



# Asamblea General

Distr. general  
15 de julio de 2019  
Español  
Original: inglés

**Septuagésimo cuarto período de sesiones**  
Tema 148 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*

En el presente informe se exponen las actividades llevadas a cabo por la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2018.

Además de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, que presta servicios a la Secretaría, existen ombudsman separados y con funciones específicas en el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR). Los ombudsman que asisten a los fondos, programas y entidades de las Naciones Unidas administrados por separado tienen su sede en Nueva York y los del ACNUR, en Budapest y Ginebra.

El informe contiene datos estadísticos e información sobre las actividades llevadas a cabo por la Oficina durante el período que abarca. Se centra en las actividades propias 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 contiene observaciones sobre cuestiones sistémicas.

\* [A/74/50](#).



## I. Introducción

1. Un aspecto fundamental del éxito de las reformas institucionales emprendidas por el Secretario General es la facultad de manejar el factor humano y ver el lado positivo de opiniones divergentes. Cuando el personal adopta actitudes que promueven un enfoque colaborativo para resolver desacuerdos y conflictos, el lugar de trabajo se convierte en un lugar vibrante, sano y satisfactorio, propicio para la adopción de decisiones firmes. El fomento de un diálogo que cuestiona las ideas, pero no a las personas, es la piedra angular de todo lugar de trabajo productivo y armonioso. En 2018 la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas siguió permitiendo al personal mantener una interacción productiva en el lugar de trabajo y crear una dinámica de equipo mejor gracias a la asistencia individualizada, las actividades de divulgación centradas en la competencia para resolver conflictos, la creación de capacidad y la información sistémica sobre los resultados.

2. En momentos en que la Organización se adapta a un entorno laboral en evolución con nuevas prioridades, la labor de la Oficina es más relevante que nunca. La Oficina se esfuerza por proporcionar al personal de todos los niveles los instrumentos necesarios para el trabajo en equipo y maximizar la eficacia.

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

### A. Mandato de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación

3. En su resolución [73/276](#), la Asamblea General reconoció que el sistema informal de administración de justicia era una opción eficiente y eficaz tanto para el personal que procuraba obtener reparación como para la participación de los administradores.

4. La Oficina se guía por los principios básicos de independencia, neutralidad, confidencialidad e informalidad (véase el anexo del presente documento), que se ajustan a las normas internacionales de conducta aplicables a la profesión del ombudsman institucional y de los mediadores profesionales (véase [ST/SGB/2016/7](#)). La Oficina presta asistencia confidencial e imparcial para resolver las controversias en todo lugar de trabajo donde se encuentre personal de las Naciones Unidas. Funcionarios y funcionarias de todas las categorías solicitan la asistencia de la Oficina sobre una amplia gama de cuestiones relacionadas con el lugar de trabajo y la Oficina los asiste mediante múltiples métodos de solución de controversias, como el examen de distintas opciones, la remisión, el acompañamiento experto para resolver conflictos, la diplomacia itinerante, la facilitación del diálogo, la mediación y los procesos de grupo.

5. La Oficina detecta las tendencias y los problemas sistémicos subyacentes de los conflictos en el lugar de trabajo guiándose por los casos abordados o las cuestiones que por otras razones llegan a su conocimiento. Estas cuestiones sistémicas se plantean ante la administración de la Organización de manera continua. La Oficina se esfuerza por ayudar al personal a cultivar los conocimientos, las actitudes y las aptitudes para gestionar los conflictos de manera constructiva (“competencia para resolver conflictos”), ofreciendo sesiones informativas temáticas y talleres, iniciativas de creación de capacidad, procesos de grupo y acompañamiento experto individual para resolver conflictos.

6. Estas amplias esferas de trabajo están entrelazadas y son interdependientes. Los problemas que se descubren al entrar en contacto con los visitantes suelen proporcionar los medios para detectar las deficiencias sistémicas y orientar la formulación de iniciativas más amplias de competencia para resolver conflictos.

## **B. Servicios**

7. La Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas ofrece servicios informales de solución de conflictos en apoyo de todo el personal, incluidos todos los niveles de gestión, y son de importancia decisiva en este período de cambio institucional.

8. El personal de la Oficina encargado de la solución de conflictos aplica diversas técnicas para satisfacer las necesidades de los funcionarios y las funcionarias que desean resolver conflictos o limitar sus efectos negativos. Estas técnicas incluyen la facultad de escuchar activamente y con empatía, la reformulación de perspectivas divergentes, los interrogatorios productivos y el acompañamiento experto en cuanto a la diferencia entre los intereses y las necesidades, así como la facilitación de la adopción por los visitantes, individuales o en grupo, de enfoques inclusivos y colaborativos.

## **C. Multilingüismo**

9. En consonancia con las prioridades y las iniciativas institucionales transversales sobre el multilingüismo y a fin de mejorar la prestación de servicios, los ombudsmán y los mediadores de la Oficina son multilingües y, en su conjunto, pueden proporcionar servicios de solución de conflictos en los seis idiomas oficiales de las Naciones Unidas al personal que atienden en todo el mundo. Varios de los especialistas de la Oficina hablan otros idiomas y pueden comunicarse con los visitantes en su idioma preferido. Los visitantes suelen preferir expresarse en su lengua materna para compartir sus quejas, aclarar las perspectivas y sentirse escuchados; los beneficios de ofrecer servicios en distintos idiomas van desde la creación de un entorno más favorable hasta, en particular sobre el terreno, la facilitación del acceso a los servicios prestados por la parte informal del sistema de administración de justicia que, de otro modo, no sería accesible debido a las barreras lingüísticas.

## **III. Presencia mundial**

10. La Oficina tiene una presencia mundial gracias a sus oficinas en Bangkok, Entebbe (Uganda), Ginebra, Goma (República Democrática del Congo), Nairobi, Nueva York, Santiago y Viena. A fin de prestar servicios presenciales mejor dirigidos al personal con destino en Beirut y otros puntos, la Oficina ha redistribuido temporalmente los recursos existentes para satisfacer esas necesidades operacionales. Basándose en esta experiencia, la Oficina verá qué otras oportunidades presenta la redistribución de recursos a corto y largo plazo para responder a necesidades cambiantes.

11. Las oficinas de los ombudsmán regionales, que están descentralizadas desde hace 10 años, proporcionan toda la gama de servicios de gestión de conflictos en el lugar de destino donde prestan servicios. Además, realizan visitas a las operaciones sobre el terreno y los lugares de destino que carecen de un ombudsmán residente para proporcionar a todos los funcionarios la oportunidad de recibir asistencia en persona. Los contactos en persona con funcionarios y funcionarias 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 van siempre acompañadas de sesiones de capacitación en competencia para resolver conflictos, capacitación que, de otro modo, no estaría disponible en esos lugares.

## **A. Misiones de Ombudsman**

12. La limitada presencia de los servicios de ombudsman sobre el terreno plantea la dificultad de llegar, de manera adecuada y oportuna, a todo el personal en todo el mundo, especialmente el destinado a operaciones sobre el terreno. La Oficina recurre con frecuencia al correo electrónico, las comunicaciones telefónicas y las videoconferencias para prestar sus servicios, en particular para la gestión de casos individuales. Sin embargo, las difíciles condiciones existentes sobre el terreno, 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 presentando obstáculos considerables, por lo que la intervención en persona representa la manera más conveniente, con mucho, de solucionar los conflictos sin dilación.

13. En 2018 las oficinas de los ombudsman regionales se esforzaron por facilitar el acceso a servicios de solución de conflictos para el personal con destino fuera de las sedes, sobre todo el que trabajaba sobre el terreno y en lugares remotos, y por concienciar y crear capacidad. Las oficinas de los ombudsman regionales llevaron a cabo unas 50 misiones, que muchas veces abarcaron más de un lugar de destino o misión en una sola visita a fin de maximizar el acceso. Entre los lugares de destino visitados cabe mencionar las zonas de las misiones y sus emplazamientos remotos o con condiciones de vida difíciles, las oficinas políticas, los departamentos de la Secretaría con nutrida presencia sobre el terreno y las comisiones regionales.

14. Algunas de estas misiones se coordinaron de manera que coincidieran con visitas de 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 asistencia a los funcionarios de las misiones en vías de reducción. Esto permitió ofrecer un servicio integral al personal, en tanto que las misiones debieron prepararse para recibir esas visitas solo una vez.

15. Durante el período que abarca el informe, la asistencia de las oficinas de los ombudsman regionales llegó hasta funcionarios que prestaban servicios, entre otros países, en el Afganistán, Colombia, el Gabón, Guinea-Bissau, Haití, el Iraq, Kirguistán, Kuwait, Malí, la República Centroafricana, Rwanda, el Senegal, Somalia, Sudán (región de Darfur), Sudán del Sur, Ucrania y Uzbekistán.

16. Si bien la Oficina está orgullosa de su labor y lo que ha hecho con los recursos asignados para este fin, algunos funcionarios sobre el terreno siguen sin recibir suficiente asistencia, pese a que sería posible llegar a ellos con pocos recursos adicionales.

## **B. Encuestas previas a las misiones**

17. Siempre que se consideró apropiado y útil, se hicieron encuestas previas al envío de la misión. Gracias a estas visitas, los ombudsman logran hacerse una idea más clara de los problemas en el lugar de trabajo y del clima laboral en lugares distantes de sus oficinas. Las principales conclusiones de las encuestas se dieron a conocer y debatieron con todo el personal de las oficinas visitadas, a la llegada de los

ombudsman. Esas deliberaciones dieron lugar a ideas y respuestas útiles de los administradores y el personal.

### **C. Concienciación y capacitación en las técnicas de la competencia para resolver conflictos**

18. Además de proporcionar la serie habitual de servicios de solución de conflictos por medios confidenciales a funcionarios y funcionarias individuales, se prestaron los siguientes servicios de concienciación y creación de competencias:

a) Presentaciones generales sobre el papel y el mandato de los ombudsman como parte de sus actividades de divulgación en forma de reuniones generales, reuniones informativas y sesiones de orientación;

b) Contribuciones a los cursos de orientación del personal de mantenimiento de la paz entrante para dotarlo de instrumentos y conocimientos sobre la solución de conflictos en el lugar de trabajo en las Naciones Unidas;

c) Talleres generales y otros más especializados sobre la competencia para resolver conflictos y sobre cuestiones como la gestión eficaz de los conflictos, la adopción de decisiones en colaboración, la armonía en el trabajo, la promoción de equipos satisfechos y eficaces, el fomento de un entorno de trabajo sano, la formulación de estrategias para la comunicación eficaz, la etiqueta del correo electrónico y el suministro y la recepción de información sobre el desempeño;

d) Talleres especializados sobre la creación de equipos para reforzar el espíritu de equipo de sus miembros como medio de gestión de conflictos.

### **D. Respuesta a las solicitudes de asistencia**

19. Un número cada vez mayor de las solicitudes de servicios que recibe la Oficina procede de los departamentos con los que ha colaborado y que aprecian el valor de la contribución que aporta la Oficina en apoyo del personal y la administración de esos departamentos. Así, por ejemplo, la colaboración de las partes interesadas con el Departamento de Seguridad llevó a una petición de participar en las reuniones regionales anuales del Departamento mediante la organización de un taller sobre las distintas formas de mala conducta en el lugar de trabajo. Esto incluyó debates sobre el acoso, el acoso sexual, la discriminación y el abuso de autoridad, así como sobre las posibilidades y limitaciones de la solución informal de conflictos en el contexto de las cuestiones de comportamiento, que van desde la falta de comunicación y los malentendidos a transgresiones graves de conducta. En este contexto, los ombudsman regionales y el personal directivo encargado de la solución de conflictos de Nueva York celebraron sesiones interactivas en las reuniones regionales anuales de los asesores jefes de seguridad y los coordinadores del Servicio Móvil en Ammán, Bangkok, Brindisi (Italia), Entebbe, Nueva York y Santiago.

20. Las oficinas de los ombudsman regionales han contribuido a la labor del Secretario General encaminada a crear un entorno propicio sobre el terreno, con objeto de permitir a hombres y mujeres prestar servicios sobre el terreno en condiciones a menudo difíciles. Si bien algunos problemas son inseparables de los entornos posteriores a conflictos, otras dificultades que enfrentan las funcionarias están bajo el control y la autoridad del Secretario General y sus representantes sobre el terreno y pueden superarse mediante los procesos de concienciación y adopción de decisiones. Los ombudsman regionales familiarizados con esas dificultades han compilado una lista de preocupaciones y sugerencias expresadas por las mujeres afectadas con objeto de adoptar medidas simples pero eficaces en las operaciones

sobre el terreno en lugares de destino difíciles, a fin de que hombres y mujeres puedan prestar servicios por igual en esos lugares. El objetivo central de la labor de la Oficina es hacerse eco de las voces del personal, que de otro modo no se oírían, e inducir cambios de actitud.

21. Una oficina con personal numeroso pidió a un ombudsman regional que actuara como facilitador neutral de sus debates acerca de los resultados de la encuesta sobre la participación del personal a fin de determinar cuáles eran las esferas de acción prioritarias. La idea era tratar de crear un lugar seguro para que el personal expresara su opinión libremente, en un entorno confidencial. El ombudsman presentó un resumen de los debates celebrados en los tres grupos de discusión y se elaboró una extensa lista de propuestas de acción para su examen por el equipo del proyecto.

## E. Las oficinas regionales y la campaña de civismo del Secretario General

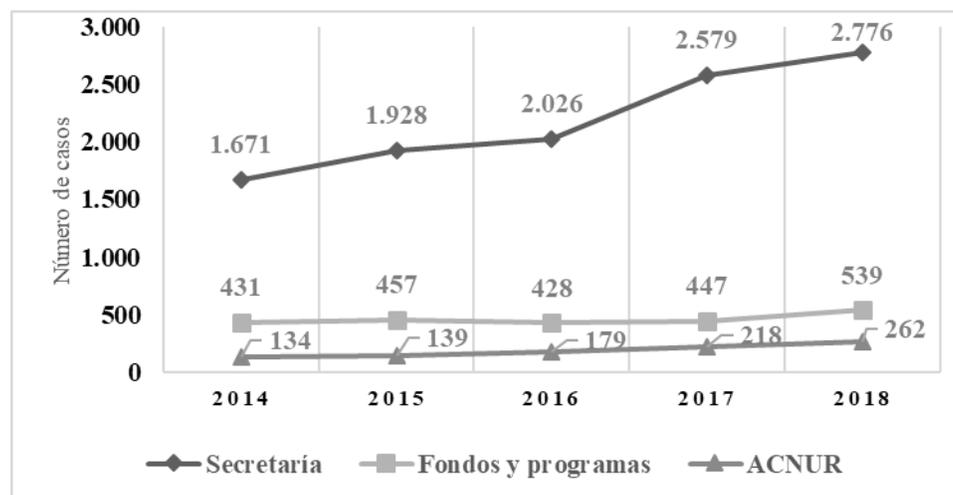
22. Durante el período sobre el que se informa, la Oficina planificó y comenzó a desarrollar en forma experimental una serie de actividades sobre el civismo, incluido un taller sobre “las tres C” (civismo, comunicación y comunidad). Una encuesta subsiguiente reveló un alto nivel de satisfacción con los talleres: más del 95 % de los encuestados afirmaron que recomendarían el seminario a otras personas.

## IV. Sinopsis estadística de casos y tendencias

### A. Volumen de casos y tendencias

23. En 2018 la Oficina abrió en total 3.577 casos, incluidos los casos de mediación, lo que representa un aumento del 10 % con respecto al año anterior. De esos casos, 2.776 (78 %) se originaron en la Secretaría, 539 (15 %) en los fondos y programas y 262 (7 %) en el ACNUR (véase la figura I). En los últimos cinco años se observa una tendencia general al alza en el volumen de casos en cada uno de esos pilares.

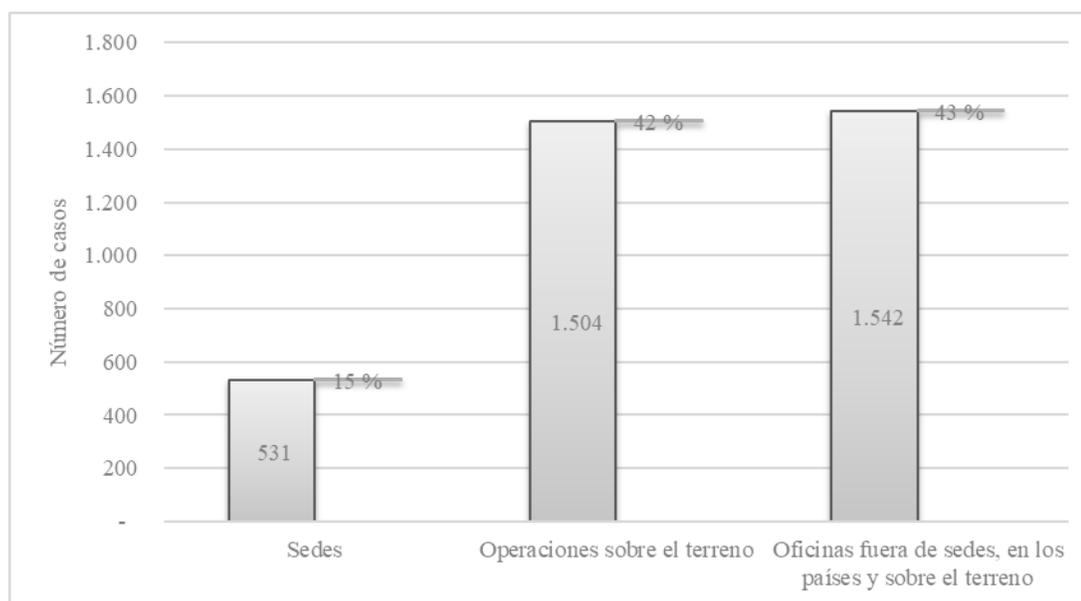
Figura I  
Número de casos abiertos, Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, 2014-2018



24. En 2018 el 43 % de los casos (1.542) atendidos por toda la Oficina procedió de oficinas situadas fuera de sedes (a saber, varias oficinas sobre el terreno de la Secretaría, los fondos y programas y el ACNUR), el 42 % (1.504) de las operaciones sobre el terreno (operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales de la Secretaría) y el 15 % (531) de lugares con sedes (Nueva York (Secretaría); Nueva York y Copenhague (fondos y programas), y Ginebra y Budapest (ACNUR) (véase la figura II).

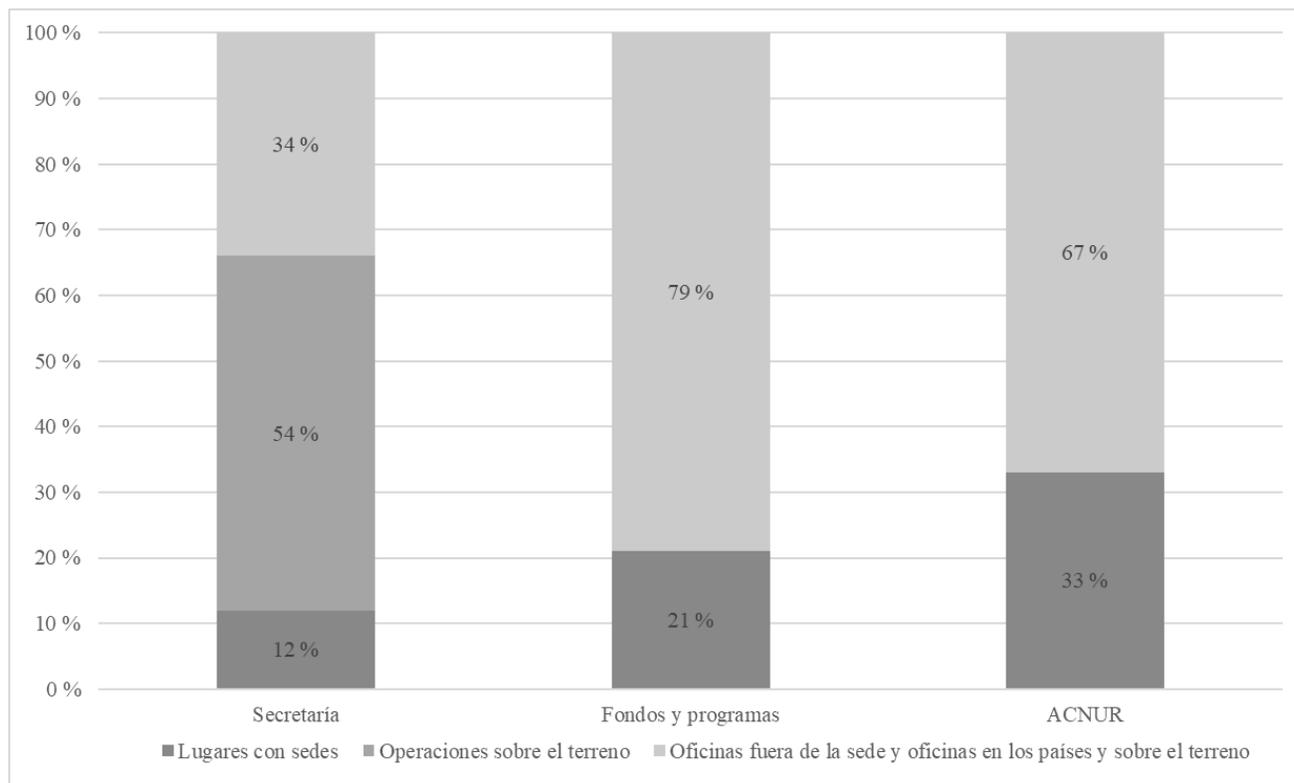
Figura II

**Distribución por ubicación de los casos planteados en la Secretaría, los fondos y programas y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, 2018**



25. En 2018, en lo que respecta a la Secretaría, el 12 % de los casos (332) se plantearon a raíz de denuncias de funcionarios de la Sede; el 34 % (940) correspondieron a oficinas situadas fuera de la Sede y el 54 % (1.504) a operaciones sobre el terreno. En lo que se refiere a los fondos y programas, el 21 % de los casos (113) se originaron en lugares con sedes y el 79 % (426), en las oficinas en los países. En el caso del ACNUR, el 33 % de los casos (86) correspondían a lugares con sedes, mientras que el 67 % (176) se habían planteado en oficinas sobre el terreno (véase la figura III).

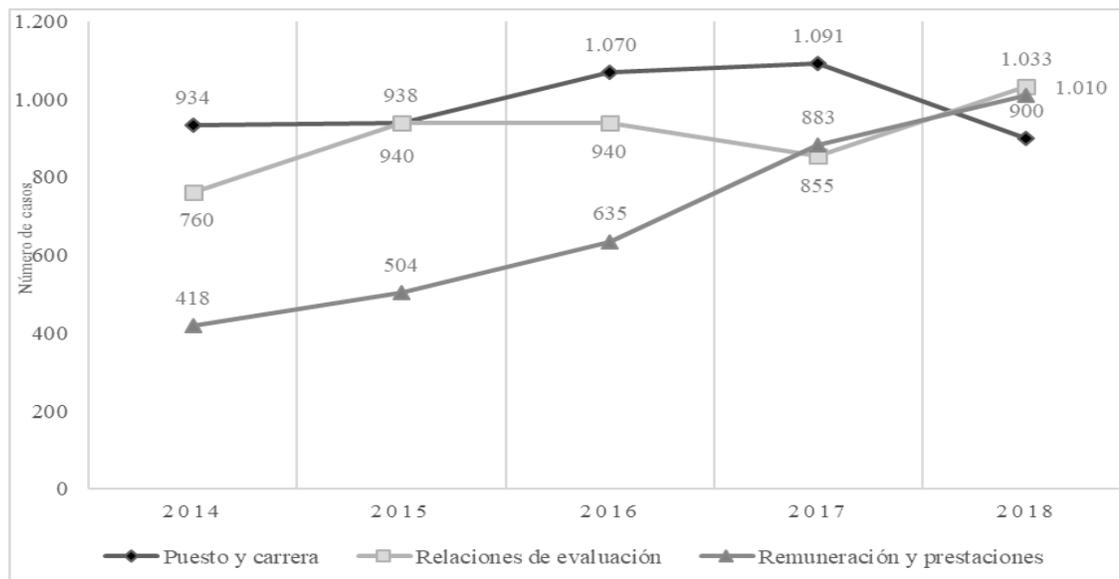
Figura III  
Distribución de casos por ubicación y por pilar, 2018



## B. Cuestiones y tendencias

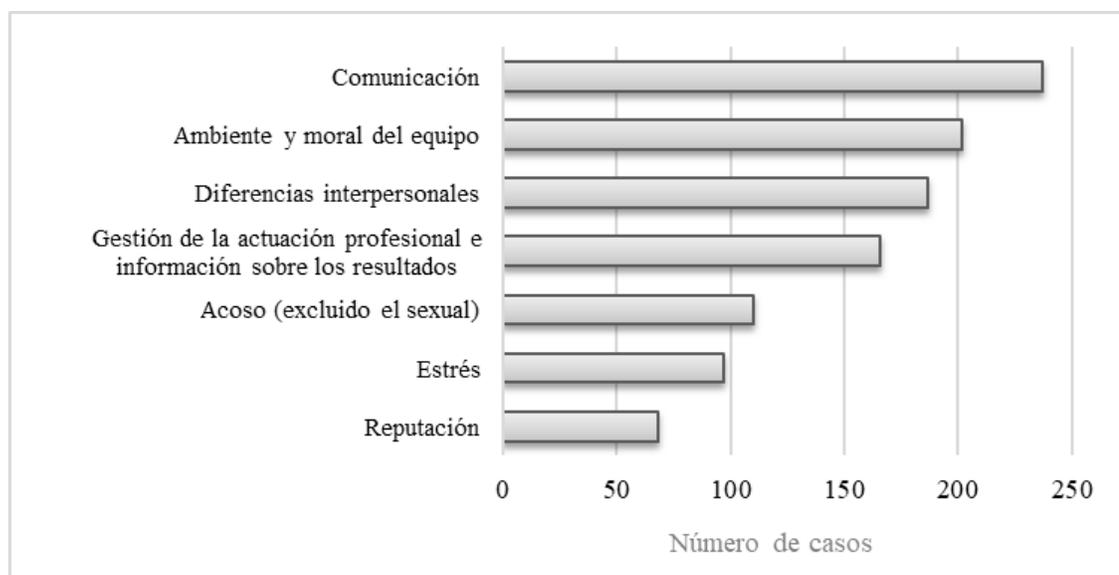
26. Como en años anteriores, los tres problemas más comunes presentados a la Oficina en 2018 se relacionaban con: a) el puesto y la carrera, b) la remuneración y las prestaciones y c) las relaciones de evaluación. Se registró un aumento del número de casos relativos a las relaciones de evaluación y a la remuneración y las prestaciones y una reducción de los relativos al puesto y la carrera (véase la figura IV). Cabe señalar que un caso puede presentar múltiples facetas o subfacetas, por lo que el número de cuestiones es superior al número de casos.

Figura IV  
**Desglose de los problemas más comunes planteados ante la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, 2014-2018**



27. En el 39 % de los casos incoados en 2018, la falta de civismo parecía contribuir a los conflictos en el lugar de trabajo. En la figura V se presenta un desglose de los principales problemas relacionados con la falta de civismo en los casos comunicados a la Oficina.

Figura V  
**Desglose de los principales problemas relacionados con la falta de civismo planteados ante la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, 2018**

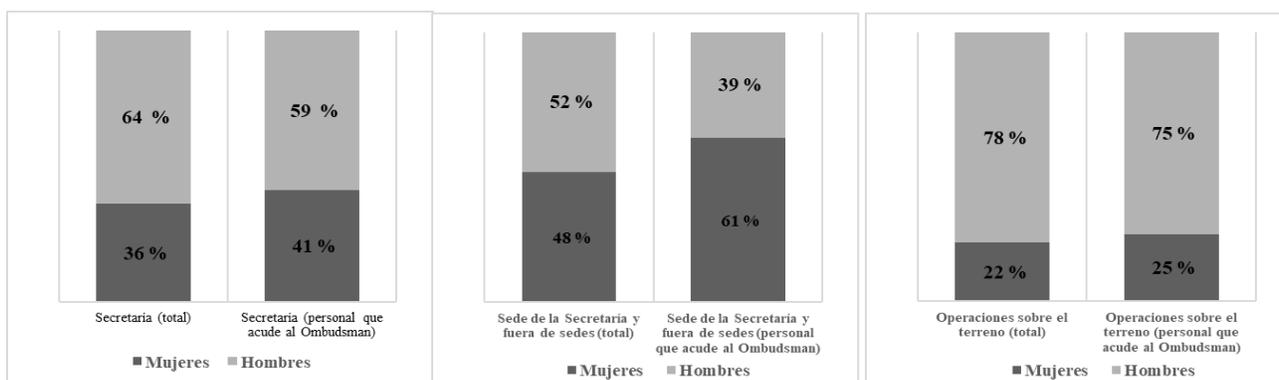


### C. Tasa de utilización por género y ubicación en la Secretaría

28. Basada en las últimas cifras demográficas disponibles (véase [A/73/79](#)), la figura VI indica que, en comparación con el conjunto de población de la Secretaría, los funcionarios de sexo masculino tienden a utilizar los servicios de la Oficina menos que las funcionarias, tanto en los lugares de destino sobre el terreno como fuera de ellos.

Figura VI

**Tasa de utilización de los servicios de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, Secretaría, 2018, por género y ubicación**



## V. Mediación

### A. Función

29. Las Naciones Unidas se basan en el principio de la promoción de la paz y el empleo del diálogo para lograrla. El mismo principio es esencial en el lugar de trabajo cuando la armonía se ve amenazada; en el caso de muchos desacuerdos que se plantean en el sistema de las Naciones Unidas, el primer paso lógico hacia la solución es hablar con alguien. Cuanto antes empiece el diálogo, mayor la oportunidad de limitar la escalada, con el descontento y la disfunción consiguientes. Cuando los colegas no se sienten cómodos hablando entre sí directamente, o no se sienten en condiciones de hacerlo, la presencia de un tercero, un mediador neutral, puede facilitar la solución del problema inmediato y reforzar la relación de trabajo y evitar así problemas en el futuro.

30. El Servicio de Mediación de la Oficina lleva a cabo su labor en todo el mundo, presta apoyo a las oficinas regionales en su calidad de centro de conocimientos especializados en mediación y es el administrador responsable de los casos que le remite el sistema oficial. Trabajando en colaboración con las partes interesadas del sistema de justicia interno, la administración y el personal, el Servicio de Mediación procura garantizar la disponibilidad, en todo momento, de procesos de mediación oportunos y de alta calidad, adaptados a las diversas necesidades de la Organización.

31. Cabe recordar que la Asamblea General, en su resolución [73/276](#), sobre la administración de justicia, puso de relieve que debía hacerse todo el uso posible del sistema informal a fin de evitar litigios innecesarios, sin perjuicio del derecho básico de los funcionarios de acceder al sistema oficial, y alentó a que se recurriera a la resolución informal de controversias. También en esa resolución, la Asamblea General acogió con aprecio la alta tasa de resolución de casos por mediación y alentó a la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación a que prosiguiera sus

esfuerzos en la resolución informal de controversias. Las estadísticas de la Oficina indican una tasa de resolución del 83 % de los casos sometidos a mediación.

32. La Oficina sigue recibiendo remisiones del Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas, la Oficina de Asistencia Letrada al Personal, la Dependencia de Evaluación Interna y otros servicios de la Organización. Sin embargo, la mayoría de los casos sometidos a mediación lo son por iniciativa de una de las partes en la controversia, que recurre a la Oficina en busca de ayuda. A pesar de las remisiones recibidas de las fuentes mencionadas, la mediación sigue sin usarse suficientemente en la Organización. Teniendo en cuenta los grandes beneficios de una solución rápida, la Oficina sigue colaborando con sus asociados de la Organización para desviar los casos del sistema oficial al informal y promover el uso temprano de la mediación.

33. Un ejemplo concreto es la cooperación de la Oficina con la Dependencia de Evaluación Interna para aumentar el número de casos remitidos a la mediación y fomentar el uso de métodos informales durante las primeras etapas de un proceso oficial. La solicitud de evaluación interna se ha revisado para recordar a los solicitantes los servicios prestados por la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas antes de presentar su solicitud. Además, es posible ponerse en contacto con la Oficina marcando una casilla de la solicitud. La Oficina da curso sin demora a la solicitud de contacto para explorar posibles medios de solución informal, como la mediación.

34. Todas las semanas, las conversaciones facilitadas por el personal de la Oficina encargado de la solución de conflictos, tanto en las sedes como sobre el terreno, ya sea en persona, por teléfono o en línea, permiten resolver cuestiones importantes para ayudar al personal a reanudar su labor diaria. Estos casos pueden afectar a solo dos personas o derivar de complejas negociaciones entre la administración y grupos de funcionarios o consistir en procesos colaborativos con distintos equipos en conflicto. Los resultados pueden ayudar a los colegas a lograr una relación de trabajo productiva, resolver los casos del Tribunal de larga data e incluso eliminar el riesgo de violencia. Los ejemplos que figuran a continuación son ilustrativos de los tipos de casos que se benefician a diario de la mediación.

## **B. Ejemplos de mediación**

35. En un caso remitido por la Dependencia de Evaluación Interna, las partes se sentían cada vez más descontentas por problemas de ePas que llevaban años sin resolver. Cada parte tenía sus justificaciones para sus acciones hasta la fecha, pero, dado que se había iniciado un nuevo ciclo de evaluación del desempeño, con el consiguiente aumento de la presión para terminar los documentos a tiempo, se presentó una solicitud de evaluación interna. La solicitud fue examinada por un oficial jurídico que vio una oportunidad de mediación. Previo consentimiento de las partes, el caso se sometió a mediación y la evaluación interna quedó en suspenso. Las reuniones iniciales entre el mediador y las partes tuvieron lugar en cuestión de días y pronto quedó claro que sería posible llegar a un acuerdo. Tras una serie de conversaciones, las partes lograron zanjar las diferencias por completo. Todo el proceso quedó terminado en menos de un mes y se retiró la solicitud de evaluación interna, lo que llevó a una transición del antagonismo y la desconfianza a la colaboración y la cooperación.

36. La presión generada por el trabajo puede hacerse sentir en ciertas personas, que a veces pierden la paciencia y hacen cosas de las cuales suelen arrepentirse y que pueden dar lugar a medidas disciplinarias. Un funcionario se puso en contacto con la Oficina después que un colega le habló a gritos. El funcionario consideró que no era

posible quedarse callado, pero que recurrir a medidas disciplinarias por un hecho aislado no sería productivo. Ambas partes acordaron reunirse con un mediador a fin de examinar lo sucedido, incluidas algunas de las circunstancias que habían ocasionado el incidente, y determinar qué esperaban en el futuro. En lugar de seguir por la ruta disciplinaria o agravar el conflicto, acordaron reunirse con más regularidad, comunicarse con mayor claridad y compartir la resolución positiva con los colegas que habían presenciado el incidente.

37. En una situación volátil, en una misión de mantenimiento de la paz, se recurrió a la mediación para sofocar el rápido deterioro de la relación de trabajo entre la administración de la misión y un grupo de excontratistas individuales. La mediación dio por resultado un acuerdo que puso fin a una crisis que había afectado a la Organización y cientos de excontratistas y sus familias, y había durado más de seis meses. Los excontratistas habían organizado una sentada frente a la oficina de la misión y establecido un campamento, con un aula temporal para sus hijos. La manifestación había tenido episodios violentos; en una ocasión, los excontratistas se habían abierto paso por la fuerza hacia la base y habían sido expulsados por las fuerzas de seguridad con gases lacrimógenos. También había habido amenazas de mayor violencia, incluido el uso de una granada ofensiva, y amenazas de muerte. Las partes habían tratado de negociar una solución directamente, pero sin éxito. La situación llevaba más de cuatro meses cuando se estableció contacto con la Oficina y se inició un proceso de mediación facilitado por el ombudsman regional. El proceso permitió a las partes resolver la controversia de manera amistosa y avanzar hacia un futuro más positivo. Persisten las dificultades para la misión y la región, pero las partes se mantienen en comunicación, se ha eliminado la violencia y se están aplicando las medidas convenidas.

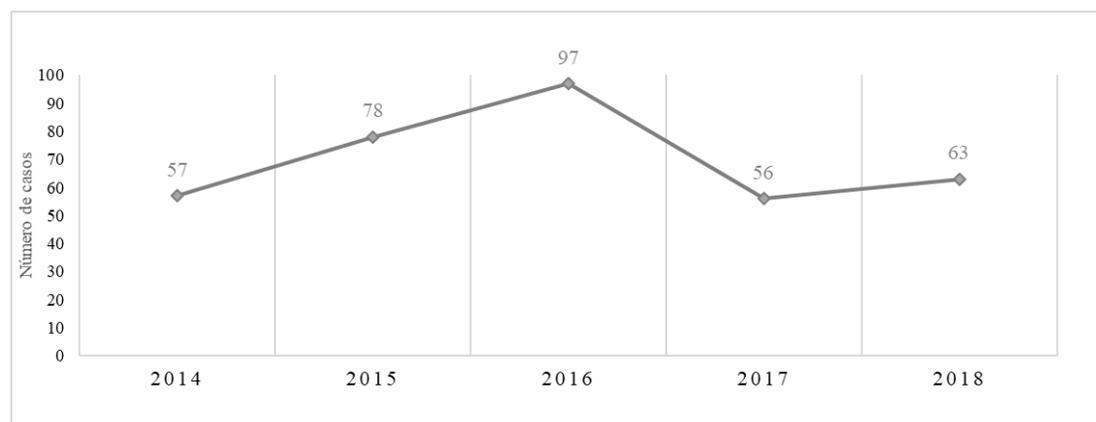
### C. Sinopsis estadística de los casos de mediación

38. En su resolución [73/276](#), la Asamblea General, entre otras cosas, solicitó al Secretario General que siguiera proporcionando información detallada sobre las actividades de la Oficina, incluida una sinopsis estadística de los casos sometidos a mediación.

39. Durante el período que abarca el informe se abrieron 84 casos de mediación. De ellos, 63 se derivaron de la Secretaría (véase la figura VII), 15 de los fondos y programas y 6 del ACNUR.

Figura VII

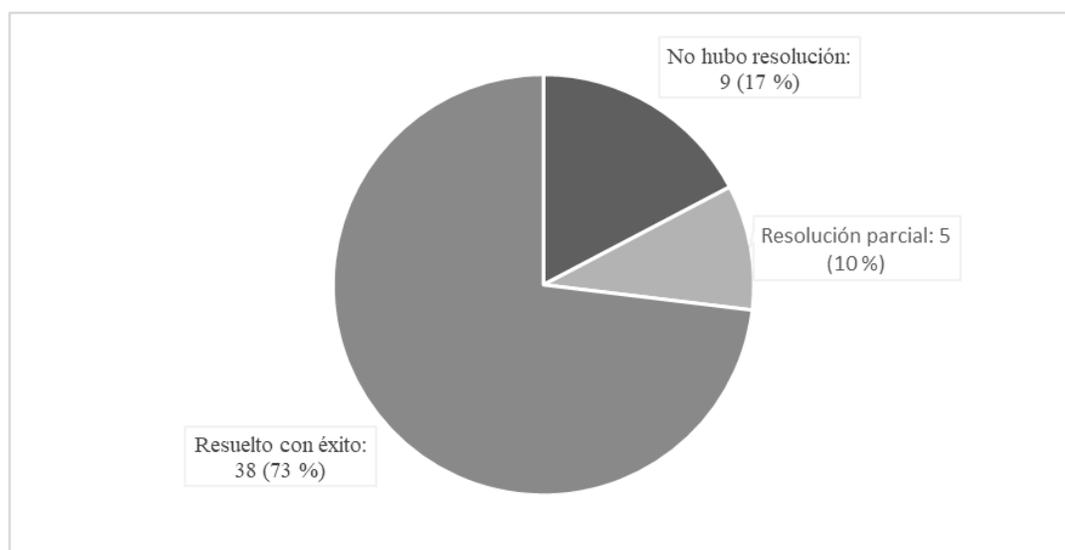
**Número de casos sometidos a mediación, Secretaría, 2014–2018**



40. La tasa de solución de casos por mediación de la Oficina ha seguido siendo elevada. De los 65 casos de mediación concluidos en 2018, 52 (80 %) se sometieron a mediación y 5 representaron procesos colectivos llevados a buen término. Entre los casos sometidos a mediación y cerrados, se logró una solución completa en 38 casos y una solución parcial en 5; no se resolvieron 9 casos, lo cual representa una tasa de solución del 83 %. Los ocho casos restantes no pudieron someterse a mediación porque una de las partes se negó a aceptarla o porque el caso no se prestaba a la mediación.

Figura VIII

**Resultado de los casos sometidos a mediación, Secretaría, 2018**



## **V I. Personal que no es de plantilla**

### **A. Acceso a la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas por el personal que no es de plantilla en la Secretaría**

41. En su resolución [73/276](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que estableciera, con los recursos disponibles, el proyecto piloto para ofrecer acceso a los servicios de solución informal de controversias al personal que no era de plantilla y decidió que el proyecto experimental no afectaría al mandato de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas.

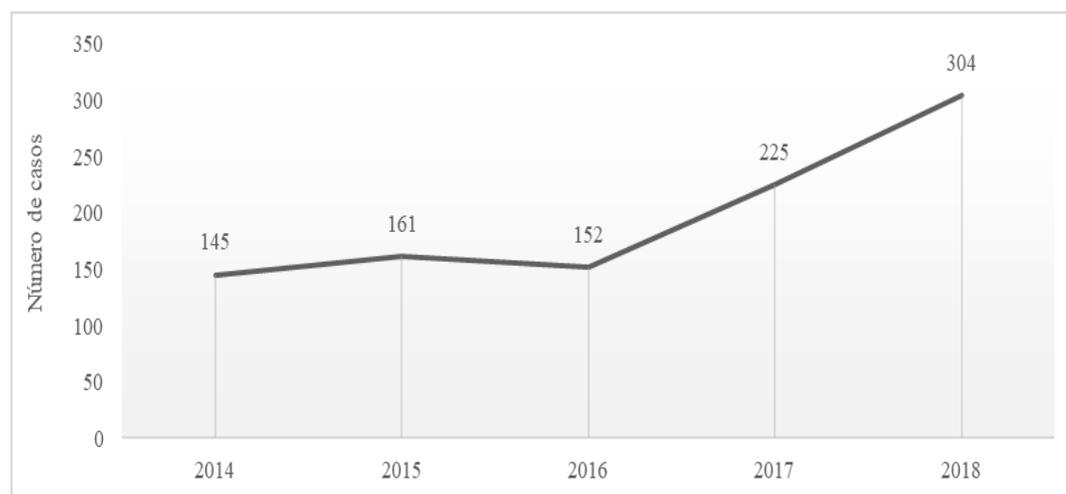
42. Como se informó a la Asamblea General en informes anteriores, desde su creación, en 2002, la Oficina ha adoptado el enfoque de no poner absolutamente ninguna barrera, proporcionando un entorno seguro y accesible a todo el personal para tratar cualquier tipo de preocupación relacionada con el lugar de trabajo, independientemente de su categoría o ubicación. En este espíritu, la Oficina ha prestado asistencia al personal que no es de plantilla que busca ayuda, aunque no le ha prestado toda la gama de servicios, debido a limitaciones de capacidad y de recursos.

43. El número total de casos de personal que no era de plantilla en la Secretaría aumentó de 225, en 2017, a 304 en 2018. Este aumento del 35 % se produjo antes de

la aprobación del proyecto piloto por la Asamblea General y sin que lo precediera una labor de divulgación especial ni la adopción de medidas específicas por la Oficina para crear conciencia sobre la disponibilidad de sus servicios para el personal que no era de plantilla. A pesar de no haber tomado ninguna iniciativa específica de divulgación, a fines de junio de 2019 la Oficina había prestado servicios a 173 funcionarios que no eran de plantilla. Si continúa el aumento de los casos de personal que no es de plantilla y si la aplicación en curso del proyecto piloto ocasiona un aumento del número de casos de personal que no es de plantilla a más de 350 por año, como se señala en el informe del año pasado (A/73/167, párr. 89), se necesitarán recursos adicionales para la continuación del proyecto.

Figura IX

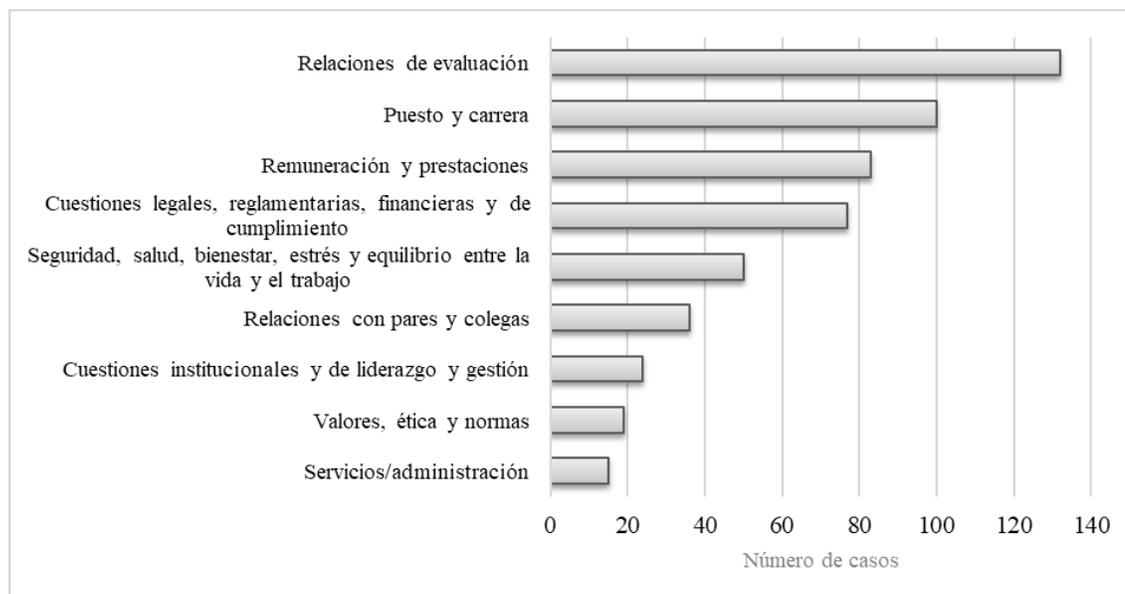
**Número de casos abiertos para el personal que no es de plantilla, Secretaría, 2014–2018**



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

44. Las tres cuestiones presentadas con más frecuencia a la Oficina por el personal que no es de plantilla, en los 304 casos sometidos en 2018, eran: a) relaciones de evaluación, b) puesto y carrera y c) remuneración y prestaciones.

Figura X  
**Desglose de las principales cuestiones planteadas por el personal que no es de plantilla ante la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, Secretaría, 2018**



## VII. Actividades de divulgación y creación de capacidad

### A. Sinopsis

45. En su resolución [73/276](#), la Asamblea General observó que el personal todavía parecía tener un conocimiento limitado del sistema de administración de justicia e instó al Secretario General a que continuase reforzando y ampliando sus actividades de divulgación, con miras a ofrecer información sobre el papel y el funcionamiento de las distintas partes del sistema y las posibilidades que este ofrecía para atender las denuncias relacionadas con el trabajo, prestando especial atención a las misiones y las oficinas sobre el terreno. También en esa resolución, la Asamblea destacó la importancia de seguir aplicando una estrategia amplia de divulgación y comunicación para todos los funcionarios abarcados por las partes formal e informal del sistema de administración de justicia, y alentó a la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas a que intensificase sus actividades de divulgación para alentar la solución informal de controversias.

46. En 2018 la Oficina siguió centrando sus esfuerzos en la concienciación sobre el valor de los servicios de solución informal de conflictos y la promoción de su uso como primer paso para abordar los problemas en el lugar de trabajo. Si bien estos servicios son más accesibles en los lugares de destino donde hay sedes y en los lugares con una oficina del ombudsman regional, la difusión de información al respecto puede ser limitada en otros lugares que requieren un mayor esfuerzo de comunicación por parte de la Oficina. Esos esfuerzos de comunicación comprenden una mayor presencia digital en todos los idiomas oficiales de las Naciones Unidas, la distribución periódica de materiales e información a diferentes lugares de destino, el uso de presentaciones virtuales y la educación de los coordinadores encargados de la divulgación.

47. En la promoción del uso de procedimientos informales de solución de conflictos, la Oficina también se mantuvo en contacto con el personal directivo de la

Organización y lo invitó a que fijara las pautas en los niveles más altos. Como resultado de ello, el Jefe de Gabinete se dirigió a todos los jefes de departamento para alentarlos a colaborar activamente con la Oficina. En la medida de lo posible, la Oficina lleva a cabo sesiones de información presenciales y seminarios durante las visitas de divulgación.

## **B. Promoción y fomento del uso de procedimientos informales de solución de conflictos**

48. La principal plataforma de comunicación en línea de la Oficina es su sitio web multilingüe ([www.un.org/es/ombudsman/](http://www.un.org/es/ombudsman/)). Disponible en los seis idiomas oficiales de las Naciones Unidas, contiene valiosa información sobre los servicios que presta la Oficina en todo el mundo, así como una serie de importantes documentos, recursos en línea y los informes anuales. En 2018 el número de consultas mensuales del sitio web aumentó aproximadamente en un 26 %, a más de 3.800, y ascendió en total a cerca de 46.000 consultas durante el año.

49. Además de su sitio web, la Oficina mantiene una presencia activa en la intranet de las Naciones Unidas (iSeek). En 2018 hubo más de 1.000 consultas de sus páginas y los ocho artículos publicados durante el año fueron consultados 4.500 veces en total. El sitio más visitado fue un artículo titulado “Las Naciones Unidas son uno de los mejores lugares de trabajo; mantengámoslo así” (The UN is one of the best workplaces; let us keep it this way), publicado por la oficina del ombudsman regional en Entebbe.

50. En 2018 la Oficina organizó o participó en más de 220 sesiones de información, incluidas algunas reuniones generales, y celebró unos 140 talleres encaminados a enseñar las técnicas de la competencia para resolver conflictos. Todas estas actividades de concienciación y capacitación también incluían información sobre otros aspectos del sistema de administración de justicia y tenían por objeto informar al personal sobre los recursos y medios a su disposición para hacer frente a los conflictos en el lugar de trabajo. En todas sus misiones, la Oficina incorpora estos elementos de divulgación en persona.

51. La Oficina también participó, con carácter experimental, en una nueva iniciativa encaminada a multiplicar estratégicamente sus efectos cuando no existe un ombudsman residente. A fin de establecer una red de coordinadores para su labor de divulgación, 25 funcionarios de la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana, procedentes de 11 lugares de destino en la República Centroafricana, recibieron capacitación para ayudar a la Oficina a difundir información sobre la solución temprana de conflictos y el fomento de un lugar de trabajo caracterizado por el respeto. De tener éxito, esta red permitirá al ombudsman regional hacer un seguimiento oportuno de las cuestiones planteadas y facilitar la gestión rápida de los conflictos.

## **VIII. Observaciones sistémicas**

### **A. Antecedentes**

52. Gracias a la constante interacción con las partes interesadas, la Oficina está en condiciones de detectar, analizar y comunicar los problemas sistémicos conocidos de la Organización y otros problemas nuevos. Mientras que los casos individuales suelen resolverse mediante la intervención directa y la simple solución del problema entre manos, muchos conflictos pueden derivar de problemas sistémicos, como las deficiencias o contradicciones de políticas, procedimientos, sistemas o estructuras de

la Organización. Estos problemas pueden estar profundamente arraigados en la cultura institucional o ser resultado de un desajuste entre los objetivos y las estructuras de incentivos, o de la falta de coordinación entre distintos compartimentos en la aplicación de estrategias y políticas. La detección temprana de tales problemas permite a la Organización responder de manera flexible y holística, lo que puede ayudar a encarar los conflictos actuales y futuros.

## **B. Sinopsis**

53. En el informe del Secretario General de 2016 ([A/72/138](#)) se observan varios factores que afectan a la productividad, la salud y la motivación del personal. Figura en él un cuadro en el que se indican las principales cuestiones sistémicas comunicadas a la Asamblea General a lo largo de los años. También en ese informe se observa que los niveles de estrés por encima de los aceptables podrían influir en el comportamiento en el lugar de trabajo (párr. 72).

54. En 2018 la Organización tuvo que hacer frente a denuncias de acoso y abuso, incluso en la prensa. Desde una perspectiva sistémica, los fenómenos extremos no surgen de la nada: hay un período previo de incubación y una escalada en que los mecanismos de prevención y alerta temprana fracasan o no son atendidos. Como ya se dijo, el temor generalizado a expresarse libremente, que se extiende a terceros, puede tener por efecto que no se presente información suficiente sobre riesgos e incidentes, problemas que podrían evitarse de existir un clima de confianza y disposición a escuchar y prestar apoyo.

55. Por consiguiente, el informe del Secretario General de 2017 ([A/73/167](#)) se centró en los problemas sistémicos que contribuían a desarrollar una conducta inapropiada que tal vez no se ajustase a la definición de conducta indebida pero que era incompatible con los valores de la Organización y con las competencias y normas de conducta exigidas a los funcionarios públicos internacionales. Un lugar de trabajo donde los colegas y supervisores respetan la diversidad, velan por la dignidad de todos y utilizan un tono adecuado y cortés es lo que caracteriza a un 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.

56. La conducta inapropiada puede generar conflictos perjudiciales y un estrés excesivo, lo que, a su vez, puede llevar a la pérdida de interés y al cinismo del personal y convertirse en un riesgo para la reputación institucional y la productividad.

57. En el informe del Secretario General de 2016 ([A/72/138](#)) se destacaron las cuestiones relativas a la gestión del desempeño y el comportamiento y en su informe de 2017 ([A/73/167](#)) se hizo un examen más detallado de esas cuestiones, así como de las oportunidades de abordarlas que se ofrecían al personal y los administradores.

## **C. Las observaciones efectuadas en 2018 confirman las cuestiones comunicadas previamente**

58. En 2018 se observaron cuestiones sistémicas similares a las comunicadas previamente; las largas listas de oportunidades para funcionarios y administradores mencionadas en el informe de 2017 siguen siendo válidas. La Oficina ha observado un aumento de los incidentes causados por la actitud ofensiva de los administradores, con consecuencias cada vez más graves para el personal, incluido su bienestar físico

y mental. También han persistido algunos problemas observados y comunicados previamente en operaciones sobre el terreno.

#### **D. Esfuerzos de la Oficina en apoyo del cambio sistémico**

59. La Organización ha realizado grandes esfuerzos por abordar las cuestiones planteadas y la Oficina ha venido apoyando esos esfuerzos dentro de los límites de su mandato. La Oficina:

- a) Compiló las observaciones de las funcionarias que trabajaban sobre el terreno para orientar las medidas adoptadas por la Organización a fin de crear un entorno propicio que permitiese a hombres y mujeres prestar servicios sobre el terreno;
- b) Formuló sus observaciones en la reunión del grupo de trabajo del Comité del Personal y la Administración sobre la revisión del boletín del Secretario General sobre conducta prohibida celebrada en junio de 2018;
- c) Convocó una reunión de ombudsman y mediadores del sistema de las Naciones Unidas a fin de examinar sus opiniones sobre diversos aspectos de la solución informal de conflictos y de formular propuestas, a nivel de todo el sistema, al grupo de tareas sobre acoso sexual de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación;
- d) Participó como observadora en la reunión de los órganos de investigación sobre la protección contra el acoso y la explotación sexuales, el abuso y el acoso, del Comité Permanente entre Organismos;
- e) Siguió haciendo observaciones sobre diversos proyectos de política en el contexto del “proyecto de racionalización” de la Oficina de Recursos Humanos;
- f) Participa en calidad de observadora en el grupo de trabajo para aplicar la estrategia de salud mental de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación;
- g) Formuló sugerencias, desde la perspectiva del ombudsman, sobre los elementos del sistema de gestión de los riesgos institucionales y la rendición de cuentas;
- h) Comenzó el diseño y ensayo de iniciativas relativas a una campaña de civismo.

#### **E. Oportunidades de la Organización de avanzar hacia el cambio sistémico**

60. Para lograr una transformación sistémica, la Organización debería elaborar un enfoque integral de la gestión a fin de hacer frente al problema de los administradores que parecen desempeñarse bien, pero cuya conducta ofensiva afecta al personal, y que no se dan cuenta del efecto que tiene esa conducta en los demás. Estos casos son “secretos a voces” en las oficinas donde existen, y la gestión confidencial por la Oficina no puede aportar nada de valor si la administración no interviene. La forma de avanzar podría consistir en idear una estrategia holística para esos casos y conseguir, gracias a los recursos y el apoyo disponibles, que el administrador del caso aprenda la lección en lugar de ser castigado. Con harta frecuencia los intentos de solución informal no dan resultado si el administrador no ve realmente ninguna razón para colaborar y aprender. Un enfoque holístico también puede incluir la intervención de un equipo y el acompañamiento experto individual para las personas afectadas por un administrador de ese tipo. Cuando los administradores no son conscientes de los

efectos destructivos de su conducta ofensiva y no ven la necesidad de tomar ninguna medida, la administración debe intervenir. Se deben proporcionar instrumentos para que los oficiales informantes de esos administradores puedan actuar de manera rápida y efectiva, sin esperar a la investigación oficial necesaria para los procedimientos disciplinarios. Cuando el administrador no es consciente de su actitud y el comportamiento no llega al nivel de conducta indebida, las investigaciones pueden ser costosas e ineficaces; las investigaciones no son sustituto de las medidas de gestión. El fenómeno de la conducta ofensiva de alguien que puede no tener conciencia de ello no se limita a los administradores. También hay casos de funcionarios que no ocupan cargos directivos y que se comportan de manera similar. La diferencia es que no tienen la misma autoridad sobre los demás, de modo que las consecuencias de su comportamiento pueden no tener el mismo alcance. Sin embargo, sigue siendo necesario que modifiquen su comportamiento si se quiere evitar la escalada y proteger a sus colegas. También hay situaciones en que la actitud ofensiva del personal y de su administrador se refuerzan mutuamente, en un círculo vicioso. En esos casos, las investigaciones con miras a la adopción de medidas disciplinarias pueden no ser las intervenciones más eficaces; no obstante, esas situaciones deberían abordarse por el bien de todos los interesados (para más información sobre las medidas adoptadas para promover el cambio sistémico, véase el párrafo 59 supra). Cabe señalar también que ya se llamó la atención sobre el comportamiento abusivo e incívico en el lugar de trabajo en un informe anterior del Secretario General (A/70/151, párrs. 63 a 70), incluidos los casos que deben abordarse, a pesar de que no suponen faltas de conducta.

61. La Organización debería responder a los problemas no bien se presentan, sobre todo, aunque no exclusivamente, cuando han sido planteados confidencialmente por el ombudsman. Este no tiene mandato ni autoridad para sugerir, y mucho menos imponer, medidas concretas. En ese sentido, no puede sustituir a la administración. No obstante, el ombudsman espera que los administradores que reciben información confidencial sobre problemas planteados en el ámbito de su jurisdicción investiguen las cuestiones más a fondo y, cuando proceda, adopten medidas de conformidad con sus respectivos mandatos y sus estructuras de rendición de cuentas.

62. Debería mejorarse la comunicación bidireccional a todos los niveles. Ante todo, es preciso reconocer los enormes avances logrados, en los últimos años, por muchas entidades de la Organización en el uso de la tecnología para ofrecer al personal la información que necesita, en particular sobre sus condiciones de empleo, derechos y prestaciones. Aunque la comunicación bidireccional ha mejorado en algunos departamentos, en otros sigue siendo un problema. Sin embargo, una cultura de diálogo franco sobre las preocupaciones del personal contribuye a cimentar la confianza y la armonía en el lugar de trabajo.

## **IX. Perspectivas para el futuro**

63. En los próximos años, la Oficina seguirá centrándose en las prioridades establecidas por la Asamblea General y abordando las cuestiones nuevas a fin de que el programa de solución de conflictos pueda ejecutarse de manera eficaz, en un entorno cambiante, y con la necesaria agilidad.

**A. Cómo asegurar el acceso de todo el personal a la parte informal del sistema de administración de justicia en un entorno cambiante**

64. En su resolución [73/276](#), la Asamblea General destacó la importancia de que todos los funcionarios tuvieran acceso al sistema de administración de justicia. La Oficina seguirá esforzándose por prestar servicios de solución informal de conflictos a todos los funcionarios, centrando la atención en las misiones y las oficinas sobre el terreno. Debido a la duración limitada de las misiones sobre el terreno y la índole cambiante de las operaciones de mantenimiento de la paz, la prestación de servicios de solución informal de conflictos requiere agilidad y flexibilidad para adaptarse a las necesidades de las misiones. Si bien, en general, el número de casos relacionados con el personal de mantenimiento de la paz se ha mantenido constante a lo largo de los años, las misiones y los emplazamientos de los que proceden esos casos son diferentes y exigen una adaptación constante en cuanto a dónde centrar la atención y a qué lugares dar prioridad para prestar servicios en persona. A fin de mantener su capacidad de respuesta, la Oficina examinará su modelo de prestación de servicios al personal de las misiones de mantenimiento de la paz, con el objetivo de proporcionar un servicio ágil y económico, incluso en tiempos de expansión, reducción u otros cambios estructurales, que causan un aumento del número de casos.

**B. Cómo seguir proporcionando al personal que no es de plantilla la opción de recurrir a la solución informal**

65. Habida cuenta del poco tiempo que lleva en marcha el proyecto piloto para la prestación de servicios al personal que no es de plantilla en el momento de redactarse el presente informe (véanse los párrs. 41 a 43 supra), la Oficina desearía disponer de más tiempo para realizar una evaluación mejor de la viabilidad de la institucionalización de este método. Se proporcionará información actualizada a la Asamblea General en su septuagésimo quinto período de sesiones, en el informe sobre las actividades de la Oficina en 2019.

**C. Efectos de la reforma del sistema para el desarrollo en la población atendida por la Secretaría**

66. Como resultado de varios cambios en el sistema de las Naciones Unidas, incluida la reforma del sistema para el desarrollo, la población atendida por el equipo de la Ombudsman en la Secretaría de las Naciones Unidas ha aumentado considerablemente. Lo que es más importante, actualmente se está efectuando la transición para poner a la administración del personal del sistema de coordinadores residentes en el marco de la Secretaría de las Naciones Unidas. La Oficina ha colaborado con el equipo encargado de la gestión del sistema de coordinadores residentes para garantizar una cobertura adecuada y asegurar que los recursos correspondientes se redistribuyan de los fondos y programas que anteriormente prestaban ese servicio.

**D. Cómo complementar la asistencia individual con la iniciativa mundial**

67. En el informe anterior del Secretario General ([A/73/167](#)) se destacó la importancia de 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

(párr. 56) y también se señaló que la Oficina se proponía desempeñar un papel relevante en una iniciativa en materia de civismo o dignidad (párr. 88).

68. En consonancia con la campaña de civismo del Secretario General, la Oficina inició un diálogo más amplio con las partes interesadas, que posteriormente llevó a la conceptualización de la “iniciativa de civismo”. Si bien la expectativa de comportamiento civilizado en el personal de las Naciones Unidas no es nada nuevo, casi el 40 % de todos los casos presentados a la Oficina en 2018 se referían a la falta de civismo en la conducta.

69. En consecuencia, en 2018 la Oficina empezó a diseñar y ensayar experimentalmente elementos de su iniciativa de civismo, en el contexto de la campaña mundial de civismo del Secretario General, que se pondría en marcha en 2019.

70. La iniciativa de civismo tiene tres componentes clave encaminados a crear conciencia y cultivar la cualidad de comportarse con civismo como parte integral de una conducta digna. Los componentes son: a) un taller sobre “las tres C” (civismo, comunicación y comunidad), b) cafés civismo y c) una campaña de comunicación. El taller se puso a prueba en 2018 en Viena, Nairobi y Goma. A fin de lograr efectos más sostenibles, la Oficina está colaborando con las partes interesadas para incorporar el civismo y el respeto de la dignidad en otras actividades básicas de la Organización, como las sesiones de orientación inicial y los programas de aprendizaje.

71. La Oficina no pretende que con una campaña de civismo se consiga combatir con eficacia las actitudes negativas que se han deteriorado más allá de la simple ausencia de civismo, como la conducta ofensiva. Tampoco es una respuesta adecuada a los incidentes de discriminación, acoso, acoso sexual y abuso de autoridad y otros tipos de comportamiento abusivo, incluidos la explotación y el abuso sexuales. Y tampoco puede eximir a los administradores de su responsabilidad de ocuparse de los incidentes de comportamiento inapropiado en el lugar de trabajo con rapidez y caso por caso, ni puede excusar a la Organización de no proporcionar las herramientas necesarias para ello.

72. Desde una perspectiva sistémica, los fenómenos extremos del acoso y el abuso no surgen de la nada: hay un período previo de incubación y una escalada en que los sistemas de prevención y alerta temprana fracasan o no son atendidos. Como ya se dijo, el temor generalizado a expresarse libremente puede dar lugar a menos denuncias y a la subestimación del riesgo para la Organización y su personal. Este temor también permite la escalada de los incidentes negativos y el deterioro del entorno de trabajo, efectos negativos que a menudo pueden prevenirse cuando hay un clima de confianza, disposición a escuchar, diálogo y apoyo.

73. En este contexto, la iniciativa de civismo procura fomentar un clima positivo en el lugar de trabajo invitando al personal a que encare la falta de civismo en sus interacciones diarias y en todos los niveles de la jerarquía. También ofrece el lenguaje, los marcos y las herramientas para hacerlo de manera efectiva. Ello puede fortalecer a la comunidad y su capacidad para responder a las alertas tempranas y adoptar medidas correctivas. La iniciativa permitirá a la Organización restablecer las condiciones necesarias para consagrarse a sus valores y reconocer y proteger la dignidad de todos.

## **Anexo**

### **Principios básicos de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas**

Como pilar informal del sistema de administración de justicia de las Naciones Unidas, la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas utiliza métodos informales y colaborativos para resolver los conflictos en el lugar de trabajo guiándose por los principios básicos de independencia, neutralidad, confidencialidad e informalidad que se resumen a continuación.

#### **Independencia**

La Oficina mantiene su independencia de otras entidades institucionales, órganos y funcionarios y tiene acceso directo, de ser necesario, al Secretario General, los jefes ejecutivos de los fondos y programas, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y el personal directivo superior de toda la Organización. La Oficina tiene acceso a la información pertinente para los casos, con excepción de los historiales médicos, y a las personas de la Organización que solicitan asesoramiento, información o una opinión sobre un asunto determinado.

#### **Neutralidad**

La Oficina actúa como defensora de procesos imparciales y administrados con equidad y no en nombre de persona alguna de la Organización, teniendo en cuenta los derechos y las obligaciones de la Organización y del funcionario o la funcionaria y las consideraciones de equidad del caso.

#### **Confidencialidad**

La Oficina mantiene una confidencialidad estricta y no divulga ninguna información sobre ningún caso ni sobre las visitas de su personal, que no puede ser obligado por ningún órgano ni funcionario o funcionaria de las Naciones Unidas a declarar o revelar información sobre los casos.

#### **Informalidad**

La Oficina no lleva registros para las Naciones Unidas ni para ninguna otra parte. No realiza investigaciones oficiales ni acepta notificaciones legales en nombre de las Naciones Unidas. No tiene facultades de adopción de decisiones ni emite conclusiones determinantes ni dicta fallos.

---