



# Asamblea General

Distr. general  
14 de julio de 2017  
Español  
Original: inglés

**Septuagésimo segundo período de sesiones**  
Tema 146 del programa provisional\*  
**Administración de justicia en las Naciones Unidas**

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

### **Informe del Secretario General**

#### *Resumen*

En su resolución 71/266, la Asamblea General reafirmó que la resolución informal de conflictos es un elemento decisivo del sistema de administración de justicia y reconoció que el sistema informal de administración de justicia es una opción eficiente y eficaz para el personal y los cargos directivos que participan en el proceso.

En el presente informe se exponen las actividades llevadas a cabo durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2016 por la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas. La Oficina presta servicios de resolución informal de conflictos para la Secretaría, los fondos y los programas (Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Fondo de Población de las Naciones Unidas, Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos y Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres) y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), que constituyen los tres componentes de la Oficina.

El informe contiene un análisis estadístico de los datos recopilados de estos tres componentes, y se centra en las actividades específicas de la Secretaría, incluidos los servicios de resolución de controversias prestados al personal, y la labor de divulgación para promover una mayor competencia en la resolución de conflictos entre el personal y los cargos directivos, así como las observaciones formuladas sobre las cuestiones sistémicas<sup>1</sup>.

\* A/72/150.

<sup>1</sup> En los informes anuales disponibles en las respectivas páginas de intranet y/o sitios web se facilita información detallada sobre las actividades que emprende específicamente el Ombudsman para los fondos y programas, así como para la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados.



## **I. Introducción**

### **A. El lugar de trabajo en las Naciones Unidas**

1. Las Naciones Unidas deben abordar situaciones difíciles que varían entre la paz y la seguridad o el medio ambiente y la salud, el libre comercio y los derechos humanos o el empleo y la gestión de la migración. Dada su complejo mandato, los funcionarios de la Organización están cada vez más expuestos a condiciones de vida difíciles, amenazas relativas a la seguridad y riesgos para la salud física y psicológica. Al mismo tiempo que hacen frente a estos problemas externos, se ven en medio de diversas reformas institucionales que tienen un impacto transformador. El personal de las Naciones Unidas debe responder a todas estas exigencias y adaptarse a necesidades y realidades en constante evolución. En este contexto, es esencial que exista un ambiente de trabajo positivo. La Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas ofrece una importante capacidad institucional para prevenir y/o resolver los conflictos en el lugar de trabajo y promover la colaboración. Los conflictos o controversias internos son inherentes a la dinámica de las organizaciones, y pueden proceder a la vez de factores internos y externos. Además, los conflictos y las divergencias suelen formar parte del ejercicio de la gobernanza participativa. Sin embargo, cuando el conflicto se tramita de forma indebida o no se gestiona, se generan efectos negativos para la organización, su fuerza de trabajo y los grupos a quienes presta servicio. Este tipo de situación plantea riesgos que pueden poner en peligro la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos.

### **B. Impacto del conflicto en el lugar de trabajo**

2. Si bien es esencial que los cargos directivos comprendan cabalmente la orientación estratégica de una organización, es igualmente importante que, para la consecución efectiva de los objetivos, estén familiarizados con las percepciones, sentimientos y actitudes de sus empleados. El poco entusiasmo y la falta de motivación tienen importantes consecuencias negativas en la productividad y la aparición de conflictos en el lugar de trabajo. Las organizaciones eficaces interpretan las necesidades y deseos de sus empleados y trabajan para crear un ambiente positivo donde las personas puedan prosperar.

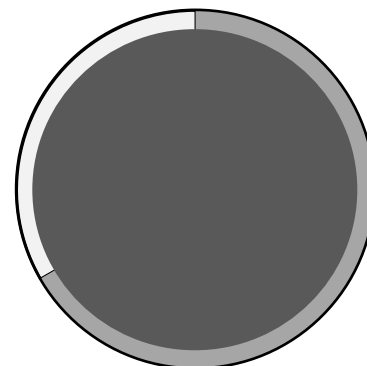
3. En 2016, a los efectos de medir y analizar la índole y el impacto de los conflictos en los lugares de trabajo dentro de las Naciones Unidas, la Oficina, antes de emprender intervenciones, llevó a cabo encuestas confidenciales y anónimas en 38 oficinas, departamentos y misiones de la Secretaría de 19 países. Las encuestas se enviaron antes de la visita de la Oficina a una oficina sobre el terreno o a una misión de mantenimiento de la paz, para iniciar el diálogo e identificar los principales problemas en el lugar de trabajo. Más en concreto, con la encuesta se buscaba indagar la percepción de los participantes acerca de 18 aspectos relativos al lugar de trabajo, que abarcaban, aunque sin excluir otros, cuestiones como el clima general de trabajo, el desarrollo profesional y la igualdad de oportunidades, el trato justo y los niveles de confianza y respeto en la oficina.

4. En total participaron en la encuesta 1060 empleados (véase la sección VI. B infra). Los resultados revelaron que más del 60% del personal encuestado había tenido algún conflicto en el lugar de trabajo durante los tres meses anteriores, y que una proporción similar de interrogados padecía niveles de estrés por encima de lo que consideraban “aceptable”. Además, los participantes invertían un promedio de tres horas por semana para hacer frente a una situación conflictiva (véase la figura I).

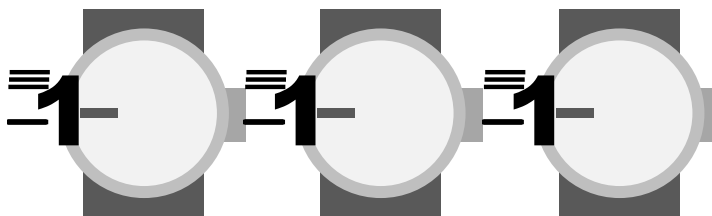
Figura I  
Conflicto en el lugar de trabajo en la Secretaría



El 60% de los encuestados experimentó conflictos en el lugar de trabajo que repercutieron negativamente en la productividad y el bienestar



El 60% de los encuestados experimentó niveles de estrés por encima de lo que consideraban “aceptable”



En promedio, los encuestados dedicaban tres horas semanales a hacer frente a situaciones de conflicto

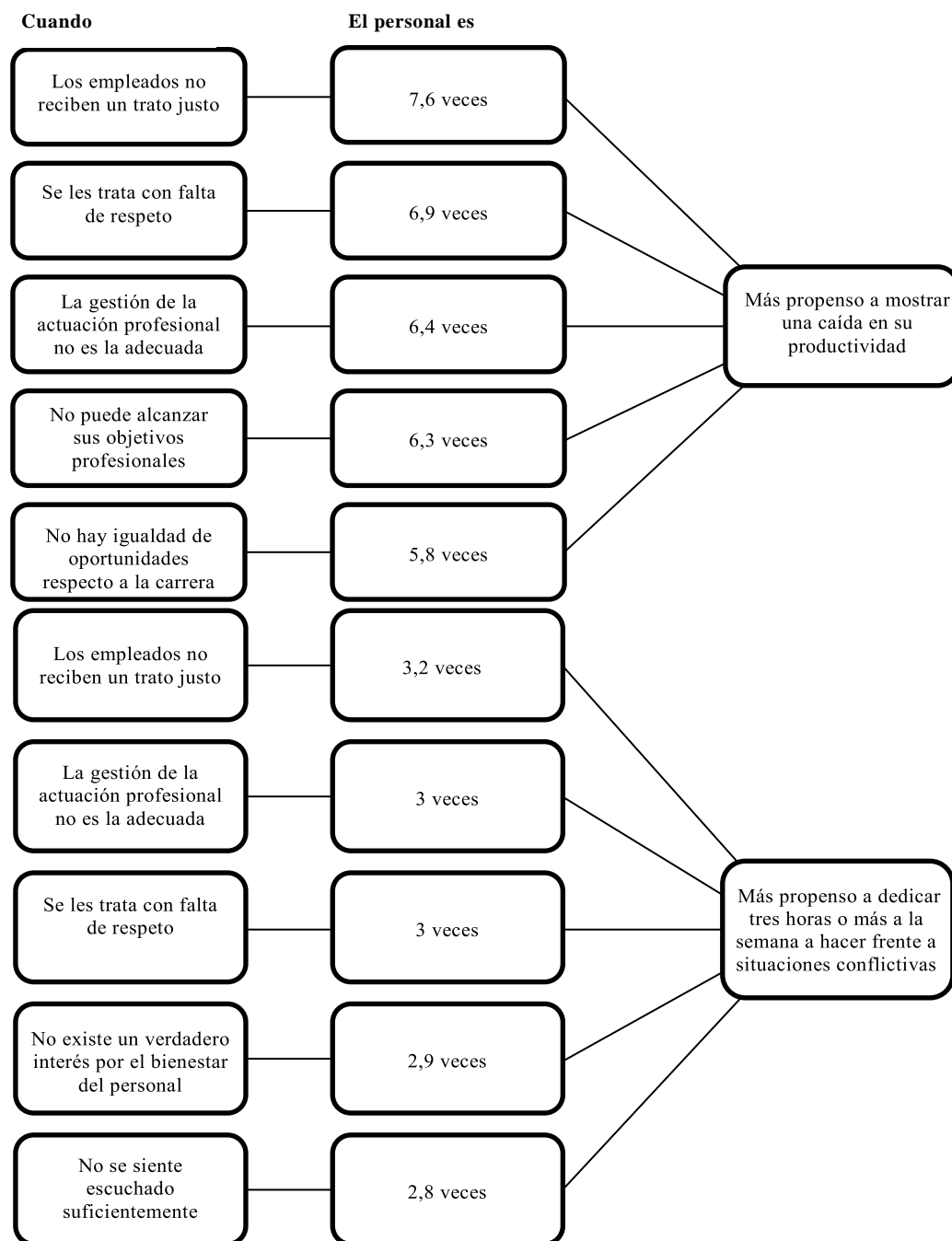
Fuente: Análisis de los resultados de la encuesta antes de las intervenciones sobre la percepción de los conflictos en el lugar de trabajo, 2016.  
38 oficinas, departamentos y misiones de la Secretaría en 19 países

5. lugar de trabajo, como equidad, gestión respetuosa y eficaz de la actuación profesional baja, disposición para escuchar, espíritu de equipo y trato respetuoso, y calcular su tasa de riesgo. El análisis de la figura II muestra las cinco variables principales que aumentan el riesgo de conflicto y amenazan la productividad.

Figura II

**Análisis de la Oficina de los resultados de la encuesta antes de la intervención, (1060 encuestados de 38 oficinas, departamentos y misiones de la Secretaría en 19 países)**

**Variables del lugar de trabajo y sus efectos en los conflictos y la productividad**



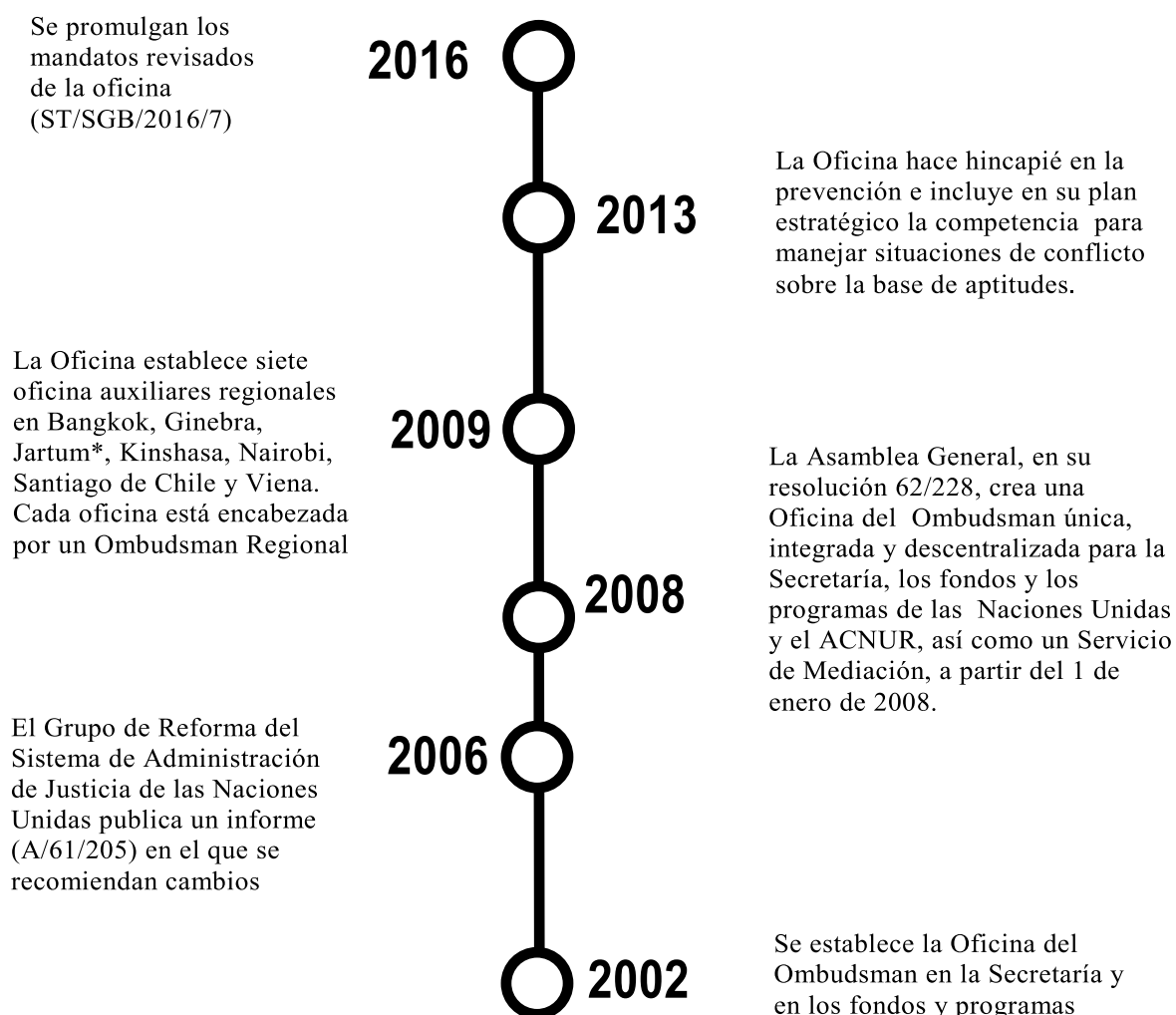
## II. Historia, mandato y alcance de la cobertura

6. La existencia del conflicto y sus consecuencias en la productividad son un fenómeno habitual en muchas organizaciones. La Oficina comenzó a trabajar para ayudar a abordar estos problemas hace 15 años. En 2002, las Naciones Unidas resolvieron establecer un programa basado en la función de ombudsman, a tiempo completo y de manera profesional. Su trabajo y mandato actuales consisten en apoyar a los empleados en su empeño de cumplir con el importante mandato de la Organización.

### A. Quince años de resolución informal de conflictos

Figura III

La función del Ombudsman en las Naciones Unidas, 2002-2016



\* Traslada a Entebbe en 2011.

7. El 15 de octubre de 2002 se creó la Oficina del Ombudsman en la Oficina del Secretario General (véase ST/SGB/2002/12). El mismo año se nombró al primer ombudsman para fondos y programas<sup>2</sup>.
8. En enero de 2006, de conformidad con la resolución 59/283 de la Asamblea General, el Secretario General estableció el Grupo de Reforma del Sistema de Administración de Justicia de las Naciones Unidas. El 28 de julio de 2006, el Grupo de Reforma emitió un informe en que recomendaba, entre otras cosas, la creación de una Oficina del Ombudsman más consolidada y descentralizada<sup>3</sup>.
9. En su resolución 62/228, relativa a la administración de justicia en las Naciones Unidas, la Asamblea General reiteró su decisión de crear, a partir del 1 de enero de 2008, una Oficina del Ombudsman única, integrada y descentralizada para la Secretaría y los fondos y programas de las Naciones Unidas, así como para el ACNUR. Esta decisión también incluyó la creación de una División de Mediación. El 20 de agosto de 2009 se publicó el primer informe conjunto de las entidades que abarcaba la nueva Oficina (los tres componentes), titulada Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas (A/64/314).
10. El año 2009 fue significativo para la Oficina, pues se estableció una presencia regional a través de la descentralización, mediante la creación de siete oficinas regionales, cada una de ellas con un Ombudsman designado especialmente para esa función. El Servicio de Mediación, con sede en Nueva York, también entró plenamente en funcionamiento ese mismo año. Además, se unificaron las categorías de presentación de informes de los tres componentes y se adoptó una base de datos de casos de uso común, a los fines de la armonización de las normas profesionales.
11. En 2012, la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación celebró el décimo año de funcionamiento del mecanismo de resolución informal de conflictos para el personal de la Secretaría, mediante el anuncio de una serie de iniciativas de sensibilización sobre el alcance y las prestaciones de la Oficina.
12. En 2013 se produjo un cambio en el enfoque principal de la Oficina, pues se puso especial hincapié en la prevención de los conflictos. Incluyó en su plan estratégico actividades de formación basada en aptitudes para el personal y los cargos directivos, con el propósito de crear una competencia en materia de conflictos.
13. El 22 de junio de 2016, tras una amplia consulta dentro de sus tres componentes y entre los órganos representantes de los cargos directivos y del personal, la Oficina acogió con satisfacción la promulgación de su mandato revisado (ST/SGB/2016/7).

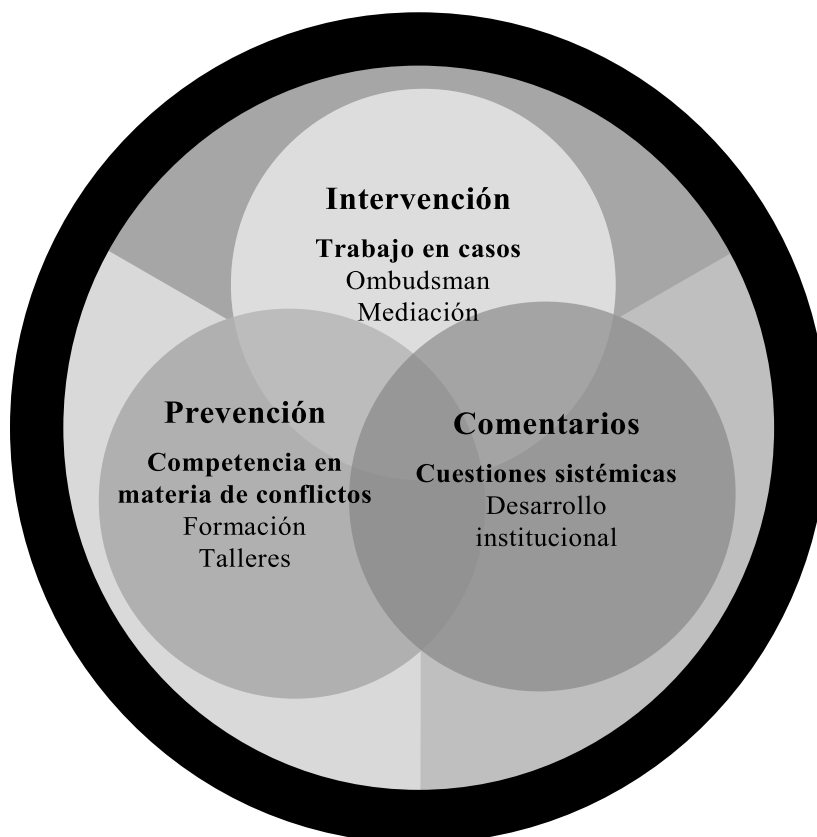
---

<sup>2</sup> El primer mediador del ACNUR fue nombrado en 1993, y la denominación del cargo se sustituyó por la de ombudsman del ACNUR el 1 de enero de 2009

<sup>3</sup> A/61/205 y Corr. 1.

## B. Mandato de la Oficina

Figura IV  
Enfoque estratégico de la Oficina



14. Como recurso designado para encargarse de la resolución informal de conflictos, la Oficina tiene el mandato de ofrecer servicios de solución de controversias, fomentar la competencia en materia de conflictos y formular recomendaciones de mejoras, sobre la base de observaciones sistémicas. Se describen a continuación los elementos esenciales de esos servicios.

15. La Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación ofrece servicios de solución de controversias, como facilitación, solución de problemas, diplomacia itinerante, mediación y acompañamiento en materia de conflictos. Esos servicios se prestan con un criterio casuístico, a nivel individual o colectivo, a través de métodos directos y en persona, cada vez que es posible, y de intervenciones a distancia, cuando no se puede.

16. Como parte esencial de su mandato, la Oficina supervisa e identifica cuestiones sistémicas de base amplia, las transmite a los principales asociados y partes interesadas de la Organización, con fines de colaboración, y formula recomendaciones basadas en sus observaciones.

17. La Oficina tiene por objeto promover la resolución informal de conflictos y crear competencias para manejar situaciones conflictivas, mediante reuniones temáticas informativas y talleres, iniciativas de fomento de aptitudes y acompañamiento individualizado cuando se abordan casos concretos. La competencia para manejar situaciones conflictivas abarca conocimientos, aptitudes y actitudes que permiten a una organización y sus empleados dialogar de manera

constructiva en situaciones de conflicto, ya sea en el plano individual, en el entorno de un equipo, o en el contexto institucional general.

### **C. Alcance de la cobertura**

18. La Oficina presta servicio a los integrantes de las entidades que se indican más adelante, agrupadas en tres componentes, a saber, a) la Secretaría; b) los fondos y programas, y c) el ACNUR, cada uno establecido y administrado por la entidad o las entidades respectivas. Los fondos y programas son el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia, la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos y la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres.

19. La Oficina, creada por la Asamblea General en su resolución 62/228, tiene su sede en Nueva York, incluido el Servicio de Mediación. Ha establecido siete oficinas regionales ubicadas en Bangkok, Entebbe (Uganda), Ginebra, Goma (República Democrática del Congo), Nairobi, Santiago de Chile y Viena. A cada oficina regional se ha asignado un ombudsman encargado específicamente de esa función.

20. La Oficina presta sus servicios al personal a nivel mundial, es decir, en la Sede y en las oficinas sobre el terreno. En los casos que se plantean sobre el terreno, la respuesta inmediata está a cargo del ombudsman regional correspondiente o de un ombudsman o mediador de la Sede que lleve a cabo una misión sobre el terreno. Los ombudsman de los fondos y programas, así como el Ombudsman del ACNUR, prestan servicios a sus destinatarios mundiales desde Nueva York y Ginebra, respectivamente, y organizan misiones sobre el terreno si es necesario.

21. Durante el período que abarca el presente informe, se llevaron a cabo continuas actividades de colaboración entre los tres componentes de la Oficina, como el intercambio de mejores prácticas durante las reuniones periódicas para el informe de resultados. Las oficinas también colaboraron en la mejora del sistema compartido de gestión de casos, que permite un análisis estadístico y la presentación de informes normalizados sobre ciertas cuestiones y tendencias.

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

### **A. Volumen de casos y tendencias**

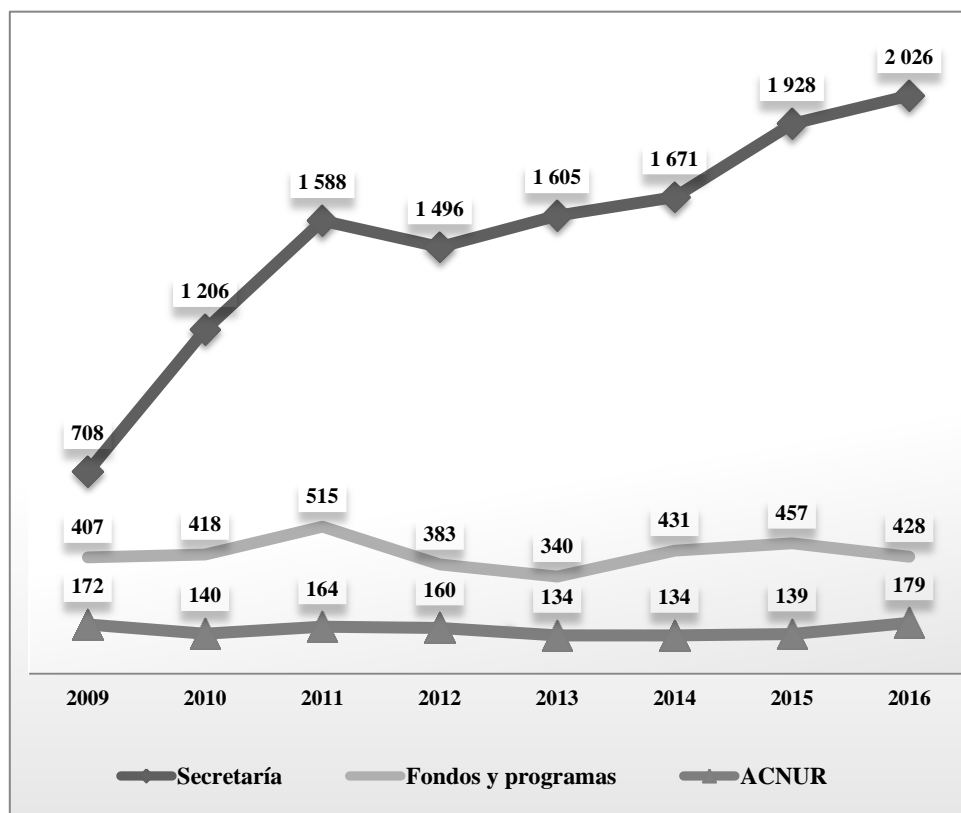
22. En 2016 se sometieron a la Oficina 2.633 casos<sup>4</sup>, lo que representa un aumento del 10% con respecto al año anterior. De esos casos, 2026 se originaron en la Secretaría, 428 en los fondos y programas y 179 en el ACNUR (véase la figura V). En la Secretaría se ha observado una tendencia general ascendente en el número de casos en los últimos ocho años. Los fondos y programas y el ACNUR han mantenido un volumen de casos relativamente constante durante el mismo período.

---

<sup>4</sup> Los casos incluyen todo tipo de intervenciones, incluida la mediación



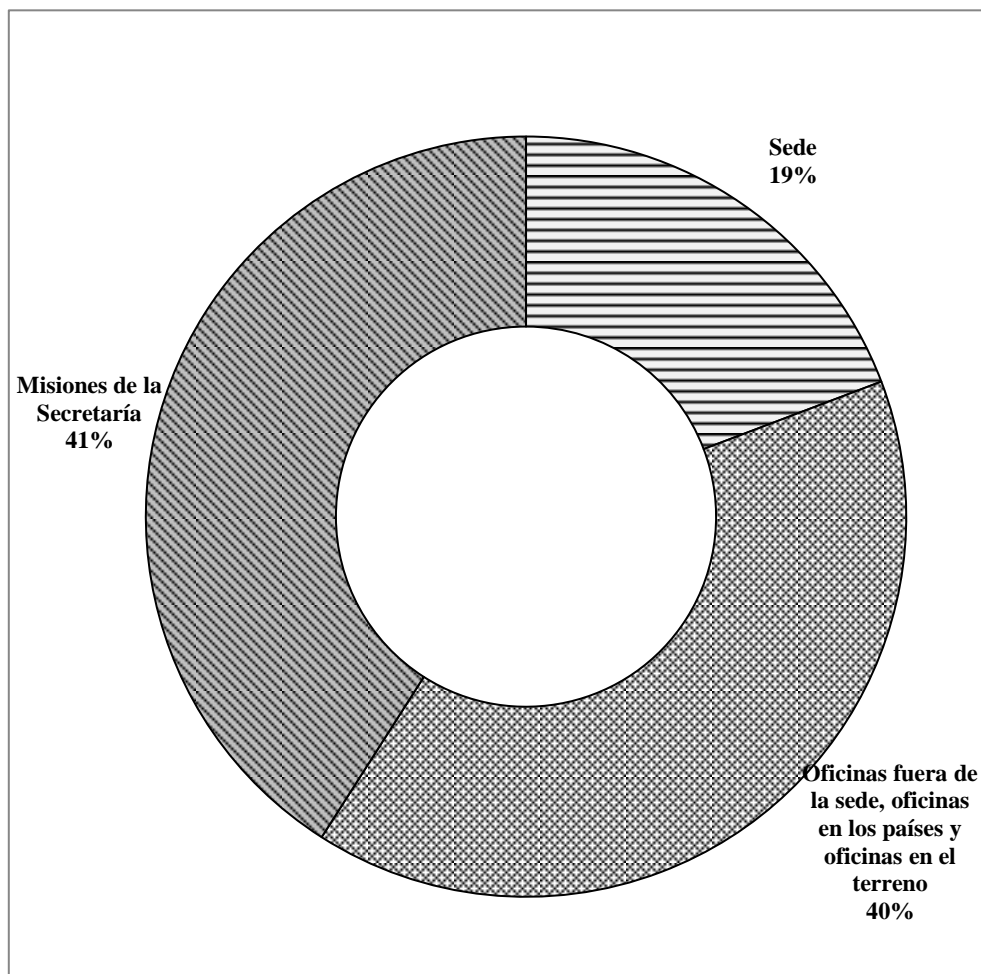
Figura V  
Número de casos, 2009-2016



23. En 2016, el 81% de los casos emanaban de oficinas fuera de la sede<sup>5</sup>, oficinas en los países y oficinas sobre el terreno, y misiones políticas y de mantenimiento de la paz de la Secretaría. De los casos recibidos durante el período del informe, el 19% provenía de las oficinas de la sede (véase la figura VI).

<sup>5</sup> Las sedes incluyen a Nueva York en los casos planteados en la Secretaría; a Nueva York y Copenhague en los casos planteados en los fondos y programas; y a Ginebra y Budapest en los casos planteados en el ACNUR. Las oficinas situadas fuera de las sedes incluyen diversas oficinas sobre el terreno para la Secretaría, los fondos y programas y el ACNUR. Las misiones en el terreno se refieren a las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales de la Secretaría.

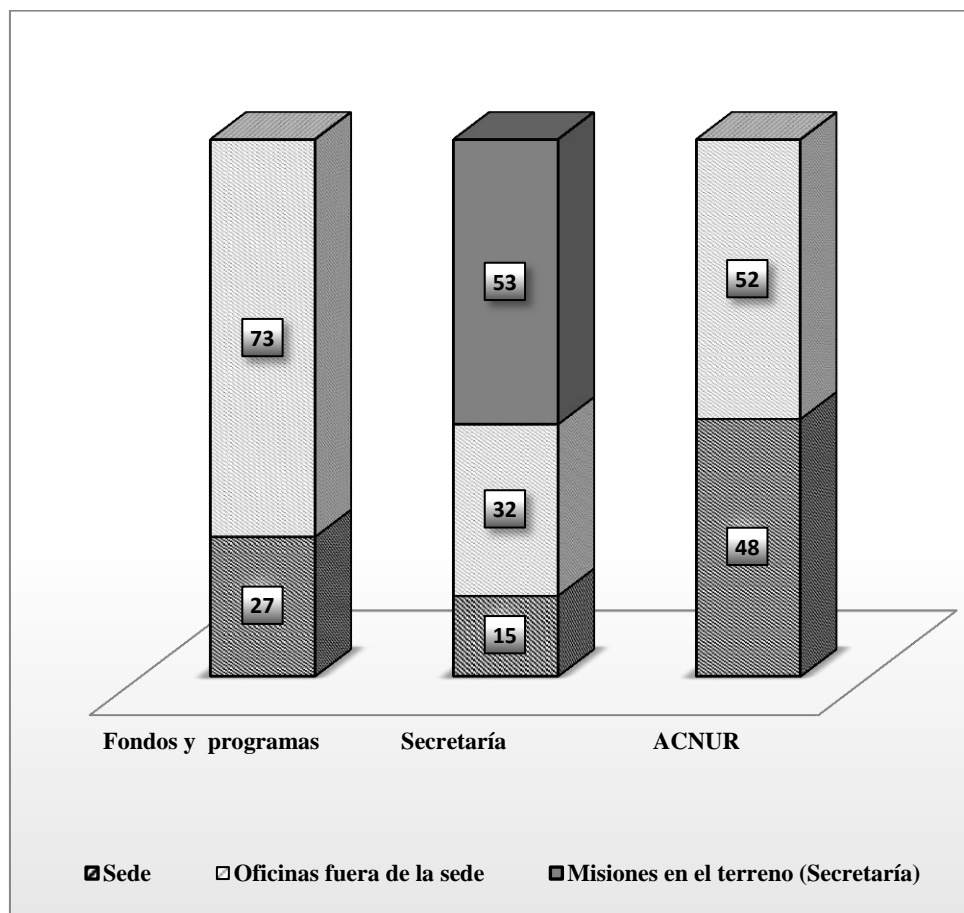
Figura VI  
Distribución de los casos, por emplazamiento, Oficina, 2016



24. Durante el 2016, en lo que respecta a la Secretaría, el 15% de los casos se inició a raíz de denuncias de funcionarios de la Sede, el 32%, de funcionarios de oficinas fuera de la Sede, y el 53%, de funcionarios de misiones de mantenimiento de la paz, con inclusión de las misiones políticas.

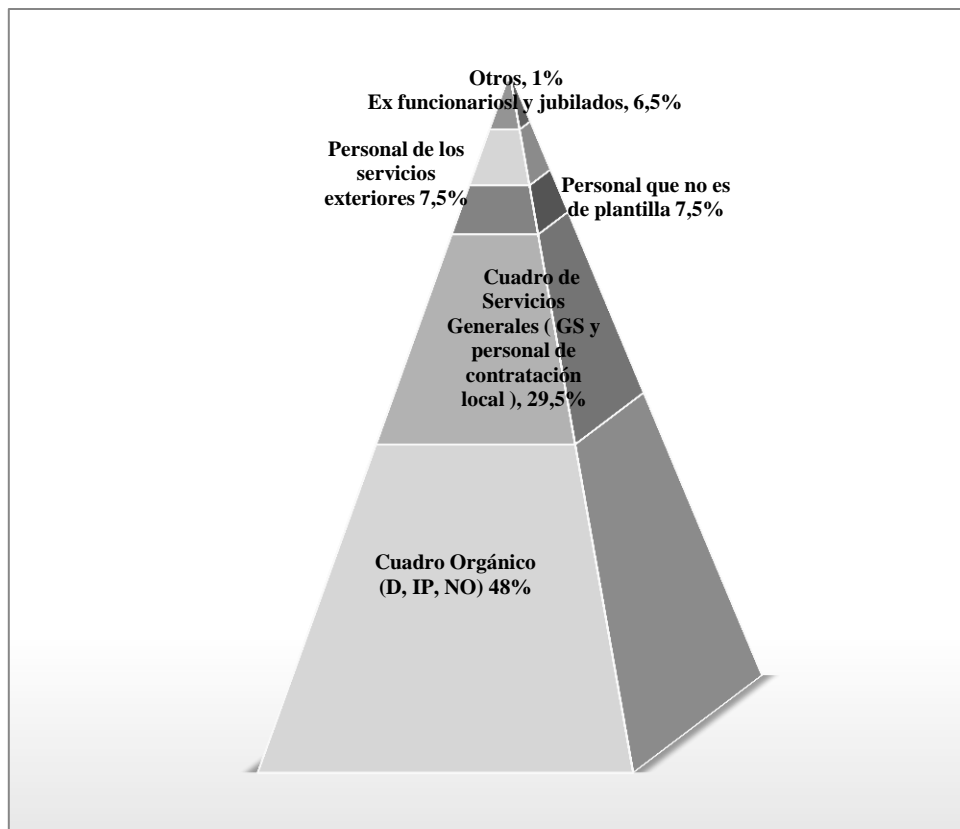
25. En lo que se refiere a los fondos y programas, en ese mismo año el 27% de los casos se originaron en las sedes, y el 73% en las oficinas en los países. Durante el mismo período abarcado por el informe, el 48% de los casos del ACNUR se generaron en las sedes, al tiempo que el 52% procedían de las oficinas exteriores (véase la figura VII).

Figura VII  
**Distribución de casos, por emplazamiento y por componente de la Oficina, 2016 (porcentaje)**



26. Del total de casos presentados a la Oficina, el 48% procedía de personal del Cuadro Orgánico, que incluye a funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico, funcionarios nacionales, y directores y categorías superiores; el 29,5% del total procedía del Cuadro de Servicios Generales, como el personal de apoyo de contratación local; el 7,5%, del personal de los servicios exteriores, y el 6,5%, de ex funcionarios y jubilados (véase la figura VIII).

Figura VIII  
**Distribución de casos, por grupo ocupacional, Oficina, 2016**



Abreviaturas: GS, Cuadro de Servicios Generales; D, Director; IP, Funcionario internacional del Cuadro Orgánico; NO, Funcionario nacional.

27. Durante el período que abarca el informe, el 7,5% de los casos concernían a personal que no es de plantilla. En la Sección III.D infra se brinda un análisis de las cuestiones planteadas dentro de esta categoría de personal a lo largo del 2016.

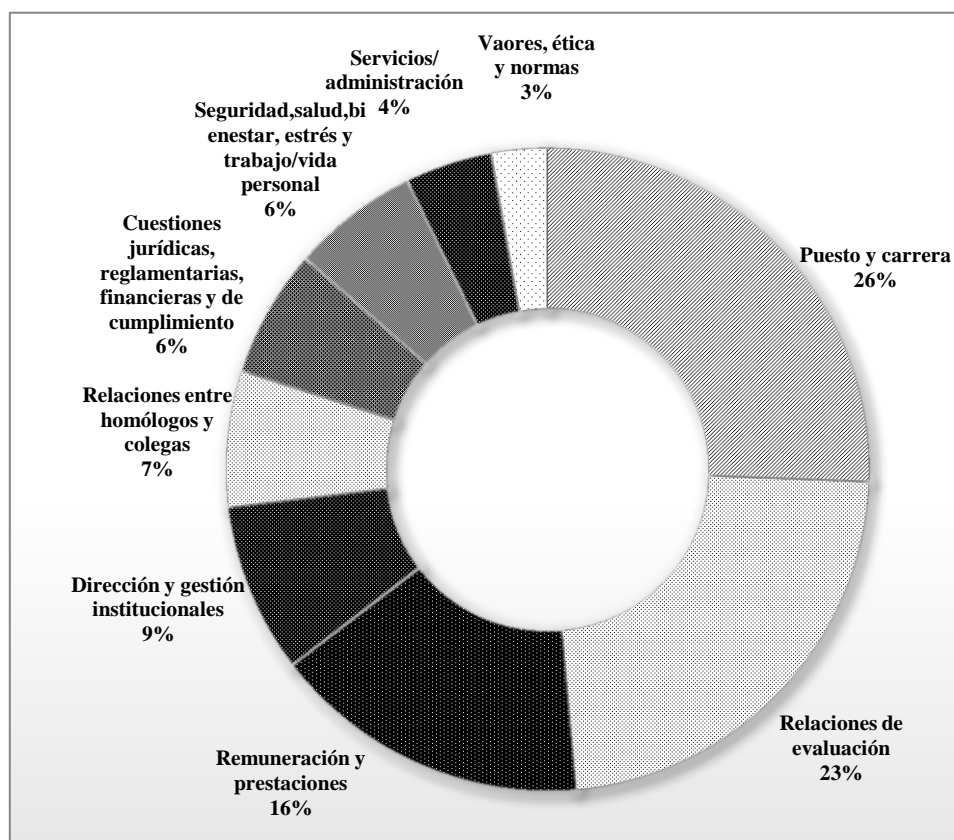
## **B Cuestiones y tendencias**

### **1. Cuestiones y tendencias**

28. La Oficina, desde que se estableció hace 15 años, adoptó un sistema normalizado de clasificación de las cuestiones derivado de la *International Ombudsman Association* (Asociación Internacional del Ombudsman) para registrar y analizar las cuestiones que se planteen. Este sistema es compartido por otras organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

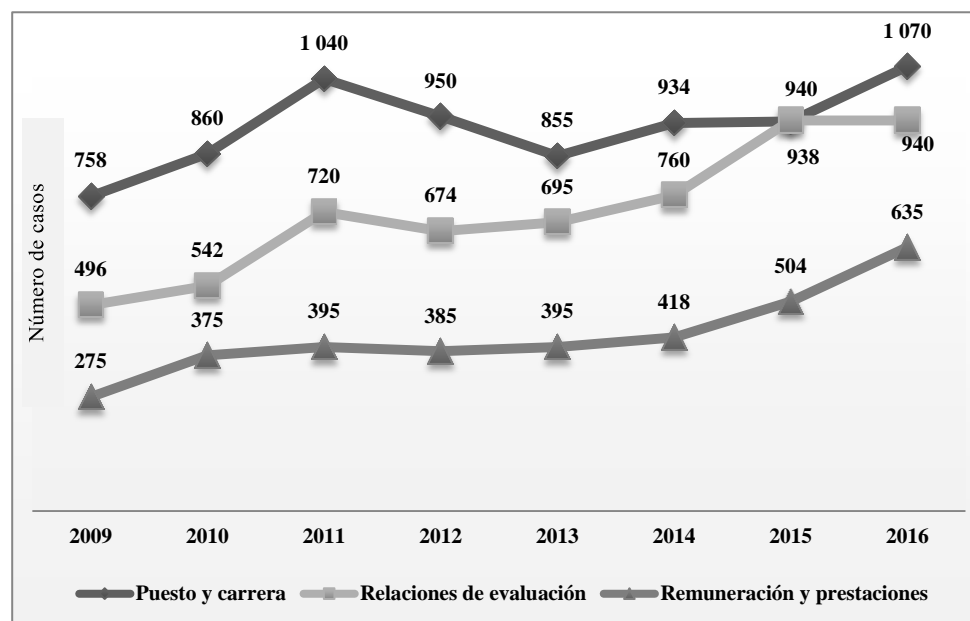
29. En la figura IX se expone un panorama de la distribución de los casos recibidos durante el período abarcado por el informe, desglosado en nueve categorías principales de cuestiones. Las categorías principales se dividen en subcategorías que permiten un análisis más detallado. En la sección b, a continuación figura un análisis sobre esas cuestiones y tendencias.

Figura IX  
Desglose de todas las cuestiones planteadas a la Oficina, 2016



30. Siguiendo una tendencia de años anteriores, las tres cuestiones principales que se comunicaron a la Oficina en 2016 fueron “puesto y carrera”, “relaciones de evaluación” y “remuneración y prestaciones”, respectivamente (véase la figura X).

Figura X  
Tres cuestiones principales comunicadas a la Oficina, 2009-2016

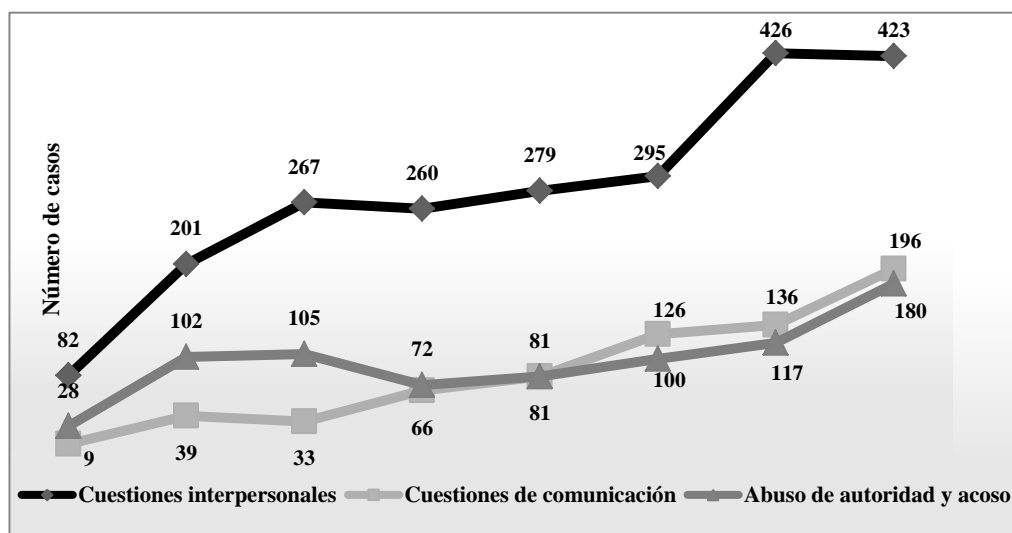


31. En cuanto a la Secretaría, un análisis de la categoría “puesto y carrera” durante el período que abarca el informe muestra que las cuestiones que más han generado denuncias fueron los procesos de solicitud de empleo, la selección y la contratación, la promoción profesional y oportunidades, la supresión de puestos y la reasignación o modificación de funciones no voluntaria. Las cuestiones inherentes a la “relación de evaluación” se referían fundamentalmente al respeto, el trato y la comunicación, así como la gestión de la actuación profesional y la información sobre los resultados. La mayor parte de las cuestiones señaladas en la categoría “remuneración y prestaciones” se referían a la pensión, la administración de la nómina, los derechos a atención médica o seguros de salud y las prestaciones por personas a cargo.

## 2. Tendencias en la Secretaría

Figura XI

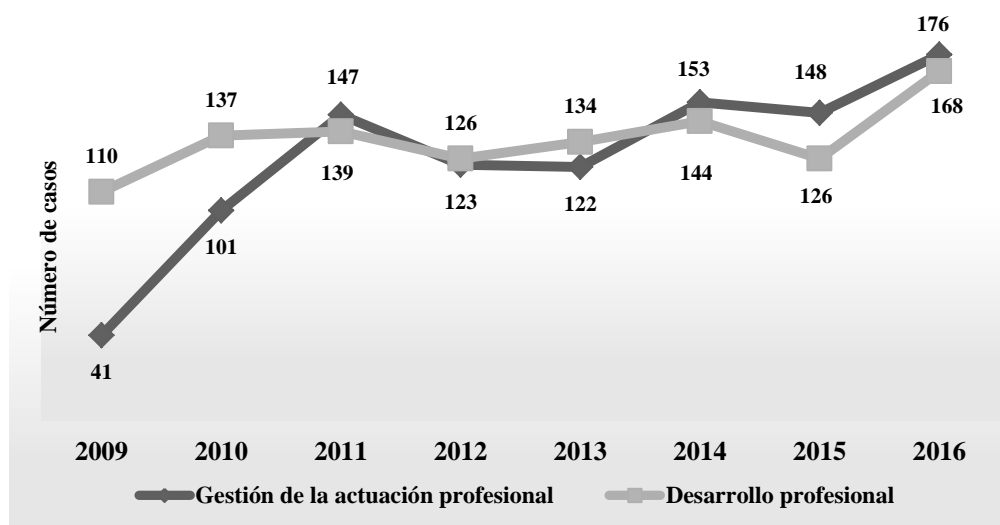
**Evolución de casos inherentes a cuestiones relacionadas con conflictos interpersonales, comunicación, abuso de autoridad y acoso en la Secretaría, 2009-2016**



32. Los casos inherentes a cuestiones relacionadas con conflictos interpersonales, problemas de comunicación y supuesto abuso de autoridad y acoso acusan una tendencia similar a lo largo del tiempo (véase la figura XI).

33. Algunas cuestiones parecen vincularse con la aparición de los conflictos interpersonales., como las aptitudes de comunicación deficientes y un comportamiento inadecuado. La sección V del presente informe ofrece un nuevo análisis sistémico sobre la cuestión de la gestión del comportamiento y el impacto negativo en la Organización.

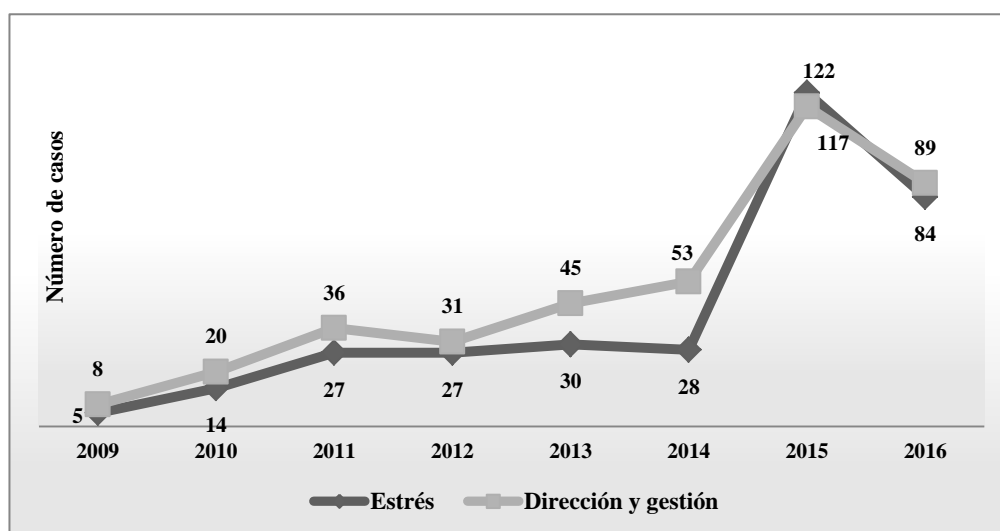
Figura XII  
**Evolución de casos inherentes a cuestiones relacionadas con la gestión de la actuación y el desarrollo profesional en la Secretaría, 2009-2016**



34. El vínculo entre la gestión de la actuación profesional y el desarrollo profesional del personal queda ilustrado a través de las similitudes de las tendencias observadas a lo largo del tiempo (véase la figura XII).

35. Cuando no se hace una utilización óptima de las herramientas de planificación y gestión de la actuación profesional y se observa una falta de capacitación, asesoramiento y orientación adecuados, es probable que los funcionarios consideren que ello repercute en sus posibilidades de promoción y desarrollo profesional. En la sección V infra se presenta un análisis sistémico más detallado sobre este tema.

Figura XIII  
**Evolución de las cuestiones: estrés y dirección y gestión en la Secretaría, 2009-2016**



36. Se observan similitudes en la progresión del número de casos vinculados al estrés y los que se refieren a quejas sobre la dirección y la gestión (véase la figura XIII).

37. La categoría correspondiente a dirección y gestión abarca las preocupaciones sobre la calidad y/o capacidad del personal encargado de la gestión, las decisiones de la dirección, los estilos de gestión, la rendición de cuentas y la transparencia, el establecimiento de prioridades y/o la financiación. Ello podría llevar a la observación de que la calidad de la dirección y el estilo de la gestión pueden suponer factores que afecten la salud psicológica y el bienestar del personal. En la sección V infra se examina más a fondo esta cuestión.

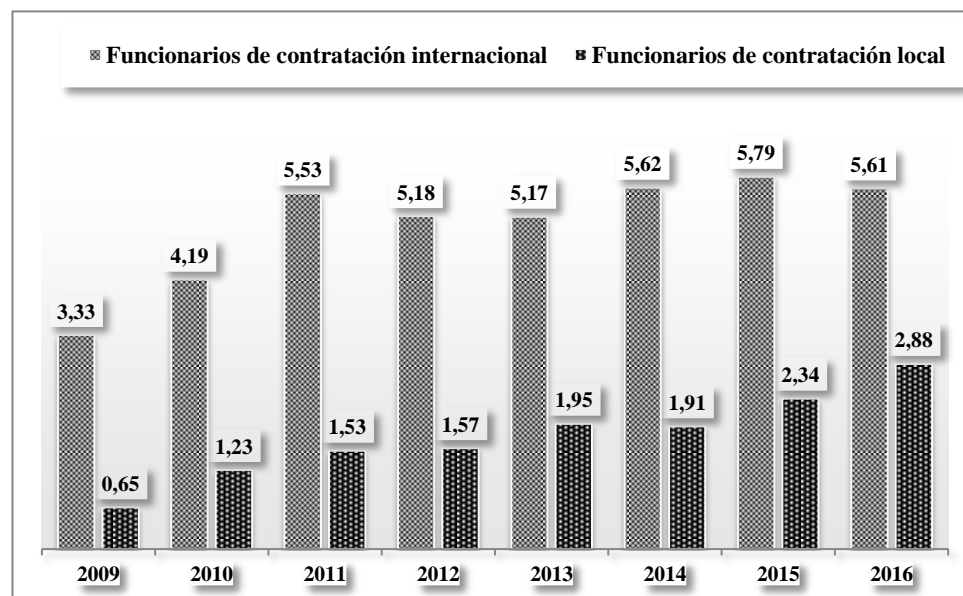
### C. Tasas de utilización de los servicios en la Secretaría

38. La tasa de utilización de servicios de la Oficina muestra la cantidad de casos relacionados con funcionarios de contratación internacional (o nacional), y lo expone como un porcentaje de la totalidad de los funcionarios de contratación internacional o nacional de la Secretaría. En el primer grupo hay funcionarios internacionales del Cuadro Orgánico, directores (y categorías superiores) y de los servicios exteriores; por su parte, el personal de contratación local comprende a los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales, el personal de contratación local y los funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico.

39. La tasa de utilización por parte de funcionarios de contratación internacional mostró una marcada tendencia ascendente entre 2009 y 2011, y luego se estabilizó en aproximadamente 5,48 casos por cada 100 empleados. La tasa correspondiente al personal de contratación nacional, aunque inferior a la de los funcionarios de contratación internacional, muestra un aumento constante y significativo a lo largo de los años (véase la figura XIV).

Figura XIV

**Tasa de utilización de los servicios del ombudsman y de mediación en la Secretaría, por categoría del personal, 2009-2016 (porcentaje)**





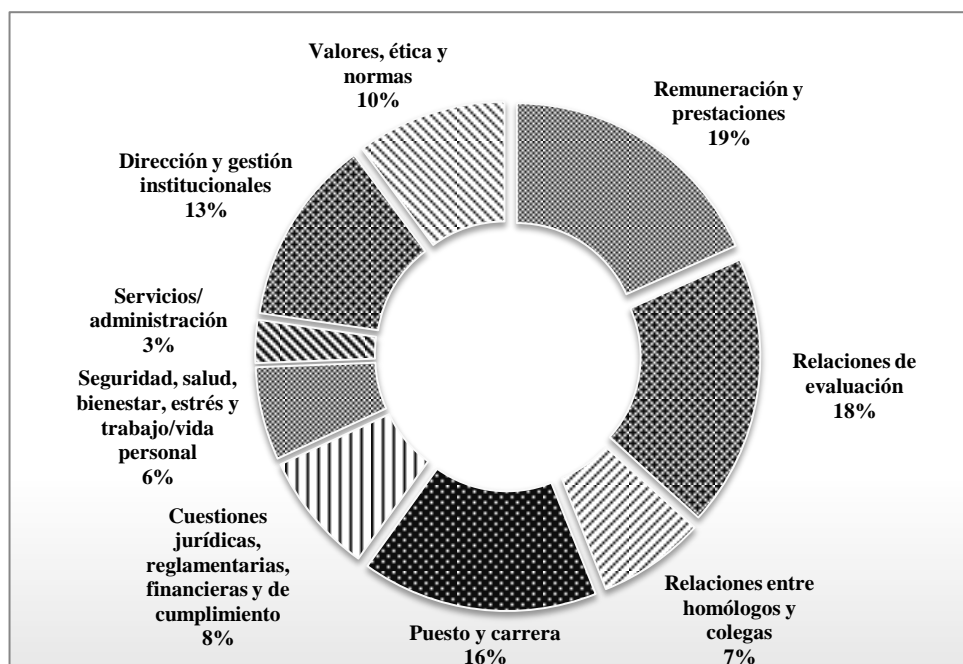
## D. Cuestiones planteadas por el personal que no es de plantilla<sup>6</sup>

40. Durante el año que abarca el informe, las tres principales cuestiones conflictivas en las reclamaciones presentadas a la Oficina por el personal que no es de plantilla se referían a remuneración y prestaciones (19%), relaciones de evaluación (18%) y puesto y carrera (16%) respectivamente.

41. En la sección VII. B. infra figura más información sobre la cuestión del acceso del personal que no es de plantilla a los servicios de resolución informal de conflictos.

Figura XV

**Desglose de las cuestiones comunicadas por el personal que no es de plantilla, 2016**



## IV. Servicios de Mediación

42. El servicio permanente de mediación para la resolución informal de controversias en el lugar de trabajo en las Naciones Unidas, establecido por la Asamblea General, es un componente fundamental de su reforma del sistema de justicia interna. Ello se desprende del reconocimiento del “papel decisivo de la mediación en la solución de diferencias” que, por lo tanto, favorece un entorno de trabajo más armonioso y colaborativo (A/RES/62/228, párrafo 24).

43. Durante el año que abarca el informe, el Servicio de Mediación siguió colaborando con las principales partes interesadas, de conformidad con las prioridades establecidas en el plan estratégico de la Oficina. En 2016 se mantuvieron los contactos con el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas, la Dependencia de Evaluación Interna y la Oficina de Asistencia

<sup>6</sup> En el mandato de la Oficina sobre el componente de la Secretaría no figura la prestación de servicios al personal que no es de plantilla, y la Oficina solo le atiende excepcionalmente y cuando es posible dentro de los recursos existentes.

Letrada al Personal, en el contexto de los esfuerzos en curso para mejorar la colaboración entre los sistemas formal e informal.

44. Esta sección se refiere específicamente a los casos de mediación remitidos por el Tribunal Contencioso-Administrativo o para los que existía un acuerdo formal de someter a mediación y que, en caso de llegarse a un arreglo, dieron lugar a un acuerdo escrito de solución de las diferencias. Además de esos casos, la Oficina siguió facilitando el diálogo entre las partes interesadas fuera de la estructura de una mediación clásica. Estos últimos casos no se incluyen en el análisis a continuación.

## **A. La mediación y la función de los cargos directivos**

45. En su septuagésimo primer período de sesiones, la Asamblea General aprobó una serie de recomendaciones que figuraban en el informe del Panel de Evaluación Provisional Independiente y pidió al Secretario General que velara por su aplicación, dentro de los límites de los recursos existentes, e informara al respecto en informes futuros (véase la resolución 71/266, párrafo 12). Entre estas figuraba la recomendación 33 del Panel, que señala la necesidad de alentar al personal directivo a que responda positivamente a los intentos de mediación y sea más proactivo en la iniciación de los procesos de mediación (A/71/62/Rev.1).

46. En las Naciones Unidas la mediación es un proceso voluntario, y por lo tanto es fundamental que ambas partes accedan a participar en esa modalidad, ya que la mediación no puede tener lugar si una de las partes se niega. Al reunir a las partes en un entorno estrictamente confidencial, un mediador facilita un diálogo efectivo, en que cada parte tiene la sensación de que se ha hecho oír, y que ayuda a desentrañar sus necesidades e intereses subyacentes, con lo que se fomenta de este modo la posibilidad de una solución amistosa. El proceso también ayuda a reparar las relaciones de trabajo y, de esa manera, crear un ambiente de trabajo armonioso y duradero.

47. El problema que se plantea a menudo al personal directivo en la mediación radica en el proceso de aprobaciones necesarias, que no es visible y está al margen de la mediación, cuando la parte que representa a la administración no tiene la autoridad o delegación de autoridad necesaria para asumir compromisos en la mesa de mediación. Cuando en la mediación participan funcionarios superiores o representantes con acceso a las instancias de decisión, el proceso puede ser muy rápido y los casos pueden resolverse satisfactoriamente en una semana. En los casos en que hay medidas financieras u otras medidas administrativas que requieren la aprobación de varias oficinas para poder dar por terminada la mediación, el proceso puede tardar más en llegar a su fin, incluso varios meses, lo que ayuda a explicar las prórrogas que se solicitan en los casos remitidos por el Tribunal Contencioso-Administrativo o la Dependencia de Evaluación Interna.

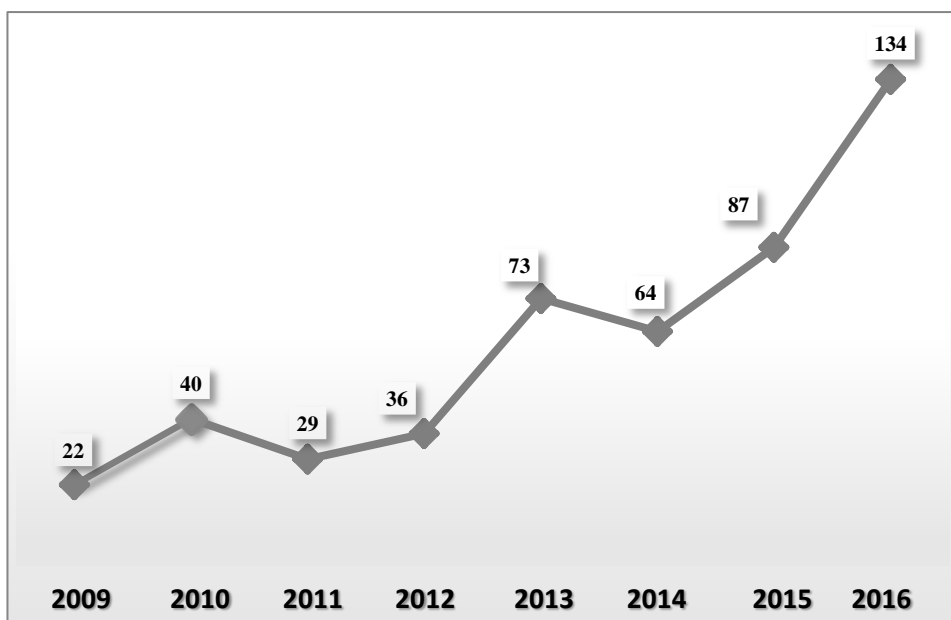
48. Además, el hecho de que en cada mediación el representante del personal directivo que está presente sea nuevo y diferente puede acarrear un problema. No hay una entidad concebida para apoyar y orientar a dicho funcionario en la mediación, específicamente, en cuanto a la contribución provechosa que puede prestar a la Organización en este proceso, y el examen de soluciones viables dentro de las normas y la facilitación del proceso de aprobaciones.

## **B. Reseña estadística de los casos de mediación**

49. Un examen de las tendencias y los datos desde la creación del Servicio de Mediación en 2009 revela un aumento constante de los casos y una mayor

comprensión de las ventajas de este servicio a lo largo del tiempo (véase la figura XVI). A pesar de que aún persisten algunos de los problemas identificados desde el principio, se han hecho avances importantes en cuanto a sentar las bases de una práctica eficiente, reforzar la capacidad interna y la experiencia en mediación en las controversias en el lugar de trabajo en un contexto institucional, y optimizar la prestación de servicios.

Figura XVI  
Número de casos sometidos a mediación, 2009-2016<sup>7</sup>



50. Durante el período que abarca el informe, se iniciaron 134 casos de mediación, entre ellos, cuatro procesos colectivos. De estos, 97 procedían de la Secretaría, 10 de los fondos y programas y 27 del ACNUR. Los casos sometidos a mediación pueden tener dos o más partes, según la complejidad del caso. Los procesos colectivos, que se documentan como un caso de mediación individual para cada grupo, pueden incluir una variedad de componentes, como talleres concebidos para ayudar a los equipos a mejorar las aptitudes de comunicación, la formación de equipos, el acompañamiento individual, la resolución informal y la mediación en caso de reclamaciones. Mediante un proceso colectivo se puede facilitar la cohesión del equipo, mejorar su motivación y abordar cuestiones interpersonales o estructurales que le impidan aprovechar al máximo su potencial. En 2016, el Servicio de Mediación inició cuatro procesos colectivos, uno de los cuales aún está en curso. En estos procesos se trabajó con aproximadamente 65 miembros del personal; el grupo más numeroso fue de 25 personas, y el más pequeño, de 12.

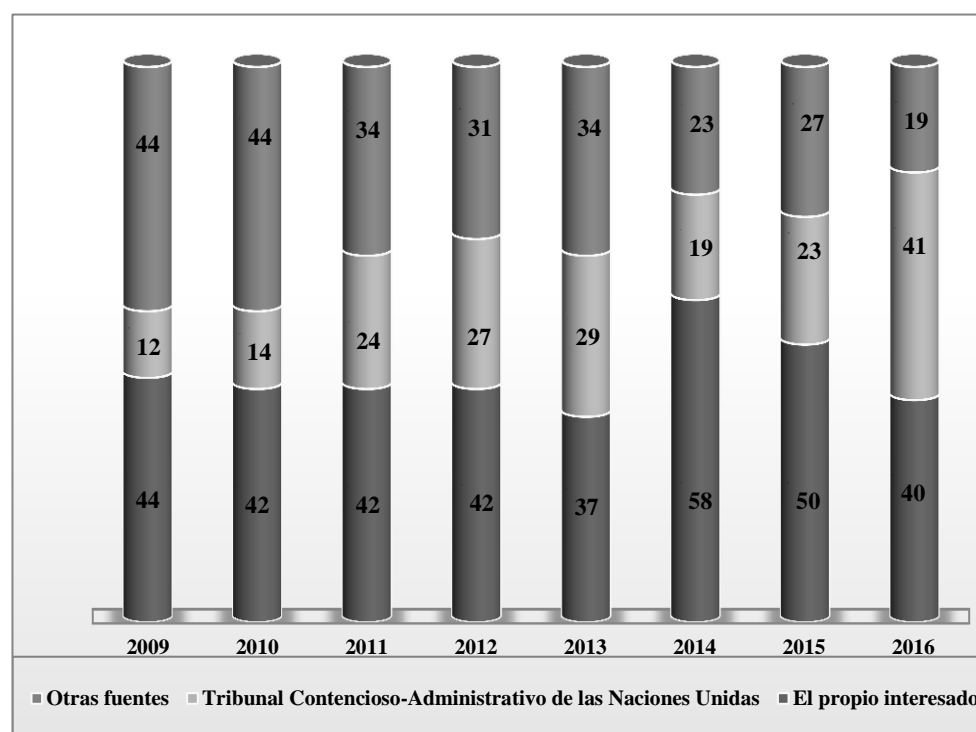
51. De los casos sometidos a mediación en la Secretaría, los fondos y programas y el ACNUR, el 41% (54 casos) fueron remitidos por el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas (véase la nota del diagrama XVI), el 40%

<sup>7</sup> El número total de casos sometidos a mediación para 2015 (87), que aparece como 78 en el informe anterior del Secretario General sobre las actividades de la Oficina (A/71/15), se ha corregido para incluir las cifras del ACNUR y los fondos y programas. El número total de casos sometidos a mediación en 2016 (134) incluye 53 órdenes individuales de remisión a mediación por parte del Tribunal Contencioso-Administrativo, todas relacionadas con cuestiones similares provocadas por una decisión de política dentro de la misma misión de mantenimiento de la paz. .

por los propios interesados (es decir, que una o ambas partes solicitaron la mediación), y el resto (19%), por otras oficinas (Oficina del Ombudsman, la Oficina de Asistencia Letrada al Personal, la Dependencia de Evaluación Interna de Gestión y Administración, entre otras). En la figura XVII se presentan las fuentes de remisión de los casos sometidos a mediación durante el período de 2009 a 2016.

Figura XVII

**Casos sometidos a mediación, por fuente de remisión, en porcentajes, 2009-2016<sup>8</sup>**

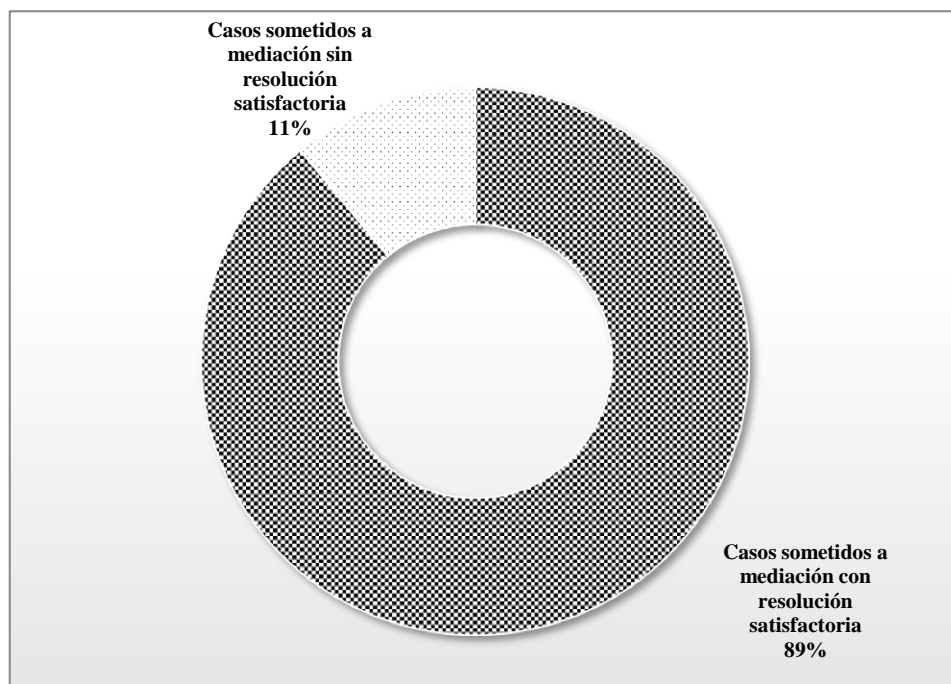


52. Durante el año abarcado por el informe, y al igual que en años anteriores, los casos sometidos a mediación se relacionaron principalmente con cuestiones de puesto y carrera, seguido por relaciones de evaluación y relaciones entre colegas y homólogos.

53. En consonancia con los informes anteriores, la tasa de casos sometidos a mediación y resueltos por la Oficina en 2016 ha permanecido alta, a saber, un 89% de los casos, lo que es un resultado satisfactorio (véase la figura XVIII). De los 134 casos abiertos en 2016, 64 fueron sometidos a mediación y cerrados; en 57 de ellos se llegó a una resolución, mientras que 7 se cerraron sin que hubiera resolución. En 58 casos no se pudo proceder a la mediación porque una de las partes se negó a usar esa posibilidad. De estos 58 casos, 53 fueron remitidos para mediación por el Tribunal Contencioso-Administrativo, y estaban relacionadas con una misma reclamación durante una misión de mantenimiento de la paz. Hubo un caso resuelto antes de la mediación. Permanecieron abiertos 11 casos.

<sup>8</sup> El porcentaje de casos remitidos por el Tribunal Contencioso-Administrativo en 2016 fue notablemente más alto (41%), debido a las 53 remisiones individuales del Tribunal mencionadas en la nota de la figura XVI. Si los 53 casos fueran considerados como un caso colectivo, el porcentaje de los casos remitidos para mediación por el Tribunal en 2016 sería del 2%.

Figura XVIII  
**Resultado de los casos sometidos a mediación, 2016**



## V. Causas fundamentales del conflicto: cuestiones sistémicas

54. Existen cuestiones sistémicas que se dan con independencia de las personas que intervienen. Cuando se reconoce la presencia de estas cuestiones, la Organización tiene la oportunidad de aprender y efectuar un cambio positivo que puede contribuir a prevenir determinados tipos de conflictos. En muchos casos el origen de los conflictos puede remontarse a cuestiones anteriores, que podrían derivar de deficiencias o falta de consonancia en las políticas, los procedimientos, las prácticas y las estructuras de la Organización, o tener una raíz más profunda, por ejemplo, en la cultura institucional o en una correlación insuficiente entre el propósito, el objetivo y la ejecución.

55. Las cuestiones sistémicas se reconocen en los casos y problemas que plantea el personal, durante la interacción con las partes implicadas en los conflictos, en el diálogo continuo con las partes interesadas en la Sede y sobre el terreno y a través de la observación directa. Esas cuestiones pueden requerir medidas correctivas e intervenciones que van más allá de la resolución de casos individuales y pueden convertirse en parte del desarrollo institucional o la reforma.

56. El papel de la Oficina en la presentación de informes sobre cuestiones sistémicas puede compararse con el de un “detector de humo”. Correspondería entonces a la Organización, que tiene acceso a información más amplia, determinar si hay un (hipotético) fuego y, en caso afirmativo, qué tipo de medidas serían necesarias, adecuadas y satisfactorias para sofocar y/o prevenir el incendio. Otra buena analogía sería considerar el trabajo sobre casos individuales como semejante al proceso que se observa cuando se pasa de tratar una cuestión a nivel individual a abordar un problema como un asunto de salud pública. El análisis, las consideraciones y el dictamen que requieren son similares, incluso en cuanto a las intervenciones preventivas y correctivas que deben aplicarse.

57. La Oficina está en una posición ideal para informar sobre tales cuestiones, ya que evalúa los casos de manera confidencial e imparcial y se reúne con partes interesadas a todos los niveles de la jerarquía y todos los departamentos y lugares de destino, tanto en las oficinas en las sedes como sobre el terreno, incluidos los lugares de destino con las condiciones más difíciles. Ello permite a la Oficina observar el sistema desde diferentes perspectivas, a todos los niveles, y los “puntos de enfrentamiento”, de una manera que otras oficinas no pueden.

58. La celebración del 15° aniversario de los servicios del Ombudsman en la Secretaría coincide con el primer año en el cargo del nuevo Secretario General. Por lo tanto, es un momento oportuno para resaltar y examinar las cuestiones sistémicas planteadas en informes anteriores que siguen vigentes, además de señalar algunas cuestiones que surgieron en 2016. En el cuadro infra figura un panorama general de las cuestiones comunicadas a la Asamblea General a lo largo del tiempo.

## **A. Cuestiones observadas desde la creación de la Oficina en 2002**

59. En la presente sección las cuestiones sistémicas están organizadas en dos grupos principales, que han planteado problemas a lo largo del tiempo, a saber, la gestión de la actuación profesional y la gestión del comportamiento. El problema se plantea principalmente cuando los funcionarios no disponen de los medios adecuados para mantener las espinosas conversaciones necesarias para lograr un lugar de trabajo en que reine la armonía y el respeto. Sin embargo, es útil señalar que el tratamiento de estas cuestiones no debe insumir grandes recursos, y que es posible lograr mejoras simplemente proporcionando orientaciones y prestando atención a las mismas en todos los niveles.

### **1. Gestión de la actuación profesional**

60. El Ombudsman ha presentado informes constantemente sobre esta cuestión y sus diversas combinaciones. En la figura infra figuran las referencias a esos informes.

61. Una cuestión fundamental es que el personal directivo y los funcionarios de todos los niveles suelen dedicar tiempo y energía a seguir de forma rutinaria la evolución del sistema de gestión de la actuación profesional sin optimizar completamente el proceso de planificación y gestión a nivel de departamento, oficinas, servicio, unidad e individual. Ese proceder puede parecer más “eficiente” en el momento, pero más adelante tiene consecuencias en la Organización y a los funcionarios a título individual.

62. Parte del problema puede consistir en que el personal y los cargos directivos a menudo no parecen tener la capacidad o el incentivo para usar de la forma más útil las herramientas de planificación y administración que se les proporcionan. La organización podría concebir maneras bastante más perfeccionadas para pedir cuentas a su personal administrativo por la gestión de la actuación profesional. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos ya ha comenzado a abordar ese tema como una cuestión relacionada con el cambio de comportamiento y la cultura institucional, en lugar de considerarla solo como un tema relacionado con el cumplimiento de un proceso administrativo. Se trata de un paso prometedor e innovador, ya que aborda una preocupación real que antes no se abordaba a nivel de la organización en su conjunto. El enfoque podría alcanzar sus objetivos si lo adoptan las instancias superiores. A este respecto, en informes anteriores se ha destacado la importancia de la posición de las instancias superiores al respecto.

63. Si la Organización valora la buena gestión, lo expresará en sus modalidades de contratación, colocación, promoción, evaluación, calificación, desarrollo y

recompensas del personal directivo con un buen desempeño a nivel individual, y en su concepción del sistema de incentivos para la gestión de la actuación profesional y del comportamiento en general.

64. Otra cuestión conexas es que el personal directivo parece renuente a utilizar las herramientas de gestión de la actuación profesional para señalar legítimamente las deficiencias y alentar el desarrollo del personal, basados en la experiencia de que los funcionarios muestran resistencia a esos esfuerzos, recurriendo a alegaciones de acoso y abuso de autoridad. A la inversa, los funcionarios han informado que a veces consideran que la evaluación de la actuación profesional se utiliza indebidamente como una amenaza y no como un esfuerzo de buena fe de comunicar comentarios sinceros que favorezcan el desarrollo.

65. Esta situación ilustra la falta de una cultura de diálogo en el contexto de la gestión de la actuación profesional. También señala la necesidad de definir mejor el acoso y el abuso de autoridad. De hecho, se podría impartir provechosamente a los funcionarios y los cargos directivos (primeros y segundos superiores jerárquicos por igual) una mayor orientación sobre el uso efectivo y adecuado de las herramientas actuales de gestión del desempeño profesional, de modo que no haya margen para confundir la gestión de buena fe con el uso indebido de autoridad. En particular, se deberían utilizar medidas incorporadas en el proceso para fomentar un diálogo periódico, a fin de abordar cualquier cuestión o diferencia a medida que se plantee. De esta manera, nadie sentiría la necesidad - real o supuesta - de formular reclamaciones de falta profesional en el contexto de la gestión del desempeño.

66. La preocupación por la calidad de la gestión de la actuación profesional, en términos de proceso y de evaluaciones de la actuación profesional, abarca la equidad para el personal y la mitigación del riesgo para la Organización. En el contexto de la reducción de personal en las misiones, las evaluaciones sobre el desempeño profesional son un factor determinante a la hora de decidir sobre las personas a las que se retiene, a las que se puede trasladar a otro lugar y las que deben dejar la Organización. Si las evaluaciones no son comparativamente equitativas, puede suceder que la Organización retenga a las personas con mejores evaluaciones para evitar problemas, aunque ello no implique necesariamente que se retiene al personal más idóneo. Este tema también afecta al personal de dirección, en general, y a los segundos superiores jerárquicos, como los supervisores del personal de gestión, en particular.

67. El personal directivo debe mostrar aptitudes de buena comunicación y relaciones personales, así como competencias básicas para la resolución de conflictos. En el nivel de la aplicación, la gestión de la actuación profesional cobra forma de una serie de conversaciones, que abordan desde la planificación de la labor hasta información periódica sobre resultados y otros debates sobre el trabajo, como la introducción de cambios en el plan, el acompañamiento en el desarrollo y la forma de abordar una actuación profesional deficiente. Algunas de estas conversaciones son delicadas para los el personal directivo y los funcionarios por igual, pueden generar un conflicto. Para abordar la cuestión, en cooperación con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, en 2016 la Oficina estableció con carácter experimental clínicas de gestión de la actuación profesional.

68. Las clínicas consistían en talleres y sesiones individuales en que se abordaban los aspectos complejos de las relaciones interpersonales en el proceso de gestión de la actuación profesional, en un entorno multicultural, con un enfoque centrado en fomentar la capacidad del personal y de los cargos directivos para entablar intercambios útiles en el contexto de las conversaciones sobre el desempeño profesional. Esta iniciativa concertada se complementó con los talleres de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos sobre la aplicación de políticas, procedimientos y

mejores prácticas en la gestión de la actuación profesional. Las clínicas, a las que asistieron supervisores y supervisados, brindaron apoyo para el examen de mitad de periodo de 2016/2017. Se han preparado talleres adicionales que se impartirán en las oficinas de la sede y en algunas oficinas fuera de la sede para las etapas sucesivas del ciclo de la evaluación del desempeño.

## **2. Gestión del comportamiento y rendición de cuentas**

69. La Oficina ha informado sobre la conexión entre la promoción y el establecimiento efectivo de un lugar de trabajo en que no haya comportamientos indebidos (como el acoso, la discriminación y el abuso de autoridad) y una capacidad de investigación eficaz y creíble para corregir, o incluso desalentar, la comisión de tales actos. También es importante contrarrestar la percepción de que los comportamientos inadecuados en todos los niveles de la Organización, incluso en las instancias superiores, gozan de impunidad. Cuando un comportamiento como este persiste sin que se pidan cuentas, el resultado en los hechos puede ser que esa conducta se considere admisible en otros, y que ello constituya un factor de disuasión para denunciar. En su informe anterior, la Oficina hizo referencia al temor de denunciar y sus efectos perjudiciales en los departamentos y la organización en su conjunto (A/71/157).

70. Algunos ejemplos de comportamientos abusivos son los gritos, el hostigamiento y la intimidación. Es importante que la Organización continúe adoptando medidas para alentar a los colegas y al personal directivo a denunciar ese tipo de comportamiento y promover activamente una cultura de trato basado en el respeto y la dignidad a todos los niveles del personal.

71. Esta cuestión también tiene una influencia importante en las relaciones, a veces tensas, entre el personal de contratación internacional y el personal de contratación nacional en las misiones, y puede manifestarse en cuestiones de seguridad u obstaculizar el acceso a los responsables políticos en los países de acogida, ya que con frecuencia el personal nacional está conectado con las élites políticas de todas las partes con las que la Organización debe trabajar.

## **B. Cuestiones emergentes que deben considerarse**

72. Hay presiones crecientes que afectan la productividad, la salud y la motivación del personal, como las siguientes:

a) Los niveles de estrés por encima de los aceptables pueden constituir un factor que supuestamente socavaría la cortesía en el lugar de trabajo, con los consiguientes enfrentamientos, a veces abiertos, entre los funcionarios.

b) Puede ser necesario que la dirección deba establecer el equilibrio adecuado entre, por un lado, el deber de atender a los que han estado expuestos excesivamente a situaciones estresantes y sufren una crisis o agotamiento psíquico que los lleva a actuar de forma inapropiada y, por otro lado, la protección de las víctimas y el establecimiento de límites firmes conforme a los valores y normas de la Organización. En este sentido, la dirección debe asumir un papel activo, y la carga de lidiar con los comportamientos del personal administrativo agobiado no debe recaer en el personal que está bajo su supervisión.

c) También se ha observado que el personal directivo se esfuerza cada vez más por responder en medio de una situación de creciente demanda y disminución de los recursos. Ello conduce a malentendidos y conflictos en varios niveles, y tiene un impacto negativo en la motivación y productividad del personal.



d) La ya tensa situación mencionada a veces se ve agravada por exigencias que compiten entre sí o incluso se contradicen, porque la coordinación de las diversas medidas de reforma no parece ser óptima. Se necesitarían más recursos para la gestión de los cambios importantes y transformadores que está experimentando la Organización.

e) Nunca se insistirá bastante en la importancia de las estrategias de gestión del cambio y de comunicación y las aptitudes administrativas correspondientes, especialmente cuando se debe reducir el personal en las misiones. La buena gestión del cambio que contempla el sistema en su conjunto sirve para optimizar y asegurar la inversión de la Organización en esa transformación, y ayuda en la transición del personal afectado a la nueva situación, en el respeto de su dignidad y sus derechos contractuales.

### C. Encuesta de personal

73. El Ombudsman elogia el esfuerzo de la Organización para recabar opiniones del personal sobre su lugar de trabajo a través de una encuesta generalizada. Los resultados de esa encuesta podrían ayudar a establecer una base de referencia a nivel mundial sobre las condiciones en que se trabaja, así como las percepciones sobre la productividad y los conflictos que pueda haber, incluidos los costos. Con este esfuerzo en curso, puede haber una oportunidad para formular una estrategia y recomendaciones basadas en los resultados generales.

#### Principales cuestiones sistémicas comunicadas por el Ombudsman a la Asamblea General

<i>Cuestión</i>	<i>Referencia</i>
Selección, contratación, colocación y movilidad	A/60/376 (párr. 37); A/61/524 (párrs. 58, 59, 60, 62-66); A/62/311 (párrs. 41, 42, 43, 44, 45, 70); A/63/283 (párrs. 42, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 60); A/64/314 (párrs. 60, 61, 62, 76-81); A/65/303 (párrs. 59-66); A/66/224 (párrs. 59-66); A/67/172 (párrs. 110, 111, 115)
Puesto y carrera	A/60/376 (párr. 37); A/64/314 (párr. 56); A/65/303 (párrs. 59-66); A/66/224 (párrs. 59-66); A/67/172 (párrs. 110, 111); A/70/151 (párr. 81)
Dirección	A/60/376 (párr. 37); A/64/314 (párrs. 66-71); A/65/303 (párrs. 73-77); A/66/224 (párrs. 84-86); A/67/172 (párrs. 117-119); A/68/158 (párrs. 64-66); A/69/126 (párr. 53); A/70/151 (párr. 67); A/71/157 (párr. 88)
Gestión de la actuación profesional	A/60/376 (párrs. 37, 46); A/61/524 (párrs. 61, 74); A/64/314 (párrs. 57, 58, 59); A/65/303 (párr. 75); A/66/224 (párr. 70); A/67/172 (párrs. 107, 109-127, 130); A/68/158 (párrs. 61-66); A/69/126 (párrs. 52, 53, 57); A/70/151 (párrs. 67, 81); A/71/157 (párr. 46)
Gestión del comportamiento	A/64/314 (párrs. 69, 74); A/65/303 (párr. 78); A/66/224 (párr. 69); A/67/172 (párr. 121); A/68/158 (párrs. 61, 67-69); A/69/126 (párrs. 45, 56); A/70/151 (párrs. 63-70); A/71/157 (párr. 82)
Miedo a hablar	A/60/376 (párr. 37); A/63/283 (párrs. 40, 52); A/64/314 (párr. 73); A/65/303 (párrs. 72, 78); A/66/224 (párr. 92 (2)); A/68/158 (párrs. 70, 73, 74); A/71/157 (párrs. 75-80)
Investigación	A/61/524 (párrs. 53, 56); A/63/283 (párr. 52); A/64/314 (párrs. 72-75), A/65/303 (párr. 83); A/66/224 (párrs. 81-83); A/67/172 (párrs. 121, 140-142, 145, 146); A/68/158 (párrs. 61, 67-69, 72); A/69/126 (párrs. 54, 55, 57); A/70/151 (párrs. 71-73); A/71/157 (párrs. 81-83)

<i>Cuestión</i>	<i>Referencia</i>
Reforma institucional, personal directivo y gestión del cambio	A/61/524 (párrs. 51, 53, 54); A/64/314 (94); A/65/303 (párrs. 67, 75); A/66/224 (párrs. 76, 84-86); A/67/172 (párrs. 115, 122, 133, 134); A/70/151 (párrs. 83-86); A/71/157 (párrs. 73, 74)
Obligación de proteger	A/61/524 (párr. 67); A/62/311 (párr. 52); A/64/314 (párrs. 88-91); A/65/303 (párrs. 94, 96, 97); A/66/224 (párrs. 87, 90-92); A/68/158 (párrs. 78-81); A/69/126 (párrs. 48-51, 64); A/70/151 (párrs. 78, 79); A/71/157 (párrs. 58-65)
Salud mental	A/61/524 (párr. 67); A/62/311 (párr. 52); A/64/314 (párrs. 86-91), A/65/303 (párrs. 91-97); A/66/224 (párrs. 87, 90-92); A/67/172 (párrs. 91-93); A/70/151 (párr. 67); A/71/157 (párrs. 58, 59)
Certificaciones médicas parciales	A/66/224 (párrs. 90-92); A/68/158 (párrs. 61, 78, 79); A/69/126 (párrs. 48-51); A/71/157 (párrs. 66-69)
Administración de vacaciones por enfermedad	A/66/224 (párrs. 91, 92); A/68/158 (párrs. 78-82); A/71/157 (párrs. 66-69)
Derechos y prestaciones	A/60/376 (párr. 37); A/61/524 (párrs. 69, 72); A/64/314 (párrs. 82-85); A/65/303 (párrs. 85-89); A/66/224 (párrs. 76-80); A/69/126 (párrs. 43, 45, 49); A/71/157 (párrs. 63-65, 70, 74)
Cuestiones de administración	A/60/376 (párr. 37); A/61/524 (párrs. 72, 73, 74); A/62/311 (párrs. 47, 48, 50); A/63/283 (párrs. 43, 49); A/64/314 (párr. 51); A/65/303 (párrs. 60, 65); A/66/224 (párrs. 74-80, 87, 92); A/67/172 (párr. 160); A/69/126 (párrs. 50, 53); A/70/151 (82); A/71/157 (párrs. 64, 68, 70-74)
Igualdad de género	A/60/376 (párr. 37); A/61/524 (párr. 58); A/64/314 (párrs. 82-85); A/66/224 (párr. 62); A/67/172 (párr. 96); A/71/157 (párrs. 84-89)
Diversidad	A/60/376 (párr. 37); A/66/224 (párr. 73); A/67/172 (párrs. 109, 113); A/71/157 (párr. 88)

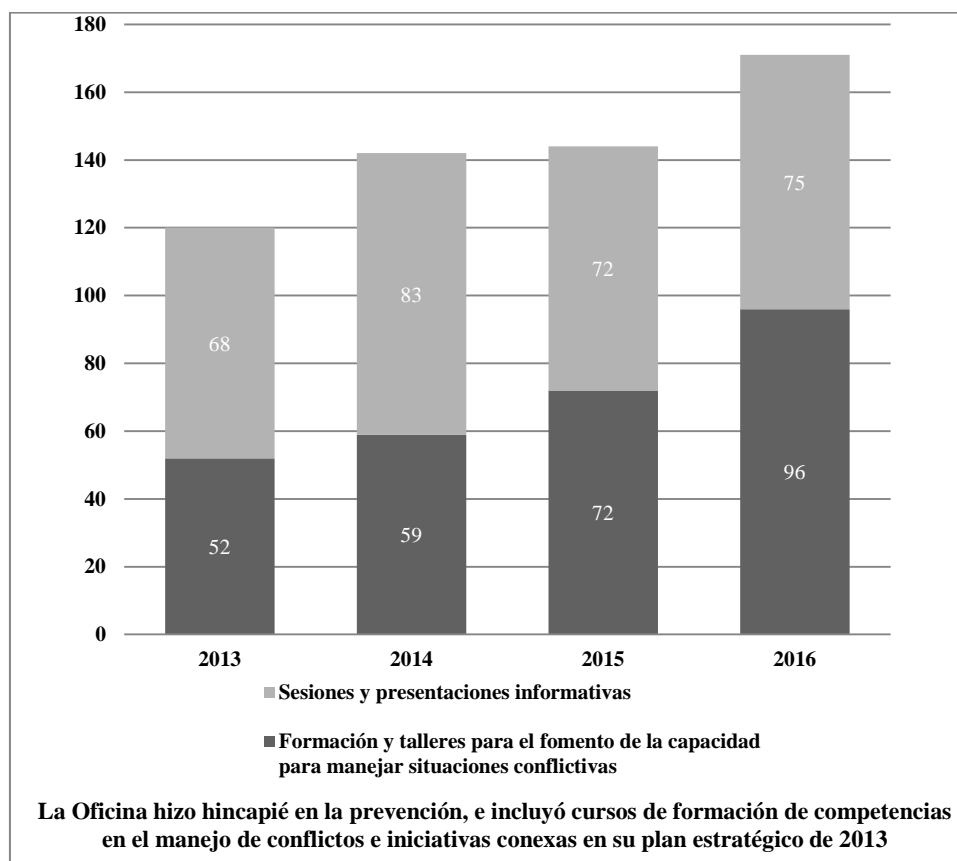
## **VI. Actividades de divulgación y creación de asociaciones en la Secretaría**

### **A. Actividades de divulgación en 2016**

74. En el párrafo 22 de su resolución 71/266, la Asamblea General alentó a la Oficina a que intensifique sus actividades de divulgación. En el párrafo 25 de la misma resolución, la Asamblea pone de relieve la importancia de que tanto el personal como los cargos directivos comprendan las aptitudes que se requieren para la resolución de conflictos y las adopten a fin de prevenir los conflictos, hacer frente a los conflictos potenciales o reales y mantener la capacidad de recuperación.

75. En 2016, la Oficina llevó a cabo en total 354 actividades de divulgación, en particular, 171 talleres, cursos de formación, reuniones de información y presentaciones, dirigidas a más de 4.000 funcionarios, así como 170 reuniones con altos funcionarios y consultas con asociados de grupos de interesados internos y externos (véase la figura XX)

Figura XIX  
**Actividades de fomento de las aptitudes en la Secretaría, 2013-2016**



76. A medida que crece la demanda de resolución informal de conflictos, la Oficina continúa ampliando las actividades de divulgación, movilización de alianzas e iniciativas de fomento de competencias para manejar conflictos, a fin de promover e informar al personal sobre las ventajas de la resolución informal de conflictos en el sistema de las Naciones Unidas, y de reforzar las aptitudes y la comprensión del personal sobre los medios para abordar de manera eficaz las situaciones conflictivas en el lugar de trabajo.

77. La mayor parte de las actividades puede clasificarse de la siguiente manera:

a) Reuniones de información, que incluyen presentaciones, asambleas de departamento u orientación inicial del personal, generalmente en formato de reuniones informativas, con secciones para preguntas y respuestas. El objetivo principal es proporcionar información sobre la Oficina y los medios de resolución informal, con algunos elementos relativos a la competencia para manejar situaciones conflictivas;

b) Cursos de formación y talleres sobre competencias para manejar conflictos, que consisten en un conjunto de conferencias, ejercicios y otros elementos interactivos dirigidos a ayudar a los participantes a comprender la naturaleza y las fuentes de los conflictos en el lugar de trabajo y a indagar enfoques prácticos para abordarlos;

c) Reuniones con altos funcionarios y partes interesadas internas y externas, que forman parte de las actividades de la Oficina a favor de la asociación y participación de los interesados. En estas reuniones asisten funcionarios de alto

nivel responsables de la formulación de políticas y la adopción de decisiones, funcionarios encargados de la administración, como los de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno o las misiones de mantenimiento de la paz, el sistema formal de administración de justicia, las asociaciones de personal, los servicios médicos, y consejeros del personal.

78. Como parte de la estrategia de divulgación de la Oficina aplicada en 2016, la Oficina Regional en Viena, en cooperación con la Oficina de las Naciones Unidas en Viena, acogió en junio las celebraciones del Día de la Resolución de Conflictos en el Centro Internacional de Viena, y organizó una serie de talleres sobre fomento de las aptitudes, centrados en temas como las emociones, el cambio y la cooperación en un entorno de trabajo diversificado. Estos talleres brindaron ideas y estrategias muy valiosas para optimizar la capacidad de los funcionarios y el personal directivo para colaborar de manera productiva y mejorar la comunicación.

79. La Oficina Regional en Bangkok organizó tres talleres en Camboya para el personal de la misión de Asistencia de las Naciones Unidas a los Procesos contra el *Khmer Rouge*, le proporcionó herramientas que permitirían abordar comportamientos no deseados en el lugar de trabajo, así como formular y recibir comentarios de manera eficaz. Además, se organizó un taller centrado en las directrices para el personal directivo, que figura en el boletín del Secretario General sobre la prohibición de discriminación, acoso, incluido acoso sexual, y abuso de autoridad (ST/SGB /2008/5), dirigido a un reducido grupo de interesados. Los comentarios recibidos de los participantes en los tres talleres fueron sumamente positivos.

80. En abril de 2016, a petición e iniciativa de la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí (MINUSMA), la Oficina Regional en Goma (República Democrática del Congo) llevó a cabo en Bamako un curso bilingüe (en francés e inglés) de formación de formadores sobre el tema de la resiliencia, de cuatro días de duración, en que se abordó las aptitudes para la resolución de conflictos y la negociación. El objetivo del curso era fortalecer la capacidad y la confianza del personal para prevenir, atenuar al mínimo o resolver controversias en su lugar de trabajo. Proporcionó a los participantes herramientas que permiten comprender y abordar diferencias o conflictos sobre temas específicos, como la formulación y recepción de comentarios sobre resultados, y las maneras de abordar las críticas de manera constructiva, además de presentar el tipo de servicios que ofrece la Oficina. El curso se dirigía a 20 auxiliares de colegas en la misión, y generó comentarios excelentes.

81. Durante una misión en Abyei, en marzo de 2016, la Oficina Regional en Entebbe invitó al personal de la Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei a un taller de formación de competencias para manejar situaciones conflictivas, sobre la gestión eficaz de conflictos. Se organizó ese mismo taller para el personal en Kadugli (Sudán) y Gok Machar (Sudán del Sur). Durante cada sesión se hizo una breve presentación sobre el mandato y las funciones de la Oficina. Los comentarios de los participantes sobre estos talleres revelaron un alto grado de satisfacción, y se incluyó una solicitud de convocarlos regularmente, dado que el curso fue útil para tratar las preocupaciones relativas al lugar de trabajo.

82. Como parte de sus misiones de divulgación, algunos funcionarios de la Oficina Regional en Santiago de Chile visitaron nueve países donde se organizaron 23 talleres de medio día de duración. Las sesiones, tituladas “Gestión y prevención del abuso y el acoso en el lugar de trabajo”, “Herramientas de conversación y prevención de conflictos en el lugar de trabajo” y “Equipos eficaces y felices”,

tenían por objeto profundizar el conocimiento del personal acerca de las normas de conducta, explicar las funciones del Ombudsman y proporcionar herramientas prácticas de resolución de conflictos, como las conversaciones “Take 5”. Asistieron a las sesiones 367 funcionarios en total. Más del 90% de los participantes consideraron que las herramientas presentadas durante las sesiones serían muy útiles para gestionar los conflictos en el lugar de trabajo.

83. La Oficina Regional en Ginebra organizó talleres sobre “Gestión eficaz de conflictos” y “Aptitudes de mediación para gestionar conflictos” para los funcionarios, el personal directivo y los supervisores de la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos. Estos talleres tuvieron como objetivo fortalecer la capacidad y la confianza de los miembros del personal para prevenir, atenuar al mínimo o resolver controversias en su lugar de trabajo. Se proporcionó a los participantes herramientas que les permitan comprender y abordar las controversias o conflictos.

84. En la Oficina de la Secretaría de Nueva York se llevó a cabo una serie de sesiones mensuales de información inicial y competencias para el manejo de conflictos, que están abiertas al personal de la Sede. Organizadas mensualmente y de manera continua, han tenido una nutrida asistencia y han merecido comentarios excelentes. Los talleres, debidamente promocionados y presentados, dotaron a los participantes de herramientas útiles para manejar los conflictos en el lugar de trabajo y ayudaron a concienciar al personal acerca de la existencia de la Oficina, sus principios y sus servicios. La Oficina tiene previsto continuar estas sesiones en 2017.

## **B. Medidas innovadoras para ampliar el impacto y el alcance**

85. La Oficina ha ampliado el uso estratégico de los datos y encuestas y cuestionarios multilingües, como herramientas para recibir comentarios y detectar tendencias y pautas. La información recopilada de este modo mejora la capacidad de la Oficina para establecer servicios personalizados, y adaptar los programas de formación a las necesidades de las diversas oficinas en las sedes, las unidades sobre el terreno, y las misiones de mantenimiento de la paz.

86. Además, la Oficina utiliza herramientas para medir los factores en el lugar de trabajo que repercuten en la resiliencia de la fuerza de trabajo, particularmente en los ámbitos relacionados con el estrés, los conflictos y la productividad.

### **Encuestas previas a las intervenciones**

87. La Oficina ha reforzado la concepción y puesta en práctica de encuestas previas a las intervenciones, que se llevan a cabo antes de visitar una oficina sobre el terreno o una misión de mantenimiento de la paz. La encuesta tiene por objetivo iniciar el diálogo, identificar los principales problemas en el lugar de trabajo y evaluar en qué medida el personal conoce acerca de la resolución informal de conflictos. Otra función de estas encuestas previas a una misión es detectar los conflictos en curso en el lugar de trabajo, las cuestiones existentes y el tiempo que se invierte en tratar esas cuestiones. Tal información es útil para concebir cursos de formación, talleres y material de divulgación para cada departamento, dependencia sobre el terreno o misión de mantenimiento de la paz, y permite que la Oficina proporcione respuestas personalizadas a los empleados.

88. En 2016 se envió la encuesta previa a la intervención, de manera confidencial y anónima, a 38 oficinas, departamentos y misiones de la Secretaría ubicadas en 19 países de África, Asia, América Latina y el Caribe, así como en la Sede.

Respondieron al cuestionario 1060 personas. Las conclusiones se detallan en la sección I.B del presente informe.

### **Grupos de debates dirigidos**

89. La Oficina organizó una serie de debates en grupos, dirigidos por un Ombudsman o Mediador, en las diferentes oficinas de la Secretaría en varias regiones. El objetivo era comprender mejor los factores que contribuyen al conflicto en el lugar de trabajo, descubrir los efectos del estrés y los conflictos en la resiliencia de la fuerza de trabajo e indagar el vínculo entre conflictos y productividad. El resultado previsto era la recopilación y el análisis de datos que ayuden a identificar medios para que el personal, los cargos directivos y la Organización en su conjunto puedan abordar con más eficacia los factores de conflicto.

90. En 2016 se llevaron a cabo 17 debates en grupos dirigidos, en los que participaron 139 funcionarios. En los debates con cada uno de grupos se investigaron los factores determinantes y las consecuencias de los conflictos en el lugar de trabajo, así como las diferentes formas de prevenir o reducir esos conflictos.

## **C. Fortalecimiento de las asociaciones dentro de la Secretaría**

### **1. Colaboración con las partes interesadas**

91. La colaboración de la Oficina con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, en particular, con los Servicios de Liderazgo, Aprendizaje y Desarrollo Institucional, se vio fortalecida mediante la cooperación en diversas cuestiones para asegurar que los comentarios que la Oficina recopila sistemáticamente se tengan en cuenta cada vez que sea necesario. Estas cuestiones abarcaban dirección, actuación profesional y gestión del comportamiento, así como igualdad de género, o interacción entre la justicia formal e informal y función de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. Además de las reuniones periódicas trimestrales, en el marco de esta colaboración se incluyeron presentaciones sobre cuestiones sistémicas en la Conferencia Anual de Oficiales de Aprendizaje, destinadas a impulsar el potencial de los participantes para obtener un “efecto multiplicador” en la introducción del cambio sistémico para determinadas cuestiones comunicadas por el Ombudsman.

92. Se pueden citar como ejemplos la capacitación en liderazgo y gestión, la promoción de un lugar de trabajo sin discriminación, acoso o abuso de autoridad, así como la inclusión del tema de los prejuicios inconscientes en los programas de formación sobre diversidad e inclusión. Del mismo modo, la Oficina hizo una presentación en la Conferencia Mundial de Recursos Humanos, celebrada en Nueva York del 13 al 15 de junio de 2016, sobre prestación de servicios, en la que señaló los efectos de una actuación profesional o gestión del comportamiento deficientes en la prestación de servicios dentro de la Organización, y el apoyo que puede ofrecer la Oficina.

93. La Oficina siguió colaborando con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno mediante reuniones periódicas e intercambios de información sobre los acontecimientos que afectan al personal de las misiones de mantenimiento de la paz.

94. La Oficina continuó su cooperación con la Oficina de Ética sobre temas de interés mutuo, y en particular colaboró con esa Oficina en relación con el Diálogo de las Naciones Unidas sobre Liderazgo de 2016.

95. De particular importancia durante ese año fue la institucionalización de un foro de las partes interesadas en la Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra, bajo la coordinación del Director General y constituido por el Servicio de Gestión de Recursos Humanos, la Oficina del Consejero del Personal, el Servicio Médico, el Centro de Aprendizaje y Multilingüismo, el Consejo de Coordinación del Personal (sindicato del personal) y la Oficina del Ombudsman Regional de Ginebra. También se invita a participar a otras oficinas, en función de los temas del programa. Las reuniones son presididas por el Ombudsman Regional o, en su ausencia, el Consejero del Personal.

96. La Oficina mantiene contactos periódicos con las asociaciones nacionales de personal en varios lugares de destino, el Sindicato del Personal del Servicio Móvil y otros representantes del personal, para debatir sobre las cuestiones que afectan al personal en general o de un emplazamiento específico, los aspectos en que se puede mejorar o en que se podría haber hecho progresos para resolver los problemas previamente expuestos. La Oficina también colabora con los representantes del personal en la ejecución de sus actividades de divulgación, la celebración de sesiones en que se imparte capacitación y otras actividades antes descritas en esta sección.

97. La Oficina siguió colaborando con otros titulares de las funciones de Ombudsman en el sistema de las Naciones Unidas, a través de la Red de Ombudsman y Mediadores de las Naciones Unidas y Organizaciones Internacionales Conexas. Durante su reunión anual en Viena en 2016, el grupo debatió, entre otros temas, sobre las repercusiones de las intervenciones sistémicas y el papel del ombudsman y los mediadores como agentes de cambio institucional.

#### **Cooperación entre las partes informal y formal del sistema interno de administración de justicia**

98. En el párrafo 24 de su resolución 71/266, la Asamblea General solicitó al Secretario General que proporcione más información sobre los esfuerzos por seguir mejorando la cooperación entre las partes formal e informal del sistema de administración de justicia.

99. Para facilitar la colaboración en la resolución de controversias derivadas de decisiones administrativas, la Oficina continuó cooperando con las diferentes oficinas que componen el sistema formal de justicia. Durante el 2016, la Oficina prosiguió su colaboración con el Tribunal Contencioso-Administrativo, la Dependencia de Evaluación Interna y la Oficina de Asistencia Letrada al Personal

100. El personal de las Oficinas en Ginebra, Nairobi y Nueva York mantuvo contactos frecuentes con las secretarías y los magistrados del Tribunal Contencioso-Administrativo, según el caso, y alentó a resolver los casos a través de la mediación.

101. La colaboración con la Oficina de Asistencia Letrada al Personal fue de utilidad para resolver conflictos lo antes posible por medios informales y aclarar el marco jurídico de las cuestiones emergentes. Esa Oficina puede promover la resolución informal de conflictos al comienzo del proceso. A este respecto, la Oficina de Asistencia Letrada al Personal remite a la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación los casos que se consideren más susceptibles de resolverse por vía informal. A su vez, esta última recomienda a los que acuden a ella a que consulten a la Oficina de Asistencia Letrada al Personal cuando se considere que los temas presentados no se prestan a una solución por la vía informal.

102. En el marco de las medidas en curso para agilizar los procesos de remisión de casos entre los sistemas formal e informal, los Servicios de Mediación de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación, conjuntamente con la Dependencia de

Evaluación Interna y la Oficina de Asistencia Letrada al Personal, organizaron un curso sobre los casos que se prestan a una resolución informal y las razones que lo justifican. Entre otras cosas, la actividad se centró en los tipos de cuestiones susceptibles de mediación y las ventajas de ese procedimiento.

## **VII. Mejorar el acceso al Ombudsman y los Servicios de Mediación**

### **A. Acceso al ombudsman y los servicios de mediación para el personal sobre el terreno**

103. En su resolución 71/266, la Asamblea General, en reconocimiento de que el acceso sigue planteando una dificultad al personal sobre el terreno, incluso para los que trabajan en misiones políticas especiales, alienta a que se adopten medidas innovadoras para superar esos problemas.

104. El acceso al ombudsman y a los servicios de mediación es difícil para el personal sobre el terreno que opera en regiones donde la Oficina no tiene una presencia. Muchos de los trabajadores sobre el terreno no están necesariamente familiarizados con el uso de Internet, aunque dispongan de ese recurso, y la posibilidad de ponerse en contacto con la Oficina puede plantear una dificultad adicional, dada la diferencia horaria y las barreras del idioma. Incluso cuando la Oficina alienta el uso de tecnologías de Internet para la comunicación cara a cara, algunos miembros del personal temen que se pueda exponer a riesgo información que es confidencial y privada.

105. Para compensar la ausencia de oficinas en la mayoría de los lugares de destino, la Oficina visita regularmente las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales en que no tiene una presencia física. Sin embargo, debido al escaso tiempo que pasa sobre el terreno, con frecuencia se debe elegir a quién prestar servicio y a quién no. Con la continua reducción de presupuesto asignado para viajes, es probable que el acceso se vuelva aún más restringido.

### **B. Acceso al ombudsman y los servicios de mediación para personal que no es de plantilla**

106. En el párrafo 18 de su resolución 71/266, la Asamblea General solicita información sobre las controversias en que intervenga personal que no es de plantilla y sobre las medidas existentes para institucionalizar buenas prácticas de gestión destinadas a manejar las controversias cuando una de las partes pertenece a esta categoría.

107. La escasez de recursos no permite proporcionar a los empleados que no son de plantilla la totalidad de los servicios disponibles para los funcionarios, pero la Oficina recibe a los primeros cuando solicitan asistencia de forma directa. En la práctica, es difícil rechazar los casos de personal que no es de plantilla cuando en la cuestión interviene un funcionario o un miembro de la administración. Las quejas sobre cuestiones interpersonales en particular pueden afectar a toda una oficina, y la omisión de intervenir puede poner en peligro la productividad de la oficina, así como el cumplimiento del mandato. El riesgo se acentúa aún más en el entorno de una misión sobre el terreno.

108. Habida cuenta de la tendencia hacia un incremento numérico de la fuerza de trabajo que no es de plantilla, tal como señaló la Dependencia Común de Inspección



(JIU/REP/2014/8), si el número de empleados de esta categoría que solicita servicios siguiera aumentando, se podría plantear un problema para la Oficina. La Oficina considera importante prestar servicios a todo el personal de las Naciones Unidas, pero el acceso del personal que no pertenece a la plantilla de la Secretaría a los servicios al sistema informal requerirá más recursos. La cuantía de los recursos adicionales que serían necesarios se comunicaron a la Asamblea General en su sexagésimo séptimo período de sesiones (véase A/67/265 y Corr. 1, anexo 5). Si bien los recursos solicitados en ese momento no han variado, convendría ajustar los importes en función de los costos aplicables en el año de ejecución.

### **C. Fortalecimiento de los recursos para mejorar la resolución informal de conflictos**

109. Según se desprende del párrafo 47 de la resolución 71/266, la Asamblea General decidió examinar, en su septuagésimo segundo período de sesiones, cuestiones relacionadas con los recursos necesarios para mejorar el funcionamiento en las Naciones Unidas de un sistema de administración de justicia transparente, profesional, con recursos suficientes y descentralizado.

110. La Oficina ha experimentado un aumento sustancial de su volumen de trabajo, ya que ha iniciado actividades para potenciar la formación de aptitudes en materia de prevención, lo que requiere un análisis de necesidades, la adquisición de aptitudes y los correspondientes cambios en la cultura institucional. Además, se ha sumado el trabajo que suponen los análisis cuantitativos y cualitativos de los problemas que se plantean al personal, a los efectos de determinar las intervenciones apropiadas y proporcionar comentarios útiles a la administración. Para mejorar el cumplimiento de estas funciones, sería conveniente que se incluyera en la plantilla de la Oficina un puesto de analista de categoría P-3.

111. El aumento del volumen de casos en todas las regiones también ha puesto de manifiesto la necesidad de un mecanismo de coordinación más sólido para apoyar las operaciones a nivel mundial, el trabajo sobre los casos, el análisis sistémico y la divulgación. Se necesita un funcionario administrativo de nivel P-4, que asista al Jefe de la Oficina para poder absorber este creciente volumen de trabajo.

112. Por último, habida cuenta de los grupos a que prestan servicio las oficinas regionales de Ginebra y Nairobi, y las solicitudes de apoyo provenientes del Tribunal Contencioso Administrativo en relación con determinados casos, incluso a través de la mediación, la incorporación de un funcionario P-4 para la resolución de conflictos mejoraría considerablemente los servicios para el personal en Ginebra y Nairobi.

## **VIII. Orientaciones para el futuro**

113. La celebración del 15º aniversario de la creación la Oficina del Ombudsman y de Servicio de Mediación en las Naciones Unidas ofrece la oportunidad de reflexionar sobre el pasado y el futuro.

114. Mucho se ha logrado desde que, en 2002, las Naciones Unidas invirtieron en la creación de un programa de Ombudsman a tiempo completo y profesionalizado. Desde el principio, cuando el programa seguía siendo una pequeña actividad basada en la sede, los primeros que ejercieron esa función y participaron en el establecimiento de tal institución velaron por que se tomaran medidas para que la Oficina funcionara de conformidad con las normas profesionales aceptadas generalmente. Ello sirvió de referencia para orientar el desarrollo de la Oficina a lo

largo de los años y garantizó la integridad, tanto en la estructura como en el funcionamiento. En 2015, estas mismas normas sirvieron como importante parámetro de referencia para la evaluación emprendida por la Dependencia Común de Inspección de los servicios institucionales del ombudsman a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas (JIU/REP/2015/16). En el futuro, es importante que la Organización apoye la observancia constante de estas normas.

115. A medida que la Oficina ha seguido mejorando y refinando sus servicios, un enfoque analítico regular dentro de su labor ha sido prestar especial atención a identificar las cuestiones, políticas y procedimientos sistémicos que contribuyen a los conflictos y problemas. Su papel como mediador neutral o agente de solución de problemas todavía permite a la Oficina colaborar junto al personal y la administración para identificar aspectos de la Organización que puedan mejorarse, a diferencia de otras funciones, que consisten en pronunciar un veredicto o enunciar una conclusión determinante. Una de las cualidades de la Oficina es su capacidad para identificar problemas sistémicos y trabajar con la Organización y su espíritu de liderazgo cuando se trata de mejorar el sistema.

116. Además, la Oficina ha emprendido iniciativas para mejorar la recopilación y el análisis de los datos con miras a diagnosticar las dificultades que se plantean a la Organización y a ayudar a identificar intervenciones apropiadas. Al proporcionar datos útiles e identificar patrones y tendencias en diversas esferas del sistema, la Oficina brinda información valiosa que puede redundar en beneficio de la Organización.

117. En los últimos años, en el marco de la elaboración de su plan estratégico, la Oficina se ha centrado en promover una formación basada en aptitudes para mejorar la capacidad de manejar situaciones conflictivas entre el personal y los cargos directivos. Esta estrategia ha sido bien recibida en la Organización. En el párrafo 25 de su resolución 71/266, la Asamblea General puso de relieve “la importancia de que tanto el personal como el personal comprendan las aptitudes que se requieren para la resolución de conflictos y las adopten a fin de prevenir los conflictos, hacer frente a los conflictos potenciales o reales y mantener la capacidad de recuperación”.

118. Todas estas medidas han contribuido a que la Oficina esté reconocida como una oficina particularmente eficaz. Un examen externo llevado a cabo por un panel independiente de expertos en 2012 hizo alusión a los buenos resultados obtenidos por esta Oficina en su cometido de comunicar sus servicios, actuar como agente de cambio institucional, abordar y resolver problemas, en particular, las exigencias administrativas que supone la creación de siete nuevas secciones en distintos emplazamientos, todo dentro de un entorno institucional que plantea retos significativos a la resolución informal de conflictos.

119. En su informe de 2016 sobre el sistema de administración de justicia de las Naciones Unidas, el Panel de Evaluación Provisional Independiente señaló que muchos cargos directivos sobre el terreno valoraban la función del Ombudsman. El personal directivo de un lugar de servicio informó al Panel de que se había logrado evitar que un 50% de las controversias avanzaran a la instancia judicial recurriendo al sistema informal. Atribuyeron este logro a la implicación de los dirigentes al más alto nivel y a la comunicación colaborativa mantenida con el Ombudsman con el objetivo de detectar los problemas lo antes posible (véase A/71/62/Rev.1, párr. 116). De esta manera se sienta una base sólida para construir en el futuro.

120. Resulta claro que las Naciones Unidas han adoptado plenamente la labor de la Oficina y la idea de una mejora continua de la Organización. Sin embargo, queda mucho por hacer. La Organización debe seguir reconociendo que su sistema de pesos y contrapesos, concebido en parte con la intención de fomentar la rendición

de cuentas, genera también un aparato burocrático que a menudo no responde adecuadamente, es difícil de modificar, y no siempre promueve la responsabilidad o la creatividad individual. Este modelo es en definitiva insostenible en el entorno actual. Las Naciones Unidas deben seguir investigando un mejor equilibrio entre los derechos y las responsabilidades del personal, buscando líderes que, además de ser expertos eminentes, sean administradores sólidos, trabajando más arduamente para establecer una cultura de respeto y cortesía, y esforzándose por una mayor disposición a incorporar ejemplos de mejores prácticas y de eficiencia de entidades externas. Sin embargo, para todo esto es preciso reconocer que la estructura política de las Naciones Unidas dificulta la tarea, al crear un entorno en el que los mandatos no cesan de ampliarse, al mismo tiempo que la financiación y los recursos son cada vez más escasos.

121. Sin embargo, la Oficina sigue estimulada por el hecho de que las Naciones Unidas han dado pasos importantes en el perfeccionamiento de los sistemas y estructuras y continúan buscando maneras de avanzar. Las personas que trabajan en el sistema ponen dedicación en promover los importantes mandatos de la Organización. Tal vez los aspectos más significativos que se deben abordar en los próximos años consistan en invertir en estas personas y fomentar una fuerza de trabajo resiliente, así como un lugar de trabajo en que reine la armonía y el respeto.

122. La existencia de un sistema sólido de resolución informal de conflictos dentro de las Naciones Unidas ayuda a cumplir el principal objetivo, que consiste en prevenir y gestionar los conflictos y problemas que puedan desviar al personal y los cargos directivos de la importante labor que los ocupa. Es importante que el personal y esos cargos directivos continúen teniendo acceso a ese recurso en el cumplimiento de sus funciones. Los resultados de la Organización dependen de estos hombres y mujeres que dedican su vida a esta importante labor. En el fondo, el trabajo de las Naciones Unidas solo puede llegar hasta donde lleguen las personas que prestan servicio en la Organización.

[English only]

## **Core principles of the Office of the United Nations Ombudsman and Mediation Services**

As the informal pillar of the system of administration of justice at the United Nations, the Office of the United Nations Ombudsman and Mediation Services uses informal and collaborative approaches to resolve workplace conflict. It is guided by the core principles of independence, neutrality, confidentiality and informality, which are summarized below.

### **Independence**

The Office maintains independence from other organizational entities, organs or officials and has direct access to the Secretary-General, the executive heads of the funds and programmes, the United Nations High Commissioner for Refugees and senior management throughout the Organization, as needed. It has access to information relevant to cases, except medical records, and access to individuals in the Organization who request advice, information or an opinion on any particular matter.

### **Neutrality**

The Office serves as an advocate for fair and equitably administered processes, not on behalf of any individual within the Organization, taking into account the rights and obligations of the Organization, the staff member and the equity of the situation.

### **Confidentiality**

The Office maintains strict confidentiality and does not disclose any information about individual cases or visits from staff members. Its staff members cannot be compelled by any United Nations organ or official to testify or disclose information about cases.

### **Informality**

In respect of its informality, the Office does not keep records for the United Nations or any other party. It does not conduct formal investigations or accept legal notice on behalf of the United Nations. It does not have decision-making powers, nor does it make determinative findings or judgments.

---