que es razonable esperar que la Organización adopte para atender las necesidades del personal con discapacidad. Esto podría poner de relieve el carácter inclusivo de la Organización como empleadora y asegurar la igualdad de trato en casos similares.

VI. Incentivos para la solución informal de conflictos

A. Utilidad de la resolución informal de conflictos

85. En 2012, utilizó los servicios de la Oficina el 2,5% de la totalidad del personal concretamente, el 3,2% de la Secretaría, el 1,3% de los fondos y programas, y el 1,6% del ACNUR⁶.

⁵ La recomendación de formular y poner en práctica una política de reincorporación al trabajo, contenida en el documento A/337/Add.1, contó con el apoyo de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

⁶ Las estimaciones se basan en la información contenida en el documento A/67/329. Se estima que un total de 74.154 funcionarios de la Secretaría, los fondos y programas y el ACNUR utilizó los servicios de la Oficina.

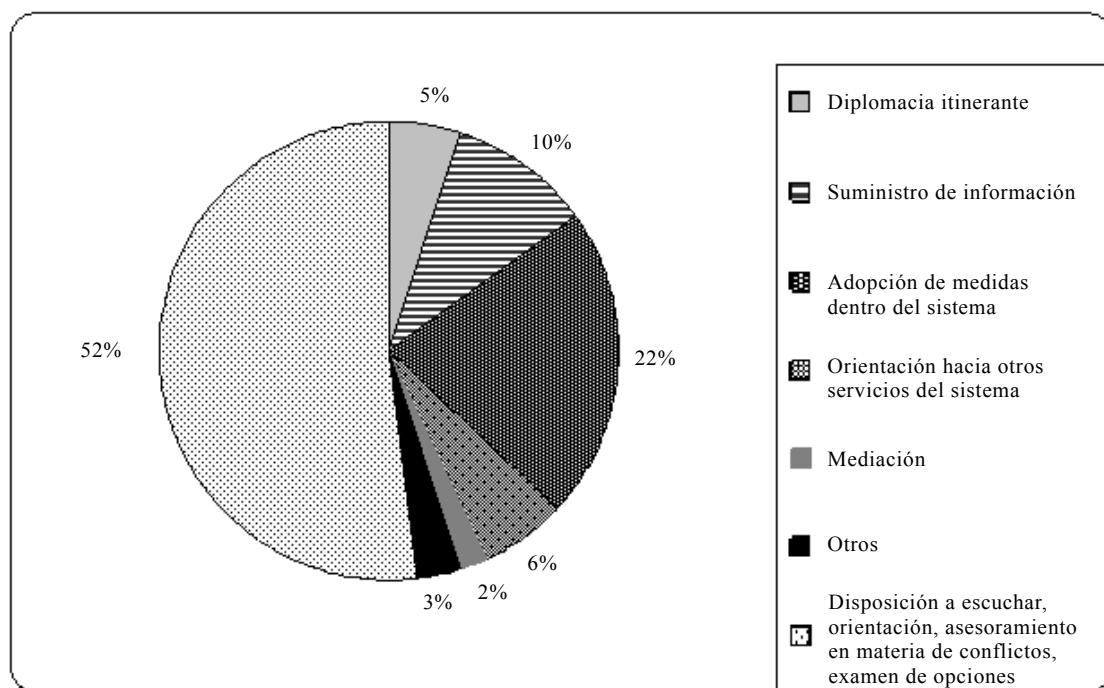
86. El número de casos recibidos para su resolución por la vía informal no indica el grado en que la Organización se expone a las repercusiones y los riesgos que entrañan los conflictos, que pueden tener un gran alcance incluso si se trata de un solo caso de conflicto no resuelto; tampoco indica cuán generalizados están los conflictos en la Organización —que a menudo permanecen ocultos debido a varios factores, incluido el temor a las represalias, la falta de comunicación, los factores culturales y la desconfianza— lo cual no puede evaluarse fácilmente.

87. Los conflictos ocultos pueden socavar el entorno de trabajo y son causa de la baja moral y la falta de motivación, así como de problemas de salud, ausentismo, “presentismo” y relaciones tirantes, y afecta el rendimiento laboral. En ese sentido, la resolución oportuna de los conflictos tiene efectos restaurativos. Mediante sus actividades de divulgación y promoción, la Oficina ha fomentado la competencia para resolver conflictos con miras a empoderar al personal para abordar con eficacia las cuestiones que le preocupan y ha alentado a la fuerza de trabajo de la Organización a señalar problemas de toda índole.

88. Es importante señalar que quizás no haya normas, reglamentos, procedimientos establecidos o medidas administrativas específicas para muchos de los problemas y dilemas con que se enfrenta el personal, lo que significa que esos casos no podrían resolverse en un foro formal. En general, y especialmente en esos casos, la Oficina sigue proporcionando un foro al que puede acudir el personal para tratar cualquier tipo de preocupación.

89. Escuchar, demostrar empatía y compasión, reconocer las emociones destructivas y promover las positivas, y alentar el diálogo y la comunicación son solo algunas de las múltiples formas en que la Oficina añade valor a su colaboración cuando aborda los problemas que se le plantean, valor que es difícil de cuantificar. Los siguientes son ejemplos de los comentarios recibidos de las personas que la han consultado y que son testimonio del valor de sus servicios: “Nunca podría expresar cuán agradecido que estoy de que haya instituciones como la suya en nuestro sistema”; “Me tranquiliza saber que ahora podemos cerrar este capítulo y yo pueda centrarme en mi nueva misión sin tener que cargar más con este problema”; “Quiero expresarle mi agradecimiento por haberme dedicado su tiempo para reunirse conmigo y escuchar mis problemas. Le agradezco su paciencia”, y “Su consejo de que hablara con mi supervisor fue muy útil y fructífero”. En el gráfico VI se indican los servicios que prestó la Oficina en 2012.

Gráfico VI
**Servicios prestados por la Oficina del Ombudsman a las personas que
 la consultaron en 2012**



90. Los procedimientos de resolución de conflictos informales son de carácter participativo, lo que permite a las partes expresar sus opiniones, tener una representación y ejercer un alto grado de control sobre los procesos y las decisiones que las afectan. Las soluciones y los acuerdos alcanzados de ese modo son considerablemente duraderos y suelen impedir que se agraven los problemas, en particular que se llegue al punto de tener que recurrir al litigio. En la resolución informal de controversias se evita sentar precedentes y se brindan oportunidades para hallar soluciones creativas para los problemas en el lugar de trabajo.

91. La Oficina señala que la evaluación de sus funciones basada únicamente en términos cuantitativos y la importancia excesiva asignada a su contribución a la reducción de los litigios constituyen obstáculos institucionales que podrían dificultar el progreso de la resolución informal de conflictos. Las iniciativas para guiar la transición hacia una cultura de diálogo podrían centrarse en las demás ventajas de los procedimientos informales.

92. La vía de la resolución informal de conflictos es un componente importante del marco de rendición de cuentas de la Organización. En el cumplimiento de su mandato, la Oficina desempeña una función en la rendición de cuentas tanto a nivel institucional como individual. Como señala la Dependencia Común de Inspección en su informe sobre los marcos de rendición de cuentas en el sistema de las Naciones Unidas (A/66/710), el acceso a procedimientos formales e informales independientes de presentación de reclamaciones en la Organización es uno de los elementos esenciales para una rendición de cuentas rigurosa y es una de las

características de un sistema efectivo de rendición de cuentas. Dentro de los límites de sus recursos, la Oficina ofrece a todo el personal más posibilidades de hacer consultas en persona. Teniendo en cuenta los recursos disponibles, la Oficina utiliza con frecuencia medios de comunicación a distancia (correo electrónico, teléfono, videoconferencias y Skype). La Dependencia Común de Inspección observa en su informe que es preferible que los funcionarios tengan acceso a la Oficina en persona, dada la índole confidencial y personal de la información en situaciones de conflicto (*ibid.*, párrs. 128 a 130 y 135).

B. Información actualizada sobre los incentivos para promover la resolución informal de conflictos

93. En los párrafos 22 y 24 de su resolución [67/241](#), la Asamblea General puso de relieve que debía hacerse todo el uso posible del sistema informal a fin de evitar litigios innecesarios y solicitó al Secretario General que recomendara medidas adicionales para alentar el recurso a la resolución informal de controversias.

94. En su informe sobre las actividades de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas ([A/65/303](#)) el Secretario General ha propuesto varias medidas para alentar la resolución informal de conflictos, entre ellas las siguientes: concienciar al personal acerca de la utilidad de los procedimientos informales, fomentar la competencia para resolver conflictos, mejorar las posibilidades de que los funcionarios en lugares de destino sobre el terreno tengan acceso en persona a los servicios de los ombudsman y proporcionar una variedad de servicios que puedan beneficiar a la Organización.

95. Junto con las recomendaciones formuladas, la Oficina también puso de relieve la necesidad de contar con el apoyo del personal directivo superior y de los representantes del personal de la Organización, a fin de que sus recomendaciones se llevaran a la práctica. La Oficina reconoce y aprecia los esfuerzos realizados por la Organización (el personal directivo superior, los representantes del personal y varias dependencias institucionales) para promover la pronta resolución de las controversias. En particular, valora las directrices formuladas por el Vicesecretario General y el Secretario General Adjunto de Gestión en las que se insta a los administradores a que adopten una actitud abierta hacia la Oficina; y el respaldo de la Jefa de Gabinete para incluir a la Oficina en las reuniones del Comité de Gestión y de la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas. La Oficina reafirma la necesidad de actuar en colaboración con la administración y el personal de la Organización, que es, a su juicio, el medio por excelencia de promover una cultura de diálogo y el arreglo amistoso de las controversias.

96. Según se ha indicado en informes anteriores sobre sus actividades ([A/66/224](#) y [A/67/172](#)), la Oficina ha tomado iniciativas en esas esferas por su cuenta y en colaboración con asociados y partes interesadas de la Organización. Como se señala en los párrafos 38 a 45 del presente informe, durante el período que se examina la Oficina siguió sensibilizando al personal acerca de la utilidad de los procedimientos informales de resolución de conflictos y desarrollando la competencia para resolver conflictos como práctica habitual. Asimismo, siguió formulando observaciones sobre cuestiones sistémicas en sus actividades de colaboración con las partes interesadas e interviniendo estratégicamente en persona a fin de proporcionar los

medios más efectivos y eficientes para impedir que los conflictos se agravaran y para mitigar los riesgos conexos.

VII. Próximos pasos

Competencia para resolver conflictos

97. La Oficina valora los esfuerzos que ha realizado la Organización con miras a desarrollar la competencia para resolver conflictos y pide que esos esfuerzos continúen en el futuro. En los próximos años, la Oficina seguirá centrando su atención en esta esfera.

Misiones políticas especiales

98. Como señaló el Secretario General en sus informes anteriores ([A/67/172](#) y [A/66/224](#)), la Oficina reconoce la necesidad de que el personal de las misiones políticas especiales tenga un mayor acceso en persona a los servicios para la resolución informal de conflictos. La Asamblea General, en su resolución [66/237](#) destacó la importancia de asegurar a todos los funcionarios el acceso al nuevo sistema de administración de justicia, independientemente de su lugar de destino. Las observaciones formuladas por los ombudsmen durante las visitas a las misiones reflejan la considerable necesidad de que haya sobre el terreno más posibilidades de intervención en persona. La Oficina observa que los limitados recursos para sufragar los gastos del personal de misiones políticas especiales constituyen un obstáculo para la prestación efectiva de servicios sobre el terreno.

Apoyo al personal que trabaja en lugares de destino difíciles

99. La Oficina reconoce la necesidad de que el personal y la administración encuentren soluciones mutuamente aceptables a los problemas que sigue teniendo el personal con muchos años de servicio en lugares de destino difíciles y está dispuesta a facilitar el proceso. La Oficina hace notar los problemas con que se enfrenta el personal en lugares donde las condiciones de vida son difíciles y el efecto negativo que tienen esos problemas en la salud y el bienestar de algunos funcionarios que han prestado servicios durante largos períodos, en particular su salud mental.

Cambio y reforma institucionales

100. En los próximos años, la Oficina seguirá prestando apoyo al personal y a los administradores a prepararse para la reforma y el cambio y su gestión y prever sus consecuencias. Como resultado de varias iniciativas nuevas y en curso, en particular el proyecto Umoja, la aplicación de las Normas Internacionales de Contabilidad del Sector Público y la incorporación de la perspectiva de género, será necesario adaptarse a un entorno que cambia rápidamente. En ese sentido, la Oficina está dispuesta a dar su apoyo al personal y a los administradores de las Naciones Unidas.