



Asamblea General

Distr. general
15 de julio de 2024
Español
Original: inglés

Septuagésimo noveno período de sesiones
Tema 152 del programa provisional*
Administración de justicia en las Naciones Unidas

Actividades de la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas

Informe del Secretario General

Resumen

En su resolución [78/248](#), la Asamblea General reafirmó que la solución informal de controversias era un elemento crucial del sistema de 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 formal, y alentó a que se recurriera a la solución informal de controversias.

Tal y como solicitó la Asamblea General, en el presente informe se exponen las actividades llevadas a cabo por la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas en la Secretaría durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2023. En él se ofrece una visión general sobre el uso de la solución informal de conflictos y las actividades de sensibilización y creación de capacidad de la Oficina, y se recogen observaciones sistémicas.

Se invita a la Asamblea General a que adopte las medidas enunciadas en el párrafo 80 del presente informe.

* [A/79/150](#).



Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción	3
II. Servicios de solución de conflictos	4
A. El enfoque que prioriza las soluciones informales	4
B. Sinopsis del volumen de casos y tendencias	5
C. Acceso a servicios	9
D. Eficacia de los servicios	10
III. Sensibilización y creación de capacidad	10
A. Promoción de la solución informal de conflictos en el lugar de trabajo	10
B. La dignidad de todas las personas en el entorno laboral de las Naciones Unidas	11
IV. Observaciones sistémicas	12
A. Introducción	12
B. Contexto laboral	13
V. Perspectivas para el futuro	19
VI. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General	20
Anexo	21

I. Introducción

1. El año 2023 marcó un período de importante actividad para la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas. A lo largo del año, la Oficina fue testigo de un aumento sustancial de los casos que se le presentaron, lo que refleja la confianza depositada en sus servicios por el personal de las Naciones Unidas y su dependencia de ellos. La demanda de servicios de la Oficina no solo pone de relieve la pertinencia de su labor, sino que también indica una creciente concienciación y reconocimiento de los mecanismos informales de solución de controversias entre el personal de las Naciones Unidas.

2. En 2023, la Asamblea General intensificó el apoyo al enfoque que prioriza las soluciones informales, destacando la armonización del enfoque con la agenda más amplia de las Naciones Unidas con vistas a fomentar una cultura de diálogo y conexión en el lugar de trabajo. El enfoque que prioriza las soluciones informales tiene por objeto prevenir y resolver conflictos en una fase temprana, y mantener la dignidad y el respeto en el entorno laboral. Según ese enfoque, se da prioridad a los métodos alternativos de solución de conflictos frente a las denuncias formales, lo que supone un paso importante en el compromiso colectivo con el diálogo y la comprensión, permitiendo así un entorno de trabajo más productivo.

3. La visión de la Oficina —ayudar a mantener la paz internamente para que los empleados de las Naciones Unidas puedan mantener la paz en el mundo— fue especialmente pertinente en 2023. Al resolver los conflictos y mitigar las controversias por medios oficiosos, la Oficina permite a los empleados de las Naciones Unidas centrarse en sus funciones esenciales en la escena mundial. La labor fundacional que realiza la Oficina garantiza que las operaciones internas de las Naciones Unidas sean tan armoniosas y eficaces como las iniciativas de paz que defiende en todo el mundo.

4. Orientada por los principios básicos de independencia, neutralidad, confidencialidad e informalidad, la Oficina trata de mantener los más altos niveles de prestación de servicios en todas las esferas operacionales. Para garantizar la accesibilidad de los servicios en todos los ámbitos de actuación de las Naciones Unidas, la Oficina está presente fuera de la Sede. En la actualidad, la Oficina atiende a una plantilla mundial desde ocho emplazamientos estratégicos, así como mediante visitas de misión y contactos virtuales.

5. La red de ómbudsman y mediadores al servicio de las organizaciones que forman parte de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, presidida por la Ómbudsman de las Naciones Unidas, cobró un impulso significativo en 2023, al mejorar la colaboración e impulsar normas en todas las organizaciones de las Naciones Unidas. La red proporciona una plataforma para armonizar los servicios de solución de conflictos en todo el sistema de las Naciones Unidas, lo que garantiza que todo el personal de las Naciones Unidas tenga acceso a servicios informales eficaces para la solución de conflictos. La red, que actúa en el marco de la iniciativa Una ONU, facilita el intercambio de ideas, la colaboración sobre cuestiones comunes y la promoción de las mejores prácticas entre sus organizaciones miembros.

6. En el presente informe se ofrece un panorama amplio de las principales actividades realizadas por la Oficina en 2023, lo que ilustra el papel decisivo que desempeña la Oficina en el fomento de un entorno de dignidad y respeto en la Secretaría. Las actividades y logros de 2023 ponen de relieve tanto los retos como los éxitos a la hora de afrontar las complejidades que entraña la solución de conflictos laborales en la Organización. Las observaciones sistémicas de la Oficina proporcionan una descripción fundamentada de las tendencias y pautas relativas al

entorno laboral de las Naciones Unidas. De cara al futuro, la Oficina renueva su compromiso de promover la solución informal de los conflictos laborales y garantizar que sus prácticas internas faculten al personal de las Naciones Unidas para predicar con el ejemplo en la escena mundial.

II. Servicios de solución de conflictos

A. El enfoque que prioriza las soluciones informales

7. El objetivo de la función institucional de ómbudsman en la Secretaría, establecida en virtud de la resolución [55/258](#) de la Asamblea General, es proporcionar los servicios de una Oficina independiente, neutral, confidencial e informal que se ocupara de las preocupaciones relacionadas con el empleo del personal de las Naciones Unidas. La Oficina actúa como componente oficioso del sistema de justicia interna de las Naciones Unidas.

8. La esencia del enfoque que prioriza las soluciones informales es reconocer que no todos los conflictos requieren intervenciones formales. De hecho, la mayoría de las controversias laborales pueden resolverse eficazmente mediante una comunicación abierta, evitando la escalada y los procesos largos. El enfoque que prioriza las soluciones informales tiene numerosas ventajas: es amistoso, confidencial, costoeficaz y eficiente en cuanto al tiempo; permite soluciones creativas y otorga a las personas el control sobre el proceso, lo que proporciona una comprensión holística de la forma de abordar las preocupaciones en el entorno de trabajo y orientarse en el proceso de solución. En última instancia, la solución informal beneficia tanto a la Organización como a las personas, ya que promueve una plantilla productiva que prioriza el diálogo como medio de superar la discordia.

9. En su resolución [77/260](#), la Asamblea General solicitó al Secretario General que sensibilizara en mayor medida al personal acerca de la posibilidad de mantener conversaciones con la Oficina para explorar una solución informal, incluida la mediación, como primer paso, cuando resultara factible, antes de presentar una denuncia formal.

10. Un hito importante a ese respecto fue la presentación de un memorando por parte del Jefe de Gabinete a los jefes de las entidades de toda la Secretaría, titulado “La solución informal de conflictos: el primer paso preferido para resolver las preocupaciones en el entorno de trabajo”. Esa iniciativa destaca el compromiso de la Organización de dar prioridad a la solución informal como enfoque inicial para abordar los conflictos en el lugar de trabajo. Tal y como solicitó la Asamblea General, a lo largo del año la Oficina colaboró estrechamente con el personal directivo superior para definir estrategias que promovieran el enfoque que prioriza las soluciones informales. Además, la Oficina colaboró con interesados pertinentes, como la Oficina de Administración de Justicia, los consejeros del personal, las federaciones del personal, los puntos focales de conducta y disciplina, los oficiales de recursos humanos y los interesados de los servicios médicos, para promover el enfoque. La estrategia se está reproduciendo en todo el sistema de las Naciones Unidas a través de la red de ómbudsman y mediadores.

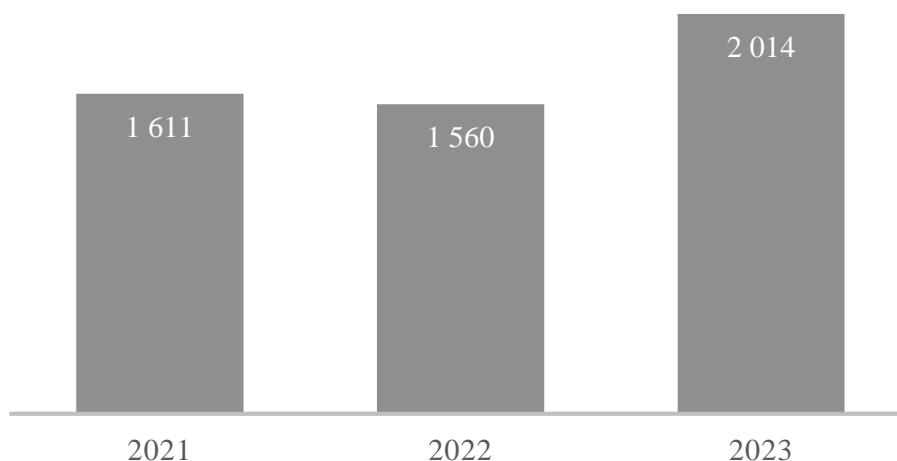
11. Además de los esfuerzos que realiza la Oficina para fortalecer el enfoque que prioriza las soluciones informales, reconoce con aprecio la labor que se está llevando a cabo en el marco de los mecanismos formales para fomentar el uso de medios oficiosos, como se expone en el informe del Secretario General sobre la administración de justicia en las Naciones Unidas ([A/79/127](#), párrs. 98 a 106).

B. Sinopsis del volumen de casos y tendencias

12. En 2023, la Oficina recibió un total de 2.014 casos, incluidos 124 de mediación (véanse las figuras I y V). Se trata de un aumento considerable en comparación con 2022, cuando se recibieron 1.560 casos, incluidos 100 de mediación. Según la evolución de las tendencias durante los dos primeros trimestres de 2024, se prevé que el volumen de casos se mantenga en un nivel similar en 2024.

Figura I

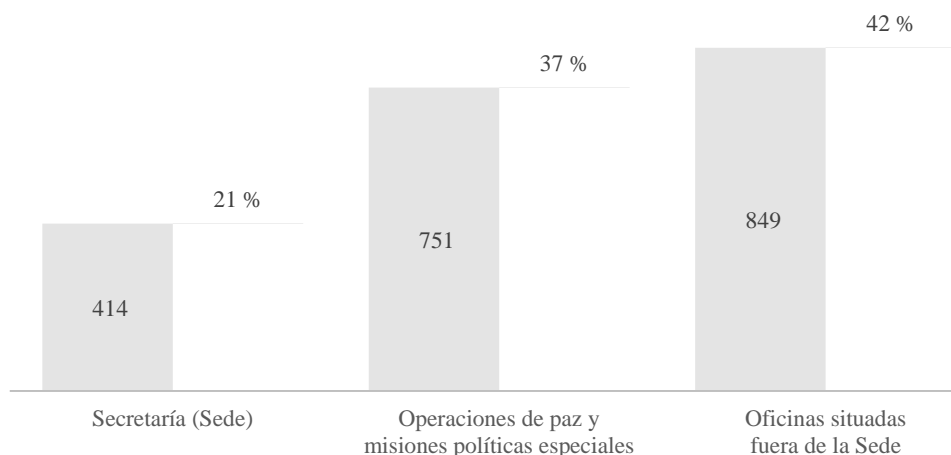
Número de casos recibidos en la Secretaría, 2021-2023



13. Cada caso presenta un conjunto único de consideraciones, que requieren enfoques adaptados para su resolución. Un caso puede implicar varias cuestiones que afectan a múltiples partes; cada caso varía en cuanto a su complejidad y al alcance de las intervenciones necesarias para abordarlo. El tiempo necesario para trabajar con un usuario puede oscilar entre un mínimo de una hora y varias sesiones con distintas partes a lo largo de varias semanas, en función del número y la complejidad de los problemas.

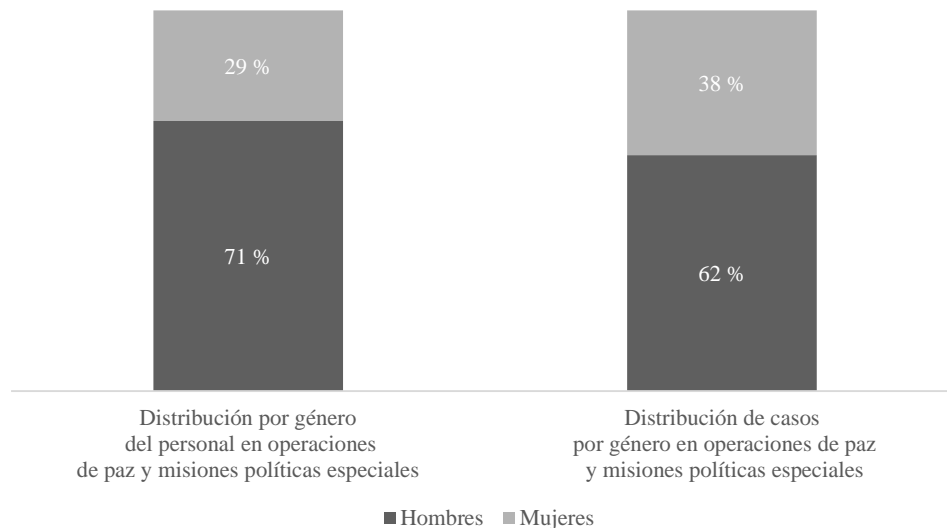
14. La Oficina ofrece los siguientes servicios de solución de conflictos a usuarios individuales y grupos de personas: análisis de opciones, asesoramiento para la solución de conflictos, mediación, diplomacia itinerante y procesos en equipo. En el anexo del presente informe se incluye una descripción de los servicios, que complementa la ilustración detallada del proceso de ómbudsman que figura en un informe anterior ([A/77/151](#), secc. II.A).

Figura II
Distribución de casos por ubicación en la Secretaría, 2023



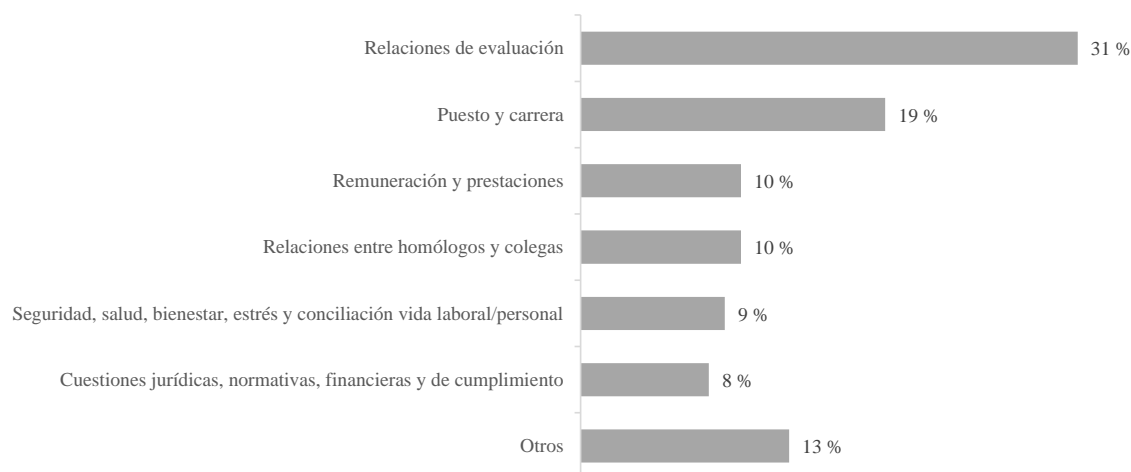
15. Del total de casos, el 21 % (414) fueron presentados por personal de la Sede, el 37 % (751) por personal de operaciones de paz y misiones políticas especiales, y el 42 % (849) por personal de oficinas situadas fuera de la Sede (véase la figura II).

Figura III
Distribución de casos por género en operaciones de paz y misiones políticas especiales, 2023



16. Teniendo en cuenta la composición demográfica general de la Secretaría (véase [A/78/569](#)), una mayor proporción de funcionarias recurrió a los servicios informales de solución de conflictos proporcionados por la Oficina. Esa tendencia se mantiene en todos los lugares de destino. Por ejemplo, aunque las mujeres constituyen solo el 29 % del total del personal de las operaciones de paz y las misiones políticas especiales, representaron el 38 % de los casos que recibió la Oficina (véase la figura III), lo que concuerda con las tendencias anteriores y pone de relieve la importancia que sigue teniendo la Oficina como recurso vital y espacio seguro para el personal femenino que presta servicio en lugares de destino difíciles.

Figura IV
Distribución de casos por categorías de problemas en la Secretaría, 2023



17. Las categorías de problemas que con más frecuencia se señalaron a la atención de la Oficina en 2023 fueron: “las relaciones de evaluación” (31 %), que implican problemas entre supervisados y supervisores o directivos relacionados principalmente con prácticas de gestión percibidas como abusivas, mala gestión de equipos, mal uso de la información sobre el desempeño y escasas aptitudes para la gestión de personas; “el puesto y la carrera” (19 %), donde las preocupaciones planteadas se referían a las condiciones de trabajo, las candidaturas para los puestos, la transparencia en la contratación y las condiciones de empleo; “la remuneración y las prestaciones” (10 %); y “las relaciones entre homólogos y colegas” (10 %), entre las que se incluían quejas por comportamientos despectivos o groseros, falta de confianza y mala comunicación, lo que provocaba conflictos interpersonales y una baja moral del equipo (véase la figura IV). A diferencia de años anteriores, aumentaron los casos relacionados con la categoría “seguridad, salud, bienestar, estrés y conciliación de la vida laboral y personal”; en varios de esos casos se detectó estrés por tensiones laborales o conflictos prolongados. La categoría “otros” incluye cuestiones relacionadas con los servicios y la administración; organización, liderazgo y gestión; y valores, ética y normas.

Información actualizada sobre los servicios de mediación

18. La mediación es una parte esencial del trabajo de la Oficina. El objetivo de la mediación es facilitar la comunicación entre las partes de manera imparcial para ayudarlas a solucionar las controversias y llegar a acuerdos mutuamente aceptables. Los mediadores crean un espacio seguro para plantear inquietudes, fomentar el diálogo constructivo y explorar soluciones creativas. Al aportar estructura y claridad, la mediación permite a las partes trabajar juntas incluso después de haber experimentado una comunicación deficiente, suposiciones negativas y desconfianza.

19. En los párrafos 16 y 17 de su resolución [77/260](#), la Asamblea General reafirmó el papel crucial de la mediación y la reconoció como parte esencial del trabajo de la Oficina y como método eficaz en función de los costos para la resolución informal de conflictos. En el párrafo 23 de la misma resolución, la Asamblea solicitó a la Oficina que presentara anualmente un resumen estadístico con datos sobre los casos de mediación, incluido el volumen de casos y tendencias, así como la tasa de resolución

de los casos mediados por la Oficina e información sobre los casos con resolución completa, y que informara al respecto a la Asamblea.

20. Del total de casos mencionados en la figura I, 124 fueron casos de mediación, lo que supone un aumento del 24 % en comparación con el año anterior. La mayoría de los casos (55 %) se referían a problemas referentes a las relaciones de evaluación, seguidos del puesto y la carrera (14 %) y las relaciones entre homólogos y colegas (12 %).

21. Durante el período sobre el que se informa, el 86 % de los casos se resolvieron con éxito. De ellos, el 88 % se cerraron en un plazo de 90 días y el 75 % en 60 días. Solo el 9 % de los casos se prolongaron más de 90 días. La rapidez del proceso de mediación depende de la disponibilidad de todas las partes y de las instancias decisorias. La mejora de la colaboración entre las partes y los interesados aumenta significativamente la probabilidad de una pronta resolución.

Aumento de las oportunidades de mediación

22. En el párrafo 17 de su resolución [77/260](#), la Asamblea General subrayó la importancia de aumentar el uso de los servicios de mediación y animó a mejorar la comunicación entre todas las partes del sistema de administración de justicia para aumentar las oportunidades de abordar la infratilización de la mediación.

23. Con el objetivo de aumentar el uso de los servicios de mediación, tal y como alentó la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto en el párrafo 54 de su informe sobre la administración de justicia en las Naciones Unidas y las actividades de la Oficina ([A/78/580](#)), la Oficina realizó presentaciones periódicas ante audiencias de todo el mundo, en diferentes idiomas, para crear conciencia y dar a conocer mejor los servicios de mediación en la Organización. Más de 500 participantes asistieron a esas sesiones informativas en 2023, y el 95 % de quienes respondieron a la encuesta de opinión señalaron que recomendarían la presentación a un colega.

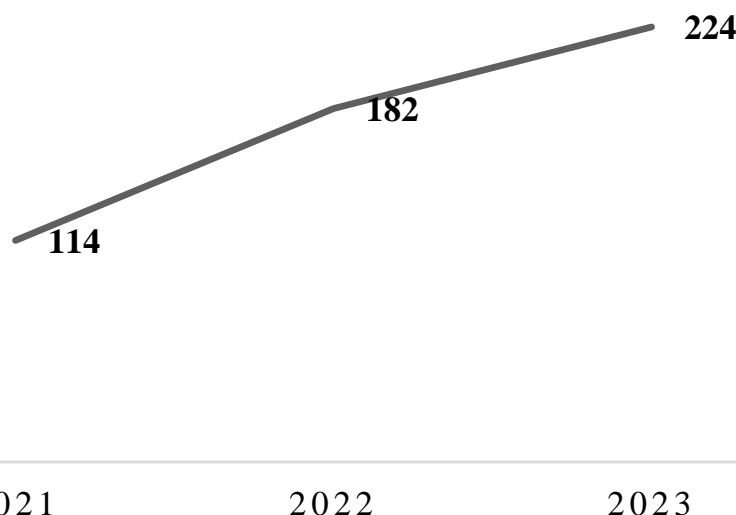
24. Además, como prueba de la mejora de la comunicación entre todas las partes del sistema de administración de justicia, la Oficina colaboró de forma satisfactoria con varias partes interesadas, entre ellas la Oficina de Asistencia Letrada al Personal y la Sección de Evaluación Interna y Asesoramiento, con vistas a aumentar las remisiones de casos a la Oficina, cuando procediera.

25. En 2023, el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas remitió tres causas a la Oficina para mediación. De ellas, una fue retirada tras la mediación; en las otras dos causas, los demandantes optaron por continuar el procedimiento ante el Tribunal Contencioso-Administrativo. Según el artículo 10 3) de su Estatuto, el Tribunal Contencioso-Administrativo puede remitir causas a la Oficina para mediación: “En cualquier momento de las deliberaciones, el Tribunal Contencioso-Administrativo podrá proponer que la causa se remita a mediación. Con el consentimiento de las partes, decretará la suspensión de las actuaciones por un plazo determinado. Si dentro de este plazo no se alcanza un acuerdo de mediación, el Tribunal Contencioso-Administrativo continuará con las actuaciones, salvo que las partes soliciten otra cosa”. La Oficina está presente en todas las sedes del Tribunal Contencioso-Administrativo, en Nueva York, Ginebra y Nairobi, y aguarda con interés que el Tribunal Contencioso-Administrativo le remita más causas.

Novedades sobre los servicios para el personal que no es de plantilla

Figura V

Número de casos abiertos relativos al personal que no es de plantilla en la Secretaría, 2021-2023



26. En su resolución [78/248](#), la Asamblea General decidió regularizar, con los recursos disponibles, el proyecto piloto para que el personal que no es de plantilla tuviera acceso a los servicios de la Oficina. Aunque la regularización aún no había entrado en vigor durante el período sobre el que se informa, la Oficina observó un aumento significativo del 37 % en el número de casos recibidos de personal que no es de plantilla (de 182 casos en 2022 a 224 en 2023), la mayoría de los cuales procedían de operaciones de paz. Las categorías de problemas más frecuentes fueron las relaciones de evaluación (23 %), el puesto y la carrera (19 %), y la remuneración y las prestaciones (17 %). Dado que la Secretaría sigue recurriendo a personal que no es de plantilla, la Oficina prevé que los casos notificados por ese grupo sigan aumentando.

C. Acceso a servicios

27. En el párrafo 4 de su resolución [77/260](#), la Asamblea General destacó la importancia de que todo el personal tuviera acceso al sistema de administración de justicia, cualquiera que fuera su lugar de destino. La Oficina, que cuenta con una presencia descentralizada en ocho sedes, está comprometida con la inclusión y la accesibilidad. Las oficinas regionales de Nueva York, Bangkok, Entebbe (Uganda), Ginebra, Goma (República Democrática del Congo), Nairobi, Santiago y Viena, y una presencia temporal en Beirut, así como las frecuentes visitas de misión, garantizan un acceso equitativo al personal que se encuentra en lugares de destino remotos.

28. Para satisfacer las necesidades de asistencia en persona de los usuarios y las partes interesadas, la Oficina ha organizado sistemáticamente interacciones cara a cara, que resultan eficaces para resolver conflictos y fomentar un entorno de trabajo armonioso, especialmente para el personal que se encuentra en lugares de destino remotos o difíciles. Las visitas de misión permiten al personal tratar directamente los problemas laborales y a los profesionales interactuar eficazmente con las partes interesadas y el personal directivo superior para promover el enfoque que prioriza las soluciones informales en sus entidades. Esas visitas son vitales para mantener el contacto, especialmente para el personal que trabaja y vive en condiciones de

aislamiento, difíciles y estresantes. Sin embargo, la disminución de los recursos para viajes ha mermado la capacidad de la Oficina para prestar servicios presenciales, lo que en ocasiones ha provocado que queden cuestiones sin resolver o que la Oficina dependa de otras entidades para financiar el costo de las visitas de misión, algo que podría afectar a la percepción de independencia de la Oficina. Para garantizar la continuidad de los servicios y complementar las visitas en persona, la Oficina utiliza plataformas virtuales tanto para las actividades de divulgación como para los servicios de solución de conflictos a distancia.

29. En el párrafo 7 de su resolución 77/260, la Asamblea General observó que el multilingüismo en el sistema de administración de justicia contribuía a la eficiencia y la eficacia en la solución de las controversias y a una mayor divulgación y sensibilización. En ese sentido, la Oficina presta servicios de solución informal de conflictos en los seis idiomas oficiales. A lo largo de 2023, la Oficina siguió dando prioridad al suministro de información sobre la solución informal de conflictos en los seis idiomas oficiales por medio de materiales de comunicación clave, incluidos sitios web internos y externos, que se actualizan periódicamente. Además, la Oficina ha realizado importantes esfuerzos para mejorar la accesibilidad mediante la actualización de todos sus materiales para garantizar que sean accesibles al personal con discapacidad, de conformidad con las directrices de las Naciones Unidas.

D. Eficacia de los servicios

30. Para medir la eficacia de sus servicios, la Oficina realiza periódicamente encuestas de satisfacción. En 2023, el 85 % de los encuestados consideraba que el ómbudsman o los oficiales de solución de conflictos los habían ayudado a explorar y evaluar opciones, lo que supone un aumento notable respecto al 68 % de 2022. Además, el 79 % de los encuestados afirmaron que habían recibido información y estrategias valiosas de sus interacciones con la Oficina, un aumento con respecto al 67 % en 2022. Por último, el 73 % de los encuestados declararon que estaban mejor preparados para manejar y afrontar sus preocupaciones después de trabajar con la Oficina, en comparación con el 63 % en 2022. En general, esas tendencias indican que los usuarios consideran que los servicios de la Oficina son eficaces, ya que proporcionan información valiosa sobre el lugar de trabajo, estrategias y ayuda para abordar las preocupaciones en el entorno de trabajo. El análisis de los comentarios recibidos también revela el agradecimiento de los encuestados por la sensación de empoderamiento que sintieron a raíz de su visita. En las observaciones se destacó la cercanía y el carácter informal de la Oficina. Los usuarios reconocieron la Oficina como un “espacio seguro” y valoraron el “sentimiento de apoyo”. Los encuestados también señalaron el respeto de la Oficina por sus principios de confidencialidad e independencia. El principio de independencia permite a la Oficina funcionar sin influencias externas y mantener la confianza y la credibilidad del personal a todos los niveles.

III. Sensibilización y creación de capacidad

A. Promoción de la solución informal de conflictos en el lugar de trabajo

31. De conformidad con la resolución 77/260 de la Asamblea General, la Oficina intensificó sus esfuerzos para promover la solución informal como enfoque principal para abordar los conflictos en el lugar de trabajo. Los resultados de la encuesta de satisfacción realizada por la Oficina en 2023 muestran un incremento notable del

conocimiento de los servicios de la Oficina entre el personal de las Naciones Unidas, ya que el 90 % de los encuestados declararon que estaban familiarizados con la oficina. Además, la comprensión del tipo de preocupaciones que pueden presentarse a la Oficina ha mostrado una tendencia al alza, ya que el 80 % de los encuestados afirmaron comprenderlas mejor en 2020, el 83 % en 2022 y el 87 % en 2023.

32. Esas tendencias positivas pueden atribuirse a la amplia labor de sensibilización realizada por la Oficina en 2023 y en años anteriores. La Oficina aprovechó los canales en línea y presenciales para organizar sesiones de sensibilización interactivas, como reuniones generales y exposiciones informativas, que facilitaron el contacto directo con el personal.

33. En 2023, las oficinas regionales celebraron más de 150 sesiones informativas, incluidas visitas de divulgación específicas, utilizando una combinación de formatos presenciales y virtuales. Ese modelo innovador de divulgación híbrida hizo hincapié en la igualdad de acceso a los servicios para el personal destinado en lugares remotos y se presentó con éxito al personal de diversas entidades de las regiones seleccionadas, que pudo asistir en persona y en línea. Los comentarios positivos destacaron la mejora de los sentimientos de inclusión y pertenencia.

34. Tras la difusión por el Jefe de Gabinete del memorando sobre el enfoque que prioriza las soluciones informales, la Oficina intensificó sus contactos con altos funcionarios de las Naciones Unidas. La aprobación por el Comité de Gestión del mandato para el conjunto de herramientas de comunicación de los paladines del enfoque que prioriza las soluciones informales representó un compromiso reforzado de la dirección con la solución informal de conflictos en el seno de la Organización. Consciente del papel fundamental que desempeñan los directivos en la promoción de la solución informal de conflictos, la Oficina elaboró el conjunto de herramientas para ayudar al personal directivo superior a comunicarse eficazmente con el personal sobre el proceso de solución informal.

35. Además, la Oficina colaboró con otras dependencias orgánicas en iniciativas para dar mayor difusión a sus mensajes e integrar la sensibilización sobre la solución informal de conflictos en toda la Secretaría. Por ejemplo, la Oficina trabajó con el Departamento de Apoyo Operacional para apoyar el programa global de orientación (GO2UN) que se ha puesto en marcha recientemente para la incorporación de nuevos funcionarios y colaboró estrechamente con la Oficina de Recursos Humanos en un programa de iniciación destinado al personal directivo superior. Los ómbudsmen regionales participaron regularmente en programas locales de iniciación y en programas civiles previos al despliegue. La Oficina también contribuyó a un nuevo programa básico de capacitación en materia de sensibilización en el marco del plan de acción estratégico para abordar el racismo y promover la dignidad de todas las personas. Asimismo, apoyó el lanzamiento y la promoción de la Estrategia del Sistema de las Naciones Unidas sobre Salud Mental y Bienestar para 2024 y los años posteriores, en colaboración con la Junta de Aplicación de la Estrategia del Sistema de las Naciones Unidas sobre Salud Mental y Bienestar. Mediante esa colaboración, la Oficina garantiza que las referencias a la Oficina como recurso y el enfoque que prioriza las soluciones informales se incorporen a las iniciativas institucionales.

B. La dignidad de todas las personas en el entorno laboral de las Naciones Unidas

36. El principio de dignidad es una piedra angular de las Naciones Unidas y está plenamente consagrado en sus documentos fundamentales. El principio se destaca en el Preámbulo de la Carta de las Naciones Unidas, en particular la determinación de reafirmar la fe en los derechos fundamentales del hombre, en la dignidad y el valor

de la persona humana y en la igualdad de derechos de hombres y mujeres y de las naciones grandes y pequeñas. Se refuerza aún más en el Estatuto del Personal de las Naciones Unidas, especialmente en la cláusula 1.2 a), que dispone que “los funcionarios deberán defender y respetar los principios establecidos en la Carta, en particular la fe en los derechos humanos fundamentales, en la dignidad y el valor de las personas y en la igualdad de derechos del hombre y la mujer”.

37. La Oficina ha resaltado sistemáticamente en las observaciones sistémicas que figuran en sus anteriores informes anuales las preocupaciones relacionadas con cuestiones de dignidad y respeto. En dichas observaciones también se señalaba el efecto que tenían esas cuestiones en el ambiente y la moral del equipo, y se recalca la necesidad de fomentar un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso.

38. Consciente de que el comportamiento influye en las dinámicas del lugar de trabajo, la Oficina se ha comprometido a dotar a las personas de aptitudes para interactuar positivamente con sus colegas. Para fomentar la armonía es fundamental cultivar las competencias para resolver conflictos y evitar que se intensifiquen. Iniciativas como la campaña Dignidad a través del Civismo y los diálogos sobre el racismo en el entorno laboral de las Naciones Unidas promueven la sensibilización y la adopción de medidas para mejorar el comportamiento y fomentar el respeto.

39. El taller sobre dignidad, que la Oficina sigue impartiendo en toda la Organización, se centra en la relación entre la dignidad y el civismo en el lugar de trabajo; examina el modo en que la comunicación refuerza o socava la dignidad e invita a los participantes a que aporten ideas sobre la manera de construir comunidades laborales en las que se apoye el concepto de dignidad. El taller, que se basa firmemente en la Carta de las Naciones Unidas, tiene por objeto ilustrar una nueva dinámica de las interacciones en el lugar de trabajo, enseñar a los participantes los conceptos necesarios para describir esa dinámica, cambiar las mentalidades en favor del civismo e inspirar a los participantes para que adopten medidas concretas. En 2023 se impartieron unos 100 talleres de ese tipo, fomentando así la dignidad y el respeto en las interacciones cotidianas y contribuyendo a un entorno de trabajo saludable.

IV. Observaciones sistémicas

A. Introducción

40. Una de las principales responsabilidades de un ómbudsman es mejorar el aprendizaje y el desarrollo institucionales poniendo de relieve las tendencias y pautas (observaciones sistémicas) que pueden contribuir a los conflictos en el lugar de trabajo y, por tanto, obstaculizar los objetivos institucionales. La detección temprana de esas tendencias permite a la Organización responder de forma adaptativa y holística, lo que puede ayudar a gestionar los conflictos actuales y futuros. Las observaciones sistémicas proceden de una combinación de datos cuantitativos y cualitativos, entre los que figuran las experiencias de los usuarios que se dirigen a la Oficina, los intercambios con los interesados y la información y las enseñanzas extraídas de los mecanismos de denuncia.

41. Aunque a menudo los casos individuales pueden resolverse mediante la intervención directa y la solución de problemas, muchos conflictos pueden derivar de problemas sistémicos, como las deficiencias o las contradicciones en las políticas, procedimientos, sistemas o estructuras de la Organización. La Oficina, que adopta un enfoque de colaboración, comparte constantemente observaciones sistémicas con las partes interesadas de la Organización, con el fin de fundamentar sus reflexiones y contribuir a los debates encaminados a abordar problemas en el lugar de trabajo que suelen ser complejos.

42. Como en años anteriores, la Oficina colaboró con la administración, los representantes del personal y otras personas para aportar ideas y reflexionar sobre la manera de fomentar un entorno laboral armonioso. Esa colaboración continua ha demostrado ser una buena práctica, ya que permite a la Oficina compartir ideas útiles. En 2023, la Oficina participó con frecuencia de oficio en diversos foros, como las reuniones del Comité de Gestión, el Grupo Directivo de Aplicación para Abordar el Racismo y la Junta de Aplicación de la Estrategia del Sistema de las Naciones Unidas sobre Salud Mental y Bienestar. Se consultó con frecuencia a la Oficina a la hora de elaborar y examinar nuevas políticas, iniciativas y programas de aprendizaje. La Oficina agradece la participación de las numerosas partes interesadas, incluidos los representantes del personal y los funcionarios a título individual, que compartieron sus puntos de vista sobre el lugar de trabajo.

B. Contexto laboral

43. En un discurso dirigido al personal en 2023, el Secretario General señaló: “El trabajo conjunto es la mejor esperanza de la humanidad y a él contribuyen cada día los hombres y mujeres que integran las Naciones Unidas”. La labor diaria de los ómbudsmen y mediadores de la Oficina consiste en permitir que el personal de las Naciones Unidas colabore para que pueda prestar sus servicios al mundo.

44. El año 2023 fue muy inestable para las Naciones Unidas y la población mundial, lo que creó un contexto difícil para el personal, que tuvo que hacer frente a una creciente inseguridad e incertidumbre. La crisis de liquidez planteó importantes retos en la Secretaría, como la congelación de las contrataciones y la insuficiencia de personal, que incrementaron la carga de trabajo del personal existente y pusieron a prueba su resiliencia física y mental. El cierre y la reducción de entidades acentuaron aún más la preocupación por la seguridad en el empleo, lo que aumentó la ansiedad entre el personal.

45. Además de la sensación general de inseguridad, incertidumbre y fatiga, entre los temas comunes en las conversaciones con los usuarios figuraban el aumento de los niveles de estrés, el deseo de reconocimiento y aprecio de la propia contribución y dignidad, los problemas para equilibrar las exigencias del trabajo y la vida personal, y las dificultades para conciliar las diferencias de valores y creencias que el personal aporta al lugar de trabajo. La Oficina observó que, cuando se defienden los valores de inclusión, integridad, humildad y humanidad de las Naciones Unidas en las interacciones diarias entre el personal, así como en los procesos de toma de decisiones administrativas y de gestión, pueden producirse efectos positivos. Esos valores se aplican a todo el personal, independientemente de su rango, función y ubicación, y su aplicación uniforme contribuirá a mitigar los conflictos y su escalada.

Escasez de recursos y su efecto

46. La protección del personal frente a las consecuencias de la crisis de liquidez fue una prioridad declarada de la Organización en 2023. En ese sentido, la Organización impuso restricciones a la contratación como una de las medidas para proteger los recursos. El efecto de las restricciones se manifestó en el entorno laboral de diversas maneras, una de las cuales fue la necesidad de reevaluar y redistribuir las cargas de trabajo. Según informaron los usuarios, el ajuste fue especialmente difícil en las entidades que ya sufrían una elevada tasa de vacantes y en las que ya tenían una gran carga de trabajo, lo que planteó dificultades al personal de todos los niveles, incluso a los directivos. La suspensión de la contratación también afectó negativamente a las oportunidades de carrera del personal actual, incluidos los que trabajaban en entidades que habían iniciado recortes de personal, lo que se sumó a la tensión general

que ya experimentaban los miembros de la plantilla. Los profesionales de la Oficina observaron que el efecto acumulativo de la escasez de recursos iba más allá de la carga de trabajo y la carrera profesional, e incluía consecuencias negativas para la salud y el bienestar, así como para la moral, del personal. Esa situación, a su vez, se traducía a menudo en una comunicación tensa en el lugar de trabajo y afectaba negativamente al comportamiento entre compañeros.

47. En sus conversaciones con la Oficina, el personal de todos los niveles, también el que ocupa puestos directivos, mostró su preocupación por las presiones que experimentaban para obtener resultados en un entorno con escasos recursos y las dificultades para conciliar los resultados con el bienestar de los equipos. Ante la elevada carga de trabajo, un sentimiento que el personal expresó con frecuencia a la Oficina fue la necesidad de ser tratado con humanidad, el valor de las Naciones Unidas que hace hincapié en actuar con empatía, compasión y amabilidad. Ello concuerda con observaciones anteriores, en las que la Oficina constató que aproximadamente el 40 % de los casos que se le presentaron tenían en su origen comportamientos relacionados con la falta de civismo, como la falta de respeto y el mal trato, así como problemas de comunicación, un ambiente negativo en el equipo y desmoralización.

48. Otra de las preocupaciones que se expresaron con frecuencia a la Oficina se refería a la puntualidad y calidad de los servicios prestados al personal, incluidos los servicios que afectaban directamente a los empleados, como las consultas relacionadas con la conciliación de la vida laboral y personal, los subsidios y prestaciones, los familiares a cargo u otras cuestiones administrativas y relacionadas con los recursos humanos. Sin embargo, los proveedores de servicios manifestaron su preocupación por su capacidad para atender al personal con eficacia debido a las limitaciones de recursos existentes y a la escasez de personal. Entretanto, el personal se puso en contacto con la Oficina por lo que consideraban retrasos injustificados en la respuesta a las solicitudes o por dar explicaciones insuficientes a consultas a veces complejas. En algunos casos, el asunto se agravó, lo que añadió más tensión a una situación ya de por sí tensa.

49. Como aspecto positivo, la Oficina constató que, a pesar de las dificultades, muchos funcionarios con funciones de supervisión habían empezado a poner en práctica los valores de las Naciones Unidas en su trabajo y utilizaban las herramientas disponibles para impulsar la moral y el bienestar en sus equipos. Los proveedores de servicios se esforzaron por formar al personal en materia de recursos humanos y asuntos administrativos mediante sesiones informativas virtuales, emisiones y centros de recursos, como el portal Knowledge Gateway. Esos formatos han demostrado ser útiles para aumentar la comunicación y la transparencia, contribuyendo así a aliviar las preocupaciones y temores del personal.

Salud mental y bienestar

50. En 2023, la Oficina siguió constatando un aumento de los problemas relacionados con la seguridad, la salud, el bienestar, el estrés y la conciliación de la vida laboral y personal, una tendencia que se ha exacerbado desde el inicio de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19). La Organización, reconociendo esos desafíos, realizó importantes esfuerzos para atender la salud mental y el bienestar a través de la Estrategia del Sistema de las Naciones Unidas sobre Salud Mental y Bienestar. En la Estrategia se reconoce que el personal de las Naciones Unidas se enfrenta a numerosos factores de riesgo psicosocial en el trabajo, que dan lugar a elevadas tasas de síntomas compatibles con afecciones de salud mental, lo que coincide con lo observado por la Oficina en casos presentados por usuarios.

51. La Estrategia para 2024 y los años posteriores incorpora varias de las observaciones sistémicas formuladas por la Oficina en años anteriores. Entre ellas figuran la necesidad de acceso a servicios de orientación por parte del personal, especialmente en lugares de destino difíciles; medidas para reducir el estigma relacionado con los problemas de salud mental; y una mejor incorporación de consideraciones relativas a la salud mental en el lugar de trabajo mediante la mejora de la alfabetización en materia de salud mental, en particular para el personal que desempeña funciones de supervisión.

52. Durante el período sobre el que se informa, varios usuarios de la Oficina atribuyeron los problemas de salud mental a las dinámicas del lugar de trabajo, como la percepción de acoso o abuso de autoridad. También presentaron casos a la Oficina directivos que habían experimentado acoso ascendente por parte de sus supervisados. Algunos usuarios afirmaron que habían optado por permanecer en situación de licencia de enfermedad durante más tiempo para evitar volver al lugar de trabajo. Una preocupación recurrente que expresaron los usuarios fue el proceso de reincorporación al trabajo y las opciones disponibles para realizar ajustes razonables que tuvieran en cuenta consideraciones relativas a la salud mental. En la mayoría de los casos, el personal que se reincorporaba al trabajo no se sentía cómodo ni capacitado para hablar de su situación de salud mental o de la necesidad de ajustes y guardaba silencio. Esos casos complejos exigieron a menudo que la Oficina llevara a cabo gestiones de diplomacia itinerante entre las distintas partes interesadas, incluidos los consejeros del personal, que son asociados fundamentales en tales casos.

53. La Estrategia para 2024 y los años posteriores tiene en cuenta esos retos e incluye indicadores para el uso de ajustes razonables y la gestión estructurada de casos con el objetivo de propiciar un lugar de trabajo digno para el personal afectado. La Oficina seguirá trabajando con las partes interesadas de la Junta de Aplicación de la Estrategia del Sistema de las Naciones Unidas sobre Salud Mental y Bienestar para abordar esas situaciones complejas con el fin de ayudar al personal a contribuir eficazmente a la labor de la Organización cuando se reincorpore al lugar de trabajo.

Fomento de un entorno laboral armonioso en las entidades

54. La responsabilidad de fomentar un entorno laboral armonioso en la Secretaría recae en los jefes de cada entidad, como se indica en diversas políticas laborales, entre ellas la política sobre la lucha contra la discriminación, el acoso, incluido el acoso sexual, y el abuso de autoridad ([ST/SGB/2019/8](#)), y como se menciona en sus pactos con el Secretario General. Para ayudar a los jefes de las entidades a desempeñar esa responsabilidad, la Organización les proporciona diversas herramientas, como la encuesta global sobre la implicación del personal, y mecanismos, como la red de puntos focales de conducta y disciplina y equipos. Se han puesto en marcha iniciativas, como el Marco de Valores y Comportamientos de las Naciones Unidas, el Diálogo sobre Liderazgo y los diálogos Unidos por el Respeto, para inculcar un conjunto común de valores y comportamientos previstos en el entorno laboral de las Naciones Unidas.

55. Pese a los esfuerzos desplegados por la Organización para implantar los sistemas necesarios, la Oficina se enfrenta con frecuencia a conflictos laborales que entrañan denuncias de conductas prohibidas y comportamientos inapropiados y, en ocasiones, ofensivos. A menudo, esos conflictos llevan mucho tiempo enconándose sin que se les haga frente. Un factor que contribuye a ello parece ser el desconocimiento y la aplicación no uniforme de los valores y normas de la organización. La situación se agrava especialmente para los usuarios cuando perciben que los niveles directivos no muestran un comportamiento adecuado. Aunque el personal directivo superior tiene una responsabilidad especial en materia de conducta, la Oficina señala que la obligación de actuar conforme a los valores y comportamientos de la Organización se aplica a todos.

56. Como se mencionó en informes anteriores, la socialización y aplicación de políticas e iniciativas en una Organización tan grande, compleja, dinámica y geográficamente dispersa requiere esfuerzos sostenidos e intencionados. Dado que el personal, incluido el personal directivo, tiende a aportar sus propios valores, creencias y normas culturales al lugar de trabajo, es muy necesario moldear, reforzar y poner en práctica continuamente los valores de las Naciones Unidas y el código de conducta en todos los niveles de la Organización.

Apoyo institucional al personal directivo superior en su función de jefes de entidades

57. El apoyo al personal directivo superior en sus funciones de jefes de entidades de la Secretaría es crucial para garantizar una toma de decisiones eficaz y la rendición de cuentas a todos los niveles. El marco actual de delegación de autoridad hace hincapié en situar la rendición de cuentas y las responsabilidades en materia de toma de decisiones en el punto de ejecución, lo que significa que el personal directivo superior tiene una importante responsabilidad con respecto al desempeño de sus entidades.

58. La transición a una función directiva en los niveles superiores de las Naciones Unidas puede resultar difícil, especialmente para los altos cargos que carecen de amplia experiencia en las Naciones Unidas o cuyos estilos de gestión difieren de los marcos de liderazgo de las Naciones Unidas. La Oficina ha señalado que es esencial que el personal directivo superior esté bien preparado y cuente con el apoyo adecuado para desempeñar sus responsabilidades, una necesidad que también ha expresado el propio personal directivo superior.

59. El actual Programa de Orientación para el Personal Directivo Superior es un paso fundamental para familiarizar a los nuevos directivos con sus funciones en el contexto de las Naciones Unidas. Además, el personal directivo superior dispone de diversas herramientas para medir su eficacia como gestores, como el mecanismo de evaluación de 360 grados, que proporciona a los directivos información de sus homólogos, partes interesadas y supervisados sobre sus puntos fuertes y los ámbitos en los que podrían mejorar como directivos. Aunque la participación en el proceso de evaluación de 360 grados es actualmente voluntaria, su uso ampliado es muy prometedor, especialmente cuando se utiliza para medir los progresos y adaptar el *coaching* y otras necesidades de apoyo.

60. En general, es importante que tanto la Organización como los propios directivos reconozcan que estos tendrán sus propias necesidades de desarrollo y apoyo al incorporarse a la Organización y a lo largo de su carrera. La Ómbudsman de las Naciones Unidas ha ofrecido personalmente asesoramiento para la solución de conflictos al personal directivo superior y es para muchos un recurso de confianza, confidencial y seguro. A medida que la Secretaría impulsa la paridad de género a todos los niveles, la Ómbudsman de las Naciones Unidas también ha prestado especial atención a la colaboración con el personal directivo superior femenino, y seguirá haciéndolo.

Apoyo a la excelencia en la gestión basada en los valores de las Naciones Unidas

61. Además de proporcionar apoyo específico al personal directivo superior, garantizar la excelencia en la gestión a todos los niveles es esencial para fomentar un entorno laboral positivo y productivo. Aunque ya se ha planteado esa observación en informes anteriores, sigue siendo pertinente. En los casos presentados a la Oficina, un problema recurrente ha sido el de la capacidad de gestión, especialmente en lo que se refiere a la gestión de personas.

62. En casos relacionados con relaciones de evaluación, los usuarios plantearon varios problemas, como una comunicación periódica insuficiente, enfoques descendentes y rígidos de la gestión, falta de reconocimiento de las contribuciones y falta de coherencia a la hora de ejemplificar los valores y comportamientos de las Naciones Unidas en los niveles directivos. La Oficina constató en esos casos que los directivos que se incorporaban a las Naciones Unidas procedentes de sectores externos solían tener dificultades para adaptar su estilo de gestión al contexto de las Naciones Unidas y a las necesidades del personal. Además, el personal que pasaba de desempeñar funciones técnicas o sustantivas a ocupar puestos directivos encontraba dificultades para hacer frente a las exigencias y responsabilidades asociadas a sus nuevas funciones. Para asumir responsabilidades de supervisión se requieren conjuntos de competencias diferentes y un cambio deliberado hacia la nueva función.

63. En el plano individual, los equipos de ómbudsman se han ofrecido para orientar a los directivos y al personal, ayudándolos a hacer frente a esas dificultades y, al mismo tiempo, potenciando los valores de las Naciones Unidas y los comportamientos previstos. A nivel sistémico, la Oficina colaboró con la Oficina de Recursos Humanos para apoyar la adopción de los valores de inclusión, integridad, humildad y humanidad de las Naciones Unidas. La Oficina ayudó a preparar y facilitar un acto titulado “La humanidad toma la iniciativa: la importancia de la dignidad en la retroalimentación bidireccional”, orientado a formar a los directivos en la aplicación del concepto de dignidad en sus conversaciones con el personal.

64. Existen varios programas de desarrollo institucional para que el personal directivo mejore su capacidad de gestión y utilice el *coaching* como herramienta de desarrollo. Se han introducido nuevos canales de información, como el índice de gestión del desempeño, que permite a los supervisados transmitir sus observaciones a los directivos. Es importante que esas herramientas se utilicen sistemáticamente.

Utilización eficaz del sistema de gestión y perfeccionamiento de la actuación profesional

65. Una parte esencial de la excelencia en la gestión que permite al personal rendir al máximo es la utilización eficaz del sistema de gestión del desempeño. Se ha avanzado mucho a la hora de dar a conocer el sistema, entre otras cosas a través de la red de puntos focales de gestión del desempeño y de amplios recursos y conjuntos de herramientas en línea.

66. En varios casos que se señalaron a la atención de la Oficina, tanto supervisores como supervisados expresaron su frustración por una comunicación insuficiente o ineficaz, así como por malentendidos. Aunque la política de gestión del desempeño fomenta las conversaciones continuas sobre el desempeño y las charlas ordinarias sobre los progresos, surgieron varios conflictos laborales en casos en los que no se habían mantenido dichas conversaciones y en los que faltaba claridad con respecto a los métodos de trabajo acordados.

67. La Oficina observó que en los conflictos entre el personal y los primeros superiores jerárquicos, la función del segundo superior jerárquico podría haber sido decisiva, pero no siempre se llevaba a cabo con eficacia. En otros casos, cuando no existía un segundo superior jerárquico debido a la estructura de la entidad, resultaba más difícil abordar el conflicto entre las partes. Numerosos usuarios destacaron la función del segundo superior jerárquico, especialmente en casos en los que había problemas interpersonales preexistentes o en los que los comentarios de las evaluaciones del desempeño parecían no coincidir con la calificación general del primer superior jerárquico.

68. Los casos que se presentaron a la Oficina pusieron de relieve la importancia de aplicar plenamente la política de gestión del desempeño mediante un enfoque que ayude al personal a alcanzar los objetivos fijados. La Oficina seguirá estando a disposición del personal, incluido el personal directivo, para facilitar conversaciones difíciles sobre el desempeño. Además, la integración prevista del Marco de Valores y Comportamientos de las Naciones Unidas y el sistema de gestión del desempeño puede ofrecer oportunidades para tratar los problemas de comportamiento.

Intervención temprana y reintegración

69. Como se indica en el párrafo 8, el enfoque que prioriza las soluciones informales abre vías adicionales para realizar intervenciones tempranas por conducto de la Oficina cuando se presenten denuncias de conductas prohibidas con arreglo al boletín [ST/SGB/2019/8](#). En los casos remitidos a la Oficina, los usuarios reflexionaron a menudo sobre las oportunidades que se habían desaprovechado para colaborar con la Oficina desde el principio, mitigar los conflictos mediante medidas de gestión más tempranas o recurrir a medidas provisionales. La remisión temprana de casos a la Oficina podría ayudar a abordarlos de manera informal, rápida y menos costosa. Desde que se adoptó el enfoque que prioriza las soluciones informales, las entidades se han puesto en contacto con la Oficina de forma proactiva para discutir opciones antes de iniciar un proceso formal.

70. A veces, los denunciantes se dirigían a la Oficina en busca de apoyo durante un proceso formal para hacer frente a las dinámicas del lugar de trabajo mientras esperaban el resultado. Para quienes se ven afectados por conductas prohibidas, la Organización ha venido haciendo hincapié en un enfoque centrado en la víctima que conlleva el intercambio periódico de información, la adopción de medidas provisionales y el seguimiento regular, en caso necesario. La Oficina ha constatado deficiencias en la aplicación del enfoque centrado en la víctima, que es especialmente importante en los casos de presunto acoso sexual.

71. Como se señalaba en el párrafo 92 del informe anterior ([A/78/170](#)), cada vez es más frecuente que se solicite a la Oficina que ayude a restablecer un buen ambiente de trabajo y a reintegrar a los trabajadores tras un proceso formal o disciplinario. El personal directivo, los miembros del equipo y las personas afectadas han solicitado repetidamente el apoyo de la Oficina para recomponer y restablecer las relaciones, lo que suele ser un proceso delicado y complejo que exige coordinación con los distintos actores y entre ellos.

Lucha contra los prejuicios raciales y la discriminación

72. A medida que la Organización se esfuerza más por hacer frente al racismo y la discriminación racial en el lugar de trabajo, los empleados cada vez más han dado el paso de plantear y abordar tales preocupaciones. De acuerdo con el enfoque de tolerancia cero, en la mayoría de los casos relacionados con denuncias de discriminación racial se alienta al personal a que proceda por la vía de las denuncias formales; no obstante, algunos funcionarios recurrieron a la Oficina cuando experimentaron comportamientos racistas motivados por creencias y prejuicios conscientes o inconscientes. En esos casos, la Oficina pudo facilitar conversaciones para mejorar la comprensión y la sensibilización, lo que propició la reflexión y el cambio de comportamiento de los presuntos infractores. La Oficina tiene la oportunidad de desempeñar una función más destacada en los casos de conductas prohibidas que no lleguen a constituir faltas de conducta.

73. La Oficina ha comprobado, a partir de los casos que se le han presentado, que la creación de un entorno seguro para hablar sobre discriminación permite reconocer y abordar los problemas con mayor facilidad. Los usuarios suelen creer que los

espectadores proactivos (defensores) pueden desempeñar un papel importante al detectar los prejuicios y señalarlos. Sin embargo, la eficacia del espectador depende de un entorno en el que el personal se sienta libre para hacer preguntas, plantear problemas y dar su opinión. Alentar el diálogo abierto sin miedo a las repercusiones puede ayudar a combatir los prejuicios y fomentar la sensibilización. La Oficina seguirá colaborando con la Oficina Antirracismo para presentar sus observaciones y contribuir a los esfuerzos de la Organización para hacer frente al racismo y promover la dignidad de todas las personas.

V. Perspectivas para el futuro

74. Desde que se creó en 2002, la función de ómbudsman y de mediación en la Secretaría ha crecido hasta convertirse en una función básica de la buena gobernanza y la rendición de cuentas, ya que ayuda a prevenir, abordar y solucionar los conflictos que surgen en el lugar de trabajo. En la actualidad, los servicios de la Oficina permiten mejorar la eficacia institucional, mitigan los riesgos, reducen los costos relacionados con los conflictos e impulsan la productividad. Para consolidar los avances y reforzar el uso de la solución informal de conflictos, la Oficina ha señalado tres ámbitos clave, que se describen a continuación.

Fomento y ampliación continuos del enfoque que prioriza las soluciones informales

75. Desde la introducción del enfoque que prioriza las soluciones informales en la Secretaría se han logrado avances significativos. Para impulsar su aplicación, la Oficina seguirá colaborando con las partes interesadas a fin de ampliar el uso del enfoque. Como parte de la red de ómbudsman y mediadores del sistema de las Naciones Unidas, la Oficina también promoverá y dará a conocer el enfoque que prioriza las soluciones informales en todo el sistema. En apoyo de esos esfuerzos, se solicita a la Asamblea General que acoja con satisfacción los progresos realizados y aliente al Secretario General a fomentar el enfoque que prioriza las soluciones informales en la Secretaría, así como en todo el sistema de las Naciones Unidas en calidad de Presidente de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación.

Acceso a servicios de solución informal de conflictos en cada región geográfica

76. Es importante garantizar el acceso a la administración de justicia, independientemente del lugar de destino, como subrayó la Asamblea General en el párrafo 4 de su resolución 77/260. Actualmente, el personal de la Secretaría está distribuido entre 114 entidades en 474 lugares de destino (A/78/569). Gracias a su estructura descentralizada en Nueva York, Bangkok, Entebbe, Ginebra, Goma, Nairobi, Santiago y Viena, la Oficina tiene una presencia establecida en la mayoría de las comisiones regionales y Oficinas de las Naciones Unidas, o cerca de ellas, excepto en las de Oriente Medio. Entre las entidades de esa región figuran la Comisión Económica y Social para Asia Occidental, la Oficina del Enviado Especial del Secretario General para Siria, la Oficina del Enviado Especial del Secretario General para el Yemen, la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano, la Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación, la Oficina de la Coordinadora Especial de las Naciones Unidas para el Líbano y el Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua.

77. Lamentablemente, el personal que trabaja en esas entidades no puede acceder fácilmente a los servicios de solución informal mediante la infraestructura existente en la Oficina. Entre los obstáculos que dificultan el acceso cabe citar los husos

horarios, los requisitos lingüísticos (árabe), el acceso intermitente a Internet y la falta de proximidad física que facilitaría afrontar situaciones de conflicto complejas con rapidez y, en caso necesario, de forma presencial. Cuando el personal que presta servicio en la región plantea sus preocupaciones en el entorno de trabajo, la Oficina asigna los casos a sus otras subdivisiones, pero a menudo es incapaz de apoyar a las personas, los equipos o las entidades de manera sistemática. La Oficina pretende mejorar el acceso de esos funcionarios y personal que no es de plantilla, que suelen trabajar en circunstancias ya de por sí difíciles.

Examen de la presentación de futuros informes de la Oficina como informes de la Ómbudsman a la Asamblea General

78. En el párrafo I.25 de su informe [A/78/7](#), la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto “subraya la importancia de la independencia e imparcialidad de la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, así como la integridad de sus informes. Observando que los informes de la Oficina se presentan como informes del Secretario General, la Comisión considera que el Secretario General y la Ómbudsman deberían estudiar la posibilidad de que se presenten como informes de la Ómbudsman a la Asamblea General, y que las observaciones del Secretario General se presenten como un informe separado”.

79. En su resolución [78/252](#), la Asamblea General hizo suyas las conclusiones y recomendaciones que figuraban en el informe de la Comisión Consultiva. Por consiguiente, el Secretario General y la Ómbudsman están estudiando el asunto.

VI. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General

80. El Secretario General invita a la Asamblea General a que tome nota del presente informe.

Anexo

Principios básicos de la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas

Como pilar informal del sistema de administración de justicia de las Naciones Unidas, la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación recurre a estrategias informales y participativas para solucionar los conflictos que surgen en el lugar de trabajo. Su labor está orientada por los principios básicos de independencia, neutralidad, confidencialidad e informalidad, que se resumen a continuación.

Independencia

La Oficina mantiene su independencia de otras entidades, órganos y funcionarios o funcionarias institucionales y tiene acceso directo, de ser necesario, al Secretario General, las jefaturas ejecutivas de los fondos y programas, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y el personal directivo superior de toda la Organización. Además, puede consultar la información pertinente para los casos, con excepción de los historiales médicos, y ponerse en contacto con las personas de la Organización que solicitan asesoramiento, información o una opinión sobre cualquier cuestión.

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 funcionaria de que se trate y la equidad de la situación.

Confidencialidad

La Oficina mantiene una confidencialidad estricta y no divulga ninguna información sobre ningún caso ni sobre las consultas del personal. Ningún órgano ni funcionario o funcionaria de las Naciones Unidas puede obligar al personal de la Oficina a declarar o revelar información sobre los casos.

Informalidad

En cuanto a su carácter informal, 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 la Organización. Tampoco tiene facultades de adopción de decisiones, emite conclusiones determinantes ni dicta fallos.

Tipos de servicios

Análisis de las opciones

Tras un análisis de las inquietudes planteadas, las distintas perspectivas y las necesidades e intereses subyacentes, el profesional de la solución de conflictos ayuda al usuario a pensar en una serie de opciones que podrían resolver el problema. Las opciones se evalúan con el usuario, sopesando las ventajas e inconvenientes de cada una, lo que le permite tomar una decisión informada. Entre las opciones generadas podrían figurar seguir colaborando mediante otros procesos de solución de conflictos que se describen a continuación o poner al usuario en contacto con otra oficina que tenga un mandato más adecuado para gestionar las cuestiones pertinentes.

Asesoramiento para la solución de conflictos

Los usuarios pueden optar por recurrir al asesoramiento individual para la solución de conflictos con un profesional en la materia. El objetivo de ese tipo de asesoramiento es mejorar las relaciones profesionales actuales o futuras y capacitar al personal para gestionar y asumir el control de los problemas relacionados con las relaciones en el lugar de trabajo. A través del proceso de asesoramiento para la solución de conflictos, el personal puede prepararse para mantener conversaciones difíciles y explorar nuevas formas de comunicarse con sus colegas. Además, ayuda al personal a crear mejores estrategias para resolver los problemas del lugar de trabajo antes de que se agraven o se enquisten.

Mediación

La mediación es un proceso estructurado y colaborativo para gestionar y tratar de solucionar, con la ayuda de un tercero imparcial, las controversias, las inquietudes y las diferencias surgidas en el entorno laboral. Este mecanismo resulta particularmente útil cuando las partes buscan resolver uno o varios problemas específicos y bien delimitados. Las partes pueden solicitar la mediación por sí mismas o cualquier parte del sistema formal puede remitir un asunto a mediación con el acuerdo de las partes. Cuando tienen éxito, las mediaciones concluyen con la redacción de acuerdos de transacción jurídicamente vinculantes. La mediación puede adoptar la forma de una conversación facilitada cuando la comunicación entre colegas se vuelve difícil o tensa. En esos procesos, la tercera parte neutral ayuda a los colegas a examinar las distintas vías de solución mostrando una escucha activa que, a su vez, fomenta el entendimiento mutuo. La eventual resolución de una conversación facilitada puede ser un compromiso verbal o escrito o un entendimiento común; a diferencia de lo que ocurre en un proceso de mediación estructurado, las conversaciones no siempre conducen a la redacción de un acuerdo oficial.

Diplomacia itinerante

Cuando las partes no pueden o no quieren interactuar directamente entre sí por cualquier motivo, un ómbudsman actúa como intermediario y transmite la posición y los intereses de cada parte a la otra con el fin de ayudar a encontrar una solución aceptable para todos.

Proceso en equipo

Cuando una situación afecta a un grupo o equipo, la Oficina puede ofrecerse a trabajar con todo el equipo para ayudar a restablecer un entorno laboral productivo. Entre las situaciones propicias para ese tipo de intervenciones se encuentran aquellas en las que los grupos o equipos se enfrentan a problemas en el lugar de trabajo, como relaciones difíciles entre colegas a raíz de un proceso de cambio en curso o finalizado, una serie de crisis, problemas derivados de la percepción de que el personal o la dirección son tóxicos, o tras una investigación sobre la conducta de un miembro del equipo que ha polarizado al equipo.
