



Asamblea General

Distr. general
15 de julio de 2015
Español
Original: inglés

Septuagésimo período de sesiones

Tema 143 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

El presente informe es el séptimo 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.

El informe contiene información sobre las actividades llevadas a cabo durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2014. Se centra en las actividades específicas de la Secretaría, incluidos los servicios de resolución de controversias prestados al personal, las actividades de divulgación y las iniciativas para promover una mayor competencia en la resolución de conflictos entre el personal y los cargos directivos, así como las observaciones sobre cuestiones sistémicas. La información detallada sobre las actividades específicas realizadas para los fondos y programas y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados se presenta en informes anuales separados, que pueden consultarse en las páginas de las distintas entidades en la Intranet.

* A/70/50.



I. Resolución informal de conflictos

A. Conflictos en el lugar de trabajo y sus repercusiones

1. El conflicto existe en todas las esferas de la vida, incluidas las organizaciones. Las controversias y los desacuerdos pueden ser catalizadores que motiven a las organizaciones para aprender y evolucionar, pero también pueden entrañar riesgos y socavar las relaciones de trabajo productivas. Si no se abordan de manera eficaz, los conflictos en el lugar de trabajo pueden perjudicar, además de a las personas involucradas, a los objetivos institucionales estratégicos. Las Naciones Unidas no son una excepción.

2. La resolución informal puede reducir los riesgos que plantean los conflictos en el lugar de trabajo. Esto debe ir acompañado de una cultura de colaboración y respeto mutuo, el desarrollo de las competencias del personal y la administración para gestionar los conflictos y la comprensión de los motivos de las controversias. Fomentar un entorno de trabajo armonioso incluye la habilidad y la capacidad para promover un discurso constructivo sobre medidas oportunas y preventivas para reducir al mínimo los efectos negativos del conflicto.

B. Mandato de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas

3. La Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas presta asistencia confidencial e imparcial para resolver una amplia gama de problemas y controversias en el lugar de trabajo. Presta servicio al personal en todo el mundo, tanto en los lugares de destino en que hay sedes como en muchos otros emplazamientos donde las Naciones Unidas participan en operaciones sobre el terreno. Los oficiales encargados de solventar conflictos se ocupan típicamente de las controversias relativas a la renovación de contratos, la igualdad de trato, la selección de personal, la discriminación, la imposición de medidas disciplinarias, las cuestiones o situaciones interpersonales en que los funcionarios consideran que han sido mal tratados. Además, los funcionarios recurren a veces a la Oficina de Ayuda para desentrañar enredos burocráticos o cuando no ha habido respuesta a una solicitud administrativa o una cuestión sobre las prestaciones.

4. Al recopilar datos y analizar las cuestiones planteadas a la Oficina por los visitantes, los oficiales encargados de los casos también pueden discernir las tendencias y determinar las cuestiones sistémicas subyacentes a los conflictos, que señalan constantemente a la atención de los cargos directivos de la Organización.

5. Una creciente concentración de la Oficina es desarrollar los conocimientos, las actitudes y las aptitudes que permitan a los empleados hacer frente a las situaciones de conflicto de manera constructiva (en otras palabras, el desarrollo de la “competencia para resolver conflictos”) y evitar que se agraven. La Oficina ayuda a desarrollar la competencia para resolver conflictos mediante talleres y sesiones informativas temáticas, iniciativas de creación de capacidad y asesoramiento individual al tratar los casos.

6. Estas amplias esferas de trabajo están entrelazadas y son interdependientes. Por ejemplo, los problemas descubiertos en las interacciones con los visitantes a

menudo ofrecen indicios para determinar las deficiencias sistémicas. Además de desarrollar las aptitudes para mediar en los conflictos a nivel transaccional, los factores coadyuvantes al conflicto puestos de relieve en los casos sirven de base para formular iniciativas más amplias de prevención y gestión de conflictos. Por lo tanto, estas esferas de trabajo pasan a formar parte integrante de las responsabilidades fundamentales de todos los oficiales encargados de los casos, garantizando así un enfoque holístico y analítico para la resolución y prevención de conflictos.

C. Principios básicos de la práctica

7. En el cumplimiento de su mandato y el desempeño 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 institucional.

Independencia

8. La Oficina es un órgano independiente de cualquier otro órgano, entidad 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 (ACNUR) 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 prestar declaración.

Informalidad

11. 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

12. La Oficina presta servicios a las siguientes entidades, agrupadas en tres pilares: la Secretaría; los fondos y programas, incluidos el Programa de las

Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, 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 el ACNUR. Los grupos de destinatarios reciben servicios de los tres pilares de la Oficina, cada uno de ellos establecido y administrado por las entidades correspondientes.

13. La Oficina tiene su sede en Nueva York y cuenta con siete oficinas regionales y un servicio de mediación, establecidos por la Asamblea General en su resolución 62/228. Las oficinas regionales están ubicadas en Bangkok, Entebbe (Uganda), Ginebra, Goma (República Democrática del Congo), Nairobi, Santiago y Viena. Cada oficina cuenta con un ombudsman regional especializado. Los ombudsman para los fondos y programas y el ACNUR prestan servicios a sus grupos de destinatarios mundiales de Nueva York y Ginebra, respectivamente.

14. El personal de la Oficina sigue colaborando de forma periódica para armonizar las prácticas. El intercambio de conocimientos es un tipo fundamental de colaboración entre los pilares de la Oficina. La participación periódica en los debates sobre los casos y los parámetros de las prácticas mejora el aprendizaje mutuo y garantiza la retención de los conocimientos institucionales. Un sistema confidencial y seguro de gestión de casos es un instrumento clave que se comparte entre los tres pilares.

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

A. Casos tramitados por el Ombudsman

15. La Oficina incoó 2.236 casos en 2014, lo que representa un crecimiento del 7% en comparación con el año anterior. De esos casos, 1.671 se originaron en la Secretaría, 431 en los fondos y programas y 134 en el ACNUR. Desde el establecimiento del actual sistema de administración de justicia en 2009, se produjo un aumento constante de los casos en los primeros tres años, estabilizándose luego desde 2012 hasta la actualidad (véase el gráfico I). Durante el mismo período, el porcentaje de casos recibidos de personal de la Secretaría en misiones sobre el terreno ha aumentado considerablemente (véase el gráfico II).

Gráfico I
Número de casos incoados por la Oficina, 2009-2014

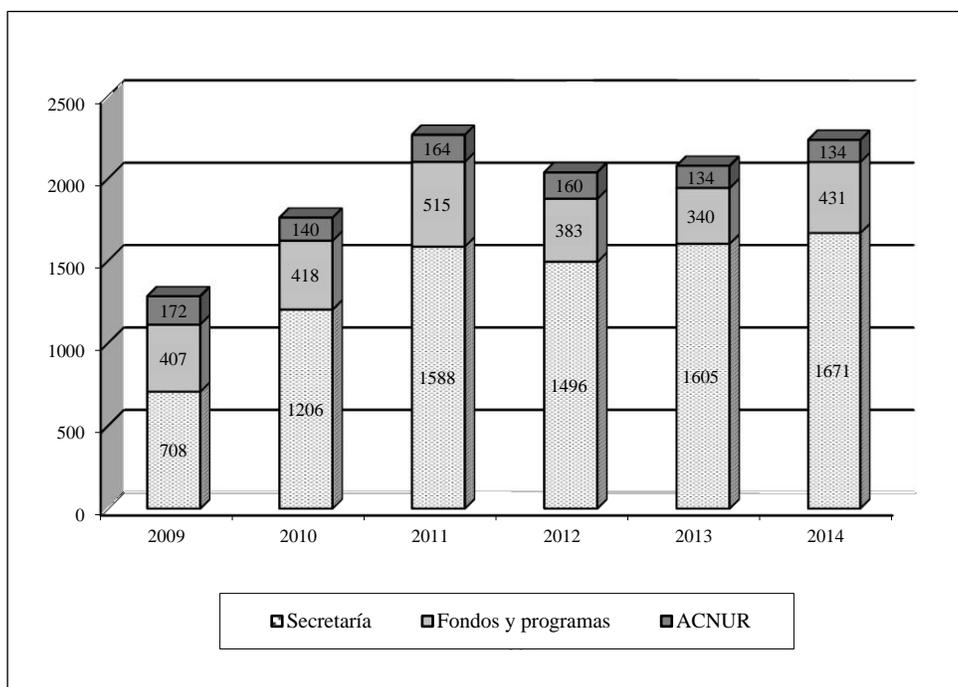
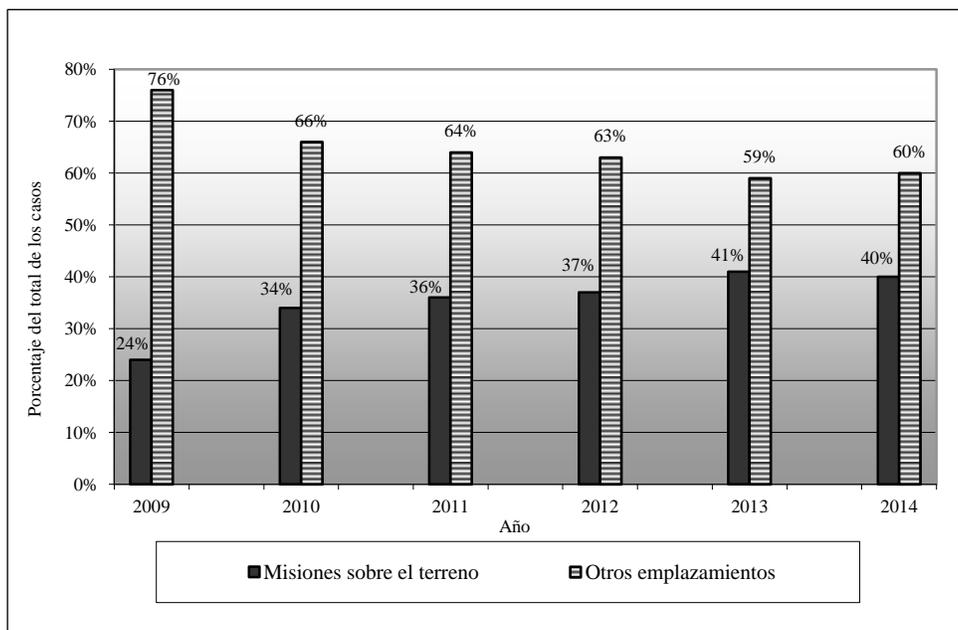
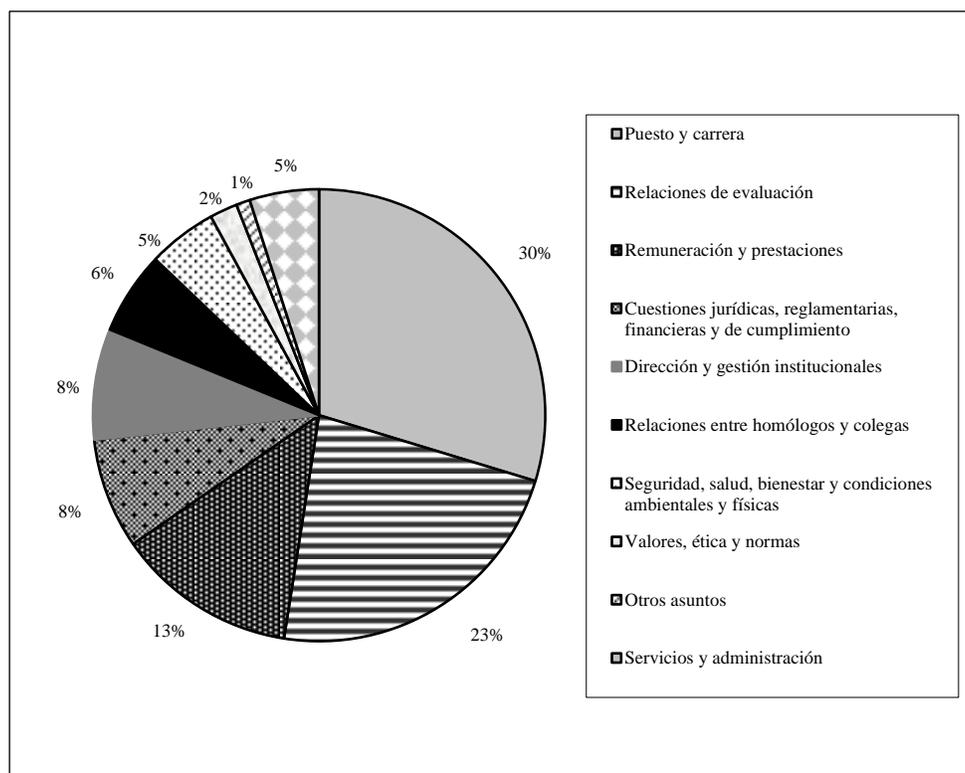


Gráfico II
Porcentaje de casos procedentes del personal en misiones sobre el terreno y en otros emplazamientos, 2009-2014



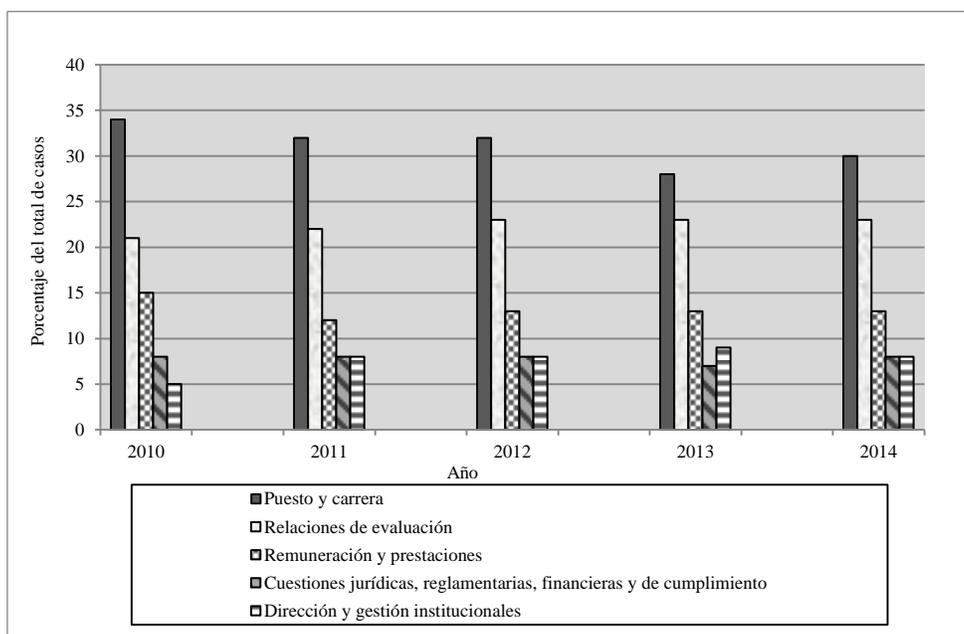
16. Los casos implican a menudo cuestiones fundamentales y múltiples asuntos y preocupaciones relacionados entre sí. En el gráfico III se muestran las categorías de cuestiones planteadas por los casos incoados en 2014. Las cuestiones relativas a las categorías de “puesto y carrera” y “relaciones de evaluación” (la relación entre supervisor y supervisado) representan en conjunto más de la mitad del volumen total de casos en 2014. Si bien esto concuerda con la tendencia observada en los últimos cuatro años, en 2014 hubo un ligero aumento en las cuestiones concernientes al puesto y la carrera, del 28% al 30%, al tiempo que se mantuvieron constantes en el 23% las cuestiones relativas a las relaciones de evaluación.

Gráfico III
Cuestiones presentadas a la Oficina en 2014, por categoría



17. En los últimos tres años, el 23% de las cuestiones presentadas a la Oficina de se referían expresamente a las relaciones de evaluación, solo superadas por las cuestiones relativas al puesto y la carrera (véase el gráfico IV).

Gráfico IV
Cinco cuestiones principales, 2010-2014



18. En 2014, el 83% de los casos provinieron de oficinas fuera de las sedes, oficinas en los países y sobre el terreno y misiones sobre el terreno¹ (véase el gráfico V). Especialmente notable para la Secretaría es el hecho de que el 51% de los casos notificados en 2014 se originaron en las misiones sobre el terreno, el 34% en las oficinas situadas fuera de la Sede y el 15% en el personal de Nueva York (véase el gráfico VI).

¹ Las sedes incluyen 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 las sedes y las oficinas sobre el terreno incluyen diversas oficinas en los países; las misiones sobre el terreno se refieren a las misiones políticas especiales y las misiones de mantenimiento de la paz.

Gráfico V
Distribución de los casos presentados a la Oficina, por ubicación

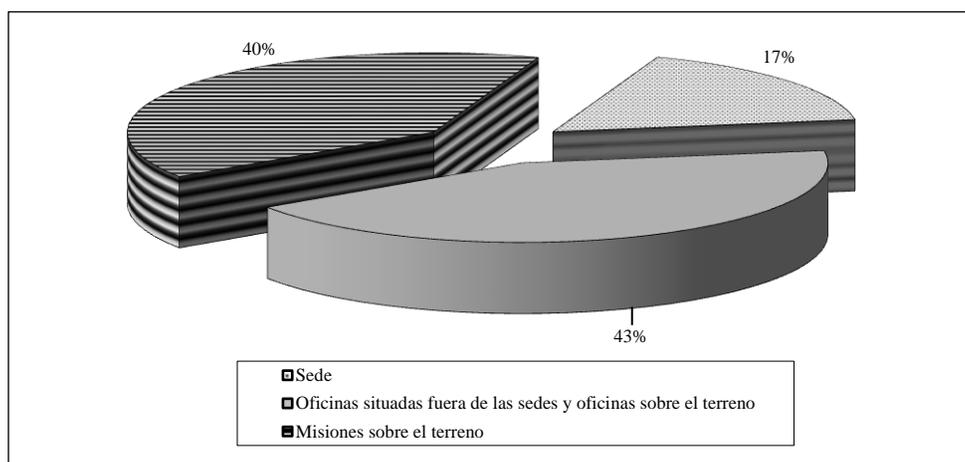
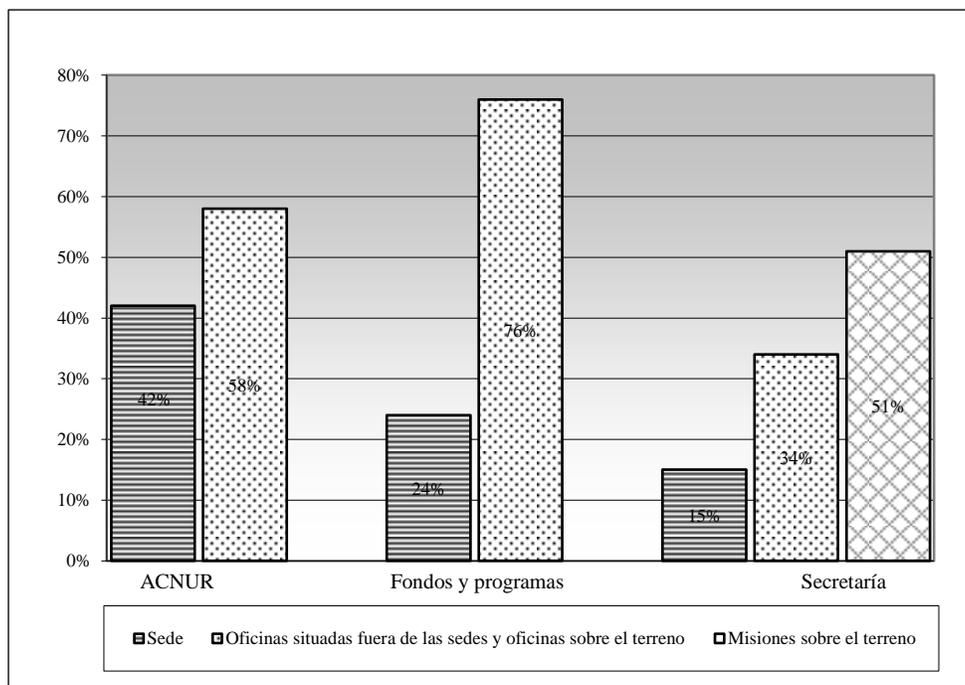


Gráfico VI
Distribución de los casos presentados a cada uno de los tres pilares, por origen

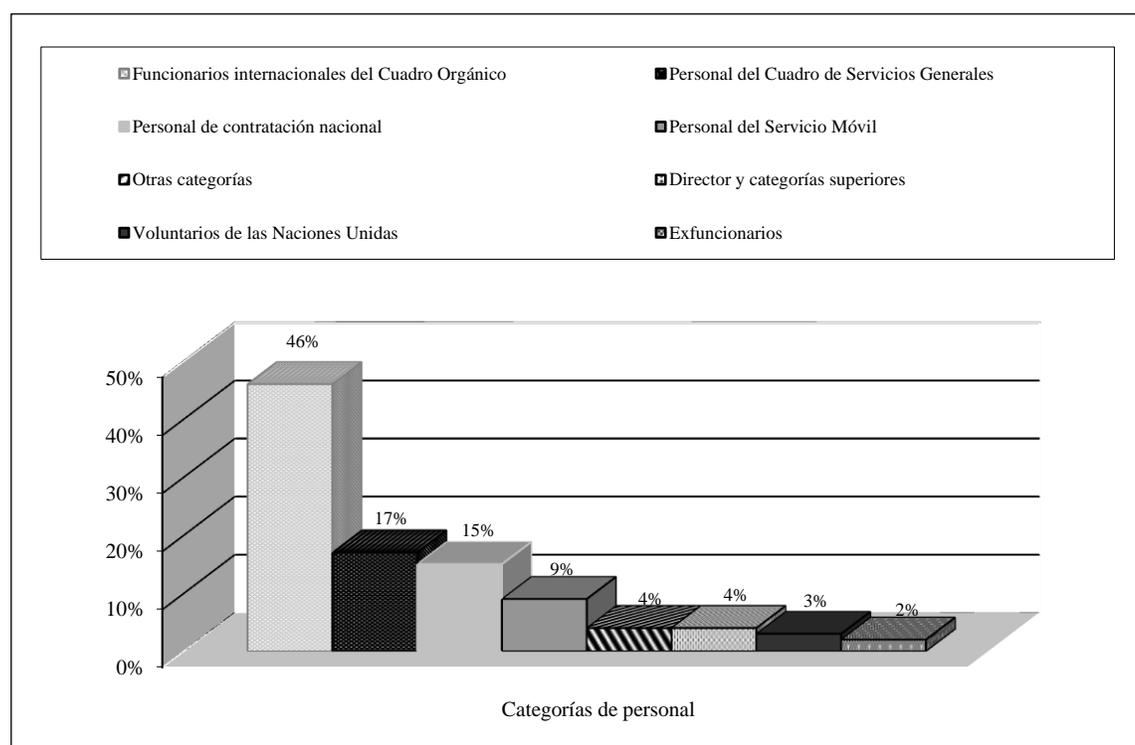


19. La tasa de utilización (la relación entre el número total de funcionarios y el número de casos recibidos) fue del 4% en la Secretaría durante 2014, lo que supone un aumento respecto al año anterior. La mayor tasa de utilización correspondió al personal de categoría D-1 y categorías superiores, con un 9%, mientras que el Cuadro de Servicios Generales tuvo la menor tasa de utilización, con un 2%. Las

mujeres utilizaron los servicios más que los hombres: la tasa general fue del 3,4% para los hombres y del 5,2% para las mujeres.

20. Del número total de casos presentados a la Oficina, el 46% de ellos procedió de funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico; el 17% del personal de apoyo (Cuadro de Servicios Generales) de la Sede y las oficinas situadas fuera de las sedes; el 15% del personal de contratación nacional (incluido el personal del Cuadro Orgánico y del Cuadro de Servicios Generales); y el 9% del personal del Servicio Móvil (aplicable solo a la Secretaría), entre otros. Esas cifras concuerdan con la tendencia general observada en los últimos años (véase el gráfico VII).

Gráfico VII
Distribución de los casos, por grupo ocupacional



21. La Asamblea General, en su resolución 69/203, solicitó información sobre el número y la naturaleza de los casos presentados por personal no inscrito en plantilla. Durante el período que se examina, 145 casos concernían a personal que no era de plantilla, lo que supone un aumento del 20% con respecto al año anterior. De ellos, el 57% procedía de contratistas y consultores particulares y el 43% restante de otras categorías de dicho personal. Se produjo un cambio en la categoría predominante de las cuestiones. En 2013, la mayor parte de los casos, el 35%, se refería a la remuneración y las prestaciones, mientras que en 2014 la cuestión más frecuente guardó relación con el puesto y la carrera, representando el 34% de los casos, en comparación con el 22% en 2013 (véase más información en el cuadro que figura a continuación).

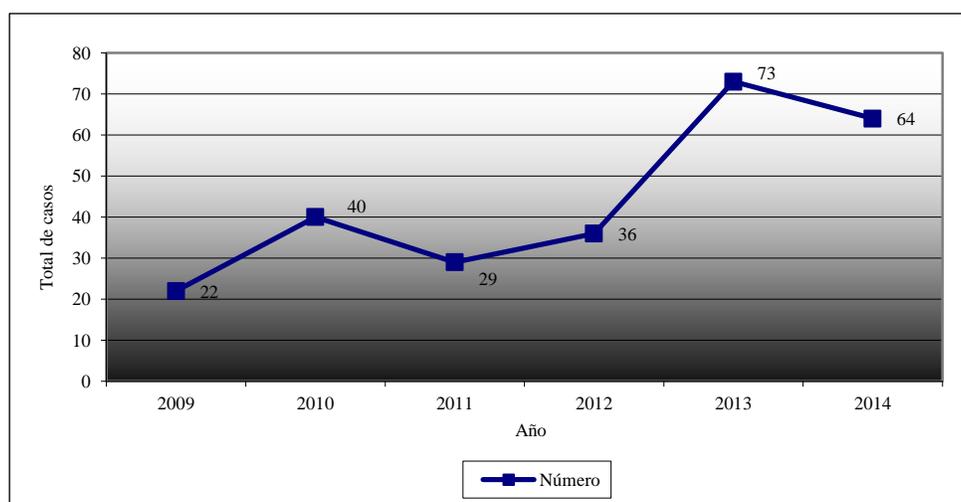
Naturaleza de los casos planteados por el personal que no es de plantilla

Categoría de la cuestión	Distribución (porcentaje)	
	2014	2013
Puesto y carrera	34	22
Remuneración y prestaciones	18	35
Relaciones de evaluación	12	7
Cuestión jurídicas, reglamentarias, financieras y de cumplimiento	10	9
Relaciones entre homólogos y colegas	8	2
Dirección y gestión institucionales	6	8
Seguridad, salud, bienestar y condiciones ambientales y físicas	4	2
Servicios y administración	4	11
Valores, ética y normas	4	4

B. Casos de mediación

22. En los seis años transcurridos desde el establecimiento del Servicio de Mediación se ha seguido avanzando en la promoción de la mediación como una manera eficaz y oficiosa de resolver las controversias en el lugar de trabajo y, al mismo tiempo, mejorar la armonía y la colaboración. El volumen de casos se ha triplicado desde 2009, siendo en 2014 (64) solo ligeramente inferior al del año anterior (73) (véase el gráfico VIII). De los casos registrados en 2014, 57 procedieron de la Secretaría y 7 de los fondos y programas y el ACNUR.

Gráfico VIII
Número de casos de mediación incoados, 2009-2014

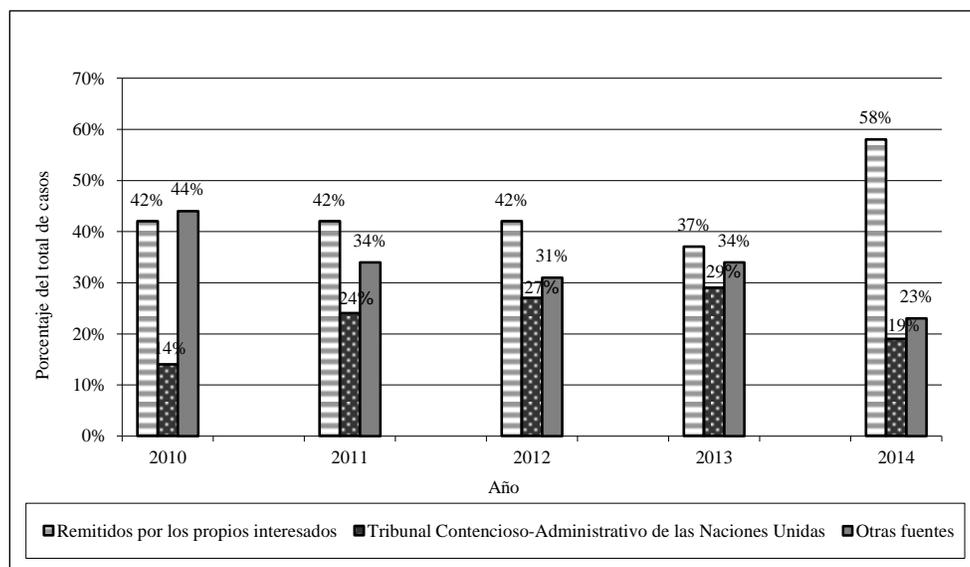


23. De los 64 casos de mediación recibidos en 2014, se han concluido 46, incluidos 2 procesos de grupos. De esos casos concluidos, 33 dieron lugar a un acuerdo de conciliación y 13 no. Doce casos no se sometieron a mediación porque una de las partes o ambas la rechazaron después de una consulta preliminar, o porque el caso no se consideró adecuado para la mediación. Seis casos incoados en 2014 seguían su curso en el momento de redactar el presente informe.

24. Los casos de mediación son de naturaleza compleja y a menudo entrañan varias reuniones bilaterales y conjuntas con las partes antes de la mediación y en el transcurso de ella. Los procesos de grupos y de múltiples partes se contabilizan como casos únicos de mediación, independientemente del número de personas involucradas. Un proceso grupal, que puede implicar hasta a 30 personas, puede ayudar a un grupo a comprender, prevenir y resolver el conflicto ofreciendo una forma segura de plantear las cuestiones y hallar soluciones basadas en el consenso.

25. En 2014, 12 casos de mediación (19%) fueron remitidos por el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas, 37 (58%) fueron remitidos por los propios interesados (es decir, la parte o las partes en una controversia solicitaron mediación), y 15 (23%) fueron remitidos por otras fuentes, entre otras la Oficina de Asistencia Letrada al Personal, la Dependencia de Evaluación Interna y los oficiales encargados de los casos en la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas. El gráfico IX ofrece una comparación de las cifras desde 2010.

Gráfico IX
Casos de mediación por fuente, 2010-2014²



26. El aumento de la tasa de casos remitidos por los propios interesados representa una creciente conciencia de los beneficios de la mediación como un mecanismo de

² Las cifras han sido revisadas y actualizadas para reflejar coherentemente los porcentajes de remisión de casos de mediación de 2010 a 2014.

resolución de conflictos. Los funcionarios están afrontando los conflictos en una etapa más temprana y observando las oportunidades para gestionar por sí mismos las cuestiones en el lugar de trabajo, en lugar de dejar que los asuntos se enconen y tener que recurrir al sistema formal.

27. Las actividades de mediación llevadas a cabo en 2014 incluyeron a menudo la resolución de litigios de larga data. Algunas veces, un único caso remitido a mediación por el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas resolvió más de una acción interpuesta. En otros casos, la mediación ayudó a restablecer o entablar eficaces relaciones de trabajo entre colegas, aclaró malentendidos que podían hacer fracasar los proyectos, ayudó a conciliar las necesidades de equilibrar el trabajo y la vida privada con los requisitos de rendimiento o asistió a los equipos para evitar posibles conflictos y ser más resistentes y productivos. En algunos casos, si bien la mediación no dio lugar a un acuerdo por escrito, el proceso fue útil para ayudar a aclarar cuestiones entre las partes.

C. Colaboración regional

28. En su resolución 68/254, la Asamblea General destacó la importancia de asegurar a todos los funcionarios el acceso al sistema de administración de justicia, independientemente de su lugar de destino. Más recientemente, en su resolución 69/203, la Asamblea reconoció que el acceso en persona a la Oficina era problemático para el personal sobre el terreno, incluso para los que trabajan en las misiones políticas especiales. El establecimiento de las siete oficinas regionales del Ombudsman ha permitido a la Oficina descentralizar sus servicios, tener en cuenta la dinámica regional y local, y mejorar el acceso a los funcionarios y los interesados.

29. A pesar de los problemas, la Oficina se ha comprometido a facilitar al personal sobre el terreno, especialmente en lugares remotos, el acceso a sus servicios. Esto es aún más importante si se tiene cuenta que los entornos de las misiones sobre el terreno suelen ser físicamente arduos, estresantes desde el punto de vista emocional y, a menudo, peligrosos. Las oficinas regionales proporcionan una útil presencia en diversas partes del mundo, pero su labor no se limita a la zona geográfica donde están radicadas. A fin de utilizar la totalidad de sus recursos de la manera más eficiente y eficaz posible, la Oficina está empleando un enfoque flexible y móvil.

30. Las visitas en persona a los lugares de destino sin un ombudsman residente siguen siendo importantes. El valor de las reuniones personales y las actividades de divulgación no puede subestimarse, en especial para establecer la confianza y hacer frente a situaciones especialmente sensibles. La Oficina ha observado que esas visitas son muy apreciadas por el personal, especialmente en lugares de destino difíciles y remotos, donde se perciben como una señal de que la Organización se preocupa.

31. En 2014, personal del Cuadro Orgánico de la Oficina condujo misiones a más de 40 lugares de destino para realizar actividades de divulgación, impartir formación y prestar servicios de resolución informal de conflictos. Esto incluyó viajes a las misiones políticas especiales y de mantenimiento de la paz, como la Misión de las Naciones Unidas en Liberia, la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano, la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las

Naciones Unidas en Malí, la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana, la Operación de las Naciones Unidas en Côte d'Ivoire, la Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo, la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en Haití, el Grupo de Observadores Militares de las Naciones Unidas en la India y el Pakistán, la Oficina de las Naciones Unidas para África Occidental, la Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Guinea-Bissau, la Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Sierra Leona y la Oficina Regional de las Naciones Unidas para África Central; las comisiones regionales sin un ombudsman regional, como la Comisión Económica y Social para Asia Occidental y la Comisión Económica para África; y las oficinas de las Naciones Unidas en diversos lugares, como Bonn (Alemania), Brindisi (Italia), Ciudad de Panamá, la Ciudad de México, Lima, Puerto España, Kuala Lumpur, Yakarta, Bogor (Indonesia), Islamabad y Phnom Penh. Además, se realizaron visitas a los numerosos lugares de destino dentro de las zonas más grandes de la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO), la Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas en Darfur y la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur, incluidos Bunia, Kisangani, Goma, Uvira y Bukavu; El-Fasher y Jartum; y Yuba, Yambio, Torit, Wau, Kuacjok y Aweil.

32. A fin de seguir mejorando su capacidad para satisfacer las necesidades regionales o especializadas, la Oficina continuó su labor en el marco del programa regional de guardia para apoyar su mandato de mediación, según sea necesario, con la selección de seis mediadores de la lista conjunta de las Naciones Unidas y el Banco Mundial en la segunda mitad de 2014.

IV. Actividades de divulgación: promover la gestión y la resolución informal de los conflictos

A. Creación de capacidad y sensibilización

33. En su resolución 69/203, la Asamblea General pidió al Secretario General que le suministrara datos y demás información pertinente sobre las actividades de divulgación de la Oficina, centrándose en la resolución de los conflictos, las cuestiones sistémicas y las competencias conexas, así como la promoción de los beneficios de la resolución informal.

34. Participar en actividades de divulgación forma parte de las responsabilidades de cada funcionario del Cuadro Orgánico en la Oficina. Ya sea en la Sede, en una oficina regional o en misión, cada uno de los ombudsmen, mediadores u oficiales encargados de resolver conflictos crea oportunidades para interactuar personalmente con el personal y los administradores a fin promover el uso de la resolución informal y comprender mejor la naturaleza de los conflictos en el lugar de trabajo. Un objetivo estratégico clave de la Oficina es promover la competencia para resolver conflictos mediante el fomento, el desarrollo y la mejora de las aptitudes a fin de prevenir y resolver los conflictos en el lugar de trabajo. Esta esfera de interés va de la mano del mandato básico de la Oficina, centrado en la resolución informal y la prevención de los conflictos. También es una evolución natural: en los primeros años después de la introducción del actual sistema de justicia y la ampliación del

sistema informal, el eje de las actividades de divulgación era principalmente informar al personal de la existencia de la Oficina y sus servicios. Si bien esa tarea sigue siendo importante, la atención se está centrando ahora en impartir a los administradores y el personal aptitudes prácticas y conocimientos sobre la mejor manera de prevenir y gestionar los conflictos.

35. En 2014, la Oficina llevó a cabo más de 200 actividades de divulgación, incluidos 83 presentaciones, 59 cursos prácticos y numerosas reuniones con altos funcionarios y grupos de interesados en lugares de destino en todo el mundo. Las actividades se pueden clasificar de la siguiente forma:

a) Sesiones de información, que incluyen presentaciones, asambleas públicas y sesiones de orientación, sobre todo en forma de exposiciones con tiempo de preguntas y respuestas. El objetivo principal es proporcionar información sobre la Oficina y la resolución informal, incluso algunos elementos de la competencia para resolver conflictos;

b) Cursos prácticos, que son una combinación de conferencias, ejercicios y demás elementos interactivos para crear conciencia sobre los aspectos del conflicto en el lugar de trabajo y crear aptitudes específicas. Duran normalmente de dos a tres horas e incluyen por lo menos a 10 participantes;

c) Reuniones con altos funcionarios y grupos de interesados, que forman parte de las iniciativas de la Oficina centradas en la asociación y la colaboración con las partes interesadas, e incluyen a altos funcionarios encargados de formular políticas y adoptar decisiones, oficiales que tratan con la administración, como la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno o las misiones de mantenimiento de la paz, el sistema formal de administración de justicia, las asociaciones del personal, los servicios médicos y los asesores del personal.

36. Todas las actividades de divulgación se adaptan al público destinatario, pero normalmente incluyen un elemento informativo sobre los servicios disponibles a través de la Oficina, la importancia de hacer frente a los conflictos en una etapa temprana para prevenir la escalada, información sobre la forma en que la resolución informal puede abordar las controversias en un espíritu de colaboración y con más probabilidades de mantener unas relaciones de trabajo armoniosas, y algunos elementos de fomento de la capacidad, como indicadores sobre la manera de tener una conversación difícil. Durante el período que se examina, aumentaron las actividades que incluían un componente de fomento de la capacidad y el número de talleres pasó de 42 en 2013 a 59 en 2014.

37. Entre las numerosas actividades de divulgación llevadas a cabo en 2014, cabe citar un acto de una semana de duración organizado por la oficina regional en Nairobi sobre el tema “Descubrir las intersecciones: un estudio del arte de la negociación”. Consistió en seminarios dirigidos por expertos, cursos de formación intensivos y breves sesiones de creación de capacidad para los funcionarios de la Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi, el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos y otros organismos de las Naciones Unidas en Nairobi.

38. En 2014, la MONUSCO fue objeto de una importante tarea de reducción y reconfiguración, y el centro de la Misión pasó de Kinshasa a Goma. En este contexto, la oficina regional en la MONUSCO llevó a cabo cursos prácticos

orientados a las aptitudes para el personal directivo superior en el marco de sesiones sobre gestión del cambio, así como para representantes del sindicato del personal nacional, lo que contribuyó en gran medida a reducir la tensión en un entorno inestable.

39. En respuesta a una necesidad concreta, el ombudsman regional en Entebbe colaboró con la dirección de la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur para organizar un programa de capacitación de una semana de duración para el personal directivo de nivel intermedio y los supervisores en materia de gestión y resolución de conflictos. Celebrado en Entebbe del 27 al 31 de octubre de 2014, incluyó sesiones sobre negociación en colaboración, poderes, derechos e intereses, estudios de casos y representación de papeles sobre mediación.

40. Las oficinas regionales en Bangkok, Ginebra, Santiago y Viena incluyeron componentes sobre la gestión de conflictos en sus exposiciones y presentaciones generales para el personal, tanto para el lugar de destino específico como en relación con los viajes en misión. Los ombudsmen siguieron haciendo presentaciones informativas, en particular en sesiones de orientación para el personal nuevo en la Sede y sobre el terreno. Esas presentaciones también se suelen efectuar en las asambleas generales iniciales durante las visitas a misiones para que los funcionarios tengan una visión general del papel de la Oficina y los recursos de la Organización en la resolución de conflictos.

41. La Oficina valora la información obtenida de los participantes en las diversas sesiones de divulgación y la utiliza para ajustar y adaptar las sesiones futuras. En términos generales, existe creciente interés y demanda de actividades de fomento de la capacidad. La Oficina también ha recibido comentarios positivos sobre los procesos grupales realizados, tanto en la Sede como sobre el terreno, que han contribuido a una mayor colaboración y comunicación de los equipos.

42. El sitio web de la Oficina sigue siendo un importante punto de entrada para el personal que busca información detallada sobre su papel o para ponerse en contacto con un ombudsman cercano. El formulario de contacto del sitio web, de carácter seguro y confidencial, es utilizado regularmente por el personal que presenta sus casos a la Oficina. En 2014, el sitio web recibió un promedio de 2.000 visitas al mes.

B. Promoción de los beneficios de la resolución informal

43. Es práctica habitual destacar en todas las actividades de divulgación los beneficios de la resolución informal. Los procesos informales de resolución permiten que las personas involucradas mantengan un alto grado de control, por lo que las soluciones y los acuerdos tienden a ser duraderos. Cuando se opta por resolver los conflictos temprano y de manera informal, es también más probable que el conflicto se pueda contener a las personas directamente implicadas, en vez de poner en marcha procesos oficiales en los que participen otras oficinas y personas, a menudo dando también lugar a la radicalización de posiciones antagónicas. La resolución informal y la intervención temprana pueden contribuir a prevenir que cuestiones como los conflictos interpersonales se agraven, convirtiéndose en casos oficiales.

44. Otra ventaja es que cualquier problema en el lugar de trabajo se puede plantear a la Oficina, mientras que el sistema formal se basa en la relación de la controversia con una “decisión administrativa”. La resolución informal es flexible y puede conllevar tales métodos como un asesoramiento individual, la diplomacia itinerante o la mediación. Los beneficios de la mediación se están reconociendo cada vez más. Tratando de eliminar los conflictos de intereses, generar confianza, facilitar una comunicación abierta, aclarar las funciones y responsabilidades y ayudar a las partes a entender las diferencias y apreciar la diversidad en un equipo, la mediación puede contribuir no solo a prevenir los conflictos sino también a promover la rendición de cuentas y crear un entorno de trabajo colaborativo.

45. Otra ventaja es que la resolución informal puede considerarse una manera de ayudar a mitigar muchos de los riesgos y costos ocultos derivados del conflicto en el lugar de trabajo, como la falta de moral, la disminución de la productividad, el absentismo y las licencias de enfermedad o un desvío de la atención del programa de trabajo sustantivo.

46. La Oficina se ha esforzado proactiva y constantemente por alentar la resolución temprana e informal de las controversias, al igual que el personal directivo superior, los representantes del personal y diversas partes del sistema de administración de justicia. El Jefe de Gabinete promulgó una directriz para los cargos directivos superiores de toda la Secretaría en abril de 2014, alentando el uso del sistema informal para hacer frente a los conflictos y recordando su responsabilidad de garantizar un entorno de trabajo saludable y armonioso.

47. También se hizo un esfuerzo especial por centrar la atención en promover la mediación como instrumento para solventar conflictos, tanto en la Sede como sobre el terreno. Se llevó a cabo una misión conjunta de divulgación a la MONUSCO en septiembre de 2014, en que el Servicio de Mediación y la oficina regional en Kinshasa impartieron conjuntamente sesiones de concienciación sobre la mediación en Kinshasa, Goma y Bunia, llevando a cabo al mismo tiempo labores de mediación en la zona de la misión. Los mediadores de guardia también contribuyeron a las actividades de divulgación para promover los beneficios de la mediación, incluida una presentación realizada en la Ciudad de México para el personal de las Naciones Unidas en noviembre de 2014.

48. En abril de 2014 también se efectuaron presentaciones en la Sede alentando el recurso a la resolución informal, incluida la mediación: una para los oficiales ejecutivos y otra para los directores y jefes de apoyo a las misiones visitantes. Del mismo modo, dentro del programa de orientación organizado por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para los nuevos funcionarios superiores, la Oficina participó en sesiones sobre “prevención y gestión de los conflictos en el lugar de trabajo”, en que se destacaron las ventajas de las opciones de resolución informal.

49. En el sistema de administración de justicia se han hecho esfuerzos concertados para promover la resolución informal mediante una mayor colaboración entre los cauces formal e informal. En los casos tratados por la Dependencia de Evaluación Interna y la Oficina de Asistencia Letrada al Personal, se están determinando las posibilidades de una resolución informal y orientando a las partes hacia ella.

V. Colaboración dentro de la Secretaría

50. La colaboración constante con funcionarios de categoría superior y las dependencias administrativas de la Organización forma parte integrante de los esfuerzos de la Oficina para crear y mantener asociaciones de trabajo estratégicas. El Ombudsman de las Naciones Unidas tiene acceso directo al Secretario General, el Vicesecretario General y el Jefe de Gabinete con objeto de examinar cuestiones relacionadas con los conflictos en el lugar de trabajo y su resolución informal. Se reúne periódicamente con los secretarios generales adjuntos de los diversos departamentos de la Secretaría y con los representantes especiales del Secretario General para promover la resolución informal de conflictos en el lugar de trabajo.

51. Además, durante el período que nos ocupa el Ombudsman de las Naciones Unidas y su personal siguieron participando en las reuniones de la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas y del Comité de Gestión, así como los grupos de trabajo especiales y otros comités que se ocupan de las cuestiones que afectan al personal. Estos intercambios ofrecieron a la Oficina la oportunidad de compartir ideas y la experiencia adquirida, incluidas observaciones sobre las cuestiones sistémicas extraídas de los casos que recibe.

52. Por ejemplo, en 2014 la Oficina proporcionó información a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos en el contexto de la propuesta para revisar el sistema de gestión de la actuación profesional. Además, hubo una estrecha colaboración en la formulación de una nueva estrategia de aprendizaje y perfeccionamiento, particularmente con miras a la incorporación de la capacitación en la gestión de conflictos, la prevención del acoso y las técnicas de negociación en colaboración.

53. En 2014, la Oficina siguió colaborando estrechamente con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para ofrecer su apoyo a la iniciativa del Departamento para poner en marcha una campaña de sensibilización en todas las misiones de mantenimiento de la paz relativa a las situaciones que a veces dan lugar a conflictos en el lugar de trabajo. El objetivo del programa, conocido como “Inside the Blue”, es ayudar a los funcionarios y directivos a diferenciar entre las cuestiones de legítimo ejercicio de la autoridad, gestión de la actuación profesional y conducta indebida. Tiene por objeto estimular la comunicación abierta y alentar al personal y los administradores a abordar las cuestiones en una fase temprana. Además, en colaboración con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, la Oficina hizo aportaciones a las orientaciones para los administradores alentando un mayor recurso a la resolución informal en los casos en que haya denuncias de hostigamiento o abuso de autoridad.

54. Con muchos casos resultantes de las misiones de mantenimiento de la paz, la Oficina colabora constantemente con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para aportar su opinión e intercambiar ideas sobre las cuestiones sistémicas y la labor específica de cada caso. En 2014, la Oficina participó en un grupo de trabajo que se ocupaba del proceso de racionalización de la Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas en Darfur e hizo aportaciones, en particular sobre los aspectos de comunicación interna.

55. La Oficina colabora regularmente con la Oficina de Ética sobre temas de interés común, como hizo en 2014 en el contexto del diálogo entre cargos directivos de las Naciones Unidas, que se centró en un “trato recíproco con tolerancia y respeto”, tema que fue objeto de gran aceptación porque la falta de civismo en el

lugar de trabajo también había sido señalada como una de las causas fundamentales frecuentes de los conflictos. También fue puesto de relieve por el Ombudsman de las Naciones Unidas en una reunión de la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas, haciendo hincapié en la importancia de que los funcionarios superiores sirvan de ejemplo a ese respecto.

56. La Oficina colabora con las oficinas y las dependencias administrativas en el seno de la Organización a fin de comprender mejor la forma en que las cuestiones están interconectadas y determinar las sinergias y los aspectos susceptibles de mejora. Por ejemplo, se celebraron reuniones periódicas con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos para recabar su opinión sobre los principales procesos y problemas, así como para examinar casos concretos. La Oficina siguió colaborando con la División de Servicios Médicos, la Oficina del Consejero del Personal y el Equipo de Preparación y Apoyo para Emergencias de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, así como la Dependencia de Gestión del Estrés por Incidente Crítico del Departamento de Seguridad, en relación con casos concretos e iniciativas para promover el bienestar y la resiliencia del personal.

57. La Oficina colaboró estrechamente con la Oficina de Asistencia Letrada al Personal en los casos que requerían asistencia letrada y en cuestiones en que la Oficina prestó asistencia con la resolución informal. La opción de remitir los visitantes a la Oficina de Asistencia Letrada al Personal era particularmente útil cuando el personal que buscaba una solución informal tenía necesidad de comprender el marco jurídico de sus casos. Esa colaboración también aclaró el papel fundamental que cada oficina desempeña en la búsqueda de vías para promover la resolución temprana e informal de los conflictos.

58. Además de interactuar con las oficinas de la Secretaría, la Oficina también mantiene contacto regularmente con los sindicatos del personal como importantes interesados en los diversos lugares de destino en que están radicadas las oficinas regionales y en relación con las visitas a las misiones. En 2014, esto incluyó una colaboración en la capacitación y la sensibilización, y para facilitar las comunicaciones en relación con la reducción de personal u otros procesos que afectan a un gran número de funcionarios.

VI. Causas profundas de los conflictos: cuestiones sistémicas

59. La Oficina determina las cuestiones sistémicas de base amplia con carácter permanente, de conformidad con la resolución 64/233 de la Asamblea General, en la que esta puso de relieve que la función del Ombudsman es informar sobre las cuestiones sistémicas generales que determine, así como sobre las cuestiones que se señalen a su atención. Una cuestión sistémica existe con independencia de las personas que participen.

60. Muchos conflictos pueden ser vinculados a cuestiones sistémicas, que podrían estar profundamente arraigadas o derivarse de deficiencias o contradicciones existentes en las políticas, los procedimientos, las prácticas y las estructuras de la Organización. Cuando son reconocidas, las cuestiones sistémicas ofrecen una oportunidad para que la Organización aprenda y efectúe un cambio positivo que contribuya a prevenir algunos tipos de conflictos.

61. Las cuestiones sistémicas son determinadas por los casos y cuestiones presentados por el personal, durante las interacciones con las partes involucradas en los conflictos y mediante observación directa.

62. La Oficina mantiene un diálogo constante con los interesados y las oficinas pertinentes de la Secretaría, tanto en la Sede como sobre el terreno, para recabar información sobre las observaciones y conocer los puntos de vista de la administración. Ello ayuda a comprender mejor las cuestiones que podrían ser sistémicas y, en muchos casos, permite a la administración adoptar medidas que estén a su alcance para abordar las cuestiones planteadas. La presente sección incluye una selección de las cuestiones sistémicas que la Oficina considera importantes, algunas de las cuales se han puesto de relieve en informes anteriores pero merecen una atención constante.

A. Comportamiento abusivo e incívico en el lugar de trabajo

63. Siguió habiendo un gran número de casos provenientes de los funcionarios que solicitaban ayuda para resolver informalmente lo que percibían como una conducta irrespetuosa, discriminatoria o de hostigamiento, combinada en algunos casos con un presunto abuso de autoridad. Esas cuestiones parecen ser frecuentes en una amplia gama de lugares de destino y afectan al personal a diversos niveles. La gravedad de la conducta delictiva abarca una amplia gama, desde un trato brusco e incívico a acciones abusivas y amenazantes que podrían derivar en una falta de conducta. Ya sea más leve o más extremo, ese comportamiento puede tener un efecto devastador en las personas afectadas, lo que a menudo se traduce en falta de productividad, estrés o licencia de enfermedad. Esas situaciones suelen provocar también efectos adversos en el entorno de trabajo general, asfixiando la productividad, el diálogo y la comunicación abierta.

64. Cuando se enfrenta a ese comportamiento, el personal puede optar por presentar una denuncia oficial conforme a los procedimientos que se enuncian en el boletín del Secretario General sobre la prohibición de la discriminación, el acoso, incluido el acoso sexual, y el abuso de autoridad (ST/SGB/2008/5). Como se señala en el informe anterior, sin embargo, en muchos de esos casos es posible que el comportamiento en cuestión no llegue a constituir falta de conducta (A/69/126, párr. 56). En algunos casos, puede ser realmente un ejercicio legítimo de la autoridad de un director que es considerado acoso por error. No obstante, puede imperar una sensación de injusticia y agravio que lleva a una persona al proceso oficial, que podría entrañar una investigación de los hechos. Sean cuales sean las razones de optar por una vía oficial, esos procesos pueden ser largos, difíciles, controvertidos y costosos, sin llegar necesariamente a ninguna conclusión que aborde el problema subyacente.

65. Cuando un funcionario opta por la resolución informal, la Oficina aborda los problemas a través de la orientación individual, la facilitación del diálogo, la mediación o las intervenciones en grupo, adaptadas a la situación y las circunstancias concretas. En el último año, la Oficina siguió alentando un mayor uso de los métodos de resolución informal para hacer frente a comportamientos bruscos o presuntos casos de acoso, entre otras cosas mediante una estrecha cooperación con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y la Dependencia de Conducta y Disciplina del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno. Por

medio de intervenciones sistémicas, la Oficina proporcionó información en la preparación de directrices para que los administradores aborden las denuncias de acoso. Las directrices alientan a todos los interesados, incluido el funcionario de categoría superior encargado de tramitar la cuestión, a recabar apoyo para la resolución informal.

66. Sin embargo, la resolución informal es un proceso voluntario y habrá casos de mala conducta en que las personas implicadas no soliciten asistencia a la Oficina. Por ejemplo, el personal o los administradores pueden no percatarse de las consecuencias de su comportamiento para sus colegas y en la moral del equipo. También pueden ser conscientes de las consecuencias, pero simplemente no están interesados en cambiar su conducta en el lugar de trabajo o no tienen incentivos para ello. Un funcionario que sufre la mala conducta de un colega puede optar por “sufrir en silencio” en vez de recurrir a los servicios de la Oficina, quizá debido a la sensación de que es mínima la probabilidad de que se produzca cualquier cambio, o por temor a las posibles consecuencias adversas de plantear la cuestión.

67. La Oficina ha observado que a veces existe la creencia de que debe haber una compensación entre la cortesía en el lugar de trabajo y la ejecución de los programas. Un funcionario o un administrador brusco o prepotente puede ser tolerado por más superiores porque existe una sensación de que es eficaz y “hace su trabajo”. Sin embargo, un análisis más profundo puede revelar efectos secundarios negativos en la salud, la productividad y la moral del personal. Por lo tanto, es importante destacar el papel de los directivos de categoría superior para marcar el tono y crear una cultura de respeto, colaboración y civismo dentro del departamento, la oficina o la misión que dirijan, ya que si no pueden ser considerados cómplices de tolerar conductas ofensivas. Si el comportamiento ofensivo de un administrador causa angustia a otras personas, los cargos superiores que sean conscientes de ello deben adoptar medidas inscritas en el marco del desarrollo profesional, la gestión de la actuación profesional o los servicios de asesoramiento ejecutivo.

68. Al examinar toda la gama de conductas que puedan causar inquietud, cabe señalar que también los administradores se sienten en muchos casos víctimas al tratar con funcionarios “difíciles” o bruscos, así como conflictos interpersonales. Por lo tanto, es esencial crear un entorno en el que se pueda dar y recibir constructivamente una opinión honesta sobre la actuación profesional, sin que ello sea calificado de “acoso”.

69. Como complemento a las medidas de gestión, la Oficina está a disposición de quienes busquen su asistencia en situaciones relacionadas con un comportamiento irrespetuoso, ya se trate de un administrador, un funcionario o un cargo superior. La Oficina también sigue esforzándose por aumentar la sensibilidad de la Organización ante la necesidad de abordar la conducta indebida y fomentar las aptitudes para que el personal a todos los niveles esté mejor preparado para comunicarse de forma respetuosa.

Actividades y oportunidades actuales

70. Las actuales actividades y oportunidades a este respecto incluyen las siguientes:

a) El Secretario General tal vez desee reiterar la importancia de una conducta cívica y respetuosa en el lugar de trabajo y que espera de los cargos directivos superiores que marquen la pauta y sirvan de ejemplo en ese sentido;

b) Se debe alentar a los funcionarios de todos los niveles a considerar las opciones de resolución informal, incluida la mediación, en las situaciones que entrañen un comportamiento ofensivo o brusco;

c) La Secretaría tal vez desee examinar las opciones de orientación para personal directivo en algunas situaciones en que la conducta de un administrador esté causando angustia, y ampliar la capacitación que mejor permita a los administradores y al personal dar y recibir retroinformación constructiva.

B. Fortalecer las investigaciones: una necesidad constante

71. En varios de sus informes anteriores, la Oficina tomó nota de la necesidad de mejorar la capacidad de la Organización para investigar las denuncias relativas a las faltas de conducta. Esto sigue siendo motivo de preocupación, tanto para los funcionarios que son objeto de una investigación como para quienes presentaron una queja que se está investigando. Esas cuestiones se han puesto de relieve en los últimos siete años, por lo que no se describen en el presente informe. Sin embargo, la Oficina observa que puede haber oportunidades para reducir el volumen de casos que den lugar a una investigación oficial. Como se señala anteriormente en los párrafos 64 y 65, las opciones de solución informal, como la mediación, podrían considerarse al tramitar algunas denuncias de hostigamiento o abuso de autoridad.

72. Cuando la resolución informal no resulte adecuada o viable, sigue siendo necesaria una capacidad de investigación sólida y eficaz. Esto es reconocido al más alto nivel de la Secretaría y la Oficina sigue tomando nota de los esfuerzos que despliega la Organización a ese respecto.

Actividades y oportunidades actuales

73. Las actuales actividades y oportunidades a este respecto incluyen las siguientes:

a) Deben continuar los esfuerzos que está realizando la Secretaría para fortalecer las investigaciones y respetar las debidas garantías procesales de las partes;

b) En los casos de denuncias de hostigamiento o abuso de autoridad, debe promoverse y alentarse, cuando proceda, el recurso a las opciones de resolución informal, incluida la mediación.

C. Funcionarios que prestan servicio en regiones peligrosas

74. La cláusula 1.2 c) del Estatuto del Personal estipula que los funcionarios están sometidos a la autoridad del Secretario General, quien podrá asignarlos a cualquiera

de las actividades u oficinas de las Naciones Unidas. Al ejercer esa autoridad, el Secretario General tratará de velar, habida cuenta de las circunstancias, por que se adopten todas las disposiciones de seguridad necesarias para el personal en el desempeño de las funciones encomendadas. El personal de las Naciones Unidas ha sido objeto de un creciente número de ataques a lo largo de los últimos diez años, lo que ha llevado a algunos representantes del personal a solicitar una revisión de las políticas de seguridad en todo el mundo. En su opinión, la inclinación de la Organización a “permanecer y cumplir” frente a la escalada de la violencia expone al personal a mayores riesgos que antes y plantea la cuestión de si los funcionarios que prestan servicio en regiones peligrosas reciben una protección adecuada. La seguridad también ha sido señalada como un riesgo crítico en el contexto de la gestión del riesgo institucional en toda la Secretaría.

75. Los mandatos de las misiones políticas y de mantenimiento de la paz han evolucionado y ya no presuponen que exista una “paz que mantener”. El personal de las Naciones Unidas está desplegado en zonas en que los acuerdos de paz existen solo sobre el papel, donde el conflicto civil sigue siendo un fenómeno generalizado y cada día plantea una serie de peligros y riesgos. Hay un estrés adicional para el personal en lugares de destino remotos y muy alejados de los servicios más básicos y los factores de bienestar. Esas condiciones pueden ser difíciles desde el punto de vista psicológico o físico.

76. Además, es posible que a los funcionarios no se les informe plenamente de los riesgos que corren antes de prestar servicio en regiones peligrosas. De hecho, incluso si están informados, pueden carecer de una evaluación realista de su capacidad para sobrellevar esa situación.

77. Es un supuesto normal que la Organización es responsable de proporcionar una infraestructura de apoyo y procura no exponer a su personal a riesgos y peligros innecesarios. Existe una obligación institucional de apoyar la resiliencia del personal, que en algunos de los entornos actuales está seriamente socavada. Por consiguiente, puede requerirse especial atención tanto en la etapa de planificación de los efectivos como durante la selección para algunas asignaciones en las misiones. También es preciso considerar un régimen de apoyo institucional y rotación para el personal en entornos de trabajo inestables.

78. Acerca de la cuestión más amplia de la función y responsabilidad de la Organización para con el personal en esos entornos precarios, la Oficina acoge con beneplácito la creación por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de un grupo de trabajo copresidido por el Secretario General Adjunto de Seguridad y el ACNUR con el objetivo de determinar el alcance del “deber de diligencia” de la Organización hacia su personal.

Actividades y oportunidades actuales

79. Las actuales actividades y oportunidades a este respecto incluyen las siguientes:

a) La seguridad ha sido identificada como un riesgo crítico para la Organización, por lo que las medidas de mitigación tendrán que tomar en consideración el “deber de diligencia” al desplegar al personal de las Naciones Unidas en entornos inestables;

b) Puede haber posibilidades de revisar algunos recursos humanos y otros procesos operacionales, prácticas y políticas para asegurar que el personal asignado a lugares de destino peligrosos o remotos cuente con la preparación y el apoyo adecuados para proteger su bienestar.

D. Comunicación eficaz con el personal

80. En informes anteriores, la Oficina puso de relieve la forma en que la falta de una comunicación eficaz puede considerarse a menudo el origen del conflicto. Esto sigue siendo un problema generalizado, que se manifiesta a diversos niveles y en diversos contextos. En un extremo del espectro, podría ser simplemente que un funcionario no comprende su cometido porque nadie se ha molestado en explicárselo. En el otro extremo, la falta de una eficaz comunicación “corporativa” sobre las metas y los objetivos institucionales constituye un riesgo en el sentido de que puede contribuir a la compartimentación institucional, a prioridades en pugna y al descontento del personal. Entre esos dos puestos extremos hay varios otros tipos de situaciones en que la comunicación es crucial.

Comunicación individual con el funcionario

81. Más de la mitad de los casos atendidos por la Oficina guardan relación con los puestos y carreras y con las relaciones de evaluación. Estas últimas se refieren a la relación entre un funcionario y su supervisor o supervisado. A menudo, al examinar las cuestiones subyacentes la falta de una comunicación abierta, honesta y respetuosa se perfila como un factor coadyuvante al conflicto, cuando no la causa. Algunas de ellas están relacionadas con la gestión de la actuación profesional, donde puede haberse dado una falta de retroinformación permanente, o dificultades para dar o recibir retroinformación constructiva. Incluso en la categoría de “puesto y carrera”, que es donde se incluye el porcentaje más alto de casos, muchas de las situaciones denunciadas están relacionadas de alguna manera con deficiencias de comunicación, o podrían haberse mitigado si esta hubiese sido más completa y clara, ya sea en relación con los procesos, como la selección de personal o las listas, como en la situación concreta de la persona de que se trate.

82. La Oficina también ha visto muchos casos en los que los funcionarios se sienten frustrados porque no son informados durante largos períodos de tiempo de la situación de una solicitud administrativa o de las razones de una decisión particular, o se encuentran en un laberinto burocrático. En muchos de esos casos, dar al funcionario una simple actualización o una explicación en un lenguaje sencillo quizás podría haber evitado un sentimiento de trato injusto.

Comunicaciones para el cambio institucional

83. La comunicación no debe ser equiparada a una mera difusión de información: es necesario contar con canales de intercambio y debate. La Oficina ha destacado con anterioridad la importancia de los procesos participativos para reducir las posibilidades de conflictos en relación con la reducción y reestructuración de las misiones (véase A/67/172, párrs. 132-139). La comunicación eficaz es especialmente importante cuando los funcionarios están expuestos a cambios rápidos o crisis. Es importante que las acuciantes exigencias de adoptar medidas rápidas y las decisiones que esas situaciones suelen imponer a los administradores no eclipsen la necesidad de una comunicación significativa. El tono, la modalidad

de comunicación y el lenguaje que se utilizan en las comunicaciones con el personal sobre cuestiones difíciles también son importantes. Ha habido una colaboración fructífera entre la Oficina y el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en este sentido, lo que se ha traducido en la formulación de directrices sobre las comunicaciones en tiempos de reducción de las misiones. Esto sigue siendo importante, ya que muchas misiones están atravesando transformaciones que afectan a un gran número de funcionarios.

84. La transformación está ocurriendo también a mayor escala en el conjunto de la Secretaría, con la ejecución de múltiples iniciativas y sistemas de procesos, como Umoja, la movilidad y “hot desking”, lo que afectará al personal en los próximos años. Será de vital importancia en ese contexto intercambiar mensajes y comunicaciones claros y coherentes sobre los objetivos de alto nivel de la transformación, así como sus repercusiones para las personas y el lugar de trabajo.

85. En lo que respecta a la calidad del entorno laboral y la motivación del personal, tal vez sea también importante destacar la importancia de las comunicaciones internas no solo en relación con iniciativas concretas de reforma, sino también con los objetivos generales y la orientación de la labor de la Organización, así como los valores en que se basan. Sin ellas, pueden arraigar fácilmente conceptos más provincianos y contrapuestos de prioridades y contribuir a la compartimentación institucional, que se ha identificado como un riesgo crítico para la Organización.

Actividades y oportunidades actuales

86. Las actuales actividades y oportunidades a este respecto incluyen las siguientes:

a) La Secretaría tal vez desee examinar los medios para hacer hincapié en la importancia de que los administradores se comuniquen de manera clara, respetuosa y oportuna con el personal, por ejemplo, como parte integrante de la capacitación y la evaluación de la actuación profesional de los administradores;

b) Como se ha hecho en varios casos, se alienta a la Secretaría a que siga incorporando una estrategia de comunicación interna en todos los casos de reducción de las misiones, cambio estructural o iniciativa de reforma;

c) También debe haber oportunidades para reforzar los mensajes sobre los objetivos generales y los valores de las Naciones Unidas, y la manera en que todos los funcionarios desempeñan un papel.

VII. De cara al futuro

87. La Organización ha iniciado varias reformas de transformación que la prepararán mejor para responder a las demandas cada vez más numerosas y complejas. La introducción de Umoja cambiará fundamentalmente los procesos administrativos y permitirá nuevos y diferentes modelos de prestación de servicios. La nueva política de movilidad no solo entrañará movimientos más estructurados de personal, sino que también afectará a las modalidades de selección del personal y de clasificación de los puestos. Sobre el terreno, las misiones políticas y de mantenimiento de la paz seguirán realizando sus actividades en entornos inestables,

con ampliaciones y contracciones que se ajusten a los mandatos nuevos y cambiantes.

88. Esos cambios y transformaciones pueden ser tanto estimulantes como desconcertantes. Ofrecen oportunidades, así como preocupaciones. En consecuencia, será fundamental contar con una gestión del cambio y un liderazgo inspirados cuando la resolución informal de conflictos tenga un firme apoyo y se aliente la colaboración en todas las dependencias institucionales.

89. Si bien se ha avanzado mucho, se requieren iniciativas sostenidas para promover en la Secretaría una cultura que implique un recurso más natural a la resolución informal y la mediación. Tanto entre el personal como en la administración, el conocimiento y la experiencia de la mediación como instrumento para resolver conflictos siguen siendo limitados. Habitualmente, los funcionarios y los oficiales administrativos o los encargados de adoptar decisiones tienden a seguir los procesos con los que están más familiarizados por su experiencia u observaciones anteriores. La Oficina aboga por que los procesos de resolución informal, incluida la mediación, se incorporen en las instrucciones administrativas, directrices y normas pertinentes a fin de que puedan formar parte de la estructura de gestión de la Organización.

90. La Oficina se ha comprometido a prestar apoyo al personal y los administradores en estos tiempos de cambio. Seguirá promoviendo el valor de una actuación temprana y la prevención, junto con medidas que ayuden a fomentar la capacidad para resolver conflictos y entornos de trabajo armoniosos.
