



# Asamblea General

Distr. general  
16 de julio de 2018  
Español  
Original: inglés

Septuagésimo tercer período de sesiones  
Tema 148 del programa provisional\*  
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*

Ahora que las Naciones Unidas celebran su septuagésimo tercer aniversario, la Organización continúa respondiendo a los nuevos retos mundiales que están surgiendo, así como a la constante evolución del entorno político y de seguridad. Con objeto de responder a un mundo en evolución, se han puesto en marcha iniciativas de reforma en el seno de las Naciones Unidas. La Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas ofrece servicios esenciales de apoyo a todo el personal, que abarcan todos los niveles de gestión, durante estos períodos de cambio institucional.

El presente informe es el décimo sobre las actividades de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, que se dedica a la solución informal de conflictos en el lugar de trabajo y presta sus servicios a la Secretaría, a los Fondos y Programas (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Fondo de Población de las Naciones Unidas, Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos y 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).

El informe contiene datos estadísticos e información sobre las actividades llevadas a cabo por la Oficina durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2017. Se centra en las actividades específicas de la Secretaría, entre otras, los servicios de arreglo de controversias y las actividades de divulgación orientadas a fomentar la competencia para resolver conflictos entre el personal y los administradores, y formula observaciones sobre cuestiones sistémicas. En los informes anuales disponibles en las páginas de intranet o los sitios web correspondientes se facilita información detallada sobre las actividades que emprenden, concretamente, el Ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas y el Ombudsman para la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados.

\* A/73/150.



## **I. Introducción**

### **A. Hacia la armonía en el lugar de trabajo de las Naciones Unidas**

1. En su informe titulado “Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: asegurar un futuro mejor para todos” (A/72/492), el Secretario General esbozó una serie de reformas importantes que se prevé que tengan un efecto transformador sobre la Organización tanto a corto como a largo plazo. Con el objetivo de lograr que las Naciones Unidas funcionen de manera más efectiva, transparente, responsable, eficiente, pragmática y descentralizada a fin de respaldar mejor sus actividades normativas y operacionales, el ambicioso programa de reformas puede causar en ocasiones un efecto desestabilizador sobre el personal. Así como se reconoce esta interesante oportunidad de mejora en la Organización, también es un momento en que los funcionarios deben adaptarse a la evolución de los mandatos y los nuevos procesos administrativos y, al mismo tiempo, responder a la creciente demanda de calidad en la actuación profesional y al aumento de las dificultades y los riesgos de ejecución sobre el terreno. Partiendo de su experiencia en relación con un cambio institucional fundamental y la posibilidad de un aumento del malestar en el lugar de trabajo, la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas brinda informalmente capacidad institucional para prevenir y resolver los conflictos y promover la armonía en el lugar de trabajo.

2. La Oficina provee opciones de solución informal de los conflictos específicamente adaptadas a situaciones de trabajo complejas y desarrolla la capacidad entre los participantes a fin de prevenir futuros conflictos. El proceso informal puede abordar una gran variedad de cuestiones, incluidas aquellas que poseen un componente jurídico y las que no, de tal manera que sea compatible con el papel de las Naciones Unidas en la promoción de la paz y el uso del diálogo para resolver las controversias entre las naciones y dentro de ellas.

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

3. Siendo una única oficina integrada, las atribuciones de la Oficina fueron promulgadas por el Secretario General, en consulta con los jefes ejecutivos de los fondos, los programas y las entidades del sistema de las Naciones Unidas administrados por separado. La Oficina se guía por los principios básicos de independencia, neutralidad, confidencialidad e informalidad, que se ajustan a las normas internacionales de conducta aplicables a las profesiones de ombudsman institucional y mediador profesional (véase [ST/SGB/2016/7](#)).

4. La Oficina presta asistencia confidencial e imparcial para resolver las controversias en el lugar de trabajo donde se encuentra el personal de las Naciones Unidas. Los funcionarios de todas las categorías solicitan la asistencia de la Oficina sobre una amplia gama de cuestiones, como son las controversias relativas a la renovación de contratos, la selección del personal, la percepción de la discriminación y el trato injusto, la imposición de medidas disciplinarias, las cuestiones interpersonales y las decisiones administrativas importantes. Además, los miembros del personal recurren a veces a la Oficina en busca de ayuda para desentrañar enredos burocráticos o cuando no ha habido respuesta a una solicitud administrativa o una consulta sobre el derecho a una prestación. La Oficina asiste al personal valiéndose de diversos enfoques para resolver las controversias, tales como el estudio de las opciones, la preparación individual, la mediación, la facilitación, los procesos colectivos y la formación de equipos. Durante el período que abarca el informe, mientras la Organización elevaba su respuesta ante las denuncias de conducta sexual

indebida y otras formas de conducta indebida, la Oficina siguió siendo un valioso recurso de carácter confidencial para el personal.

5. La Oficina identifica tendencias y cuestiones sistémicas subyacentes a los conflictos sobre la base de los casos abordados o de cuestiones que de algún modo atraen su atención. Estas tendencias y cuestiones sistémicas se transmiten a la administración de la Organización de manera periódica. La Oficina se esfuerza por ayudar a los empleados a desarrollar los conocimientos, las actitudes y las aptitudes para gestionar los conflictos de manera constructiva (“competencia para resolver conflictos”), ofreciendo talleres y sesiones informativas temáticas, iniciativas de creación de capacidad, procesos colectivos y asesoramiento individual.

6. Estas amplias esferas de trabajo están entrelazadas y son interdependientes. Las cuestiones que se descubren al entrar en contacto con los visitantes suelen proporcionar los medios para determinar las deficiencias sistémicas y formular iniciativas más amplias de prevención y gestión de conflictos. Estas esferas de trabajo son parte integrante de las responsabilidades fundamentales de todos los oficiales encargados de los casos (ombudsman y mediadores), lo cual garantiza un enfoque holístico e inclusivo para la solución de conflictos, así como una utilización óptima y eficiente de los recursos de la Oficina.

## **II. Panorama general de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas**

7. La Oficina presta servicios a las siguientes entidades, a través de sus tres componentes: la Secretaría; los Fondos y Programas, a saber: 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. Cada componente está establecido y administrado por la entidad o entidades respectivas.

8. El personal de los tres componentes sigue colaborando de forma periódica para armonizar las prácticas y compartir conocimientos. La participación periódica en los debates sobre los casos y los parámetros de las prácticas mejora el aprendizaje mutuo y normaliza las respuestas a problemas comunes. Los tres componentes comparten un sistema confidencial y seguro de gestión de casos que permite la clasificación común y la presentación de datos sobre los casos.

9. La Oficina tiene la sede en Nueva York, además de siete oficinas regionales y un servicio de mediación, según lo establecido 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 de Chile y Viena, y cada una de ellas cuenta con un ombudsman regional. Los ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas y para el ACNUR prestan servicios a sus destinatarios mundiales desde Nueva York y Ginebra, respectivamente.

10. La presencia regional descentralizada de la Oficina asegura que los funcionarios de todos los lugares de destino tengan un acceso fácil a servicios oportunos y presenciales, con el objeto de facilitar la resolución temprana mediante una intervención informal. Las visitas a las oficinas sobre el terreno y los contactos en persona con los miembros del personal que prestan servicios en entornos difíciles permiten evaluar de primera mano las causas de las controversias y los conflictos en el lugar de trabajo. Las visitas se acompañan siempre de una capacitación en competencia para resolver conflictos que de otro modo no estaría disponible en esos

lugares. Durante el período examinado en el informe, las oficinas regionales llegaron a los miembros del personal que prestan servicios, entre otros lugares de destino, en Colombia, la región de Darfur en el Sudán, Malí, la República Centroafricana y todas las oficinas de Sudán del Sur. Cada oficina regional está dirigida por un Ombudsman Regional que depende del Ombudsman de las Naciones Unidas y es independiente de las entidades de las Naciones Unidas en sus respectivas regiones.

11. Conviene señalar que una amplia mayoría de los casos que aborda la Oficina provienen de los funcionarios que trabajan en las oficinas fuera de las sedes y las misiones sobre el terreno.

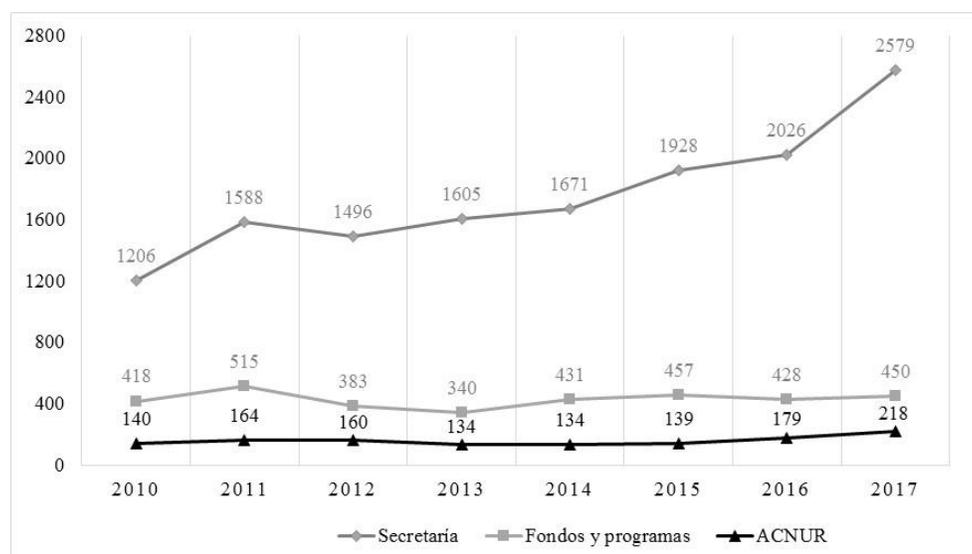
12. Los ombudsmen regionales y los mediadores realizan tanto los servicios de ombudsman como de mediación y ofrecen un alto nivel de eficiencia.

### III. Resumen estadístico de casos y tendencias de la Oficina

#### A. Volumen de casos y tendencias

13. En 2017 la Oficina abrió un total de 3.247 casos<sup>1</sup>, lo que representa un aumento del 23% con respecto al año anterior. De esos casos, 2.579 (80%) se originaron en la Secretaría, 450 (14%) en los Fondos y Programas y 218 (7%) en el ACNUR (véase la figura I). En la Secretaría se ha observado una tendencia general al alza en el número de casos durante los últimos ocho años. Los Fondos y Programas y el ACNUR han mantenido un volumen de casos relativamente constante durante el mismo período; sin embargo, en 2017 se registró un aumento del 22% de casos en el ACNUR, debido principalmente al aumento de las actividades de divulgación, el apoyo adicional en Budapest y el aumento de las presiones en el seno de la Organización.

Figura I  
Número de casos abiertos, Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, 2010-2017

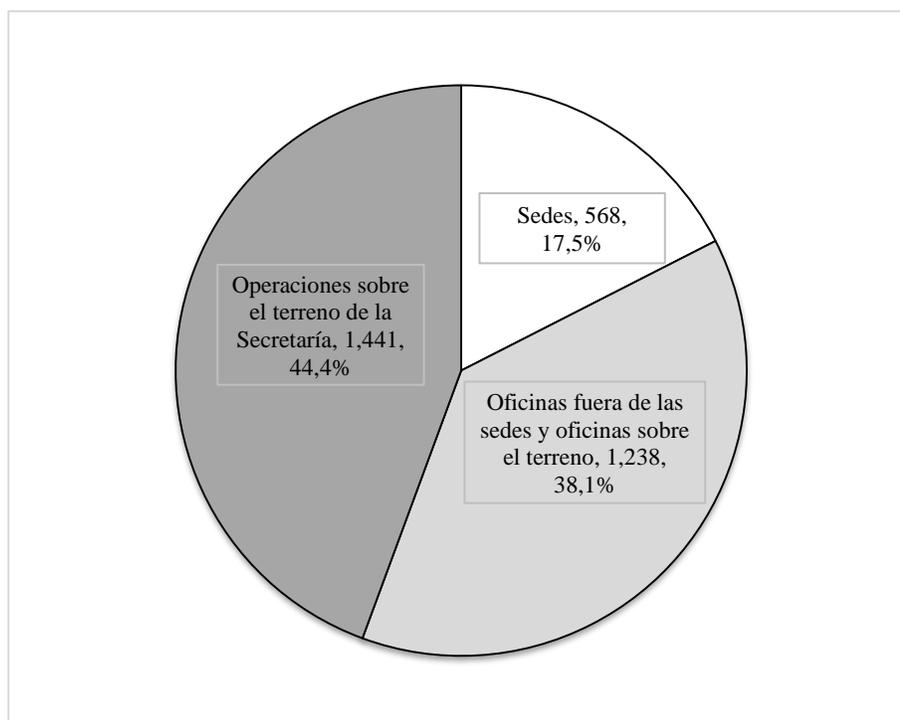


<sup>1</sup> Los casos abarcan todo tipo de intervenciones, incluida la mediación.

14. En 2017 el 82,5% de los casos (2.679) de la Oficina provinieron de oficinas fuera de las sedes (las oficinas en los países y las oficinas sobre el terreno, las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas de la Secretaría, y otras), mientras que el 17,5% (568) correspondieron a lugares con sedes (véase la figura II).

Figura II

**Distribución de los casos por emplazamiento, Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, 2017**

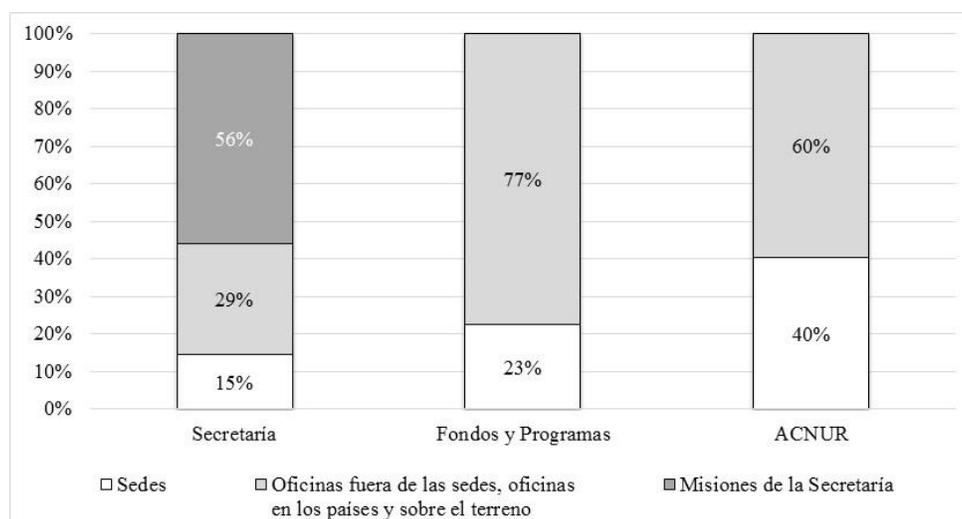


15. Durante 2017, en lo que respecta a la Secretaría, el 15% de los casos (378) se inició a raíz de denuncias de funcionarios de la Sede, el 29% (760) de oficinas fuera de la Sede y el 56% (1.441) de operaciones sobre el terreno (véase la figura III)<sup>2</sup>.

16. En lo que se refiere a los Fondos y Programas de las Naciones Unidas, en 2017 el 23% de los casos (102) se originaron en las sedes y el 77% (348) en las oficinas en los países. Durante el mismo período que abarca el informe, el 40% de los casos (88) del ACNUR se generaron en las sedes, al tiempo que el 60% (130) procedían de las oficinas sobre el terreno (véase la figura III).

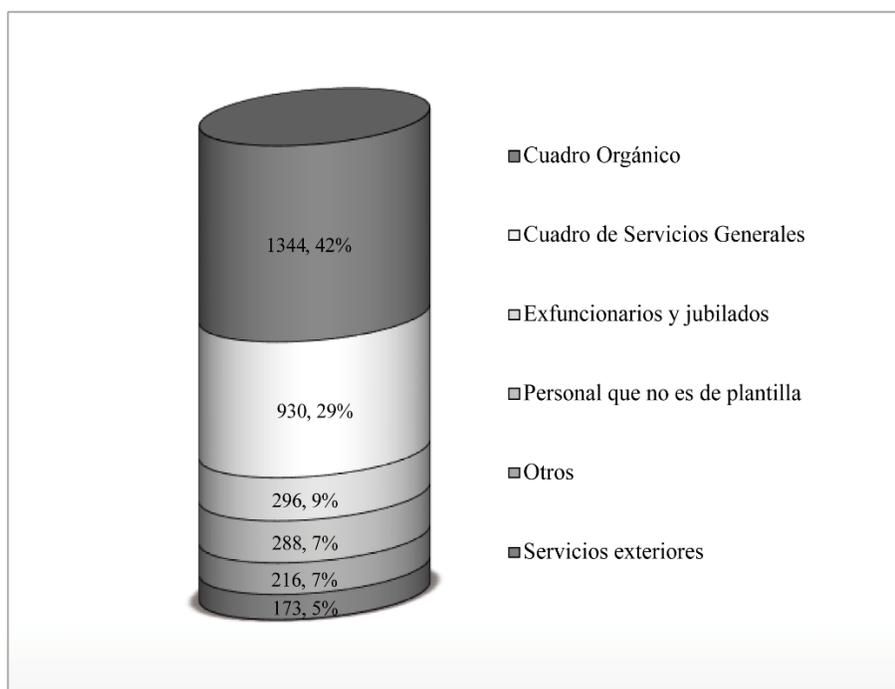
<sup>2</sup> Las oficinas de las sedes están en: Nueva York (Secretaría); Nueva York y Copenhague (Fondos y Programas); y Ginebra y Budapest (ACNUR). Las oficinas situadas fuera de las sedes son: diversas oficinas sobre el terreno de la Secretaría, los Fondos y Programas y el ACNUR. Las operaciones sobre el terreno son operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales de la Secretaría.

Figura III  
**Distribución de los casos por emplazamiento y por componente, Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, 2017**



17. Del total de casos presentados ante la Oficina, el 42% procedía de personal del Cuadro Orgánico, que incluye a funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico, oficiales nacionales, directores y categorías superiores; el 29% del total procedía del Cuadro de Servicios Generales, especialmente el personal de contratación local; el 5%, del personal de los servicios exteriores; y el 9% de exfuncionarios y jubilados (véase la figura IV). Si bien esto es congruente en gran medida con el ciclo anterior de presentación de informes, se ha constatado un aumento de la utilización de la Oficina por parte de exfuncionarios y jubilados (del 6,5% del total de casos en 2016 al 9% en 2017), hecho ampliamente relacionado con el pago de prestaciones e indemnizaciones solicitadas por exfuncionarios nacionales.

Figura IV  
**Distribución de los casos por grupo ocupacional, Oficina del Ombudsman  
 y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, 2017**

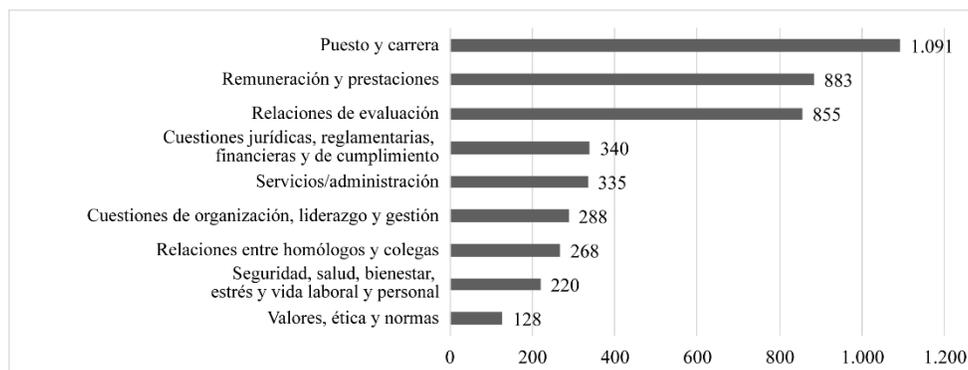


18. Durante el período que abarca el informe, el 9% de los casos (288) en toda la Oficina integrada concernían a personal que no es de plantilla.

## B. Cuestiones y tendencias

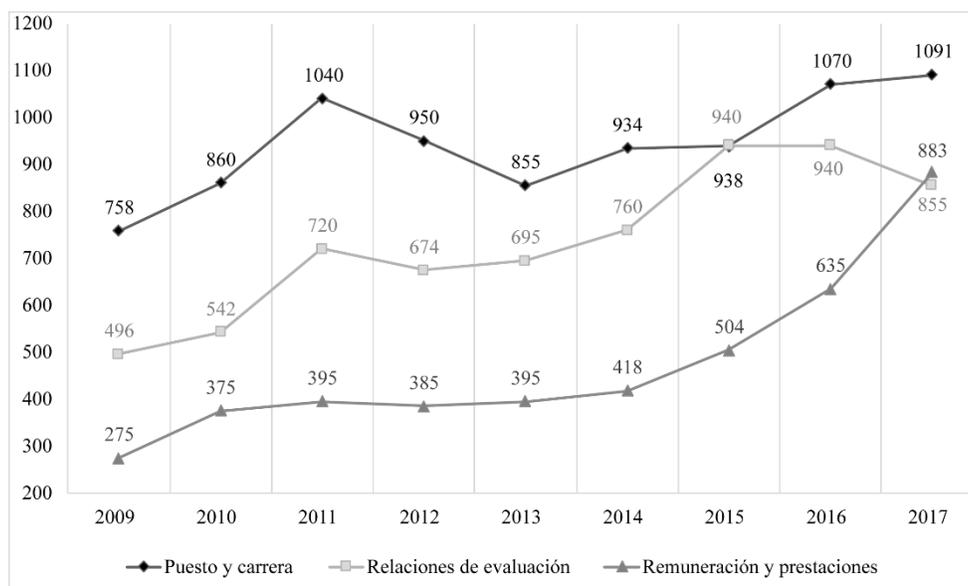
19. En la figura V se expone un panorama de la distribución de los casos recibidos durante el período abarcado por el informe, desglosados en nueve categorías principales<sup>3</sup>.

Figura V  
**Desglose de todas las cuestiones planteadas ante la Oficina del Ombudsman  
 y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, 2017**



20. Siguiendo la tendencia de años anteriores, las tres cuestiones principales planteadas ante la Oficina en 2017 fueron “puesto y carrera”, “remuneración y prestaciones” y “relaciones de evaluación” (véase la figura VI). Ha habido una disminución en el número de casos relativos a las relaciones de evaluación.

Figura VI  
Tres cuestiones principales, Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, 2009-2017



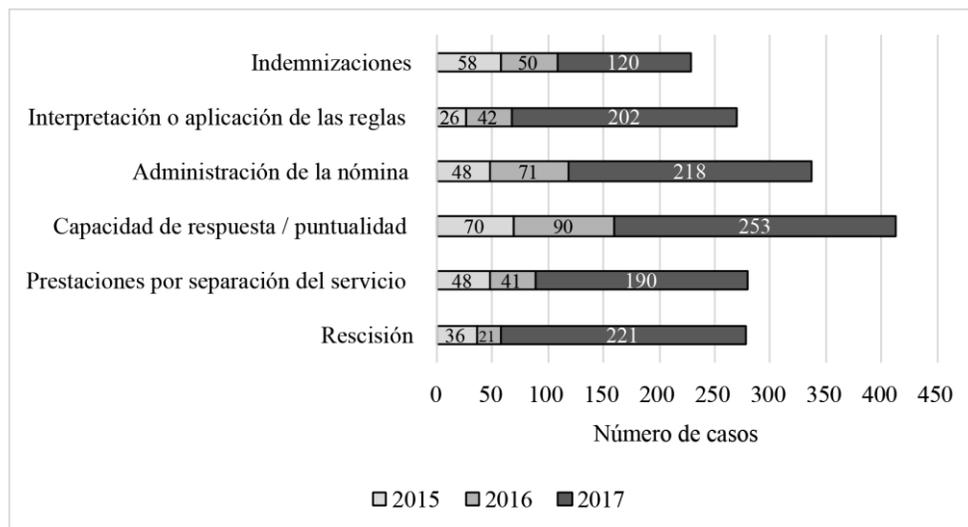
21. Además de las tres cuestiones principales, los miembros del personal plantearon ante la Oficina otras preocupaciones importantes que pueden tener un impacto negativo en el bienestar del personal, según se examina en el capítulo V (véase el cuadro). En la Secretaría ha habido una tendencia al alza en cierto número de subcuestiones relacionadas con la prestación de servicios, los valores institucionales y la reestructuración (véase la figura VII).

#### Otras cuestiones planteadas, Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, 2017

Cuestión	Porcentaje de los casos	Número de casos
Servicios/administración	10	305
Cuestiones jurídicas, reglamentarias, financieras y de cumplimiento	6	248
Cuestiones de organización, liderazgo y gestión	7	229
Relaciones entre homólogos y colegas	6	206
Seguridad, salud, bienestar, estrés y vida laboral y personal	6	198
<b>Total</b>	<b>35</b>	<b>1 186</b>

<sup>3</sup> Cabe señalar que un caso puede tener múltiples cuestiones y subcuestiones asociadas, por lo que el número de cuestiones es mayor que el número de casos.

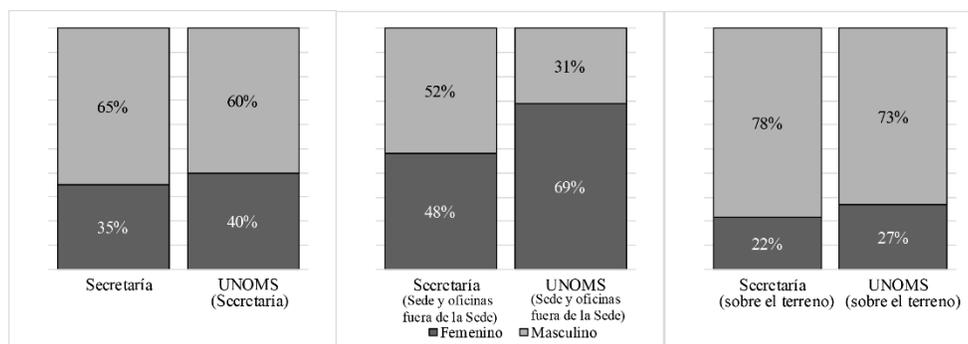
Figura VII  
Subcuestiones en aumento en la Secretaría, 2015-2017



### C. Tasas de utilización de los servicios en la Secretaría

22. Siguiendo las últimas cifras demográficas disponibles (A/72/123), la figura VIII muestra que, en comparación con el conjunto de población de la Secretaría, los miembros del personal de sexo masculino son menos propensos que sus homólogas femeninas a utilizar los servicios de la Oficina, tanto en el terreno de campaña como fuera de los lugares de destino sobre el terreno.

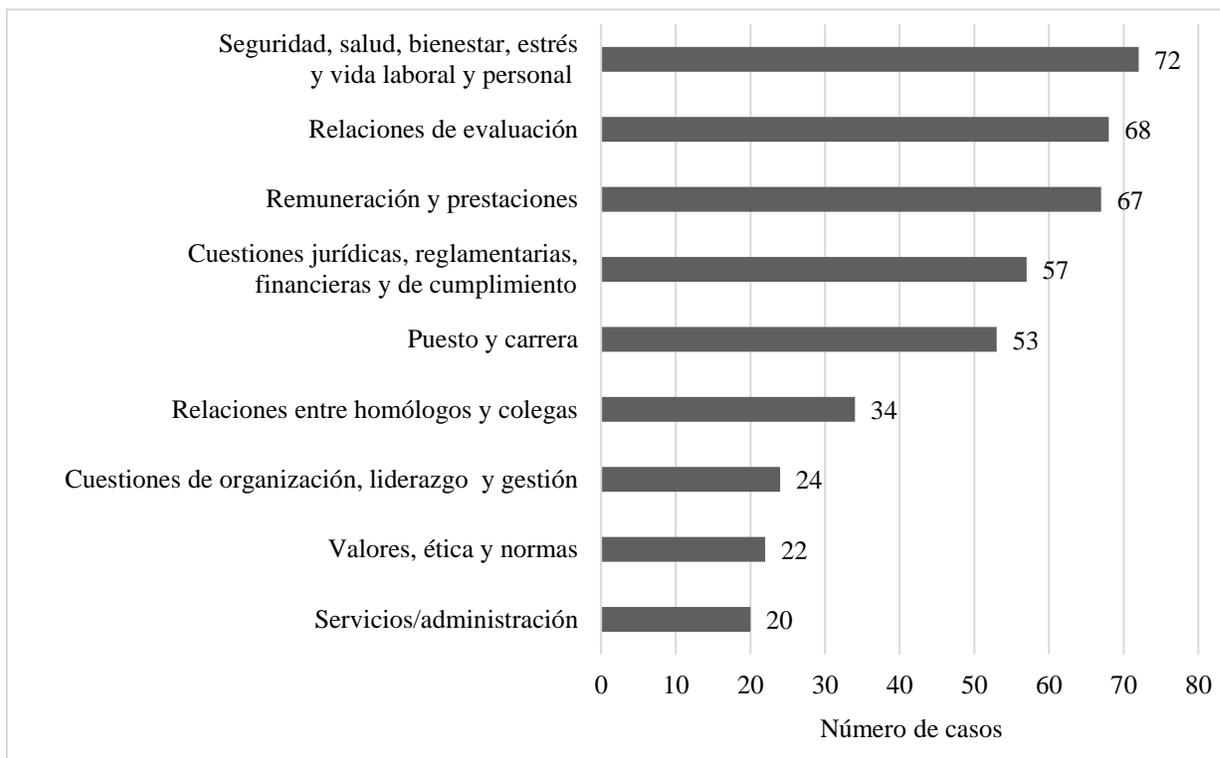
Figura VIII  
Género por emplazamiento y tasa de utilización, Secretaría, 2017



### D. Cuestiones planteadas por el personal que no es de plantilla

23. Durante el año que abarca el informe, las tres principales cuestiones conflictivas en las reclamaciones presentadas a la Oficina por el personal que no es de plantilla se referían a: remuneración y prestaciones; cuestiones de seguridad, salud, bienestar, estrés y de la vida laboral y personal; y relaciones de evaluación. En conjunto, estas representan unos 225 casos (véase la figura IX). En el capítulo VIII se amplía la cuestión del acceso del personal que no es de plantilla a los servicios de solución informal de conflictos.

Figura IX  
**Desglose de las cuestiones comunicadas por el personal que no es de plantilla, Secretaría 2017**



## IV. Servicios de mediación

### A. Actividades programáticas

24. El Secretario General de las Naciones Unidas ha renovado su énfasis en la mediación como una herramienta valiosa para prevenir y afrontar los desafíos mundiales, y esto ha dado impulso a la mediación en el lugar de trabajo y ha alumbrado paralelismos significativos entre los esfuerzos por el mantenimiento de la paz en el mundo y la solución de conflictos en el seno de la Organización. El compromiso con la paz y el diálogo, la compasión, el civismo, la colaboración y el respeto por encima de las diferencias no son únicamente cruciales en la escena mundial, sino que también son vitales en la búsqueda de una solución pacífica a las controversias en el lugar de trabajo.

25. Imbuidos de ese espíritu, los mediadores y los ombudsmen han intensificado sus esfuerzos, en los tres componentes, en relación con la capacitación en competencia para resolver conflictos y la formación de equipos, a fin de seguir promoviendo el entendimiento entre los miembros del personal y empoderarlos para que gestionen el conflicto de una manera constructiva. Asimismo, se han llevado adelante iniciativas concertadas para facilitar el diálogo entre las partes en disputa y transformar situaciones problemáticas en otras de mutuo entendimiento, incluso al margen de la estructura de mediación clásica.

26. El volumen de casos de mediación es congruente con el continuo incremento registrado desde 2009. Además, la tasa de resolución de casos por mediación siguió siendo elevada, como se indica en la sección estadística que figura a continuación.

## **B. Capacitación y divulgación sobre la mediación**

27. Durante el período sobre el que se informa, la Oficina siguió trabajando en los materiales de comunicación que sirven de apoyo a las iniciativas generales de prevención. Se elaboró y se puso en marcha un vídeo sobre mediación (en español, francés e inglés) para concienciar sobre el valor añadido y la disponibilidad de la mediación para la solución pacífica de controversias.

28. Entre las actividades en curso destinadas a refrescar los conocimientos y prestar excelentes servicios de mediación, la Oficina solicitó los servicios de instructores del Harvard Negotiation Institute para llevar a cabo un programa de capacitación sobre mediación especializada avanzada para todos los mediadores y ombudsman, incluidos los oficiales de casos contratados recientemente. Los participantes adquirieron conocimientos en técnicas para romper con el estancamiento y abordar las cuestiones éticas en el curso de la mediación, y sobre cómo puede influir el mediador en el proceso de solución de conflictos y lograr la paz.

## **C. Creación de capacidad para administradores**

29. En los tres componentes se llevaron a cabo actividades de divulgación en todo el mundo mediante reuniones presenciales o por vídeo y teleconferencias. En la Secretaría, además de las misiones realizadas por los ombudsman regionales en sus respectivas regiones, el personal del Servicio de Mediación ofreció actividades sobre misiones de mantenimiento de la paz (incluida una misión de cambio de liderazgo), impartió talleres y trabajó con personal nuevo de la Oficina en la región.

30. Las visitas sobre el terreno, en particular la colaboración con los equipos, se consideran de vital importancia para crear conciencia sobre los beneficios que reporta la mediación, fomentar las aptitudes en la competencia para resolver conflictos y apoyar y empoderar a los administradores para que participen de manera efectiva en la mediación o alentarlos a que recurran a ella cuando sea necesario.

31. Con el espíritu de seguir promoviendo una cultura del buen trato y fortaleciendo el papel de la mediación en la solución pacífica de las controversias en el lugar de trabajo y la prevención de conflictos, se recomienda que los líderes de las diversas áreas de la Organización sigan alentando el recurso a la mediación –y de manera más amplia, a la resolución informal– para ayudar a tender puentes, promover el diálogo entre las partes en discordia y establecer un lugar de trabajo en armonía.

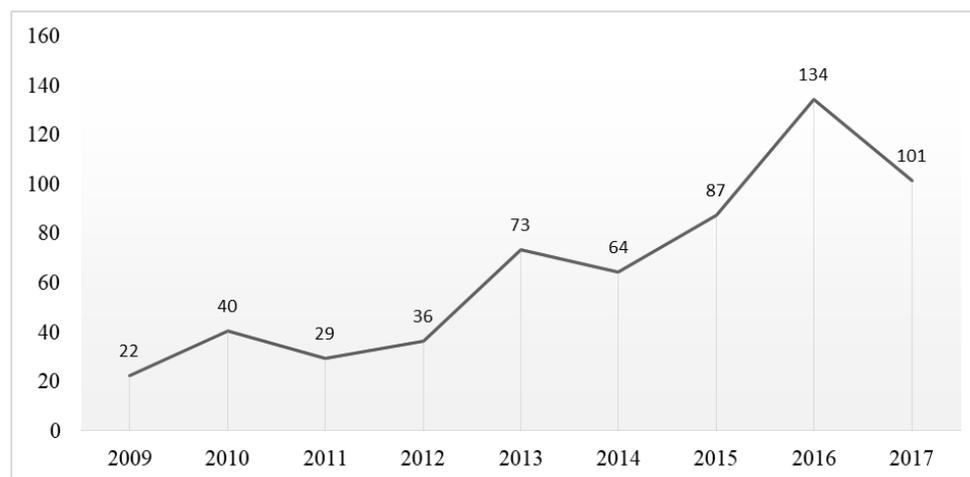
32. El Servicio de Mediación respalda el acceso a la mediación y a la adopción de decisiones fundamentadas de todos los participantes para solucionar conflictos en el lugar de trabajo. En el próximo año, la Oficina seguirá colaborando con el sistema formal de administración de justicia, en particular con la Dependencia de Evaluación Interna y los Tribunales, para estudiar las posibilidades de orientar de manera dinámica las causas al ámbito de la mediación, respetando en todo momento el carácter voluntario de tal participación.

## **D. Resumen estadístico de los casos de mediación**

33. En el párrafo 16 de su resolución [A/72/256](#), la Asamblea General acogió con satisfacción la elevada tasa de resolución de casos por mediación y alentó a la Oficina a proseguir sus esfuerzos en la solución informal de controversias. La Asamblea solicitó información detallada sobre las actividades de la Oficina, incluido un resumen estadístico de los casos sometidos a mediación.

34. Durante el período que abarca el informe, se iniciaron 101 casos de mediación, entre los cuales hubo 5 procesos colectivos. De ellos, 56 se originaron en la Secretaría, 32 en los Fondos y Programas y 13 en el ACNUR (véase la figura X para observar el número de casos de mediación incoados desde 2009).

Figura X  
Número de casos sometidos a mediación, 2009-2017



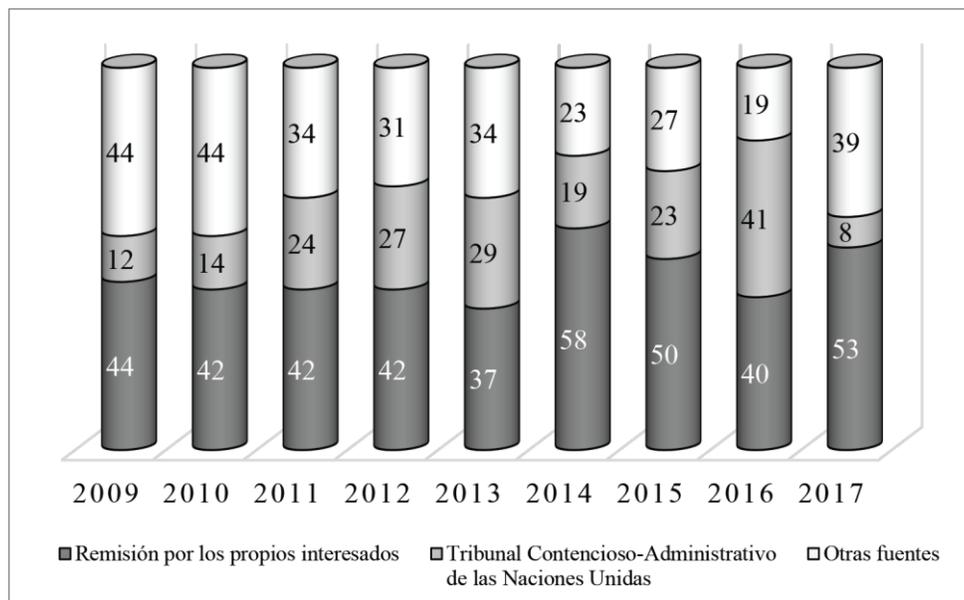
35. Si bien el número de casos sometidos a mediación parece haber disminuido de 2016 (134) a 2017 (101), resulta importante destacar que las cifras de 2016 incluían 53 órdenes individuales de remisión a mediación del Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas, todas relacionadas con cuestiones similares provocadas por una decisión política en una misma misión de mantenimiento de la paz. Esta gran remisión de casos similares, si se combinan formando un caso colectivo, situaría el número de casos de mediación atendidos en 2016 en 82, por lo que la cifra de 2017 es coherente con las tendencias anteriores.

36. Los procesos colectivos, que se documentan como un único caso de mediación para cada grupo, pueden incluir una variedad de componentes que faciliten la cohesión del equipo, mejoren su motivación y aborden cuestiones interpersonales o estructurales que ayuden al equipo a alcanzar su pleno potencial.

37. De los cinco procesos colectivos realizados por la Oficina, cuatro se llevaron a cabo en el Servicio de Mediación en la Secretaría y uno en los Fondos y Programas. En estos procesos se ha trabajado con alrededor de 90 miembros del personal; el grupo más numeroso fue de 26 personas y el más pequeño de 7.

38. De los casos sometidos a mediación en la Secretaría, los Fondos y Programas y el ACNUR, el 7,9% (8 casos) fueron remitidos por el Tribunal Contencioso-Administrativo, el 53,5% (54 casos) por los propios interesados (es decir, que una o ambas partes solicitaron la mediación), y el resto (38,6% o 39 casos) por otras oficinas (Oficina de Asistencia Letrada al Personal, Dependencia de Evaluación Interna, representantes de la administración y del personal, entre otras). En la figura XI se exponen las fuentes de los casos de mediación durante el período de 2009 a 2017. La remisión por parte de los propios interesados sigue representando el mayor grupo de los casos sometidos a mediación.

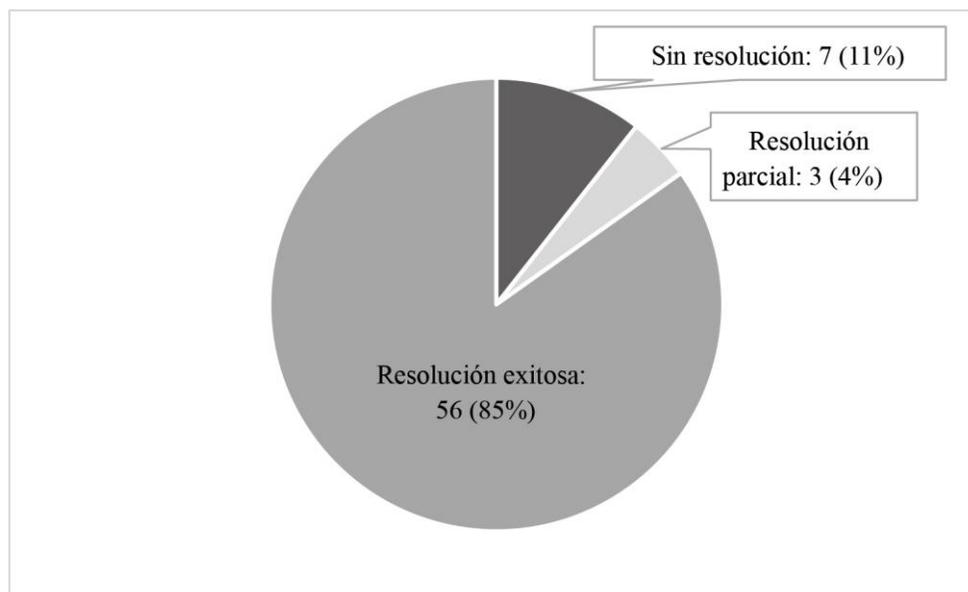
Figura XI  
Casos sometidos a mediación, por fuente de remisión, en porcentajes, 2009-2017



39. Las tendencias generales de las cuestiones sometidas a mediación están en consonancia con años anteriores, ya que las preocupaciones predominantes guardan relación con: cuestiones de puesto y carrera; relaciones de evaluación y entre pares; y remuneración y prestaciones.

40. En consonancia con los informes anteriores, la tasa de casos sometidos a mediación y resueltos por la Oficina se ha mantenido elevada, con un 89,7% de casos resueltos satisfactoriamente en 2017 en la Secretaría, y con una tasa de resolución satisfactoria del 84,9% de los casos en los tres componentes (véase la figura XII). De los 101 casos abiertos en 2017, 66 se sometieron a mediación y se cerraron, y en 56 de ellos se logró una solución. Siete casos se cerraron sin resolver y tres fueron parcialmente resueltos. En nueve casos no se pudo proceder a la mediación porque una de las partes rechazó recurrir a esa posibilidad. Seis casos no resultaban apropiados para que se los sometiera a mediación y cuatro se resolvieron antes de la mediación. Un total de 16 casos quedaron abiertos.

Figura XII  
Resultado de los casos sometidos a mediación en los tres componentes, 2017



## V. Actividades de divulgación: fomentar la competencia para resolver conflictos y la resolución informal

### Sinopsis

41. Un objetivo estratégico clave de la Oficina es promover la competencia para resolver conflictos mediante el desarrollo de aptitudes para prevenir y resolver mejor los conflictos en el lugar de trabajo. Esto va de la mano con el mandato fundamental de la Oficina. En los primeros años posteriores a la introducción del actual sistema de justicia interna y a la ampliación del sistema informal, las actividades de divulgación y comunicación se centraban principalmente en informar al personal de la existencia de la Oficina y sus servicios. Si bien esa tarea sigue siendo importante, la atención se dirige ahora hacia la provisión a administradores y personal de aptitudes, prácticas, herramientas y conocimientos sobre la mejor manera de prevenir y gestionar los conflictos.

42. En la actualidad hay establecidas siete oficinas regionales del Ombudsman, dos de las cuales están dedicadas a ayudar al personal en las misiones de mantenimiento de la paz. La Oficina mantiene un amplio programa de visitas de divulgación, que complementan la presencia sobre el terreno, acercando la solución informal de conflictos y los servicios de mediación al personal y los administradores. La Oficina puso en marcha un proyecto piloto en Beirut a partir de octubre de 2017, con vistas a estudiar las formas más efectivas de ayudar en Oriente Medio y África del Norte, dentro de los límites de los recursos existentes.

43. Ya sea en la Sede, en una oficina regional o en misión, cada uno de los mediadores y ombudsman participa en la elaboración de actividades que ayudan a los miembros del personal a comprender la naturaleza de los conflictos en el lugar de trabajo y a utilizar métodos informales para resolverlos. La atención se centra en el desarrollo de aptitudes y el suministro de instrumentos prácticos que los miembros del personal puedan utilizar todos los días para prevenir o resolver los conflictos.

44. A fin de cumplir con sus funciones fundamentales, la Oficina ha desarrollado numerosos instrumentos y actividades de comunicación. La plataforma de comunicación principal de la Oficina, su sitio web multilingüe ([www.un.org/ombudsman](http://www.un.org/ombudsman)), sigue constituyendo una importante puerta de entrada para el personal que solicita información detallada sobre el papel de la Oficina y sus servicios, y ofrece una serie de documentos fundamentales, recursos en línea y acceso a todos los informes anuales.

45. En 2017 el Ombudsman de la Secretaría celebró su decimoquinto aniversario intensificando la oferta de actividades centradas en la resolución de conflictos. Entre ellas figuraban un total estimado de 440 actividades de divulgación llevadas a cabo en el marco de la Secretaría en todo el mundo, con más de 90 talleres, 70 sesiones informativas y presentaciones, mesas redondas, reuniones generales y actividades de fomento de la capacidad, y más de 260 reuniones con funcionarios superiores, o consultas con asociados de grupos de interesados internos y externos. Además, un panel de expertos, que se organizó en alianza y asociación con la Misión Permanente de Suecia ante las Naciones Unidas, abordó el tema “Construyendo la paz: mediación y justicia en acción”.

46. A fin de solventar el problema de la presencia física limitada, la Oficina utiliza con frecuencia canales remotos (como el correo electrónico, el teléfono o la videoconferencia) para poner sus servicios, incluidas las intervenciones en casos, a disposición del personal destinado en la mayoría de los emplazamientos sobre el terreno. Sin embargo, las difíciles condiciones existentes sobre el terreno, tales como los deficientes sistemas de tecnología de la información, la inestabilidad de los servicios de Internet, las interrupciones del suministro eléctrico y otras limitaciones logísticas, siguen planteando desafíos considerables, por lo que la intervención en persona representa la manera más conveniente, con mucha diferencia, de solucionar un conflicto lo antes posible.

47. Cada misión conlleva: consultas individualizadas con los miembros del personal; sesiones de información o reuniones generales; grupos de discusión; y reuniones informativas con los funcionarios superiores, las partes interesadas, los recursos de apoyo locales y los representantes del personal.

48. Algunas misiones se han coordinado con otras oficinas, como el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno y la Oficina de Asistencia Letrada al Personal, a fin de prestar una asistencia integral a los funcionarios que han sufrido una reducción de personal. Esta práctica recomendada ofreció un servicio integral a los miembros del personal y la realización eficiente de las consultas a los proveedores de servicios visitantes y a los anfitriones de las misiones.

49. En el párrafo 18 de su resolución [72/256](#), la Asamblea General alentó a la Oficina a intensificar sus actividades de divulgación. En el párrafo 19 de la resolución, la Asamblea reconoció las iniciativas de la Oficina encaminadas a la solución informal de conflictos y solicitó información más detallada sobre las repercusiones de la capacitación en prevención de conflictos y sobre los esfuerzos realizados para seguir mejorando la cooperación entre las partes formal e informal del sistema de administración de justicia.

50. En 2017 los resultados de las encuestas sobre las opiniones de los participantes revelaron un alto nivel de satisfacción con los talleres y las sesiones de información, y el 90% de los que respondieron al cuestionario señalaron que recomendarían las sesiones a otros. El sitio web multilingüe recibió un promedio de 3.000 visitas al mes.

51. La Oficina ha reforzado la elaboración y puesta en marcha de encuestas previas a las intervenciones, que se llevan a cabo antes de visitar las oficinas sobre el terreno o las misiones de mantenimiento de la paz. La encuesta pretende iniciar el diálogo,

identificar los principales problemas en el lugar de trabajo y evaluar en qué medida el personal tiene conocimiento de la solución informal de conflictos. Asimismo, la realización de encuestas previas a una misión permite detectar los conflictos en curso en el lugar de trabajo, los problemas existentes y el tiempo que se invierte en abordarlos. Esa información es útil para el diseño de los correspondientes talleres de capacitación y los materiales de divulgación y para ofrecer respuestas adaptadas a las necesidades del personal. En 2017 se envió la encuesta previa a la intervención, de manera confidencial y anónima, a 24 oficinas, departamentos y misiones de la Secretaría en 26 países de África, América Latina y Asia.

52. La Oficina seguirá trabajando a fin de proporcionar, en su próximo informe, datos más detallados sobre los efectos de sus iniciativas de capacitación en materia de prevención de conflictos.

## **VI. Causas fundamentales del conflicto: cuestiones sistémicas**

### **A. Antecedentes**

53. Gracias a la interacción con las partes interesadas, la Oficina puede determinar, analizar e informarse acerca de los problemas sistémicos existentes o que están surgiendo en la Organización. Mientras que los casos individuales son susceptibles de resolución mediante la intervención directa, muchos conflictos pueden atribuirse a problemas sistémicos, como deficiencias o contradicciones existentes en las políticas, procedimientos, sistemas o estructuras de la Organización. Estos pueden estar profundamente arraigados en la cultura institucional o ser el resultado de un desajuste entre la finalidad, el objetivo y la realización. La detección temprana de tales problemas por parte de la Oficina permite a la Organización responder de una manera holística, a fin de hacer frente a los problemas actuales y prevenir conflictos en el futuro.

### **B. Introducción**

54. En el informe de 2017 (A/72/138), el Ombudsman observó varios factores que afectan a la productividad, la salud y la motivación del personal, lo que da lugar a conflictos que resultan improductivos y que se expresan de manera inapropiada. Recientemente, la Organización ha tenido que hacer frente a denuncias de acoso y abuso, en particular en la prensa.

55. Desde una perspectiva sistémica, los fenómenos extremos no surgen de la nada: hay un período previo y una escalada en que la prevención y los sistemas de alerta temprana han fracasado o se han desatendido. El temor generalizado a denunciar, como ha señalado anteriormente el Ombudsman, puede dar lugar a que no se presente información suficiente sobre riesgos e incidentes que se podrían haber evitado si hubiera existido un clima de confianza, escucha y apoyo.

56. El presente informe se centra en los problemas sistémicos que contribuyen a desarrollar una conducta inapropiada que tal vez no se ajuste a la definición de conducta indebida pero que es incompatible con los valores de la Organización y con las normas de conducta exigidas a los funcionarios públicos internacionales<sup>4</sup>. Un lugar de trabajo donde los colegas y supervisores respetan la diversidad, velan por la dignidad de todos y utilizan un tono adecuado y civilizado es lo que caracteriza a un

---

<sup>4</sup> Comisión de Administración Pública Internacional, Normas de conducta de la administración pública internacional (Nueva York, 2013). Disponible en: <http://www.un.org/es/ethics/pdf/StandConIntCivSEsp.pdf>.

entorno coherente con los valores de las Naciones Unidas. En un entorno de trabajo en que surgen asperezas entre el personal y los administradores, los problemas escalan hacia el acoso, el abuso de poder, la intimidación o la represalia, lo cual constituye una ofensa para esos mismos valores.

57. Esto puede generar conflictos dañinos y un estrés excesivo, lo que, a su vez, puede dar lugar a la falta de colaboración y el escepticismo del personal y convertirse en un riesgo para la reputación institucional y la productividad. Las oportunidades que se describen en cada una de las secciones que figuran a continuación recogen la información que la Oficina recaba de los miembros del personal y los administradores sobre las medidas que cada cual desearía que el otro adoptase para la consecución de un lugar de trabajo armónico.

### C. Gestión de la actuación profesional y rendición de cuentas

58. En el informe de 2017 ([A/72/138](#)), el Ombudsman informó sobre la importancia de la gestión de la actuación profesional, la gestión del comportamiento y la rendición de cuentas en relación con un resumen de 15 años de labor de la Oficina. En el informe se ponía de relieve la necesidad de que los funcionarios y los administradores mantengan las necesarias, y a veces difíciles, conversaciones de manera útil y productiva (párrs. 59, 60 y 69). Las conclusiones de los casos tramitados en el período sobre el que se informa son coherentes con las observaciones anteriores.

59. Con arreglo a los reglamentos, normas y políticas de la Organización, se prohíbe cualquier forma de acoso, en particular el acoso sexual, la discriminación y el abuso de autoridad, al igual que cualquier otro tipo de conducta indebida. Siempre que se haya establecido mediante un proceso adecuado, los autores pueden ser objeto de medidas disciplinarias o incluso de enjuiciamiento en las jurisdicciones nacionales.

60. Si bien lo dicho anteriormente permitiría abordar las transgresiones flagrantes que se respalden con pruebas suficientes, el Ombudsman observa una debilidad institucional a la hora de afrontar la conducta inapropiada e inaceptable que no termina de encajar con la definición de conducta indebida. Esto puede incluir las acusaciones injustas o infundadas relativas a los casos de desempeño insatisfactorio; el recurso a la amenaza de la interposición de una denuncia de acoso infundada con el objeto de obtener ventajas; la resistencia cuando el desempeño deficiente se aborda de forma apropiada; la conducta inapropiada, irrespetuosa, desagradable, desconsiderada, repudiable, grosera o agresiva; o el estrés –y la tensión– que ocasiona una conducta que, si bien quizá sea entendible en su contexto, puede provocar que otro miembro del personal se sienta incómodo, intimidado o excluido. En ocasiones, esto incluso puede dar lugar a una licencia de enfermedad inducida por el estrés.

61. Pueden existir otras infracciones o microagresiones que resulten hirientes o irrespetuosas hacia las personas y acumulativamente dañinas, y que den lugar a un ambiente de trabajo tóxico que no cumpla las expectativas institucionales de un lugar de trabajo armónico y productivo. Tal conducta es incompatible con los requisitos que se exigen a todo el personal para que cumpla con los valores básicos y las competencias de la Organización, y con los requisitos añadidos exigidos a los administradores (véase [ST/SGB/1999/15](#)).

62. Cuando los administradores no actúan, o niegan que exista un problema, las personas involucradas perciben la falta de consecuencias frente a la mala conducta como una cultura de la impunidad. Un entorno de trabajo saludable es insostenible cuando se premia cumplir los plazos u “obtener resultados” a expensas del bienestar del personal o la motivación del equipo. A menos que esta costosa forma de “éxito” tenga consecuencias, la cultura no cambiará. Por el contrario, el Ombudsman observó que este enfoque ha disuadido a los administradores de prestar una atención adecuada

a las necesidades y el bienestar del personal a su cargo. Un enfoque de gestión generoso puede resultar más efectivo y sostenible a largo plazo, y más compatible con los valores institucionales.

63. Muchos administradores evitan una conversación difícil que podría resolver un problema desde muy pronto, a menudo en detrimento del personal afectado por la conducta en cuestión. Sin que el personal perciba la problemática, no hay oportunidad para corregirla, y este ciclo de inacción provoca que los problemas crezcan, se encuentren y se agraven.

64. Contar con las aptitudes y los recursos necesarios para hacer cumplir las reglas, las políticas y procedimientos con una conducta y una comunicación respetuosas y armoniosas es esencial para lograr una gestión efectiva de la actuación profesional. Actualmente, se corre el riesgo de que esta divergencia entre los valores y la práctica entorpezca la capacidad del conjunto del personal que trabaja en las Naciones Unidas para cumplir el mandato de mejorar las vidas de los beneficiarios de la Organización.

65. Por último, se constata que cuando la conducta objetable se da entre los niveles superiores tiene un impacto negativo más amplio en el conjunto del lugar de trabajo que cuando se produce una conducta similar entre las categorías subalternas.

### **Observación sobre las iniciativas institucionales**

66. La Secretaría ha seguido introduciendo mejoras en el Sistema de Gestión y Perfeccionamiento de la Actuación Profesional y actualmente desarrolla un enfoque que incorpora la promoción del cambio de conducta, en especial con respecto a la necesidad de retroalimentación entre los administradores y el personal. Estos cambios pretenden transformar la cultura institucional y aumentar la rendición de cuentas de la gestión del activo más importante de la Organización: su personal. Está prevista la introducción de un nuevo modelo de liderazgo y de gestión, hacia finales de 2018, para, entre otras cosas, sensibilizar sobre los prejuicios inconscientes, ofrecer oportunidades de mentoría para el personal en general y promover un cambio positivo de la cultura institucional.

### **Oportunidades**

#### **1) Comportamiento ejemplar**

a) Actuar de manera decidida y temprana frente a la conducta inapropiada, aun cuando no alcance el umbral de conducta prohibida; denunciar cualquier conducta ofensiva ejercida en contra de la propia persona o de sus colegas;

b) Establecer las pautas “desde arriba” y dar respuesta a las conductas incívicas de manera rápida, proporcionada y justa, antes de que llegue a plantearse una queja formal;

c) Los supervisados y los supervisores deben crear de manera conjunta un diálogo continuo;

d) Centrarse en la dignidad de todas las personas interesadas y en un entorno de trabajo armónico, libre de conductas desagradables, ofensivas e hirientes;

e) Los dirigentes deben actuar con rapidez cuando se infringen los valores institucionales; una queja formal no debe considerarse como un requisito previo para la adopción de medidas de gestión;

f) Prestar especial atención a las evaluaciones del desempeño de los funcionarios que se enfrentan a un proceso de reducción de personal, a fin de garantizar que se tengan en cuenta la conducta y el tratamiento de los demás a la hora de tomar decisiones sobre retención del personal;

g) Tener empatía y juzgar la conducta, no la persona. Considerar que los funcionarios de todos los niveles que parecen mostrarse agresivos pueden estar sometidos a una fuerte presión y necesitar ayuda.

## 2) Rendición de cuentas

a) Hacer notar que la buena conducta es parte esencial del buen desempeño. Exigir que todos los funcionarios, incluidos los más altos dirigentes, rindan cuentas por cómo tratan a los demás, especialmente a aquellos que están directa o indirectamente bajo su supervisión;

b) Imponer sanciones apropiadas y corregir los incentivos negativos.

## 3) Capacitación y apoyo

a) Seguir impartiendo capacitación y prestando apoyo a los administradores para que utilicen el sistema de gestión de la actuación profesional de manera equitativa y adecuada, a fin de fortalecer los valores básicos y las competencias en materia de conducta del personal;

b) Desarrollar las aptitudes del personal, los dirigentes y los administradores para que inicien las conversaciones relativas a la conducta tan pronto como surjan las problemáticas;

c) Velar por que el personal conozca y pueda acceder libremente a los recursos de apoyo para abordar cualquier conducta ofensiva, real o aparente, desde una etapa temprana, sin temor a que los administradores tomen represalias.

## D. Calidad del servicio

67. Han surgido muchas cuestiones relativas a la calidad y puntualidad del servicio, como por ejemplo cómo obtener una respuesta a las consultas (véase la figura V). Estos casos a menudo van acompañados de una elevada dosis de frustración. El daño ocasionado por una prestación de servicios deficiente, seguida de atrasos y de falta de compromiso o colaboración para rectificar la situación, puede superar con creces el problema original, dado que una vez que una prestación de servicios deficiente hace que un miembro del personal o un administrador se sienta tratado de manera indebida o irrespetuosa, se erosiona su confianza en el sistema y en la gestión. Con la pérdida de confianza, los conflictos surgen con facilidad.

68. La Oficina ha observado el profundo impacto negativo sobre la conducta, la motivación, la participación y la productividad que tiene lugar cuando equipos enteros caen en picado, con las consiguientes ausencias y problemas de salud mental. Algunos de quienes debían prestar servicios, al trabajar en entornos con escasez de recursos y de gestión, no son capaces de alcanzar el nivel de servicio deseado y se consideran ellos mismos víctimas de la situación. El Ombudsman trabaja con las distintas partes, oficinas y departamentos involucrados para abordar tales cuestiones de un modo práctico y específico, en la medida en que la confidencialidad lo permita.

69. El Ombudsman ha observado que existe la preocupación de que la delegación de autoridad sobre el terreno pueda dar lugar a un abuso de autoridad si la supervisión por parte de las sedes se reduce o es inexistente. Parece existir poca conciencia acerca del hecho de que las propuestas de reforma mencionan de manera reiterada que la delegación solo se producirá con la capacitación, la vigilancia y la rendición de cuentas apropiadas. Otra explicación posible es que los funcionarios sienten que los administradores tal vez no comprendan plenamente el alcance del abuso que ellos sí ven, perciben o temen. La incapacidad para fomentar la confianza entre el personal y asegurarle protección contra las conductas abusivas o las decisiones inapropiadas

sobre el terreno puede bloquear debates importantes relativos a la delegación óptima de autoridad para la prestación de servicios.

### **Observación sobre las iniciativas institucionales**

70. El Ombudsman reconoce los esfuerzos de la Organización por capitalizar la introducción de un sistema de planificación de los recursos institucionales (Umoja), además de que se está preparando para reformas a gran escala con vistas a abordar la cuestión de la coherencia global y la celeridad del servicio en la administración. Esto puede aliviar algunas de las preocupaciones planteadas en relación con el mediano y largo plazo. Hasta que tales reformas no se hayan implementado satisfactoriamente, la Organización tal vez desee prestar atención inmediata tanto a los problemas del personal ligados a las deficiencias en la prestación de servicios como a las legítimas dificultades del personal para prestar los servicios solicitados.

71. En este sentido, el hecho de presionar todavía más a los funcionarios de alto desempeño para que cumplan los compromisos departamentales sin brindarles el apoyo adecuado no es una solución aceptable, ya que esto provoca que el personal se sienta mal —a veces de gravedad— cuando las presiones se delegan hacia abajo sin contar con el correspondiente apoyo de gestión.

### **Oportunidades**

#### **1) Rendición de cuentas**

a) Ser un modelo de conducta efectivo, con independencia del nivel jerárquico; todos deben contribuir a la cultura institucional;

b) Brindar al cliente orientación, trabajo en equipo y profesionalidad; solicitar sistemáticamente las sugerencias de los clientes internos después de la prestación de servicios;

c) Actuar contra la conducta inusual o inapropiada en la oficina y alentar la denuncia de los abusos de autoridad ante las sedes;

d) No incentivar la mala conducta permitiendo que la situación persista;

e) Explorar e introducir nuevas vías para mejorar la realización de tareas y la prestación de servicios de manera más efectiva.

#### **2) Comunicación**

a) Enviar a todo el personal el mensaje que los administradores desean escuchar para actuar cuando su apoyo sea necesario; informar al personal con celeridad cuando restricciones de capacidad vayan a obstaculizar la prestación de servicios, especificándoles cuándo se espera que puedan recibir una respuesta;

b) Manifestarse (ya sea el supervisor o el supervisado) y solicitar ayuda cuando las condiciones no permitan cumplir el desempeño o los plazos esperados, sin someter al personal a una presión innecesaria;

c) Reconocer y premiar a los administradores que cuidan del personal y a los funcionarios que contribuyen a un lugar de trabajo armónico.

#### **3) Armonización**

a) Armonizar los recursos y las tareas de manera realista, distribuir el trabajo equitativamente y hacer que los miembros del equipo rindan cuentas por la parte del trabajo que les corresponde;

b) Ayudar a los supervisados a la hora de tomar decisiones correctas aunque difíciles.

## E. Aplicación de la reforma y gestión del cambio

72. El Ombudsman había informado anteriormente sobre la fatiga ante la reforma y la falta de estrategias de gestión del cambio y de comunicación adecuadas (A/72/138). Estas preocupaciones han seguido adquiriendo importancia, dado que a menudo se presentan como el trasfondo o la causa fundamental de los problemas específicos planteados ante la Oficina.

73. Si bien se acepta la necesidad de cambio, en ocasiones las reformas transformadoras a gran escala (cuando una empieza antes de que la anterior haya dado sus frutos) pueden tener un efecto desestabilizador sobre parte del personal, en particular cuando los periodos de transición son largos. Esto puede ser un factor que explique algunos de los resultados negativos de la encuesta sobre la implicación del personal (véase el párr. 75). Esta sensación de desestabilización y el estrés y el escepticismo resultantes constituyen un terreno fértil para que surjan conductas impropias, defensivas y hasta agresivas, lo que contribuye al aumento de las actitudes incívicas.

### Observación sobre las iniciativas institucionales

74. Se han realizado esfuerzos considerables para comunicar las iniciativas de reforma al personal, en particular reuniones generales y exposiciones informativas al Comité del Personal y la Administración. Asimismo, se han ideado medidas de mitigación para aquellas personas que puedan verse afectadas negativamente por las reformas inminentes. Sin embargo, pese a estos esfuerzos, persiste una sensación generalizada de incertidumbre e inseguridad que afecta a la conducta, la cultura de oficina y el bienestar del personal. Muchas personas, incluso funcionarios superiores, consideran, de manera justificada o no, que se oculta información existente, y no por buenas razones. El personal de todos los niveles ha expresado quejas por la falta de intercambio de información en los procesos de reforma recientes y actuales.

### Oportunidades

#### 1) Preparación

a) Solicitar que los esfuerzos de gestión del cambio gocen de los debidos recursos para poder ser eficaces e indicar a los órganos competentes sus implicaciones en términos de costos y recursos, de tal manera que las inversiones sean proporcionales con las necesidades y la magnitud de las reformas;

b) Estudiar y tener en cuenta, en todos los niveles de opciones, trayectorias profesionales alternativas y medidas de mitigación. Las investigaciones han demostrado que, sin que con ello se pretenda trasladar la carga de la gestión del cambio a los miembros del personal de manera individualizada, allí donde los individuos asumen el compromiso de forjar su futuro, se sienten menos estresados, menos indefensos y más dignos;

c) Seguir participando en el proceso de administración de personal y en la labor con los representantes del personal electos, con vistas a forjar el futuro del trabajo en la Organización;

d) Reconocer que el cambio es difícil y prestar atención al cuidado de uno mismo, en especial recurriendo a los servicios de los consejeros del personal para facilitar la resiliencia y la gestión del estrés.

#### 2) Comunicación

a) Continuar los esfuerzos de comunicación que ya están en curso, aun cuando pudieran parecer repetitivos;

b) Estudiar cómo puede salvarse la brecha existente entre los considerables esfuerzos realizados por los administradores y la percepción de que tal vez no exista comunicación suficiente;

c) Desarrollar una estrategia de comunicación interna y comunicarla de manera temprana, incluso cuando se carezca de información concreta, para ayudar al personal a ampliar su conocimiento acerca del plan y del momento indicado para la toma de decisiones;

d) Garantizar al personal que la estructura administrativa de gestión del cambio está en marcha y preparada para dirigir, supervisar y acompañar todas las reformas y cambios de amplio espectro que afectarán a muchos miembros del personal y a diversas oficinas de la Secretaría en todo el mundo;

e) Crear aún más oportunidades para involucrar al personal en el diálogo, además de proporcionar más información unidireccional y reuniones informativas;

f) Supervisar si el personal recibe y procesa, y de qué manera, los considerables esfuerzos realizados (“check in”).

### 3) **Capacitación y apoyo**

Educar al personal y a los administradores tan pronto como sea posible sobre la gestión de la transición, para ellos mismos y para preparar a los supervisados.

## VII. **Observaciones sobre iniciativas institucionales**

### A. **Encuesta sobre la implicación del personal de las Naciones Unidas**

75. En el párrafo 16 de su resolución [A/72/256](#), la Asamblea General solicitó que el informe del Ombudsman incluyese información y recomendaciones acerca de los resultados totales de la encuesta de personal, puesto que dan cuenta de sus percepciones sobre los conflictos en el lugar de trabajo.

76. El Ombudsman se complace en hacer notar que la primera encuesta sobre la implicación del personal se llevó a cabo entre el 4 y el 18 de diciembre de 2017.

77. Si bien la encuesta descubre resultados muy importantes, tanto positivos como menos positivos, el Ombudsman señala, en el contexto de este informe, el hallazgo de un desequilibrio entre los actuales recortes presupuestarios que sufren muchas entidades y la exigencia de que los administradores creen un entorno propicio y de empoderamiento. Lo que se presenta como el encargo de una medida de gestión, se percibe por algunos administradores como una carga inmensa sobre sus espaldas, imposible de soportar. Los recortes presupuestarios generan un estrés adicional en el personal que permanece después de los recortes o congelaciones. Por consiguiente, a los administradores les resulta difícil conciliar el encargo de crear un entorno propicio con la reducción de los recursos y con las expectativas que se mantienen invariables.

#### **Oportunidad**

78. Atender la necesidad de que el personal disponga del apoyo adecuado y de un entorno propicio para poder, en tiempos de recortes, actuar de manera eficiente.

### B. **Salud mental**

79. Los cambios constantes y las incertidumbres que se experimentan en la Secretaría y en los sistemas más amplios de los que forma parte han situado a sectores considerables de la Organización en un “modo de supervivencia” psicológica, con la

consiguiente falta de empatía que conlleva esta actitud a la defensiva. Parece que esto está causando estragos en el bienestar y la salud mental de todas las personas involucradas, ya sea porque sufren ese estrés de modo directo o como el último eslabón de la cadena de mala conducta<sup>5</sup>.

80. A este respecto, el Ombudsman se complace en observar que el Secretario General se ha comprometido a trabajar con los asociados para promover la plena salud mental y el bienestar del personal del sistema de las Naciones Unidas. Gracias a este compromiso, por primera vez, el sistema de las Naciones Unidas ha desarrollado una estrategia de salud mental y bienestar para su entorno de trabajo. La Estrategia de Salud Mental y Bienestar en el Lugar de Trabajo de las Naciones Unidas, que es una estrategia de cinco años, se ha creado para todo el personal, a través de distintos roles, contextos y entornos, desde las misiones en el terreno hasta la Sede, con el propósito de elevar la eficacia de la Organización mejorando la salud psicológica de su personal.

81. La estrategia fue desarrollada por un equipo colaborativo multidisciplinario e interinstitucional en respuesta a las conclusiones de la encuesta sobre el bienestar del personal de las Naciones Unidas, que constató elevados niveles de síntomas asociados a la ansiedad, la depresión, el estrés postraumático y el consumo peligroso de alcohol entre el personal de las Naciones Unidas. Los cuatro temas principales del plan quinquenal de salud mental en el lugar de trabajo son: a) crear un lugar de trabajo que mejore la salud mental y física y el bienestar; b) desarrollar, ofrecer y evaluar sistemáticamente los servicios de salud mental y bienestar en todos los lugares de destino; c) recibir y dar apoyo al personal que vive con problemas de salud mental; y d) garantizar una financiación sostenible para los servicios de salud mental y bienestar.

82. Se prevé que la aplicación de la estrategia comience en el cuarto trimestre de 2018, sobre la base de los cuatro temas, con grupos de trabajo interinstitucionales y multidisciplinarios para colaborar en el diseño de elementos específicos para la aplicación.

83. No obstante, se reconoce que una estrategia de salud mental no puede por sí sola resolver todos los problemas relacionados con el lugar de trabajo en la Secretaría, y tampoco se pretende “medicalizar” de manera inapropiada situaciones donde se necesitan soluciones administrativas. Todas las oportunidades mencionadas anteriormente, sin embargo, representan nuevas maneras de apoyar el primer nivel de la estrategia.

### **Oportunidad**

84. Seguir desestigmatizando y fomentando la comprensión sobre el impacto de la salud mental y el estrés en relación con las licencias de enfermedad y la productividad, ya que esto puede servir de gran ayuda para promover un lugar de trabajo armónico y alentador, donde las personas se sientan respetadas y capaces de dar lo mejor de sí mismas.

## **C. Adelanto profesional para ascender al Cuadro Orgánico**

85. Más allá del enfoque del presente informe, el Ombudsman sigue preocupado por las perspectivas de carrera de los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos, habida cuenta de los casos recibidos. El Ombudsman se complace en observar que el grupo de trabajo sobre el desarrollo de las perspectivas de carrera

<sup>5</sup> Véase [A/61/524](#), párr. 67; [A/62/311](#), párr. 52; [A/64/314](#), párrs. 86 a 91; [A/65/303](#), párrs. 91 a 97; [A/66/224](#), párrs. 87 y 90 a 92; [A/67/172](#), párrs. 91 a 93; [A/70/151](#), párr. 67; [A/71/157](#), párrs. 58 y 59.

de dichos miembros del personal ha estado examinando cuestiones relevantes relacionadas con la Secretaría de las Naciones Unidas. El grupo de trabajo ha elaborado, de forma conjunta, recomendaciones que requerirían la aprobación de la Asamblea General.

## VIII. Perspectivas para el futuro

86. El análisis sistemático de las cuestiones planteadas ante la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación es la base sobre la que la Oficina actúa como un sistema de alerta temprana, advirtiendo a quienes se dedican a la política y a la toma de decisiones de que sería deseable abordar las tendencias emergentes o aquellas que no han sido abordadas de manera adecuada.

87. El informe sobre la labor de la Oficina en 2014 señalaba los efectos nocivos de la conducta ofensiva en el lugar de trabajo y sugería que el Secretario General tal vez desease reiterar la importancia de una conducta cívica y respetuosa en el lugar de trabajo y que esperaba de los cargos directivos superiores que marcaran la pauta y sirvieran de ejemplo en ese sentido (véase [A/70/151](#), párr. 70 a)). Desde entonces se ha hecho más evidente, no solo en las Naciones Unidas sino en el entorno de trabajo a nivel mundial, que la conducta ofensiva tiene efectos nocivos no solo sobre la motivación y el bienestar del personal en todos los niveles sino también sobre la productividad. A la vista del programa de reformas del Secretario General y en una época en la que las Naciones Unidas deben hacer más con menos, la Oficina considera que puede desempeñar una función importante a la hora de ayudar a velar por que en el lugar de trabajo de las Naciones Unidas se respete la dignidad de todas las personas.

88. La Oficina se propone desempeñar un papel relevante en una iniciativa en materia de civismo o dignidad que se centre en cómo los administradores y el personal, trabajando de manera conjunta y respetuosa, pueden alcanzar los objetivos de modo más eficiente, mientras forjan y fortalecen un sólido espíritu de equipo. Manteniendo la garantía de confidencialidad que la caracteriza (salvo en los casos en que, de conformidad con las normas de conducta, el Ombudsman tiene motivos razonables para creer que existe la posibilidad de una lesión corporal inminente), la Oficina prestará especial atención en su labor a las cuestiones sistémicas derivadas de la falta de civismo o de la incapacidad para respetar la dignidad de los colegas. La Secretaría del Ombudsman cooperará con los otros dos componentes de la Oficina para asegurar un enfoque unificado a la hora de abordar el problema. Asimismo, recabará aportaciones de otros en la Organización, en particular de los representantes de los administradores y del personal, a través del diálogo sobre las causas fundamentales y las manifestaciones de falta de civismo o de incapacidad para garantizar la dignidad en el lugar de trabajo. Actuando como catalizador desde su posición ventajosa única y manteniendo su independencia, la Oficina espera que este trabajo sirva de ayuda en la Sede y sobre el terreno.

89. El Ombudsman hace notar que en el mandato de la Oficina no figura prestar servicios al personal que no es de plantilla y que la Oficina solo lo hace excepcionalmente y cuando es posible dentro de los recursos existentes. En 2017 la Secretaría recibió 225 casos de personal que no es de plantilla, frente a 152 casos en 2016, lo que supone un aumento de 73 casos, o aproximadamente un 48%. En 2015 había 161 casos de personal que no es de plantilla. Reconociendo la tendencia a la contratación de un número cada vez mayor de personal que no es de plantilla en la fuerza de trabajo de la Organización, especialmente en las misiones sobre el terreno, el Secretario General propone iniciar un proyecto piloto que daría acceso a los servicios de arreglo informal de controversias a personal que no es de plantilla como parte del mandato de la Oficina. En caso de que el proyecto piloto diese lugar a un

aumento del número de casos de personal que no es de plantilla por encima de los 350 casos al año, el Secretario General se vería obligado a solicitar recursos adicionales para que el proyecto piloto continuase. El proyecto piloto ayudaría a la Organización a determinar los tipos de reclamaciones que presenta el personal que no es de plantilla y, cuantitativamente, el número de casos atendidos.

90. Como se ha destacado en los informes anteriores y reconoce la Asamblea General en su resolución [71/266](#), el acceso a la Oficina sigue siendo problemático para el personal que opera sobre el terreno, especialmente para quienes trabajan en lugares de destino remotos. A través de su presencia regional, la Oficina ha realizado esfuerzos significativos para ampliar su alcance mediante misiones de divulgación, dentro de los medios disponibles. Durante el período sobre el que se informa, los casos han aumentado en un 35% con respecto al período anterior en las misiones sobre el terreno de la Secretaría, y han aumentado en un 22% en otros emplazamientos de la Secretaría fuera de la Sede. Sobre la base de la experiencia adquirida, la presencia en persona de un especialista en la solución de conflictos, como se indica en el párrafo 46, sigue siendo el enfoque más efectivo de intervención sobre el conflicto, dado que permite la acción preventiva, las resoluciones rápidas sobre el terreno y el desarrollo de la capacidad para el futuro. La atención constante al personal que presta servicios en las Naciones Unidas lejos de los lugares de destino con sede, a menudo bajo condiciones muy duras, seguirá siendo una prioridad para la Oficina. Esto incluirá asegurarse de que los recursos de la Oficina se utilicen para prestar cobertura regional adecuada y accesible, así como proveer servicios en las seis lenguas oficiales.

---