

Nueva York (sede) Bangkok Copenhague Dakar Estambul Panamá



# Contenido

---

<b>Introducción</b>	<b>2</b>
---------------------	----------

---

<b>I. Información general del trabajo de la Oficina</b>	<b>4</b>
A. Resumen de casos	4
B. Actividades de divulgación y formación	5

---

<b>II. Observaciones y recomendaciones sobre el conflicto en el 2020</b>	<b>8</b>
A. Antirracismo y resolución de conflictos en el lugar de trabajo	8
B. Condiciones de trabajo durante la pandemia de COVID-19	9
C. Reestructuración y reajuste	11
D. Mediación	13
E. Arbitraje	15
F. Confidencialidad: implicaciones y consecuencias	17
G. Programa de Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso	18

---

<b>III. Mirando hacia el futuro</b>	<b>20</b>
-------------------------------------	-----------

**Trabajando juntos**  
**para encontrar soluciones**



# Introducción

Para la Oficina del Ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas, al igual que para las oficinas de todo el mundo, el año 2020 estuvo dominado por la pandemia de COVID-19. La amenaza activa para la salud y la seguridad del personal de la Oficina, así como para la salud y la seguridad de la fuerza laboral mundial de las Naciones Unidas, supuso la introducción de una serie de cambios en los procedimientos de la Oficina y el desarrollo de nuevas formas de interacción de la Oficina con las personas a las que sirve. No obstante, 2020 fue un año muy productivo en el que se completaron los proyectos iniciados en 2019, se continuó con un importante desarrollo de la gestión de conflictos y se siguió ampliando el desarrollo de los servicios de gestión de conflictos.

Teniendo en cuenta la pandemia, no es de extrañar que el número total de casos reales recibidos por la Oficina haya disminuido; esta estadística parece ser coherente con la experiencia de otras oficinas de ombudsman durante este tiempo. El hecho de que la interacción presencial entre el personal se haya reducido considerablemente puede ser la principal razón de que haya menos solicitudes de intervención por parte de la Oficina.

Sin embargo, una inspección más detallada revela que la cantidad de casos a cargo de la Oficina es sorprendentemente alta si se tiene en cuenta que, en el pasado, un porcentaje significativo de casos resultaban de las visitas presenciales del equipo del Ombudsman, a unas 20 oficinas de los países al año. Dichas visitas, que no tuvieron lugar durante la mayor parte de 2020 y que todavía no se han llevado a cabo en el momento de la publicación del presente informe, han revelado sistemáticamente un número considerable de casos.

Este patrón histórico refuerza la importancia del proceso de reestructuración de la Oficina que, especialmente cuando se reanuden los viajes de misión, permitirá al equipo del Ombudsman visitar periódicamente las oficinas de los países en todas las regiones. La reestructuración se encuentra prácticamente concluida en el momento de redacción del presente informe, con la inminente apertura de una sexta sede, en Copenhague, que se suma a las de Bangkok, Dakar, Estambul, Panamá y Nueva York.

Por último, el notable aumento de los servicios de prevención de conflictos ofrecidos por la Oficina proporcionó al personal de las cinco organizaciones

asistidas, la capacidad de autoayuda en un momento en el que dicha capacidad era muy necesaria debido a la restricción de la circulación de personas en todo el mundo. Los programas de formación realizados por la

---

## 2020 fue un año muy productivo en el que se generó un importante desarrollo continuo de los servicios de gestión de conflictos.

---

Oficina a lo largo del año incluyeron 30 seminarios en línea mundiales presentados en cuatro idiomas sobre diversos temas; talleres de desarrollo de capacidades presentados en diferentes modalidades, tanto antes como después de la pandemia, que llegaron a cientos de colegas sobre temas como "Civismo y respeto en el trabajo"; varios módulos de formación a distancia diseñados para explicar la labor de la Oficina; sesiones de formación para el personal que trabaja en las oficinas de recursos humanos sobre el proceso de mediación y sus beneficios; y 10 seminarios en línea mundiales interinstitucionales sobre mediación que estuvieron disponibles al personal de las cinco organizaciones. En la sección I del presente informe se ofrecen todos los detalles al respecto.

La sección II.A llama la atención hacia un problema permanente para la comunidad de las Naciones Unidas y el mundo, que desempeñó un enorme papel en 2020: el racismo y su impacto. Se plantean cuestiones complejas a la hora de identificar su existencia; determinar las formas en que el racismo, o las percepciones de este, pueden subyacer o afectar a los conflictos en el lugar de trabajo; y desarrollar mecanismos para abordarlo, especialmente en situaciones en las que ha sido un problema de larga duración. El Ombudsman invita a las cinco organizaciones a unir su presupuesto, su experiencia y sus recursos para abordar esta cuestión que es de vital importancia. Ante la necesidad de erradicar el racismo en todos los aspectos del trabajo en el sistema de las Naciones Unidas, es esencial, en opinión del Ombudsman, evitar la duplicación de esfuerzos y la reinención de lo que ya se ha desarrollado en el sistema.

Las secciones II.B y II.C identifican varias áreas de interés en las cinco organizaciones observadas por la Oficina durante 2020. La reestructuración y el reajuste, si bien se completaron en gran medida con éxito, fueron objeto de algunas preocupaciones e insatisfacción del personal, que se manifestaron sobre todo en la petición de una mejor comunicación. Las

condiciones de trabajo durante la pandemia tendieron a causar un mayor estrés e incertidumbre, ya que el personal se preocupó por el impacto de la pandemia tanto en lo general como en la movilidad y reubicación de los empleados en particular. La necesidad de comunicación transparente, así como precauciones adicionales sobre la confidencialidad de la comunicación y el intercambio de información en general, se volvió evidente.

La sección II.D abarca los que quizá sean los mayores logros del año, en relación con los servicios de mediación: 2020 fue un año récord en cuanto a casos de mediación y programas de sensibilización. El número de mediaciones, que se referían principalmente a conflictos entre supervisores y supervisados, aumentó significativamente, y las encuestas mostraron un alto grado de satisfacción con la experiencia. El Panel Global de Mediación aumentó a 62 miembros durante dicho año. Además, en un acontecimiento importante, las cinco organizaciones asistidas por la Oficina firmaron un acuerdo en el que se comprometen, a nivel mundial, a considerar la posibilidad de la mediación en cualquier conflicto laboral entre dichas agencias y su personal. Esta iniciativa ya está inspirando a otras organizaciones, incluso fuera del sistema de las Naciones Unidas.

En la sección II.E se describen los avances realizados por la Oficina y sus recomendaciones para mejorar los mecanismos de arbitraje para el personal no perteneciente a la plantilla. Como parte de sus esfuerzos por aclarar un área plagada de confusión, la

---

**Las cinco organizaciones asistidas por la Oficina firmaron un acuerdo en el que se comprometen, a nivel mundial, a considerar la posibilidad de la mediación en cualquier conflicto laboral entre las agencias y su personal.**

---

Oficina puso en marcha su primer seminario en línea interinstitucional sobre arbitraje y, en seguimiento a sus recomendaciones anteriores, está creando listas de abogados y árbitros experimentados como un recurso para el personal que no se encuentra en la plantilla y que necesite dichos servicios. En esta sección también se describen otras formas en que las cinco organizaciones pueden aportar mejoras en este ámbito.

La sección II.F explica la naturaleza de la confidencialidad en el trabajo de la Oficina y examina la excepción por riesgo inminente, ambas reguladas por los Términos de Referencia. En esta sección, el Ombudsman formula recomendaciones para abordar la cuestión de la preservación de la confidencialidad de las interacciones con la Oficina del Ombudsman.

En la sección II.G se da cuenta de la labor del programa de Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso (RWF, por sus siglas en inglés), en el cual se enseñan técnicas de resolución de conflictos que pueden utilizarse a nivel local y en donde se explica cómo pueden remitirse los asuntos a la Oficina cuando sea necesario. A pesar de la pandemia, el programa RWF gestionó formaciones presenciales y virtuales en todo el mundo a lo largo de 2020, y se espera que sus primeros éxitos alienten a las cinco organizaciones asistidas por la Oficina a adoptar el programa RWF en todas las oficinas de los países.

Por último, en la sección III, el Ombudsman mira hacia el futuro y comparte sus planes de trabajo de la Oficina a medida que su reestructuración se acerca a su fin. La Oficina continúa su labor con entusiasmo y optimismo, armada con las herramientas, los recursos y la experiencia, que han sido desarrollador tanto antes como durante la pandemia de COVID-19.

# I. Información general del trabajo de la Oficina

## A. Resumen de casos

Durante el periodo que abarca el presente informe, la Oficina del Ombudsman recibió 331 casos. Esto representa una disminución del 24% con respecto al año anterior. Dicha disminución se debe muy probablemente al confinamiento, con menos personal trabajando en un solo lugar físico. Otro factor que probablemente contribuyó a la disminución es la imposibilidad de viajar por parte del equipo del Ombudsman.

>660 asuntos tratados

331 casos recibidos

3,608 personas asistieron a los seminarios en línea ofrecidos por la Oficina en 2020

Varios colegas que asistieron a los seminarios en línea indicaron que, gracias a los conocimientos adquiridos, fueron capaces de prevenir o gestionar un conflicto sin la intervención de terceros.

En el pasado, se generó un número importante de casos durante y después de las visitas de los miembros del equipo del Ombudsman a las oficinas de los países. Además, y confirmando la importancia de encontrarse cerca de los lugares donde se vive el conflicto, varios casos adicionales que llegaron a conocimiento del Ombudsman fueron tratados localmente por los Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso (los RWF), quienes iniciaron su labor durante 2020. Por último, más de 3,600 personas asistieron a los seminarios en línea ofrecidos por la Oficina en 2020. El objetivo principal de estos seminarios en línea era impartir principios y habilidades para que los colegas pudieran manejar situaciones difíciles en el lugar de trabajo por sí mismos. Varios colegas que asistieron a los seminarios en línea indicaron que, utilizando las habilidades aprendidas, fueron capaces de prevenir o gestionar un conflicto sin la intervención de terceros.

La sección II del presente informe contiene una relación de los tipos de cuestiones que se recibieron durante este periodo.

El Gráfico 1 muestra el desglose de los 331 casos recibidos; el 78% de los casos procedían de oficinas fuera de la sede y el 22% de las sedes (Gráfico 2). Esta proporción coincide con la tendencia general de años anteriores, en los que la mayoría de los casos se abordaron a través de comunicación verbal por Internet o por teléfono. El Gráfico 3 muestra la cantidad y el porcentaje de éxito de los casos de mediación recibidos por la Oficina del Ombudsman.

GRÁFICO 1. CASOS RECIBIDOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020

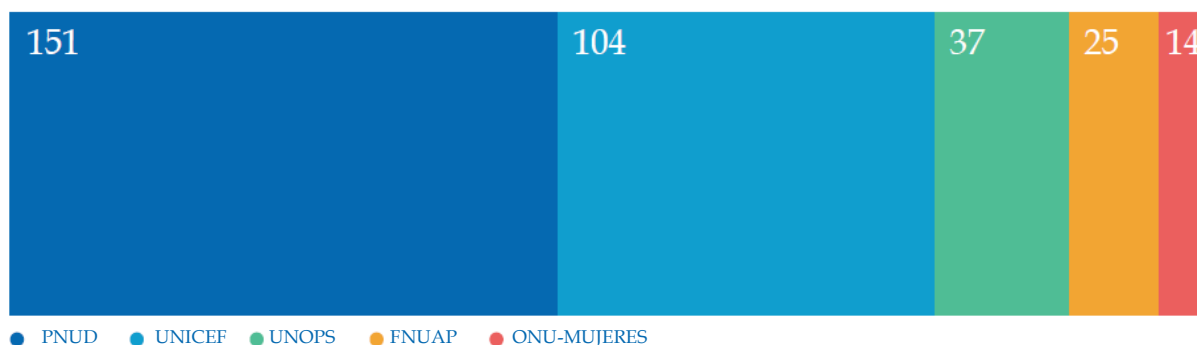
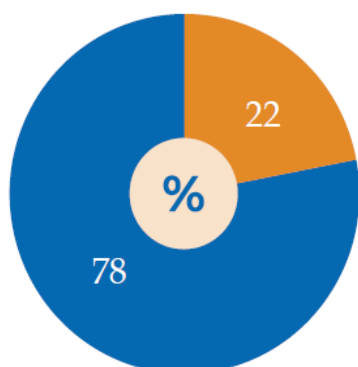


GRÁFICO 2. PORCENTAJE DE CASOS EN LAS OFICINAS FUERA DE LA SEDE CENTRAL Y EN LA SEDE CENTRAL



- Oficinas fuera de la sede central
- Sede central

Para informar sobre las cuestiones planteadas por el personal, la Oficina utiliza las categorías de cuestiones que fueron establecidas por la Asociación Internacional de Ombudsmen (IOA, por sus siglas en inglés), con las aportaciones de las oficinas de ombudsman del sistema de las Naciones Unidas. El número promedio de cuestiones planteadas por caso fue de dos. Estas cuestiones suelen estar interconectadas. El Gráfico 4 muestra el porcentaje de cuestiones planteadas durante el periodo que abarca el presente informe. Las tres principales cuestiones reportadas al Ombudsman fueron la categoría de relaciones evaluativas (la relación supervisor/supervisado) – en un 28% de los casos; cuestiones relacionadas con el empleo y la carrera profesional - 24%; y remuneración y beneficios - 16%.

GRÁFICO 3. NÚMERO Y TASA DE ÉXITO DE LOS CASOS DE MEDIACIÓN

40 casos recibidos por la Oficina. Se alcanzó una solución mediada en un impresionante

**97%**

de los casos

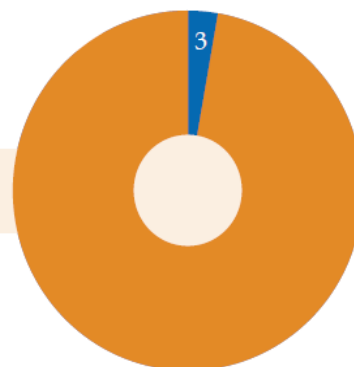
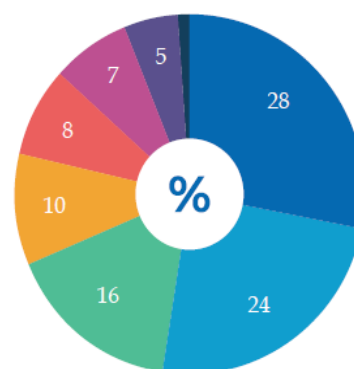


GRÁFICO 4. TEMAS TRATADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2020



- Relaciones evaluativas
- Empleo y carrera profesional
- Remuneración y beneficios
- Relaciones entre compañeros y colegas
- Aspectos de organización, liderazgo y gestión
- Aspectos legales, reglamentarios, financieros y de cumplimiento
- Seguridad, salud, bienestar, estrés y trabajo/vida
- Valores, ética y normas

## B. Actividades de divulgación y formación

En años anteriores, las misiones en oficinas fuera de la sede eran la principal forma que tenía la Oficina de facilitar sesiones informativas y talleres de desarrollo de capacidades. El equipo del Ombudsman hizo frente a las restricciones de viaje impuestas durante la pandemia de COVID-19 al modificar el material informativo y de capacitación y aumentando el número de presentaciones virtuales.

Tanto en el segundo como en el tercer trimestre, la Oficina presentó varias series de seminarios en línea globales sobre diversos temas. Por primera vez, cada serie se presentó varias veces para que el material fuera accesible en distintas zonas horarias y para ofrecerlo en varios idiomas oficiales de las Naciones Unidas. En total, el equipo presentó 30 seminarios en línea que llegaron a 3,608 colegas en cuatro idiomas diferentes: árabe, inglés, francés y español. Los temas de los seminarios en línea fueron los siguientes

“Conozca a su Ombudsman”; “Comunicación eficaz”; “Gestión de las emociones”; “Interacción intercultural”; “Introducción a la mediación”; e “Introducción al arbitraje”.

La Oficina facilitó talleres de capacitación a petición de colegas de unidades específicas, oficinas de país y oficinas regionales. La Oficina posibilitó 16 solicitudes *ad hoc* y llegó a 590 colegas, siendo UNICEF y ONU-MUJERES los que representaron el mayor porcentaje de dichas solicitudes. Durante el periodo que abarca el presente informe, la Oficina también presentó otros 18 talleres informativos y de desarrollo de capacidades, que llegaron a 934 colegas.

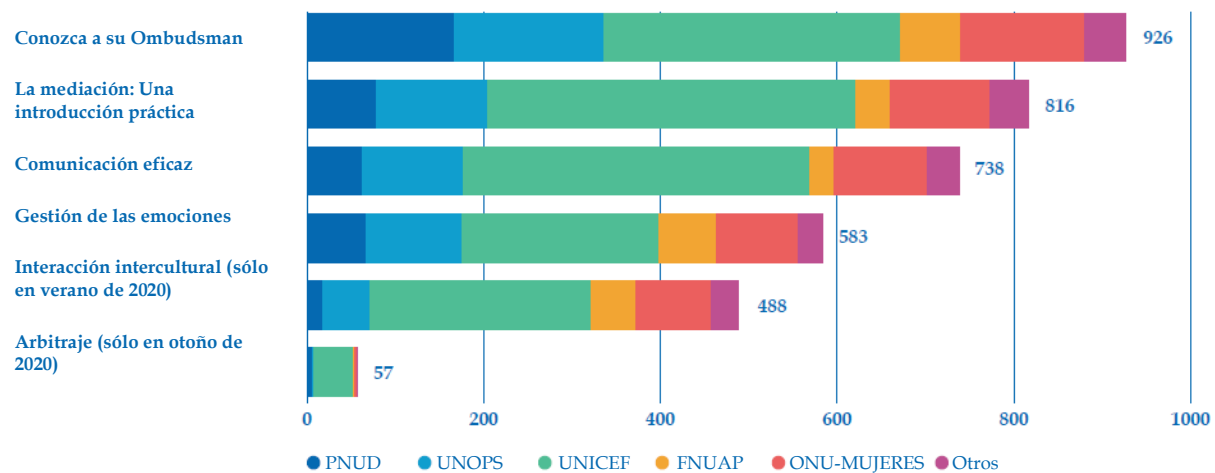
Antes de la muerte de George Floyd y de los movimientos por la equidad sistémica y la justicia racial y social, la Oficina observó un aumento de las solicitudes del curso “Civismo y respeto en el trabajo”. La Oficina también recibió solicitudes para futuros seminarios en línea sobre “Prejuicio inconsciente”. A través de las diferentes modalidades de presentación, la Oficina facilitó 64 sesiones informativas y de desarrollo de capacidades, llegando a 5,132 colegas.

Por último, la Oficina siguió creando módulos de formación a distancia sobre temas relacionados con la labor de la Oficina. En 2020, se inició el desarrollo de

los siguientes cursos: “Conversaciones desafiantes en el trabajo (y más)”; “Gestión de las emociones y preocupaciones fundamentales en sus conversaciones más importantes”; “Interacción intercultural”; “Seguridad psicológica en los equipos”; y, “La mediación como forma eficaz de resolver conflictos”. La entrega de estos productos se escalonará a lo largo de 2021.

Para promover el uso de los servicios de mediación, la Oficina llevó a cabo 14 sesiones de formación especializada para profesionales de recursos humanos de todas las regiones, en las que participaron más de 450 colegas de UNICEF que trabajan en recursos humanos. Estas sesiones proporcionaron a los colegas una visión general del proceso de mediación y de las técnicas de remisión, además de demostrar la eficacia de la mediación en los conflictos laborales. El programa reforzó la colaboración entre la Oficina y la División de Recursos Humanos, que suele remitir los casos adecuados a la mediación. Además de estas sesiones especializadas, la Oficina también llevó a cabo 10 seminarios en línea globales interinstitucionales sobre mediación en árabe, inglés, francés y español, en los que participaron más de 816 personas de todas las organizaciones a las que presta servicio la Oficina. El Gráfico 5 muestra el índice de participación de cada organización por tema.

GRÁFICO 5. ÍNDICE DE PARTICIPACIÓN POR ORGANIZACIÓN Y POR TEMA

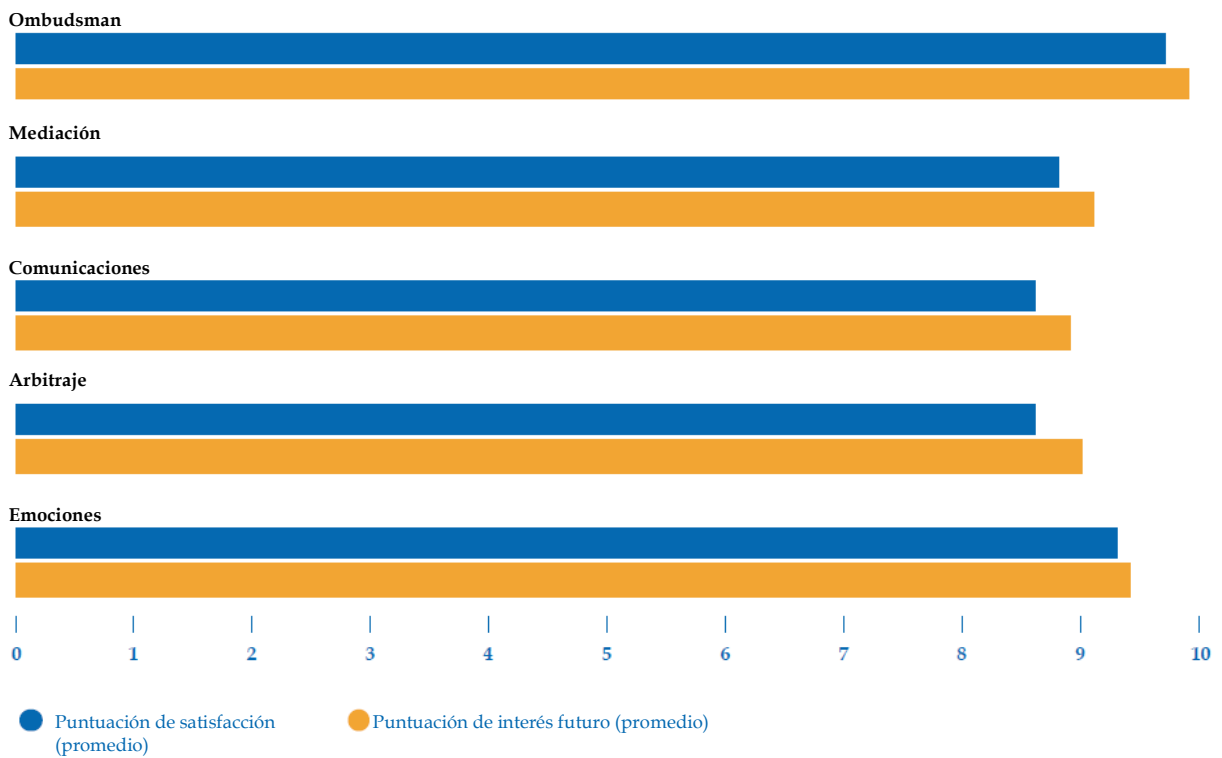


La Oficina recopiló y analizó los datos de la plataforma Zoom y solicitó opiniones anónimas sobre cada presentación para saber cómo mejorar los servicios. El Gráfico 6 muestra las puntuaciones de satisfacción general e interés en futuros servicios, respectivamente.

Los colegas señalaron que podría mejorarse la accesibilidad lingüística de las sesiones. Por ello, la serie de seminarios en línea de 2021 incluirá sesiones en chino y ruso.



GRÁFICO 6. RESULTADOS DE LA ENCUESTA COMBINADA DEL SEMINARIO EN LÍNEA



El Ombudsman invita a los directivos y al personal de todas las organizaciones a aprovechar al máximo los cursos y seminarios en línea que ofrece la Oficina. Las altas puntuaciones de todos los cursos ofrecidos y el

deseo expresado por los participantes de tomar más cursos similares, son indicadores sólidos de que los cursos son formas poderosas y rentables de fortalecer las habilidades de gestión de conflictos.

## II. Observaciones y recomendaciones sobre el conflicto en el 2020

### A. Antirracismo y resolución de conflictos en el lugar de trabajo

En el lanzamiento de la campaña de Sensibilización y Acción contra el racismo, el Secretario General dijo: "Nuestra organización se fundó sobre los principios de dignidad y valor de la persona humana, sin distinciones de raza, color, origen étnico o nacional. Apoyamos a los Estados miembros en el desarrollo de herramientas legales y en el desarrollo de capacidades para hacer frente al racismo en todas sus formas. Esto crea una responsabilidad especial para todos los que tenemos el privilegio de trabajar para las Naciones Unidas de examinar y abordar el racismo y la discriminación racial dentro de nuestra Organización."

La Oficina del Ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas y la Oficina del Ombudsman de las Naciones Unidas respondieron inmediatamente al llamado del Secretario General para abordar esta cuestión. Los equipos directivos de todo el sistema marcaron la pauta e invitaron a toda la fuerza laboral a examinar sus políticas, prácticas y comportamientos de forma introspectiva con el fin de formular recomendaciones que garantizaran que no hay cabida para el racismo.

Gracias a su posición privilegiada de servir a cinco organizaciones, la Oficina pudo observar cómo cada una de ellas se comprometía con su personal en esta cuestión. El Ombudsman ha observado que estos esfuerzos han dado lugar a duplicidades, ya que cada organización ha encargado a su propio grupo de trabajo la elaboración de recomendaciones para erradicar el racismo en lo que respecta a su personal. El Ombudsman también ha observado cierta divergencia en el enfoque de las cinco organizaciones y muy poco intercambio de ideas y conclusiones. El Ombudsman desea animar a las cinco organizaciones a aumentar su coordinación y colaboración en las acciones contra el racismo. El racismo afecta a todas las organizaciones de la misma manera y corresponde a los responsables de cada una de ellas estar al tanto de lo que ocurre en otras organizaciones y adquirir conocimientos y experiencia para combatir el racismo de forma conjunta.

La Oficina del Ombudsman es un espacio seguro para mantener una conversación sobre un asunto complejo y delicado como el racismo. Por ejemplo, la Oficina tuvo conocimiento de un problema relacionado con racismo prolongado que parecía prevalecer en una región. Esta situación se publicó en los medios de comunicación. La dirección había abordado dichas cuestiones a un nivel superior y había tomado medidas; no obstante, algunos miembros del personal seguían insatisfechos con las medidas tomadas y se dirigieron al Ombudsman. El personal confirmó que, si bien las explicaciones de los altos directivos no habían satisfecho plenamente sus preocupaciones, estaban tranquilos de que éstas se estuvieran tratando y abordando tanto a nivel del Ombudsman como de los altos directivos. El personal comprendió mejor cómo y por qué se tomaban las decisiones administrativas responsables, y expresó su satisfacción por el hecho de que las decisiones se tomaran en función del fondo del asunto y no del color de la piel de la persona. El personal también expresó su satisfacción por las medidas adoptadas por la dirección para resolver las

---

*El racismo afecta a todas las organizaciones de la misma manera y corresponde a los responsables de cada una de ellas estar al tanto de lo que ocurre en otras organizaciones y adquirir conocimientos y experiencia para combatir el racismo de forma conjunta.*

---

preocupaciones del personal y los pasos adoptados para prevenir la reincidencia. Sin embargo, el personal seguía sin estar convencido de lo que les depararía el futuro.

La Oficina continúa concientizando a la población mediante cursos de formación sobre civismo y respeto en el lugar de trabajo y sobre interacción intercultural. La Oficina también se siente alentada por los planes de acción de las cinco organizaciones a las que presta servicio, que hacen hincapié en la necesidad del diálogo. Es importante que, cuando se lleve a cabo dicho diálogo, lo dirija un facilitador que tenga

experiencia y haya recibido formación en la facilitación de cuestiones de discriminación, equidad o injusticia racial.

Estos diálogos no deben ser intervenciones puntuales, sino esfuerzos continuos, haciendo hincapié en los recursos y la formación sobre temas relacionados, como la seguridad psicológica, las intervenciones de los observadores, las microagresiones y los prejuicios inconscientes.

Además, la Oficina tiene conocimiento de que, debido a los disturbios que se produjeron en Estados Unidos tras la muerte de George Floyd, el comportamiento racista se percibe como un problema "americano" y no

como un reflejo de la situación en otros países. A lo largo de los años, sin embargo, la Oficina del Ombudsman ha ayudado a abordar las preocupaciones en el lugar de trabajo relacionadas con la raza, la equidad, la diversidad y la inclusión en múltiples partes del mundo. La forma en que se manifiestan estas preocupaciones puede variar, pero el resultado suele ser el mismo: percepciones fundamentales de que la desigualdad y la injusticia de trato se basan en las identidades del personal. La elaboración de soluciones y la dirección de los debates sobre la discriminación deben tener en cuenta los elementos culturales e históricos del entorno en el que se produjo la discriminación.

## Recomendaciones

**El Ombudsman invita a las cinco organizaciones a unir su presupuesto, experiencia y recursos para evitar duplicidades innecesarias y reforzar los esfuerzos para combatir el racismo en el lugar de trabajo.**

**El Ombudsman recomienda un seguimiento continuo para garantizar que las medidas adoptadas para combatir el racismo en las cinco organizaciones sigan vigentes y que se siga abordando inmediatamente cualquier problema que surja.**

## B. Condiciones de trabajo durante la pandemia de COVID-19

La pandemia de COVID-19 supuso nuevos retos y formas de trabajo para el personal de las cinco organizaciones. Esta sección del informe analiza cómo la organización gestiona las decisiones sobre la movilidad del personal, especialmente en un momento en el que los viajes se encuentran restringidos. Asimismo, la sección discute el impacto de la pandemia en una parte vulnerable de la fuerza de trabajo, es decir, los voluntarios de la ONU (UNV, por sus siglas en inglés), y el efecto que los protocolos de confinamiento han tenido en la capacidad del personal para gestionar la carga de trabajo.

La mayoría de los casos presentados a la Oficina del Ombudsman durante 2020, incluidos los que siguen activos desde 2019, se vieron afectados por la aparición del COVID-19. Los factores más importantes fueron los niveles de estrés añadidos, la incertidumbre sobre el futuro y la falta de información sobre la amenaza del COVID-19. El nivel y los tipos de conflicto habituales cambiaron significativamente. Al principio, parecía que los conflictos se reducían porque la atención de todos se centraba en el virus. El trabajo a distancia también fue un factor importante en la reducción de los conflictos porque los miembros del personal no estaban físicamente cerca del director o de otros miembros del personal que causasen

conflictos. Con el paso del tiempo, la cantidad de conflictos aumentó, pero no parece haber alcanzado el nivel habitual debido a que existen otras preocupaciones como la salud, los viajes y el traslado. Fue especialmente importante dejar pasar el tiempo suficiente para hablar con los compañeros y determinar las razones subyacentes que los llevaron a pedir ayuda. A veces éstas no resultan evidentes de inmediato, o están enmascaradas por otras cuestiones.

Independientemente de la preocupación planteada, a cada nueva visita se le preguntaba si trabajaba a distancia y si quería alertar al Ombudsman de cualquier problema que pudiera estar agravando sus preocupaciones durante el confinamiento, tales como los relacionados con la salud, incluidos los problemas médicos y de salud mental; los problemas familiares; los problemas laborales y profesionales; cualquier conflicto en curso; o cualquier otra cuestión. Los conflictos suelen surgir como parte oculta de otros problemas, y es importante que los ombudsman tengan esto en cuenta para que las intervenciones sean más eficaces y empáticas. Las respuestas fueron muy variadas y el abanico de casos a menudo presentaba elementos nuevos por cuestiones de rotación, por no poder viajar, por problemas de salud

menores, por problemas de sueño y por preocupaciones familiares, como la de que los parientes se contagien del virus. Trabajar a distancia también causó algunas preocupaciones, especialmente cuando se combinó con asuntos familiares, como la educación en casa. Muchas visitas fueron evacuadas y tuvieron que trasladarse, a menudo en circunstancias difíciles. En algunos casos, el personal tuvo que renunciar por problemas de salud o enfermedades prolongadas. Por supuesto, hubo variaciones debidas al nivel y la gravedad de COVID-19 en determinados países. Esto dificultó la búsqueda de soluciones únicas para los problemas planteados al Ombudsman.

Las prácticas, al tratar con las visitas, no cambiaron significativamente, aunque algunos factores cobraron mayor importancia. Las visitas solían estar muy preocupadas por la confidencialidad y querían tener la seguridad de que su contacto no fuese compartido con otros. Esta seguridad y la garantía de confidencialidad siempre se exponen claramente al principio de la primera reunión con una visita (véase también la sección II.F). No obstante, con el cambio tan significativo de las condiciones de trabajo, la garantía de que la información no se compartiría con otras partes se hizo aún más crítica. Las reuniones periódicas de gestión de casos entre el personal de la Oficina del Ombudsman fueron más frecuentes y resultaron de gran ayuda. Esto dio al equipo del Ombudsman, que en su mayoría trabajaba a distancia,

la oportunidad de mantener un contacto regular y de intercambiar información a través de vías como las reuniones por vídeo, los seminarios en línea y otros acuerdos basados en el vídeo. Aunque siempre hay un cierto grado de contacto informal entre colegas para discutir los casos, una reunión estructurada y regular resultó ser beneficiosa para todos. Además, había preocupación por la carga de trabajo y el agotamiento durante el confinamiento. Las líneas borrosas entre el trabajo y el hogar crearon un ciclo constante de estrés. El personal percibió que tenía una mayor carga de trabajo desde que empezó a trabajar desde casa.

El Sindicato del Personal de las Naciones Unidas, incluidas las oficinas locales, el Consejo del Personal del PNUD/FNUAP/UNOPS/ONU-MUJERES y la Asociación Mundial del Personal de UNICEF, han facilitado comunicaciones diarias, desayunos del personal y otros tipos de reuniones para proporcionar la información más actualizada a los miembros del personal. Los altos directivos también se comunican con el personal de forma regular. Un informe reciente de interés es la encuesta COVID-19 sobre la salud y el bienestar del personal del sistema de las Naciones Unidas en 2020, que se preparó en colaboración con el Consejo de Implementación de la Salud Mental y el Bienestar en el Lugar de Trabajo del Sistema de las Naciones Unidas y la Agenda de Consultoría. Un resumen ejecutivo y el informe completo se encuentran disponibles en Internet.

### Recomendación

**Es importante que las cinco organizaciones supervisen los esfuerzos continuos para proporcionar servicios de salud mental y bienestar para garantizar un seguimiento adecuado del personal, de modo que reciba el apoyo adecuado.**

### Voluntarios de las Naciones Unidas

El periodo aquí examinado fue especialmente difícil para varios UNV, quienes se vieron obligados a tomar decisiones importantes bajo presión. Algunas unidades de programa exigieron que los UNV siguieran viajando a lugares difíciles a pesar de la preocupación generalizada por la seguridad y los confinamientos por COVID-19. A algunos UNV se les pidió que cambiaran de vuelo con sus propios recursos o que viajaran a lugares lejanos para

embarcar en vuelos humanitarios. Los UNV también fueron desafiados por los tecnicismos durante el cálculo de sus prestaciones, tales como los viáticos, u otras condiciones de sus contratos. En algunos casos, los UNV tuvieron que desmovilizarse durante la pandemia y se enfrentaron al confinamiento al regresar a sus hogares, lo que les planteó problemas logísticos y financieros adicionales al mismo tiempo que cumplían con los requisitos del procedimiento del sistema.

### Recomendación

**En general, debería prestarse más atención al apoyo de los UNV durante las emergencias difíciles que limitan los viajes. Los UNV deben recibir el mismo respeto y trato que recibe el resto del personal de las Naciones Unidas, especialmente en tiempos de crisis.**

## C. Reestructuración y reajuste

La Oficina del Ombudsman recibió numerosas visitas que querían compartir sus preocupaciones sobre los múltiples ejercicios de reestructuración y reajuste, que habían sido propuestos o que estaban en curso. No es de extrañar que este tipo de preocupaciones se vieran agravadas y empeoradas por la pandemia de COVID-19. Los compañeros expresaron su temor a que, sin trabajo, se quedarían sin seguro médico o de salud en medio de una crisis sanitaria mundial. También se refirieron al estrés que sentían por la competitividad del mercado laboral durante dicha crisis, con un número abrumador de candidatos para un número cada vez menor de puestos disponibles.

En la mayoría de los casos relacionados con la reestructuración, el Ombudsman observó que la dirección respondió a dichas preocupaciones mediante medidas temporales, como la ampliación de los contratos y el aplazamiento de las fechas de implementación. Estas medidas fueron bien recibidas y apreciadas por los colegas afectados. Su reconocimiento subraya una respuesta común de las visitas respecto a la reestructuración: aceptan la autoridad de la alta dirección y entienden su responsabilidad de responder a los objetivos y necesidades de la organización mediante ejercicios de reestructuración y reajuste. Sin embargo, a su vez, esperan que la alta dirección los y las mantenga bien informados e informadas a lo largo del proceso, que practique una comunicación respetuosa y que responda a sus preocupaciones de forma exhaustiva y oportuna.

Las preocupaciones relativas a la comunicación de la alta dirección se centraron normalmente en el hecho de que era incompleta, inconsistente y a veces inexistente. Los y las colegas de las cinco organizaciones también expresaron cierta insatisfacción con el tono de la comunicación de los altos directivos, percibiéndolo como frío y a veces irrespetuoso.

La Oficina señala que estas preocupaciones sobre el tono de la comunicación fueron planteadas por colegas impactados que tenían dudas sobre la transparencia y la exhaustividad del proceso que precedió al ejercicio. Las visitas comentaron a menudo que se entrevistó a muy pocos colegas, y que las

El Ombudsman señala, en particular, las consecuencias negativas a largo plazo de los ejercicios de reajuste que se perciben como una mala gestión.

personas entrevistadas no dispusieron del tiempo suficiente con el entrevistador para hacer aportaciones exhaustivas sobre el proceso de reestructuración. En consecuencia, el personal cuestionó las conclusiones de los informes que condujeron al reajuste o reestructuración.

El personal que ocupa puestos de dirección en las oficinas de los países y en otras oficinas fuera de la sede mencionó que los ejercicios se retrasaban a veces debido a las peticiones de la sede de más información o a los cambios de prioridades. Este enfoque intermitente complicó la aplicación de los procesos de reajuste o reestructuración, con inevitables repercusiones en cascada, como la especulación y la confusión.

El Ombudsman señala, en particular, las consecuencias negativas a largo plazo de los ejercicios de reajuste percibidos como mal gestionados. El personal expresó su preocupación por la baja moral del equipo, el sentimiento de traición, la ruptura de la confianza y la pérdida de fe y compromiso con la organización. Los ejercicios de reestructuración y reajuste deben estar al servicio de la misión y el mandato de una oficina y, por lo tanto, deben llevarse a cabo de forma que refuercen el entusiasmo del personal afectado y fortalezcan su compromiso con la organización; de lo contrario, los objetivos de la reestructuración o el reajuste pueden verse perjudicados.

En resumen, los ejercicios de reestructuración y reajuste serán probablemente un reto para todos los implicados. Por ello, un proceso cuidadosamente planificado, transparente y respetuoso redundará en beneficio de la organización. Elementos similares afectan a la cuestión general de la movilidad, que el Ombudsman aborda en los párrafos siguientes.

## Recomendación

**El Ombudsman recomienda que, antes de cada ejercicio de reestructuración o reajuste, la alta dirección cree una estrategia de comunicación que incluya reuniones periódicas dedicadas a la actualización del proceso.**

**El Ombudsman recomienda el establecimiento de puntos focales dedicados a la reestructuración o al reajuste, tanto en las oficinas fuera de la sede como en la sede, para que el personal directivo pueda abordar las preocupaciones planteadas por el personal, en particular por los colegas afectados.**

## Movilidad

Durante la redacción del presente informe, la pandemia de COVID-19 sigue siendo un reto: las organizaciones siguen observando el distanciamiento social y la fuerza laboral aún no ha regresado totalmente a las oficinas. En estas circunstancias, puede ser necesario volver a plantear la cuestión de la movilidad, especialmente en lo que respecta a la reubicación del personal. Mientras que la necesidad de que el personal internacional se despliegue lo más pronto y eficientemente posible en las oficinas de los países siga siendo una piedra angular de la labor mundial de las Naciones Unidas, es posible que sea necesario que todas las organizaciones vuelvan a examinar cuándo les conviene económicamente reubicar los servicios centrales. La pandemia de COVID-19 ha exigido un replanteamiento del potencial del trabajo remoto y virtual a escala mundial, no sólo en las Naciones Unidas. Al mismo tiempo,

debe seguir primando la importancia de mantener un lugar de trabajo saludable, armonioso y productivo.

El estrés inusual impuesto sobre el personal que tiene que cumplir con las exigencias de sus responsabilidades profesionales fuera de la oficina, y que la mayoría de las veces se lleva a cabo en un entorno doméstico compartido con otros miembros de la familia, ha sido informado al Ombudsman, como se señala en la sección II.B. En algunas situaciones, esto ha significado que, en lugar de ser reubicados en nuevos lugares de trabajo, algunos miembros del personal han comenzado sus nuevos puestos trabajando virtualmente. A este respecto, las organizaciones han prestado apoyo en la medida de lo posible, incluida la atención a los problemas de salud médica que han surgido durante la pandemia. La incertidumbre sobre cuándo podrá el personal trasladarse físicamente para asumir sus nuevas responsabilidades ha aumentado su estrés, especialmente en las circunstancias actuales.

## Recomendación

**El Ombudsman recomienda que todo el personal sea consultado y participe en el proceso de los cambios propuestos en la estructura organizativa que les afecten.**

## D. Mediación

### El Compromiso de Mediación

En el primer trimestre de 2021, las cinco organizaciones asistidas por la Oficina firmaron el siguiente Compromiso de Mediación:

*En el caso de un conflicto laboral entre [la organización] y un miembro de su personal, la organización está dispuesta a discutir la posibilidad de resolver el conflicto a través de la Mediación.*

*A petición del miembro del personal o de [la organización], la Unidad de Mediación de la Oficina del Ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas organizará una discusión inicial sobre la conveniencia de la Mediación.*

*En cualquier momento del proceso de mediación, después de la discusión inicial, si una o ambas partes consideran que la mediación no es viable en su caso, cualquiera de ellas puede retirarse y proceder con las opciones formales para resolver el asunto.*

Este hito refleja un poderoso espíritu de cooperación interinstitucional y un reconocimiento del valor de la mediación como parte de un sistema multifacético de resolución de conflictos. El objetivo principal del Compromiso es reforzar el esfuerzo de las organizaciones para resolver los conflictos laborales de manera informal, incluso evitando que dichos conflictos escalen a litigios en los procesos de RME (por sus siglas en inglés, que se refieren a los principios de Gestión Educativa Responsable) o UNDT (por sus siglas en inglés, que se refieren al Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas). El Ombudsman espera que este Compromiso y su aplicación por parte de las cinco organizaciones sirva de inspiración para otras organizaciones, tanto dentro como fuera de las Naciones Unidas.

El Ombudsman cree además que el Compromiso, si es adoptado por alguna organización, puede considerarse un paso hacia el Objetivo de Desarrollo Sostenible 16, y en particular su punto de acción 3: "garantizar la igualdad de acceso a la justicia para todos".

### El Panel Global de Mediación y el Consejo Consultivo Internacional

En mayo de 2020, la Oficina puso en marcha un proceso para buscar solicitudes de mediadores cualificados adicionales para unirse al Panel Global de Mediación, el cual ya contaba con más de 30. De las más de 200 solicitudes de todo el mundo, sólo una

cuarta parte fue seleccionada para las entrevistas. Tras un exhaustivo ejercicio de contratación que incluyó un riguroso proceso de entrevistas y la comprobación de referencias, tanto con los empleadores anteriores/actuales como con los clientes de la mediación, el Panel Global de Mediación cuenta ahora con 62 mediadores permanentes que están disponibles para mediar en conflictos que afecten a todo el personal de las cinco organizaciones a las que presta servicio. A lo largo de 2020, este grupo de mediadores asistió a sesiones informativas, gestionadas y coordinadas por la Oficina, en las que también participaron numerosos colegas del personal, la dirección y otras oficinas independientes. Estas sesiones proporcionaron a los mediadores la oportunidad de conocer la cultura del lugar de trabajo, los retos y las políticas de las organizaciones para gestionar los conflictos de forma más eficaz.

Aunque la Oficina diseñó originalmente el Panel Global de Mediación para prestar servicios de mediación presencial al personal de las cinco organizaciones a las que la Oficina presta actualmente sus servicios, la pandemia obligó a modificar dicho modelo. En consonancia con la práctica de la Oficina, que prevé mediaciones tanto presenciales como en línea, el Panel puede ahora prestar servicios de mediación en línea cuando sea necesario. Además, los mediadores del Panel Global de Mediación pueden ser llamados a mediar en conflictos que surjan en las oficinas de los países, tanto en su sede como en los países vecinos, si los recursos de mediación de alta calidad son limitados o no están disponibles.

A lo largo de 2020, los nueve miembros del Consejo participaron activamente en reuniones regionales con los mediadores de África, Asia, Europa, Oriente Medio y América Latina. En estas reuniones, los directores regionales y otros directores realizaron presentaciones sobre las oportunidades y los retos en las respectivas regiones para que los mediadores puedan comprender plenamente el contexto organizativo y los antecedentes de los conflictos en los que están mediando.

### Recursos de mediación

Durante el periodo que abarca el presente informe, la Oficina también mejoró sus recursos de mediación. En concreto, la Oficina creó una nueva página para la mediación que ahora representa una ventanilla única para todo el material de mediación: <https://fpombudsman.org/what-we-do/mediation/>. Esta página incluye, entre otros elementos: una guía de mediación (disponible en árabe, inglés, francés y español); un folleto de formación sobre mediación;



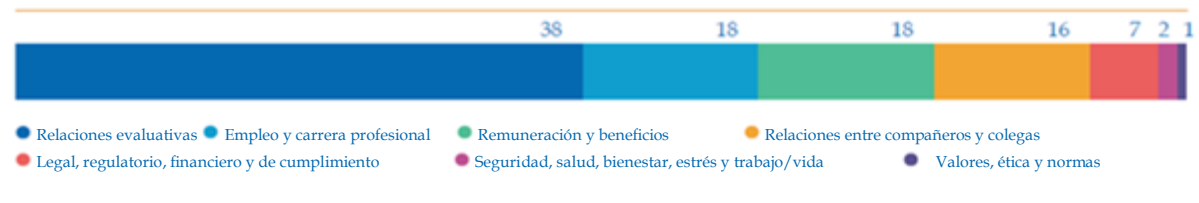
una guía para abogados y partes en la mediación; y una copia del acuerdo de mediación de la Oficina. Los programas de divulgación y formación de la Oficina se describen en la sección I.B del informe.

### Aumento de los casos de mediación

La Oficina llevó a cabo un total de 40 mediaciones en 2020 (con acuerdos alcanzados en el 97% de los casos finalizados). La mediación representa ahora una proporción mayor -casi el doble que en años anteriores- de los casos presentados de la Oficina. La

mayoría de estos casos tenían que ver con las relaciones evaluativas entre supervisados y supervisores, un ámbito en el que la mediación puede fomentar el diálogo constructivo y contribuir así a mejorar la cultura general de la Organización. Con la firma del Compromiso de Mediación por parte de las cinco organizaciones, el Ombudsman espera que el personal y la dirección recurran cada vez más a la mediación como medio de resolución informal de conflictos en el lugar de trabajo.

GRÁFICO 7. DESGLOSE DE ASUNTOS EN CASOS DE MEDIACIÓN (%)



Al momento de redactar el presente informe, la Oficina se encuentra finalizando un curso de aprendizaje en línea sobre la mediación. Además, la Oficina ha puesto en marcha un nuevo programa llamado "A Conversation with a Mediator" [Conversando con un Mediador] para impartir formación y realizar visitas electrónicas a más de 20 oficinas de los países. Los mediadores del Panel Global de Mediación están participando en estas sesiones para sensibilizar sobre la mediación y ofrecer apoyo al personal en la gestión de sus posibles conflictos.

La Oficina también elaboró una encuesta electrónica para supervisar la calidad de sus servicios de mediación. Estas encuestas confirmaron que el personal está muy satisfecho con los servicios de mediación y que todos los encuestados estaban dispuestos a recomendar la mediación a otros colegas, independientemente del resultado de sus propios casos.

Cuando se les pidió que calificaran el nivel general de satisfacción con el proceso de mediación, la calificación media recibida fue de 4.6 en una escala de uno a cinco (uno es insatisfecho y cinco muy satisfecho). En particular, todos los usuarios optaron por identificarse -teniendo la opción de permanecer

en el anonimato- y algunos dejaron comentarios elogiosos. Por ejemplo, un directivo afirmó que "... fue una oportunidad muy útil, productiva, de aprendizaje y crecimiento... Los mediadores fueron muy profesionales, comprensivos, empáticos, utilizaron los enfoques adecuados e hicieron que nos valoráramos mutuamente de una manera que no habíamos hecho antes. Ahora, más que antes, entiendo la importancia de la Oficina y recomendaría este proceso o procedimiento a cualquier directivo o personal que se encuentre en la situación en la que nos encontramos nosotros". Un consultor informó que "[e]l mediador fue excepcional. Con sus excepcionales conocimientos jurídicos y de mediación, el mediador fue capaz de entender los problemas y facilitar el proceso de mediación."

Una de las usuarias, aunque muy satisfecha con el proceso, señaló que la alta dirección no la había tratado positivamente cuando solicitó la mediación. A este respecto, el Ombudsman recuerda a la dirección de todas las organizaciones que la mediación y otros mecanismos de apoyo de la Oficina deben ser fuertemente fomentados para construir entornos de trabajo armoniosos en la organización. El Ombudsman insta a las organizaciones a establecer políticas que impulsen a los directivos a convertirse en defensores de la mediación.

## Recomendación

**El Ombudsman recomienda que las cinco organizaciones establezcan políticas para impulsar a los directivos a convertirse en defensores de la mediación y aborden cualquier práctica que disuada al personal de mediar los conflictos de forma amistosa.**



## E. Arbitraje

### Contratos del personal no perteneciente a la plantilla y resolución informal de conflictos

El Ombudsman ha abordado con anterioridad las desigualdades y la falta de información disponible para el personal que no es de la plantilla de las cinco organizaciones en lo que respecta a la resolución de conflictos laborales. Además, la Oficina ha intentado en repetidas ocasiones ofrecer soluciones concretas a esta preocupación. Con respecto a las recomendaciones incluidas en su informe anual para 2019, el Ombudsman desea reiterar la importancia de la disponibilidad de recursos legales a través del arbitraje y otros medios para el personal no perteneciente a la plantilla de las cinco organizaciones.

En la actualidad, los contratos del personal no perteneciente a la plantilla especifican que el arbitraje es el único recurso legal formal en los asuntos que no pueden resolverse por métodos informales y amistosos. Aunque los contratos del personal no perteneciente a la plantilla de las cinco organizaciones establecen que el arbitraje con los contratistas individuales se rige por las normas de arbitraje de la Comisión de las Naciones Unidas para el Derecho

Mercantil (UNCITRAL, por sus siglas en inglés) cada organización ha diseñado sus mecanismos de arbitraje de forma diferente. Por ejemplo, algunas organizaciones han establecido plazos estrictos dentro de los cuales es posible buscar una solución amistosa. Además, el Ombudsman observa con gran preocupación que ninguna organización incluye la mediación o cualquier otro servicio de la Oficina del Ombudsman como paso contractual previo para resolver conflictos de manera informal con el personal que no es de la plantilla. En general, y en contraste con el personal de plantilla, los colegas no pertenecientes a la plantilla tienen menos conocimiento sobre los recursos informales de resolución de conflictos que tienen a su disposición cuando se enfrentan a un conflicto en el lugar de trabajo. Esto se debe a menudo a que sus contratos son de corta duración.

El Ombudsman ha estudiado estos mecanismos y tiene previsto debatirlos de forma interinstitucional con las cinco organizaciones en el segundo semestre de 2021 con miras a la armonización de los procedimientos de arbitraje en los casos de personal con contratos no pertenecientes a la plantilla.

### Recomendación

**El Ombudsman recomienda que, en el caso del personal que no es de la plantilla, las cinco organizaciones incluyan la mediación y otros mecanismos de resolución informal ofrecidos por la Oficina como paso previo para resolver un conflicto antes de remitir el asunto al arbitraje.**

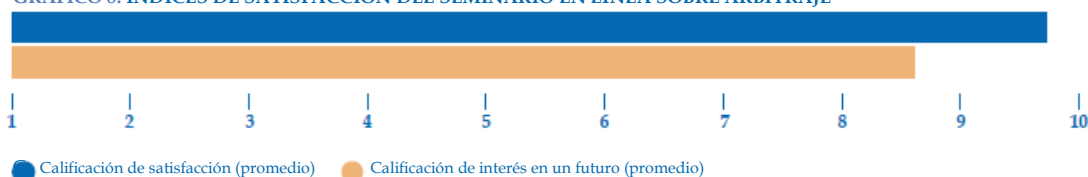
### Medidas provisionales para aclarar los procedimientos de arbitraje para el personal no perteneciente a la plantilla

Como ha indicado el Ombudsman en anteriores informes anuales, el reglamento de arbitraje de la UNCITRAL se utiliza con mayor frecuencia en los arbitrajes comerciales internacionales, de inversión o de Estado a Estado de alto nivel. Estas normas y sus mecanismos no son adecuados para los conflictos laborales. Por lo tanto, el Ombudsman propuso en su informe de 2019 la creación de una sesión de formación sobre arbitraje y el desarrollo de un panel de árbitros y abogados para demostrar la necesidad y

la eficacia de un servicio de arbitraje propuesto.

En 2020, el Ombudsman actuó sobre esas recomendaciones. En concreto, la Oficina ofreció un seminario en línea interinstitucional sobre arbitraje como parte de su serie de seminarios en línea globales de otoño. El seminario en línea atrajo a más de 50 participantes, entre los que se encontraban tanto personal no perteneciente a la plantilla como supervisores del personal. Los participantes en el curso consideraron mayoritariamente que la formación era informativa y señalaron su voluntad de asistir a eventos similares en el futuro, lo que confirma el interés por aprender más sobre el arbitraje.

GRÁFICO 8. ÍNDICES DE SATISFACCIÓN DEL SEMINARIO EN LÍNEA SOBRE ARBITRAJE



Varios de los asuntos que la Oficina tramitó durante 2020 pusieron de manifiesto la necesidad de dicha formación. A lo largo del año, la Oficina recibió varias solicitudes de asistencia relacionadas con el arbitraje. En esos casos, las visitas de parte del personal que no es de la plantilla tenían pocos conocimientos sobre el proceso de arbitraje. Como resultado, las partes presentaron su asunto a las instituciones arbitrales equivocadas o iniciaron un arbitraje utilizando las reglas equivocadas. Por ejemplo, en un caso, la visita escribió a la UNCITRAL solicitando iniciar un caso de arbitraje, creyendo erróneamente que la referencia al reglamento de arbitraje de la UNCITRAL en el contrato significaba que la UNCITRAL administraría el caso de arbitraje. En otro asunto, el miembro del personal no perteneciente a la plantilla presentó su caso ante el UNDT, y éste concluyó que la solicitud era manifiestamente inadmisibles y, por tanto, la anuló por completo. En otro caso, un miembro del personal había iniciado un arbitraje en su jurisdicción local, creyendo erróneamente que podía elegir a su entera discreción cualquier institución arbitral para administrar el caso. Estos fallos provocaron importantes retrasos y frustraciones adicionales para las partes, además de una pérdida de tiempo y recursos valiosos para las organizaciones implicadas, incluidas las del UNDT.

En 2020, la Oficina pudo concluir con éxito dos asuntos, utilizando la mediación, que habían sido enviados inicialmente a arbitraje. Sin embargo, la Oficina tuvo conocimiento de estos asuntos -y posteriormente ofreció la mediación para resolverlos- cuando el proceso arbitral ya estaba bastante avanzado. Aun así, tanto el personal que no era de la plantilla como las organizaciones implicadas ahorraron tiempo y recursos y encontraron una solución que funcionó para las partes.

Debido a estas experiencias, el Ombudsman refuerza sus recomendaciones anteriores con relación a la necesidad de formación, lo cual permitiría resolver más asuntos como los descritos anteriormente sin retrasos, cargas financieras o frustraciones

innecesarias. Estas consideraciones resultan de mayor importancia en estos tiempos turbulentos a causa de la pandemia, en los que la flexibilidad y la eficiencia son más importantes que nunca.

### Las listas de abogados y árbitros

En seguimiento a la recomendación contenida en el informe anual de 2019, la Oficina se encuentra definiendo actualmente dos listas -la Lista de Abogados y la Lista de Árbitros- que incluyen los nombres de profesionales permanentes altamente cualificados y experimentados y que han sido identificados por la Oficina sobre la base de normas estrictas. Ambas listas estarán disponibles tanto para el personal que no sea de plantilla como para los representantes de las cinco organizaciones. La Oficina no participará en los arbitrajes, ni asumirá ninguna responsabilidad por los servicios de los abogados y árbitros seleccionados.

Los abogados y árbitros que se hayan inscrito en las dos listas recomendadas suscribirán un compromiso elaborado por la Oficina para garantizar la eficacia del proceso de arbitraje.

Al establecer estos procedimientos, así como al ofrecer sesiones de formación y listas, la Oficina hará que el arbitraje sea mucho más accesible, especialmente para la parte más débil, pero también más eficiente, beneficiando a todas las partes implicadas. Al mismo tiempo, agilizar el acceso al arbitraje, con la mediación como condición previa, pone a las partes en mejor posición para apreciar el proceso y el control que se tiene sobre el resultado que ofrece la mediación, en comparación con el arbitraje. Maximizar la eficacia de un mecanismo de adjudicación como el arbitraje, integrándolo con la mediación, resulta particularmente importante en la actualidad, cuando las organizaciones están creando nuevas modalidades de contratación, en donde algunas de estas no permiten al titular del contrato recurrir a la UNDT en caso de conflicto.

## Recomendación

**El Ombudsman insta a las organizaciones a que apoyen y patrocinen la creación de un programa de arbitraje independiente que se base en el trabajo de la Oficina en la formación del personal que no se encuentra en la plantilla y de los supervisores del personal en materia de arbitraje, y en la elaboración de las listas de abogados y árbitros.**

## F. Confidencialidad: implicaciones y consecuencias

La garantía de confidencialidad es uno de los principios operativos cardinales de la Oficina del Ombudsman y figura en los Términos de Referencia (TOR, por sus siglas en inglés) de la Oficina del Ombudsman y Servicios de Mediación de las Naciones Unidas (ST/SGB/2016/7). Los otros tres principios operativos son la independencia, la neutralidad y la informalidad. Estos cuatro principios son la base de todo el trabajo de los ombudsmen en las Naciones Unidas; otras instituciones y organizaciones de todo el mundo siguen principios similares. El Ombudsman sólo puede revelar información confidencial con el “permiso expreso” de la persona que ha proporcionado dicha información. Además, los TOR también especifican que este privilegio pertenece únicamente a la Oficina y que otros no pueden hacer excepciones a la garantía de confidencialidad. En todas las conversaciones iniciales con un miembro del equipo del Ombudsman, este principio se explica cuidadosamente. Esto hace que las visitas que solicitan asistencia a la Oficina comprendan la importancia de la confidencialidad, así como de los demás principios y su propia obligación de no incumplir con su deber de confidencialidad.

Cuando se creó la Oficina en 2002, algunas unidades de las organizaciones consideraron el principio de confidencialidad como una declaración unilateral por parte del Ombudsman y, en consecuencia, optaron por ignorarlo. Sin embargo, el Reglamento del Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas (o UNDT), aprobado por la Asamblea General en su resolución 64/119, de 16 de diciembre de 2009, estipula que “todos los documentos elaborados con motivo de un procedimiento informal de solución de controversias o una mediación y las declaraciones orales formuladas en ese contexto gozarán de absoluta protección y confidencialidad y nunca se comunicarán al Tribunal Contencioso-Administrativo”.

### **Excepciones: Riesgo inminente de daños graves y otras implicaciones**

En los TOR promulgados en 2016, la única excepción a la obligación de confidencialidad es “cuando parezca haber un riesgo inminente de daño grave y cuando no exista otra opción razonable para tratar el asunto de forma confidencial.” La definición de la frase “riesgo inminente” y los casos concretos que podrían entrar en dicha excepción han dado lugar a un gran debate desde la creación de la Oficina y, en la actualidad, son temas frecuentes de discusión en los foros públicos y privados de los ombudsmen.

El Ombudsman se ha adherido sistemáticamente a las mejores prácticas en materia de confidencialidad y a la opinión de que el “daño inminente” debe interpretarse de forma estricta, abarcando únicamente situaciones limitadas relativas a lesiones personales o muerte. Estas normas se aplican claramente cuando la información en cuestión se refiere a información confidencial relativa a las personas que acuden a la Oficina o proporcionada por ellas, incluso cuando el asunto pasa a un procedimiento formal.

Sin embargo, se plantea una cuestión diferente en cuanto a la confidencialidad que se refiere a ciertos parámetros específicos cuando un caso que ha sido llevado por la Oficina pasa posteriormente a un procedimiento formal (o podría pasar a él). En cuanto a los procedimientos ante el UNDT u otros mecanismos formales de adjudicación en el seno de las Naciones Unidas, existen casos en los que se exige a las partes que presenten pruebas para establecer el inicio y el final del proceso informal de resolución de conflictos previo, incluida la mediación, para determinar los plazos. En concreto, la Regla 11.4 del Reglamento del Personal establece que “[c]uando cualquiera de las partes haya recurrido a la mediación... y se considere que ésta ha fracasado..., el miembro del personal podrá presentar una demanda ante el Tribunal Contencioso-Administrativo en un plazo de 90 días naturales a partir del final de la mediación”. No está claro si el UNDT puede exigir a una parte que presente dichas pruebas si la otra parte en una mediación se opone a su divulgación, dado que dicha información no implica la excepción de “riesgo inminente”. A la luz de las disposiciones contenidas en el Reglamento, el UNDT probablemente no podría hacerlo.

La capacidad de establecer la admisibilidad puede resultar crítica en ciertos asuntos debido a que puede afectar la capacidad de las partes para continuar con los procedimientos formales, después de haber buscado los informales. En consecuencia, la Oficina del Ombudsman ha modificado su acuerdo de mediación para permitir que las partes confirmen al UNDT cualquier fecha relevante con relación a la intervención del Ombudsman, sin revelar el fondo de las discusiones. Lo anterior, teniendo en cuenta la autorización de las partes contenida en los TOR para revelar la información. El acuerdo permite ahora que la Oficina del Ombudsman emita un certificado que confirme las fechas de inicio y finalización del proceso de mediación. Dicho certificado puede ser emitido a petición de cualquiera de las partes.

## Recomendación

**Las organizaciones deberían aclarar en sus políticas y prácticas el requisito y la importancia de preservar la confidencialidad de los intercambios e interacciones con la Oficina del Ombudsman. Las organizaciones también deberían definir las consecuencias de los incumplimientos de confidencialidad por parte del personal.**

### G. Programa de Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso

El programa de Facilitadores de un Lugar de Trabajo Respetuoso (RWF) se basa en una red de grupos conformados por personal del PNUD, el FNUAP y ONU-MUJERES en más de 40 oficinas de los países. Los compañeros del programa se reunieron en Estambul y Nairobi para recibir formación en persona antes del confinamiento debido a la pandemia de COVID-19. Los que recibieron formación presencial pasaron a ser operativos en 2020, cuando empezaron a apoyar a sus colegas de las oficinas fuera de la sede. Los que no pudieron asistir a la formación presencial fueron invitados a las formaciones virtuales, que están actualmente en curso. También se reunieron grupos en francés y español para comenzar la formación virtual en 2021. Además, todos los RWF siguen perfeccionando sus conocimientos mediante la colaboración y el aprendizaje en línea.

El programa del RWF se inspira en iniciativas similares que han tenido éxito en el Grupo del Banco Mundial, el Fondo Monetario Internacional, el Programa Mundial de Alimentos y la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados. Este tipo de mecanismos de apoyo entre colegas, cuando son parte integrante de una instancia confidencial como la Oficina del Ombudsman, han demostrado ser muy eficaces para plantear y abordar una amplia variedad de conflictos y cuestiones que se

dan en el lugar de trabajo de modo que se minimice el riesgo de represalias.

No obstante que el programa de los RWF se vio limitado por las exigencias de la pandemia, que obligaron a los colegas a trabajar desde casa y a enfrentarse a nuevos retos logísticos, el programa ayudó a sacar a la luz una serie de problemas, como denuncias de fraude, nepotismo, discriminación y acoso, así como disputas interpersonales y problemas de estrés y agotamiento. Como parte de los sistemas integrados de gestión de conflictos y resolución de problemas de las Naciones Unidas, los RWF están capacitados para trabajar con la Oficina del Ombudsman y remitir a los colegas y a las visitas a los recursos adecuados dentro del sistema, incluidas las vías formales dentro del sistema de justicia interna cuando corresponda.

Se enviaron encuestas a los RWF y a las oficinas de los países para evaluar el impacto del programa, que aún tardará algún tiempo en integrarse plenamente en el sistema. Aun así, las primeras mediciones del impacto indican por un lado que los RWF están aprendiendo poderosas habilidades de resolución de conflictos que están añadiendo valor al personal de las oficinas fuera de la sede, y por el otro, que la visibilidad de este recurso está creciendo constantemente.

## Oficinas participantes

● PNUD ● FNUAP ● ONU-MUJERES

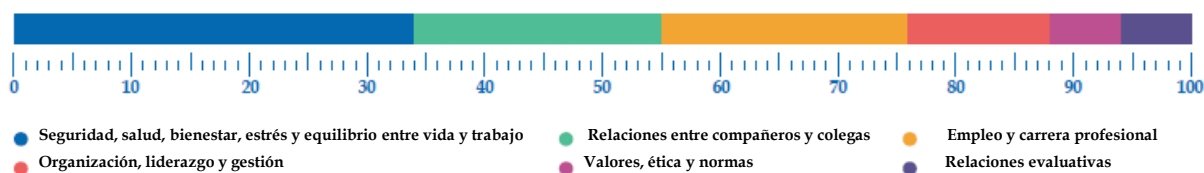
- ● BANGLADÉS
- BARBADOS
- BOSNIA Y HERZEGOVINA
- BOTSUANA
- BRASIL
- BURKINA FASO
- CAMBOYA
- EGIPTO
- ● ETIOPIA
- ● JORDANIA
- KENIA
- KUWAIT
- KIRGUISTÁN
- LACRO RO (PANAMÁ)
- LACRO SRO (JAMAICA)
- LIBIA
- MACEDONIA
- MALASIA
- ● MALI
- ● MÉXICO
- MOLDAVIA
- MOZAMBIQUE
- NIGERIA
- SUBOFICINA REGIONAL DEL PACÍFICO (FIJI)
- PANAMÁ
- ● PAPÚA NUEVA GUINEA
- PERÚ
- SAMOA
- SENEGAL
- SIERRA LEONA
- SUDÁFRICA
- SUDÁN DEL SUR
- SRI LANKA
- SUDÁN
- TÚNEZ
- ● TURQUÍA
- UGANDA
- UCRANIA
- ZIMBABUE

Durante el periodo que abarca el presente informe, los RWF recibieron un total de 23 casos. Los problemas que ayudaron a resolver demuestran que la información y los conocimientos impartidos en el programa de los RWF están siendo utilizados.

Algunos RWF han indicado que les resulta difícil encontrar tiempo para realizar sus funciones de RWF.

Los términos de referencia limitan a los RWF a tres horas por semana. El equipo de RWF de la Oficina del Ombudsman ha observado que la pandemia de COVID-19 ha contribuido a aumentar la carga de trabajo de muchos de los RWF, lo que ha limitado su alcance inmediato.

GRÁFICO 9. CUESTIONES QUE LOS RWF HAN MANEJADO (%)



## Recomendación

Observando los primeros éxitos de este programa, el Ombudsman recomienda que el programa se consolide y sea adoptado por las cinco organizaciones asistidas. El Ombudsman también recomienda que el programa se amplíe para abarcar todas las oficinas de los países a nivel mundial.

## III. Mirando hacia el futuro

La Oficina del Ombudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas ha superado los desafíos del 2020 y está preparada para hacer frente a la pandemia y a sus efectos posteriores, así como para avanzar en el mundo pospandémico.

El trabajo continuo de la Oficina para la ampliación de su sitio web, la formación, los seminarios en línea, los talleres y los mecanismos de resolución de controversias en línea significa que, tanto durante la pandemia como también después, la gente alrededor del mundo tendrá mayor acceso a los recursos de la Oficina. La misión educativa de la Oficina de reunir al personal de las cinco organizaciones continuará en línea y, cuando sea posible, de manera presencial. El programa "Conversation with a Mediator" [Conversando con un Mediador], una de las iniciativas más recientes de la Oficina, incluye la formación y el acceso al personal de la Oficina y a los mediadores de una forma única, combinando muchos aspectos de la misión de la Oficina.

El Ombudsman señala que el trabajo continuo de la Oficina, especialmente en lo que respecta a la educación del personal y de los directivos, sobre los beneficios de una gestión eficaz de los conflictos para un lugar de trabajo saludable, seguirá dando sus frutos. En particular, el Panel Global de Mediación,

ahora ampliado, hará de los servicios de mediación, una opción atractiva y fácil de usar para todos. Por último, la firma del Compromiso de Mediación por parte de las cinco organizaciones es un importante reconocimiento del valor de la mediación por parte de las organizaciones asistidas por la Oficina.

Con la finalización de su reestructuración, la Oficina cuenta ahora con seis oficinas en todo el mundo (la de Copenhague se abrirá en el segundo semestre de 2021). Estas oficinas permiten un mayor alcance a una gama más amplia de comunidades, además de aumentar las probabilidades de que los altos directivos y el personal acudan a la Oficina en busca de asistencia a través de los servicios de resolución de conflictos, como la mediación.

Los desafíos continuarán, como siempre, especialmente en lo que respecta a la necesidad de mejorar la comunicación con el personal y la necesidad de abordar en qué medida el racismo influye en la comunidad de las Naciones Unidas. Sin embargo, armados con las herramientas, los recursos y la experiencia adquirida antes y durante la pandemia, el equipo del Ombudsman mira hacia el futuro con renovado optimismo y entusiasmo.





# Nuestro equipo (2020-2021)



**Giuseppe De Palo**  
Ombudsman



**Kentaro Kanyomozi**  
Ombudsman Adjunta



**Mushegh Manukyan**  
Especialista en mediación



**Nelima Okhoya**  
Especialista en Ombudsman



**Carla Nehme**  
Especialista en Ombudsman



**María Migoya-Fernández**  
Oficial de mediación y resolución de conflictos



**Fernando Navarro**  
Experto en desarrollo de capacidades y resolución de conflictos



**James Lee**  
Experto Sénior en resolución de conflictos



**Linda Schieber**  
Consultora Ombudsman



**Eskandar Rastegar**  
Consultor Ombudsman



**Kevin Brown**  
Consultor Ombudsman



**Tamar Gur**  
Experta en el Programa RWF



**Mary B. Trevor**  
Consultora de Redacción de Mediación



**Lucille Boettger**  
Consultora de *Conflict Coaching*



**Michael Rosenblum**  
Asistente administrativo



**Ati Alipour \***  
Experta en resolución de conflictos



**Vikram Kapoor \***  
Experto en el Programa RWF



**Jessica Sanderson**  
Pasante de mediación

● Nueva York (Sede) ● Bangkok ● Copenhague ● Dakar ● Estambul ● Panamá

\* Ya no forma parte del equipo a partir de la redacción del presente informe.





Miembros del equipo del Ombudsman con el difunto Eric de Coninck, el entonces Jefe Regional de Recursos Humanos para Asia Oriental y el Pacífico de UNICEF, tras una sesión de formación con su equipo en Bangkok. Eric aparece en la primera fila, el tercero desde la izquierda.

# Independencia

# Neutralidad

# Confidencialidad

# Informalidad

**OFICINA DEL OMBUDSMAN  
PARA LOS FONDOS Y  
PROGRAMAS DE LAS NACIONES  
UNIDAS**

+1 646 781 4083  
ombudsmediation@fpombudsman.org  
[www.fpombudsman.org](http://www.fpombudsman.org)

(Sede) 304 East 45th St  
Sala FF-671  
Nueva York, NY 10017, Estados Unidos

