



Asamblea General

Distr. general
14 de julio de 2021
Español
Original: inglés

Septuagésimo sexto período de sesiones

Tema 149 de la lista preliminar*

Administración de justicia en las Naciones Unidas

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

Informe del Secretario General

Resumen

En el párrafo 15 de su resolución [75/248](#), la Asamblea General reafirmó que la solución informal de controversias es un elemento decisivo del sistema de administración de justicia y puso de relieve que debía hacerse todo el uso posible del sistema informal a fin de evitar litigios innecesarios.

En el presente informe se exponen las actividades llevadas a cabo por la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, que presta servicios a la Secretaría, durante el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre de 2020. Se ofrece una visión general de las novedades operacionales con el telón de fondo de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19), y se hace hincapié en los servicios de solución de controversias, las actividades de divulgación orientadas a fomentar la competencia para resolver conflictos entre el personal y los administradores, y las observaciones sobre cuestiones sistémicas.

Se incluye además en el informe un resumen del funcionamiento del proyecto piloto para ofrecer acceso a los servicios de solución informal de controversias al personal que no es de plantilla hasta la fecha en que se informa.

* [A/76/50](#).



I. Introducción

1. El año 2020 será recordado por todos tanto por la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19), que estuvo a punto de paralizar el mundo, como por la toma de conciencia acerca del racismo sistémico, que debería haberse producido hace tiempo y que impulsó a las sociedades a actuar para lograr cambios a este respecto. En las Naciones Unidas, estas circunstancias sin precedentes, combinadas con la escasez de liquidez y un flujo continuo de crisis emergentes en todo el mundo, hizo que se necesitaran nuevas formas de pensar, gestionar y trabajar, y que todos los afectados dieran muestras de pertinencia, resiliencia y adaptabilidad. En ese contexto, el personal de las Naciones Unidas de todo el mundo respondió realizando esfuerzos adicionales, cambiando de hábitos, trabajando en colaboración para salir fortalecido como comunidad y llevar a cabo su trabajo diario con determinación, a fin de cumplir con los importantes mandatos que les habían confiado los Estados Miembros.

2. Al inicio de la pandemia, la transición al teletrabajo desde casa o desde lugares alternativos parecía que se estaba realizando con relativa facilidad en la mayoría de los casos, pero pronto empezaron a aparecer dificultades. La inevitable erosión de los límites entre el trabajo y la vida personal cambió la mentalidad hacia un modo de trabajo permanente. Sin previo aviso y con poca preparación, el nuevo estándar pasó a ser la supervisión virtual. La falta de comunicación surgió como un desafío común y recurrente para los equipos virtuales. También fue una época de aislamiento social, de miedo a lo desconocido, de separación de los seres queridos y, para muchos, de afrontar la pérdida y el dolor. El agotamiento, la fatiga, los problemas de salud mental y el alto nivel de estrés fueron preocupaciones frecuentes, expresadas sobre todo en privado, por miedo a las represalias o a la estigmatización.

3. Para la Ómbudsman de las Naciones Unidas y sus equipos regionales, era vital estar disponible para el personal y los administradores en esos momentos de necesidad. Fue una época de importante crecimiento, en la que el cambio, la innovación y la colaboración interregional en un mundo virtual sin fronteras se vieron fuertemente impulsados. La Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas logró importantes avances al ampliar su alcance digital y sus carteras de competencia para resolver conflictos, por ejemplo mediante la convocación de diálogos sobre la dignidad a través del civismo, y sobre el racismo en el lugar de trabajo.

4. Sin embargo, se dieron circunstancias que dificultaron la prestación de servicios y que, en última instancia, provocaron un descenso del 16 % en los casos. Como consecuencia directa de la pandemia, la intervención en persona —que es, con diferencia, la óptima para la resolución de conflictos— no fue posible y tuvo que ser sustituida por sesiones virtuales. Hubo que suspender las visitas de los ómbudsman y los mediadores, que suelen generar un gran número de solicitudes de asistencia. Además, la crisis de liquidez y la congelación de la contratación, cuyos efectos han afectado al alcance y al nivel de las actividades desde 2019, dificultaron la posibilidad de hacer frente a las necesidades operacionales y de cubrir las vacantes de manera oportuna y eficiente. En algunos lugares, la falta de acceso a equipos de comunicación, a Internet y a otras plataformas dificultó el acceso a los servicios virtuales de la Ómbudsman. La evolución de los acontecimientos relacionados con la pandemia de COVID-19 se tendrá en cuenta para seguir analizando las tendencias de cara a la elaboración de futuros informes.

II. Sinopsis de la labor de la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas

Novedades operacionales

5. Debido a las circunstancias sin precedentes generadas por la pandemia, la Oficina pasó rápidamente a un modo virtual de prestación de servicios para garantizar una continuidad de acceso a sus usuarios. Se utilizaron varias plataformas para realizar sesiones privadas con estos. En el plano regional, los ómbudsman y los mediadores siguieron prestando la gama de servicios en el idioma oficial preferido por el usuario, las partes en conflicto y los interesados. Los talleres sobre competencias esenciales para resolver conflictos que anteriormente se impartían de forma presencial se adaptaron a un formato virtual, y se está intentando adaptar otros módulos para impartirlos de esta manera. En general, los resultados de las respuestas de evaluación por parte de los participantes e interesados han sido positivos, y sobre la base de esa información se están identificando y priorizando nuevas oportunidades para mejorar las actividades de divulgación y formación virtuales. La práctica de la Oficina en materia de resolución de controversias en línea seguirá perfeccionándose, ya que ha demostrado ser un valioso complemento a los servicios presenciales.

6. Consciente de la necesidad de garantizar el bienestar y la cohesión de su equipo mundial, la Ómbudsman trató de adaptarse a la evolución de los acontecimientos relacionados con la pandemia y las consecuencias del racismo sistémico. En ese contexto, la Ómbudsman puso en marcha una serie de actividades con su equipo mundial, entre las que figuran un club de lectura, para estimular la reflexión y la autoconciencia en lo que respecta a actuaciones significativas en materia de diversidad e inclusión. Esto ayudó a orientar el diseño de los diálogos para inspirar conversaciones sobre el racismo en toda la Organización, las deliberaciones de los paneles de expertos sobre el racismo y otras iniciativas. El equipo de la Ómbudsman sigue comprometido con este ámbito, y continúa manteniendo sesiones informativas y conversaciones internas sobre el racismo, las ideas preconcebidas, los estereotipos y los prejuicios inconscientes, que también contribuyen a informar sus actividades en ese ámbito.

7. En 2020, la Ómbudsman presidió tres períodos ordinarios de sesiones de la red de los ómbudsman y mediadores que prestan servicios a las entidades de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación. También se convocaron tres períodos oficiosos de sesiones para examinar los últimos acontecimientos y la forma en que las distintas oficinas de la Ómbudsman se estaban adaptando y enfrentando a las circunstancias sin precedentes generadas por la pandemia y cómo estaban contribuyendo a los esfuerzos de la Organización para erradicar el racismo sistémico. La red fue iniciada por el Ómbudsman en 2019 como foro para que los ómbudsman y mediadores del sistema de las Naciones Unidas compartan conocimientos, intercambien opiniones sobre importantes prioridades organizativas y promuevan normas de conducta y responsabilidades básicas para la función de solución informal de conflictos entre las organizaciones que integran la Junta de los Jefes Ejecutivos. Periódicamente, se invita a la Secretaria de la Junta a que informe a la red sobre sus perspectivas y sobre las cuestiones prioritarias para las Naciones Unidas y el mundo.

8. Como se ha demostrado en la práctica de las intervenciones presenciales y virtuales, incluso en períodos en que los medios virtuales se imponen por necesidad, la presencia de profesionales locales que se encuentran en el mismo huso horario, que están familiarizados con el contexto y la cultura regionales y que hablan el idioma local o el idioma que predomina en el lugar permite una intervención óptima en la esfera de la solución de conflictos. Con el ánimo de garantizar la igualdad de acceso

de todo el personal, independientemente de su ubicación, a los servicios de la Ómbudsman, la Oficina inició un proceso de reajuste de sus recursos para crear una mayor capacidad de solución de conflictos en todas sus oficinas regionales. Como parte de este proceso, se ha incorporado una presencia temporal en la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí (MINUSMA) con los recursos disponibles. Se prevé que, en caso de que esta iniciativa resulte eficaz, la Oficina presentará una solicitud a la Asamblea General para que se establezca un acuerdo más permanente y se redistribuyan recursos.

9. La Oficina también ha comenzado a aplicar la decisión de la Asamblea General de crear dos nuevas plazas de Oficial de Solución de Conflictos para el apoyo a la mediación en Ginebra y Nairobi, respectivamente, utilizando recursos que anteriormente se concentraban en la Sede. La mejora de la capacidad y la eficacia de la mediación, inclusive en las regiones en las que también se localiza el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas, seguirá siendo una prioridad en los próximos años, a fin de garantizar que las oficinas regionales estén bien equipadas para prestar la gama de servicios de solución de controversias al personal a nivel local.

III. Presencia mundial y actividades regionales

A. Misiones de los servicios de ómbudsman

10. Si bien la Oficina realiza considerables esfuerzos para planear visitas periódicas a sus usuarios para maximizar su alcance y presencia en todo el mundo, dispone de una dotación de personal y de recursos comparativamente limitada, lo cual plantea un reto a la hora de atender y ayudar por igual a todo el personal. Por ese motivo, algunos lugares de destino o bien no reciben estas visitas o bien lo hacen de manera esporádica. Esto, a su vez, crea una desigualdad con respecto al acceso a unos servicios de ómbudsman y de mediación profesionales y presenciales por parte del personal de las Naciones Unidas desplegado en todo el mundo. La pandemia y la crisis fiscal han agravado el problema al limitar los viajes, lo que ha dificultado el acceso al personal de las misiones de mantenimiento de la paz. Se cancelaron varias visitas previstas y solo se realizaron cinco misiones presenciales en 2020, frente a las 50 del año anterior.

11. Uno de los principales enfoques innovadores adoptados por la Oficina en 2020 para garantizar la continuidad de las operaciones fue el diseño de un “modelo de misión virtual” como alternativa a las visitas presenciales. Una vez migrados todos los módulos necesarios a una plataforma virtual, se pusieron en marcha las misiones virtuales en las ocho oficinas regionales. Dichas visitas consisten en actividades que propician la interacción entre las partes interesadas, el equipo directivo y los representantes del personal de las entidades en cuestión, sesiones de concienciación y talleres de competencia para resolver conflictos, así como en la creación de equipos virtuales y en otras actividades adaptadas a las necesidades de los usuarios pertinentes.

12. En el primer trimestre de 2020, se llevaron a cabo cinco visitas presenciales de la Ómbudsman a Bukavu y Kinshasa (República Democrática del Congo), y Jartum, El Fasher y Zalingei (Sudán). Además, los equipos regionales de la Ómbudsman llevaron a cabo 29 misiones virtuales en los siguientes países o lugares de destino: Alemania (Bonn); Bélgica (Bruselas); Camerún (Yaundé); Canadá (Montreal); Colombia (Bogotá); Chipre (Nicosia); Dinamarca (Copenhague); España (Valencia); Estados Unidos de América (Washington D. C., y Nueva York); Francia (París); Guinea-Bissau (Bissau); Italia (Bríndisi); Iraq (Bagdad, Mosul, Basora y Erbil); Japón (Tokio); Kenya (Nairobi); Libia (Trípoli); México (Ciudad de México); Níger (Niamey); Panamá (Panamá); República Centroafricana (Bangui, Buar, Kaga

Bandoro y Bria); República Democrática del Congo (Beni, Bunia, Butembo, Kalemi, Kinshasa y Lubero); Rwanda (Kigali) Senegal (Dakar); Sudán (Jartum, El Fasher y Zalingei); Sudán del Sur (Gok Machar, Yuba y Wau); Suiza (Ginebra); Túnez (Túnez); Zambia (Lusaka) y Sáhara Occidental (El Aaiún).

13. Las visitas virtuales fueron decisivas para mantener una presencia relevante al menos en las oficinas visitadas durante este difícil período. El acceso a distancia a los servicios de mediación y de ómbudsman proporcionó al personal y a los administradores la oportunidad de abordar con prontitud los conflictos existentes y en ciernes, con el fin de resolver los problemas de manera informal y sin necesidad de recurrir a los mecanismos formales de administración de justicia. Las misiones virtuales se centraron, entre otras cosas, en la adaptación a la “nueva normalidad”, los posibles conflictos derivados de los cambios en el entorno laboral y el establecimiento de una separación entre la vida laboral y la personal para quienes trabajaban a distancia. Se observó que, en particular, en el caso del personal de contratación nacional y el personal que no es de plantilla, factores como las dificultades de conectividad o la falta de acceso a equipos de comunicaciones han podido limitar el acceso a los servicios en línea de solución de controversias.

B. Esfuerzos para abordar el racismo y promover la dignidad en la Organización (aspectos destacados del diálogo)

14. Como parte del llamamiento para abordar el racismo en las Naciones Unidas, en septiembre de 2020 el Secretario General creó el Equipo de Tareas para Abordar el Racismo y Promover la Dignidad de Todos en las Naciones Unidas y anunció el compromiso de la Organización con las actuaciones destinadas a garantizar la igualdad de trato y la plena inclusión de todo el personal de las Naciones Unidas, así como la tolerancia cero ante cualquier comportamiento contrario.

15. La Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas dirigió un proyecto de sensibilización y diálogo para apoyar la labor del Equipo de Tareas. Esta iniciativa es una continuación de los debates en curso y el trabajo realizado en los dos últimos años sobre el tema de la dignidad en el lugar de trabajo en las Naciones Unidas, que en esta ocasión se centra en el racismo. Como convocante neutral de los diálogos, la Oficina desarrolló un modelo para estas interacciones que proporciona un marco de pautas de conversación y preguntas cuidadosamente estudiadas para crear un espacio seguro que propicie entre los participantes un intercambio de perspectivas y experiencias relacionadas con el racismo en el lugar de trabajo. Además de crear un entorno de intercambio abierto, los diálogos sirven para que el personal transmita información de forma anónima al Equipo de Tareas. El modelo de diálogo incluye una metodología para recoger los comentarios e ideas de los participantes, de manera anónima, a través de un documento de “cosecha” que luego se facilita al Equipo de Tareas para informar el futuro plan de acción estratégica de la Organización.

16. En 2020, colegas de más de diez departamentos de las oficinas de la Secretaría en tres continentes participaron en las sesiones de diálogo realizadas en tres de los idiomas oficiales de las Naciones Unidas. Las perspectivas y aportaciones recibidas en estas sesiones permitieron a la Oficina ajustar y perfeccionar el modelo para aumentar la repercusión de los diálogos. Los participantes en estas primeras sesiones eran directivos superiores e interesados clave, como oficiales y representantes de las asociaciones de personal. Los comentarios de los participantes han sido muy positivos, y muchos de ellos han expresado que estos diálogos han proporcionado la primera oportunidad de hablar abiertamente sobre el racismo con sus colegas en un

espacio seguro. Algunos también reconocieron y elogiaron el compromiso demostrado por los directivos superiores a través de su presencia visible en el diálogo.

17. La serie de diálogos cobró impulso en 2021, y la Oficina pasó a aplicarla plenamente en toda la Secretaría a nivel mundial. Hasta mediados de 2021, la Oficina había celebrado 41 sesiones de diálogo para casi 1.650 miembros del personal de las Naciones Unidas de diversas entidades de la Secretaría en África, Asia, Oriente Medio, Europa y América Central y del Norte. Las sesiones de diálogo se ofrecieron en diferentes zonas horarias para que todo el personal de la Secretaría que deseara participar pudiera hacerlo cómodamente. Las conversaciones dieron lugar a una serie de ideas sobre las formas de abordar el racismo en la Organización, lo que puede considerarse un paso concreto para afirmar, restaurar y promover la dignidad para todos en las Naciones Unidas.

18. En los párrafos 22 y 23 de su resolución [75/248](#), la Asamblea General señaló los esfuerzos del Secretario General por promover el conocimiento, la concienciación y la acción en materia de racismo en la Organización, y le solicitó que incluyera información sobre el racismo y los casos de discriminación racial en su próximo informe sobre las actividades de la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas. A partir de la información recopilada en las sesiones de diálogo, se observó que el grado de concienciación sobre el racismo en el lugar de trabajo varía considerablemente, desde los que creen que no existe hasta los que lo han experimentado y son muy escépticos en cuanto a si alguna vez se abordará de forma significativa. Varios participantes han compartido que el racismo se manifiesta de forma diferente en los distintos lugares de destino.

19. Un tema común que se desprende de los participantes es la necesidad de aprender y educar sobre el racismo en todas sus facetas a través de una variedad de herramientas como conversaciones adicionales, oportunidades de aprendizaje individual y formación estructurada. Para que arraigue en la Organización una cultura de lucha contra el racismo, será preciso recurrir al aprendizaje y la educación continuos. El cambio cultural será impulsado por una combinación de comprensión de la propia experiencia (autorreflexión), la de los demás (diálogos) y una postura antirracista apoyada institucionalmente (sistemas, políticas, procesos, toma de decisiones, reparto de poder y liderazgo educado).

20. Como parte de su mandato, la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas continuará convocando y facilitando conversaciones difíciles en la medida de su capacidad, en particular sobre el racismo como cuestión abierta o subyacente, para complementar los futuros esfuerzos del Secretario General para educar y crear conciencia entre el personal. Se espera que, a medida que los proveedores de aprendizaje de las Naciones Unidas aborden la cuestión de la lucha contra el racismo, las conversaciones puedan evolucionar de “espacios seguros”, en los que los participantes escuchan y comparten, a “espacios valientes”, en los que los participantes se sientan empoderados para asumir más riesgos al cuestionar sus propias actitudes y se vean impulsados a reflexionar más profundamente, lo que conducirá al cambio de planteamientos necesario para hacer que las Naciones Unidas sean un entorno laboral más equitativo para todos.

C. La iniciativa de civismo del Secretario General: promoción de la dignidad a través del civismo

21. La contribución de la Oficina a la iniciativa de civismo del Secretario General tiene por objeto aumentar la concienciación, hacer participar al personal en el diálogo y promover medidas para mejorar el comportamiento en el lugar de trabajo y crear un entorno armonioso en el que todos puedan prosperar con dignidad y respeto mutuo.

En 2020, la Oficina puso en marcha actividades conexas en sus ocho oficinas regionales de Bangkok; Entebbe (Uganda); Ginebra; Goma (República Democrática del Congo); Nairobi; Nueva York; Santiago y Viena. La iniciativa consta de dos componentes: talleres sobre comunidad, civismo y comunicación, y cafés de civismo.

1. Actividades

22. La Oficina continuó celebrando los actos de su emblemática iniciativa de civismo en 2020. Tras el abandono inicial del lugar de trabajo físico, la Oficina actuó con prontitud para adquirir las competencias y herramientas necesarias para adaptar su oferta al mundo en línea y seguir organizando los cafés de civismo durante la pandemia. Como se ha señalado anteriormente, la Oficina siguió desarrollando diálogos sobre el racismo en las Naciones Unidas como lugar de trabajo. La Oficina también colaboró con la Oficina de Ética en la elaboración de materiales para el tema del Diálogo sobre Liderazgo 2020, titulado “Reconocer la dignidad a través del civismo: cómo comunicarse para lograr un lugar de trabajo más armonioso”, con lo que se logró la medida de ejecución relacionada con la aprobación de directrices que permitan a los jefes de las entidades mantener conversaciones efectivas en torno al civismo.

23. Los cafés de civismo han brindado una oportunidad única para que el personal de todos los niveles se reúna y examine cuestiones vinculadas con el civismo, la dignidad, la diversidad y el comportamiento en el lugar de trabajo. A partir de un método de conversación contrastado en la práctica, en los cafés se plantean preguntas que permiten a los participantes reconocer su gran diversidad y compartir perspectivas para descubrir los puntos comunes en base a los cuales pueden actuar. En 2020, los cafés se adaptaron a los retos del momento invitando a los participantes a compartir no solo sus perspectivas sobre el civismo, sino también si su enfoque había cambiado a la luz de la pandemia. Muchos consideraron que los cafés (organizados en cinco de los idiomas oficiales de las Naciones Unidas) estimulaban la reflexión, eran auténticos y constituían el comienzo de un importante diálogo. El formato en línea permitió llegar a un público más amplio y diverso, y la oportunidad de conectar con colegas en esos debates fue muy apreciada en medio de tanto aislamiento.

24. Cada una de esas actividades se alinea estrictamente con la Carta de las Naciones Unidas, lo que permite a los participantes, independientemente de consideraciones geográficas o de categoría, compartir sus opiniones, cambiar su mentalidad hacia el civismo y el respeto a la dignidad, influir en los líderes e inspirar a todos los participantes a tomar medidas concretas.

2. Estadísticas en materia de civismo

25. Durante el período del informe, se llevaron a cabo un total de 62 eventos relacionados con el civismo, que llegaron a más de 1.600 personas en más de 27 lugares. De estos eventos, 29 fueron talleres sobre comunidad, civismo y comunicación, y 33 fueron cafés de civismo. Con la pandemia, se cancelaron más de una docena de eventos programados. Una encuesta de opinión realizada posteriormente reveló un alto nivel de satisfacción con los eventos, como demuestra el hecho de que más del 95 % de los encuestados afirmó que los recomendarían a otras personas.

3. Próximas medidas

26. La demanda sigue siendo alta y la Oficina continuará con su iniciativa Dignidad a través del Civismo realizando a lo largo de 2021, entre otras actividades, los cafés de civismo, los talleres sobre comunidad, civismo y comunicación y los diálogos sobre el racismo en las Naciones Unidas como lugar de trabajo.

IV. Sinopsis estadística de casos y tendencias en la Secretaría

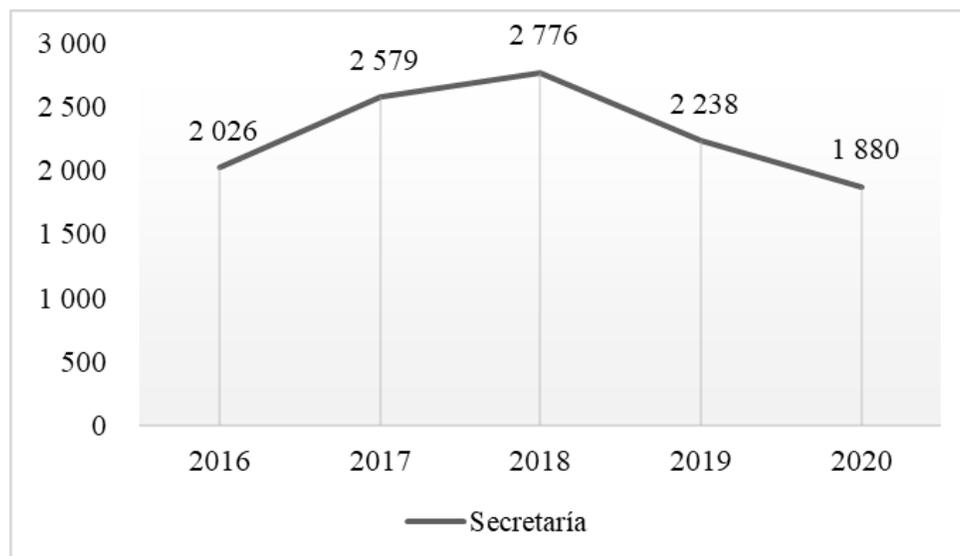
A. Volumen de casos y tendencias

27. En 2020, la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas inició un total de 1.880 casos, incluidos los de mediación, en sus ocho oficinas regionales (véase la figura I). Este número de casos atendidos incluye una mediación de grupo con 175 participantes y 22 casos colectivos (relativos a más de 286 participantes) remitidos a los servicios de ómbudsman.

28. En línea con la tendencia a la baja iniciada en 2019 debido a la grave crisis fiscal, los movimientos de personal, la congelación de la contratación y los cambios en la manera de contabilizar los casos, el volumen de casos se vio aún más afectado por el inicio de la pandemia en 2020, y disminuyó un 16 %. Se tuvieron que cancelar varias misiones oficiales.

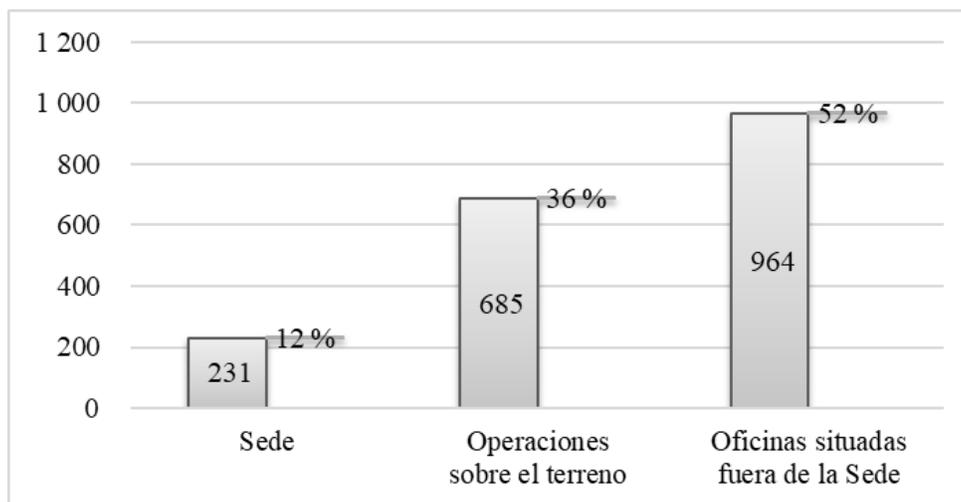
29. La congelación de la contratación dejó a algunas oficinas regionales con puestos sin cubrir, lo que impidió llevar a cabo las actividades de divulgación y compromiso previstas durante el período que abarca el informe, lo que también puede haber tenido un impacto en el volumen de nuevos casos. Dado que 2020 fue esencialmente un año de crisis, y que esta sigue en curso, se seguirán vigilando las tendencias para futuros informes.

Figura I
Número de casos abiertos en la Secretaría, 2016-2020



30. En 2020, el 12 % de los casos (231) se plantearon a raíz de denuncias del personal de la Sede, el 36 % (685) correspondieron a operaciones sobre el terreno y el 52 % (964) a oficinas situadas fuera de la Sede (véase la figura II).

Figura II
Distribución de casos por ubicación en la Secretaría, 2020

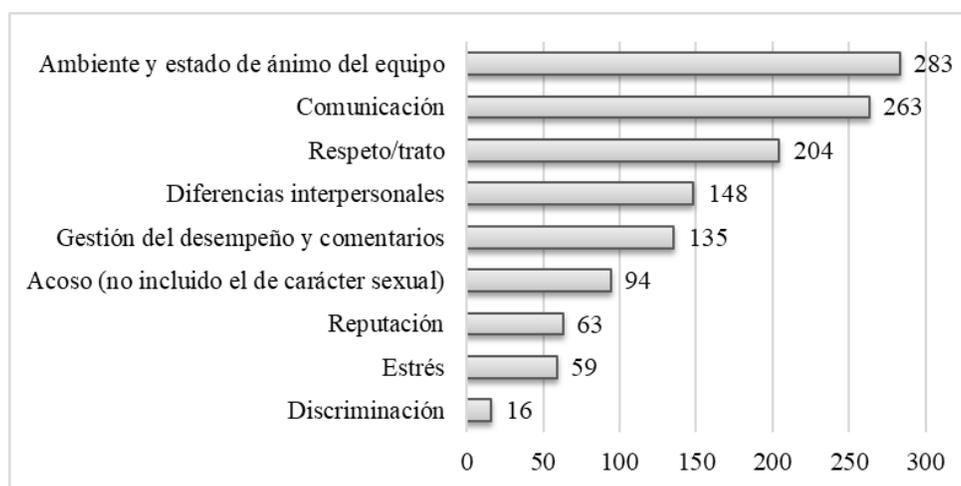


B. Cuestiones y tendencias

31. Desde la creación de la Oficina en 2002, las tres categorías de cuestiones que se le han planteado con mayor frecuencia, también en 2020, han sido las relativas a: las relaciones de evaluación; el puesto y la carrera; y la remuneración y las prestaciones. Cabe señalar que un caso puede presentar múltiples cuestiones principales o secundarias, por lo que el número de cuestiones es siempre superior al número total de casos.

32. En la Secretaría, las cuestiones relacionadas con la falta de civismo representaron el 45 % del total de cuestiones registradas en 2019 (véase la figura III). Esto se alinea con el período a que se refiere el informe anterior.

Figura III
Desglose de las principales cuestiones relacionadas con la falta de civismo comunicadas a la Oficina, 2020



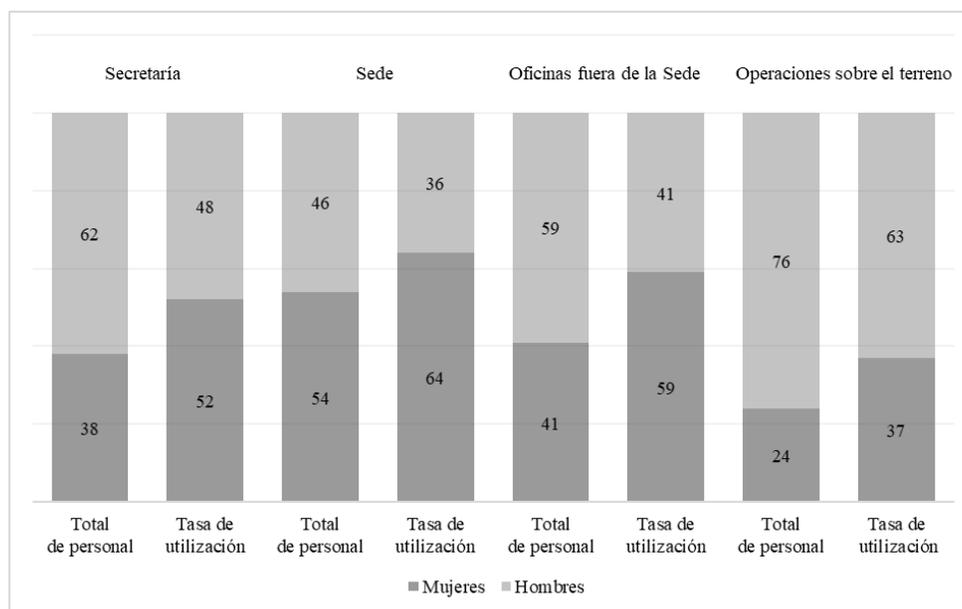
C. Tasa de utilización por género y ubicación

33. En la figura IV se presentan las últimas cifras demográficas disponibles (véase A/75/591), que ilustran que, en relación con el conjunto de población de la Secretaría, los funcionarios tienden a utilizar los servicios de la Oficina en menor medida que las funcionarias, tanto en los lugares de destino sobre el terreno como fuera de ellos. Este resultado concuerda con lo observado en años anteriores.

Figura IV

Tasa de utilización de los servicios por género y ubicación, 2020

(Porcentaje)

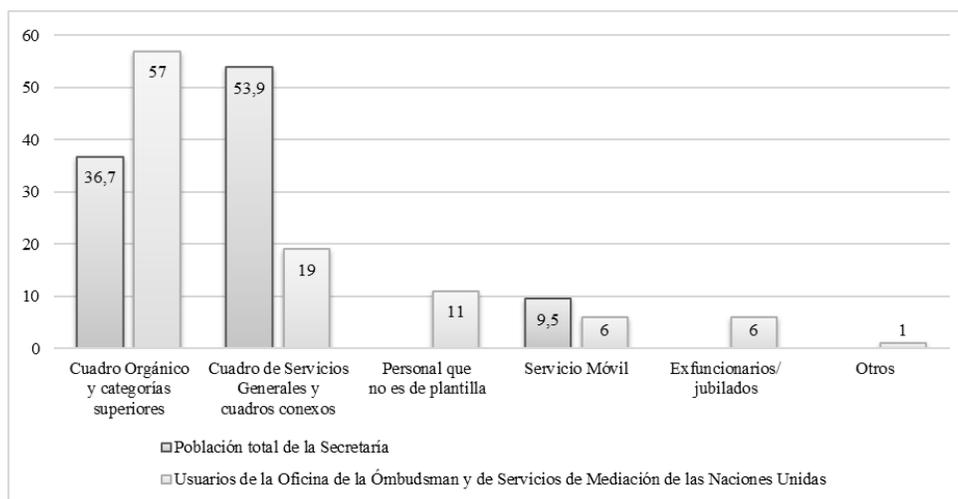


D. Tasa de utilización por categoría de personal

34. La figura V muestra la tasa de utilización de los servicios de la Oficina en comparación con la población de la Secretaría, según el último informe demográfico. En 2020, el 57 % de los usuarios de los servicios de la Oficina pertenecían al Cuadro Orgánico y categorías superiores, pero esa categoría solo representa el 37 % de la población de la Secretaría. El personal del Cuadro de Servicios Generales representa el 54 % de la población total de la Secretaría y el 19 % de los usuarios de la Oficina. El personal del Servicio Móvil representa el 9 % de la población total de la Secretaría y el 6 % de los usuarios de la Oficina. También hay que tener en cuenta que la Oficina atiende asimismo a usuarios no representados en el informe demográfico: los exfuncionarios y los jubilados representan el 6 % de los usuarios y el personal que no es de plantilla el 11 %.

Figura V
Tasa de utilización por categoría de personal, 2020

(Porcentaje)

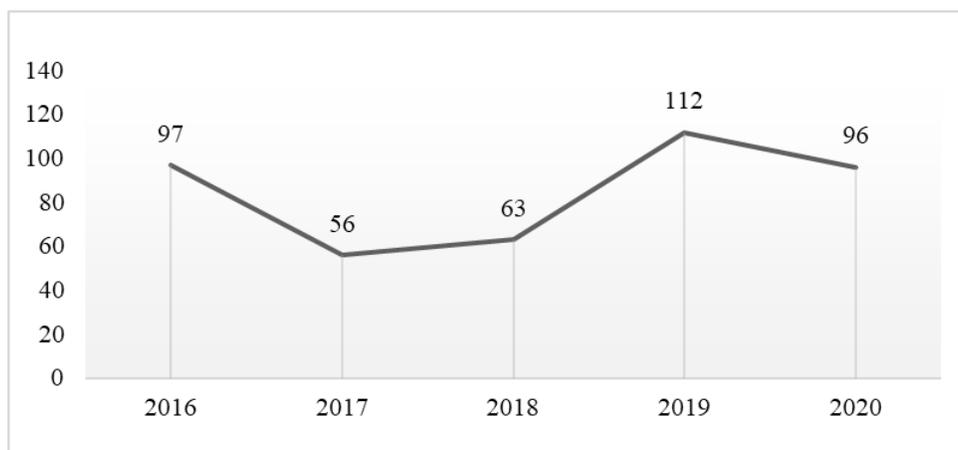


V. Sinopsis estadística de los casos de mediación en la Secretaría

35. Como se muestra en la figura VI, en 2020 se iniciaron 96 casos de mediación en la Secretaría, 41 de los cuales (casi el 43 %) fueron tratados por el personal de mediación en Nueva York. Además, en 2020 se cerraron 107 casos. Los casos de cuya apertura se informa en un período a menudo no se cierran en ese mismo período.

36. El número de casos de mediación iniciados en 2020 fue un 14 % inferior al período anterior. Habida cuenta del impacto de la pandemia en los casos, esta cifra representa una reducción pequeña.

Figura VI
Número de casos iniciados en la Secretaría, 2016-2020



37. Además de los casos de mediación, la Oficina también realizó actividades de facilitación del diálogo en 71 casos, la mayoría de las cuales tuvieron lugar en las ocho oficinas de ómbudsman regionales.

38. La Oficina también trabajó en una mediación de grupo, que afectaba a unos 175 participantes. Cada caso colectivo se contabiliza como un solo caso, independientemente del número de personas afectadas y de los esfuerzos que los especialistas deben realizar para gestionar tales intervenciones.

A. Fuentes de remisión y categorías de personal

39. Las principales fuentes de remisión de casos a la mediación siguen siendo la remisión por los propios interesados (44 casos) y la remisión por la oficina regional de la ómbudsman en Nueva York (37 casos), que asumió la competencia de la asignación de casos a partir de enero de 2019. Otras fuentes de remisión son la Dependencia de Evaluación Interna (5 casos) y el Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas (4 casos). Más del 75 % de las mediaciones fueron iniciadas por personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores, y el 13 % por personal del Cuadro de Servicios Generales.

Tipos de cuestiones que se plantean en la mediación

40. Los casos tratados durante 2020 incluyeron una serie de temas como el presunto acoso y la incorrección sexual, la gestión del desempeño, los malentendidos entre colegas y los problemas interpersonales entre colegas que solían ser amigos. Fueron asuntos recurrentes las percepciones de parcialidad, favoritismo o discriminación, la confianza, los estilos de comunicación y la salud mental. También hubo problemas relacionados con los acuerdos de teletrabajo como consecuencia de la pandemia de COVID-19 y denuncias de racismo en el trato al personal. Los representantes del personal participaron en algunos de los casos.

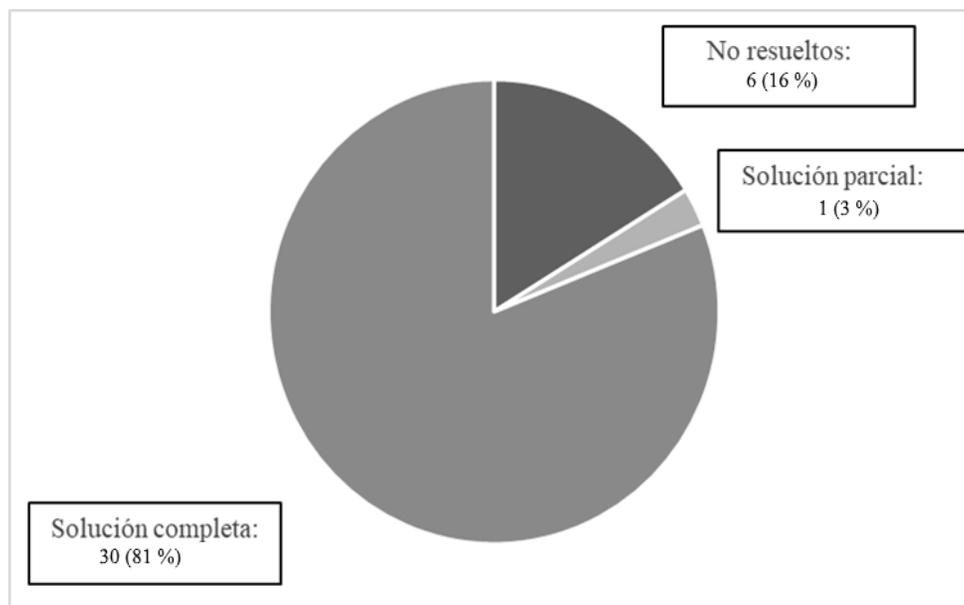
41. En su resolución [75/248](#), la Asamblea General reafirmó que la solución informal de conflictos es un elemento decisivo del sistema de administración de justicia y puso de relieve que debía hacerse todo el uso posible del sistema informal a fin de evitar litigios innecesarios. Un problema sistémico recurrente en la mediación es que los casos llegan demasiado tarde, después de que las partes se hayan atrincherado en sus posiciones o el nivel de confianza sea tan bajo que no puedan negociar de buena fe. Sin embargo, un resultado satisfactorio en la mediación puede evitar que el asunto se remita a procesos formales y, en particular, al Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas.

B. Tasa de resolución

42. En el párrafo 16 de su resolución [72/256](#), la Asamblea General acogió con aprecio la alta tasa de solución de casos por mediación de la Oficina. La tasa de resolución de los casos mediados por la Oficina se ha mantenido alta, aumentando del 69 % en 2019 al 84 % en 2020.

43. De los 107 casos de mediación cerrados en 2020, 37 (el 35 %) fueron objeto de mediación, 45 (el 42 %) fueron discusiones facilitadas y 1 fue un proceso colectivo llevado a buen término. Entre los casos sometidos a mediación y cerrados, se logró una solución completa en 30 de 37 casos y una solución parcial en 1. Seis casos (el 16 %) no se resolvieron (véase la figura VII). De los 25 casos restantes, en 17 (el 68 %) no se pudo proceder a la mediación porque una de las partes rechazó participar en ella, en 5 casos la cuestión se resolvió antes de que tuviera lugar la mediación, y en 3 casos se consideró que estos excedían las competencias de la Oficina o que la mediación no era la vía apropiada (después de examinar la cuestión con las partes, a quienes se remitió a otras oficinas pertinentes).

Figura VII
Resultado de los casos sometidos a mediación cerrados en el período sobre el que se informa, 2020



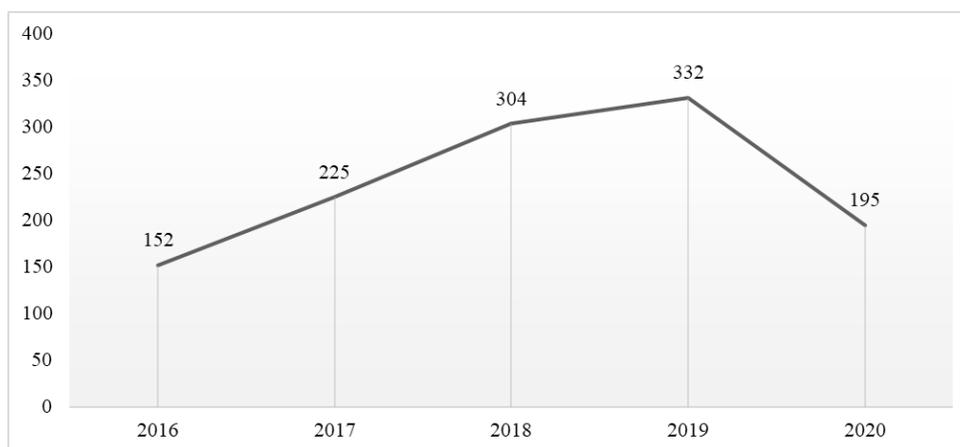
VI. Personal que no es de plantilla

A. Panorama general y resultados del proyecto piloto para ofrecer acceso a los servicios de solución informal de controversias al personal que no es de plantilla

44. En el párrafo 19 de su resolución [75/248](#), la Asamblea General alentó al Secretario General a que continuase el proyecto piloto para brindar acceso al personal que no es de plantilla a los servicios prestados por la Oficina del Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas con los recursos disponibles, y le solicitó que informase al respecto en su próximo informe.

45. El número de casos relacionados con el personal que no es de plantilla de la Secretaría ha aumentado constantemente en los cinco años anteriores. Sin embargo, en 2020 se produjo una marcada reducción (41 %) de los casos remitidos por el personal que no es de plantilla, la cual representa un descenso mayor que el registrado en conjunto en el número de casos (16 %). El personal que no es de plantilla tiene mucho menos acceso a la tecnología que permite a los funcionarios ponerse en contacto con la Oficina, y el contacto con sus colegas durante la pandemia habría sido menor. La crisis fiscal también puede haber obstaculizado los esfuerzos para contratar personal que no es de plantilla. La contratación de pasantes también se vio afectada hasta que fue posible incorporarlos en línea. Se espera que los casos del personal que no es de plantilla vuelvan a los niveles anteriores tras la reincorporación física al trabajo.

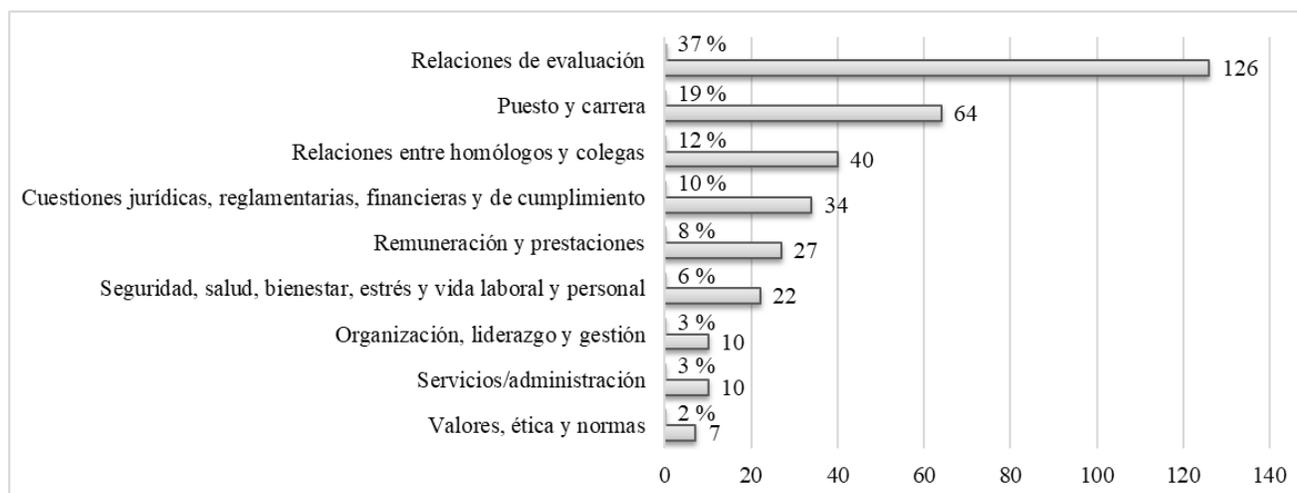
Figura VIII
**Número de casos abiertos relativos al personal que no es de plantilla
 en la Secretaría, 2016-2020**



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

46. En 2020, las cuestiones más comúnmente planteadas por el personal que no es de plantilla se englobaron en las cuatro categorías siguientes: relaciones de evaluación; puesto y carrera; relaciones entre homólogos y colegas; y cuestiones jurídicas, reglamentarias, financieras y de cumplimiento (véase la figura IX).

Figura IX
Desglose de las cuestiones comunicadas a la Oficina por el personal que no es de plantilla, 2020



47. En el primer trimestre de 2021, la Oficina registró 33 casos de personal que no es de plantilla, referentes principalmente a relaciones de evaluación y remuneración y prestaciones.

C. Tasa de utilización por ubicación, género y categoría del personal que no es de plantilla

48. Un análisis más detallado muestra que la mayoría de los casos, es decir, el 60 % (117), procedía de oficinas situadas fuera de la Sede; el 36 % (70) procedía de operaciones sobre el terreno; y el 4 % restante (8) procedía de la Sede.

49. Durante el período sobre el que se informa, el 54 % de los usuarios de la categoría de personal que no es de plantilla fueron hombres (105) y el 46 % (90), mujeres.

50. En 2020, el 42 % (82) de los casos procedía de contratistas; el 26 % (50) de Voluntarios de las Naciones Unidas; el 19 % (37), de consultores; y el 10 % (19), de personal militar y personal de policía de las Naciones Unidas. En el cuadro que figura a continuación se presentan datos desglosados por género sobre las categorías de personal a las que se prestaron servicios.

Categorías de personal que no es de plantilla a las que prestó servicios la Oficina en la Secretaría, desglosadas por género, 2020

<i>Categoría</i>	<i>Mujeres</i>	<i>Hombres</i>	<i>Total</i>
Contratistas	53	29	82
Voluntarios de las Naciones Unidas	23	27	50
Personal militar/personal de policía de las Naciones Unidas	4	15	19
Consultores	20	17	37
Pasantes	5	2	7
Total	105	90	195

VII. Actividades de divulgación y creación de capacidad

A. Sinopsis

51. En el párrafo 20 de su resolución [75/248](#), la Asamblea General alentó a la Oficina a que continuase sus actividades de divulgación para promover la solución informal de controversias, recurriendo cuando fuese conveniente a formatos virtuales, especialmente sobre el terreno y con inclusión de todas las categorías del personal que no es de plantilla.

52. A lo largo de 2020, la Oficina buscó nuevas formas de comunicarse adecuadamente con el personal en todo el mundo, utilizando soluciones en línea para promover el valor de los servicios de resolución informal de conflictos y su uso como primer paso seguro para abordar dificultades en el lugar de trabajo. Más de 100 sesiones informativas contaron con la participación de la Oficina o fueron organizadas por esta, que también impartió más de 30 talleres sobre conflictos para reforzar la competencia en la gestión de esas situaciones. Todas las actividades de concienciación y capacitación se ofrecieron tanto al personal de plantilla como al que no es de plantilla, e incluyeron información sobre el sistema de administración de justicia, destinadas a informar a los participantes sobre los recursos y medios a su disposición para hacer frente a los conflictos en el lugar de trabajo.

B. Aspectos destacados

1. Presencia virtual dinámica en un año de pandemia

53. Para llegar al personal de las Naciones Unidas en todo el mundo, la Oficina reforzó su presencia virtual organizando reuniones generales de carácter mundial, o participando en ellas, gracias a las tecnologías de videoconferencia, que permiten interactuar con un público más amplio. Por ejemplo, en abril de 2020 la Ómbudsman participó en una sesión mundial en directo de iSeek. La presentación de la Oficina sobre los servicios que ponía a disposición de todos en tiempos de COVID-19 fue vista por más de 2.400 funcionarios en todo el mundo. Durante la sesión se formularon cerca de 100 preguntas y comentarios sobre los servicios de la Oficina y las preocupaciones relacionadas con el lugar de trabajo. La Oficina elaboró un documento detallado de preguntas y respuestas basado en las preguntas planteadas por los participantes y lo publicó en su página departamental de iSeek, además de ponerlo a disposición para su descarga con el fin de facilitar su difusión.

54. La Ómbudsman difundió además un comunicado global a todos los jefes de departamentos y entidades en el que se compartían consejos para ayudar a los directivos y a los miembros de los equipos a mantenerse conectados de forma constructiva y a crear un ambiente de trabajo positivo en línea. Estos consejos pretendían complementar las directrices publicadas por la Organización y poner de relieve las posibles áreas de conflicto en el lugar de trabajo que se habían señalado a la atención de la Ómbudsman. También se publicó una versión en línea en iSeek.

55. Trabajando juntos en las oficinas regionales, los especialistas pudieron ofrecer una variedad de módulos de capacitación adaptados y nuevos. Se organizaron sesiones informativas para grupos de personal de múltiples entidades situadas en una zona geográfica específica o entidades que tenían varias oficinas regionales. La oficina regional de Ginebra, por ejemplo, organizó una reunión general de carácter mundial y sesiones de capacitación para el personal de diferentes entidades ubicadas en Bruselas (la Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito, el Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos, la Oficina de Enlace de las Naciones Unidas para la Paz y la Seguridad, el Centro Regional de Información de las Naciones Unidas para Europa Occidental, el Departamento de Seguridad, la Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres, la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente). La Ómbudsman Regional en Nueva York, junto con la Ómbudsman de las Naciones Unidas, participó en reuniones generales de carácter mundial organizadas por distintos departamentos, incluidas reuniones con la Oficina de Lucha contra el Terrorismo, la secretaría del Convenio sobre la Diversidad Biológica y, más recientemente, con el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. En el momento de redactar este documento, siguen llevándose a cabo iniciativas de ese tipo.

56. También se ofrecieron sesiones de gestión de conflictos a los miembros del personal de diversas operaciones sobre el terreno, como en la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana, la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq y la Misión de las Naciones Unidas para el Referéndum del Sáhara Occidental.

2. Charlas informales con los administradores

57. Los retos de la gestión de los empleados durante la pandemia no tardaron en aparecer y, desde el principio, fueron considerables. Teniendo esto en cuenta, la Oficina buscó nuevas formas de relacionarse con los administradores introduciendo el concepto de charlas informales (*fireside chat*) para ayudar a fomentar unas

condiciones adecuadas. Basadas en el enfoque de la “indagación apreciativa”, las charlas se centraron en identificar lo que ya funcionaba y multiplicar los esfuerzos en esa dirección. Estas conversaciones informales, que se llevaron a cabo de forma individual o en pequeños grupos en toda la Organización, permitieron a los directivos debatir directamente con un ómbudsman los problemas a los que se enfrentaban y plantear cuestiones relacionadas con la gestión diaria del lugar de trabajo en tan difíciles circunstancias. Además de animar a los directivos y apoyarlos en tiempos de crisis, las charlas ayudaron a colmar lagunas de conocimiento y a mejorar la eficiencia de los equipos.

58. La oficina regional de Nairobi, por ejemplo, organizó una serie de 12 charlas con unos 125 jefes de entidad, coordinadores residentes, jefes de oficinas en los países y enviados especiales de la región. En algunas operaciones sobre el terreno, las charlas con los jefes de las misiones pusieron de manifiesto problemas sistémicos cruciales en relación con la administración de estas y los retos que supone adaptar las políticas y directrices impulsadas por la Sede a las realidades de emplazamientos remotos sobre el terreno.

3. Aumento de la presencia digital en las plataformas mundiales

59. La Oficina mantiene una presencia bilingüe activa en la intranet de las Naciones Unidas (iSeek) y una presencia multilingüe en el sitio web de las Naciones Unidas. El contenido de ambos se actualizó para permitir a los miembros del personal encontrar rápidamente la información más pertinente para las circunstancias actuales, así como acceder a los correos electrónicos y los números de teléfono de los ómbudsman y los mediadores.

60. En el cuarto trimestre de 2020, la Oficina se asoció con la Oficina de Recursos Humanos del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión para financiar y elaborar un nuevo vídeo informativo con fines de concienciación, como parte de un nuevo centro de orientación para los nuevos contratados. Los vídeos, disponibles en inglés y francés, proporcionan información clave sobre los servicios ofrecidos por la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas, así como ejemplos de situaciones en las que puede resultar beneficioso que el personal consulte a un ómbudsman. El material concluye con un cuestionario para evaluar si se entiende el papel que desempeña la Oficina. Se ha animado a los especialistas a utilizar esta importante herramienta de comunicación e información para diversas actividades de divulgación y como parte de las sesiones informativas para usuarios actuales o potenciales. Los vídeos se publicarán en el portal United Nations Careers y en las plataformas pertinentes de la Oficina.

61. La Oficina también se asoció con el Departamento de Apoyo Operacional para elaborar y publicar nuevos contenidos para el nuevo portal de conocimientos (Knowledge Gateway). Se seleccionaron contenidos para presentar la Oficina y los servicios que presta, así como ejemplos de preguntas y situaciones laborales planteadas durante las reuniones generales en línea.

4. Diversificación de los medios para promover los servicios

62. Paralelamente, la Oficina se puso en contacto con revistas y boletines que se publican y distribuyen a nivel local, así como con otras plataformas específicas, para difundir mejor la información sobre la solución informal de conflictos. Valiéndose de mensajes públicos, los ómbudsman regionales también compartieron, en sus respectivas regiones, consejos para mejorar las competencias en materia de solución de conflictos y la eficiencia en la comunicación. Por ejemplo, la Oficina ofreció consejos para ayudar a los miembros del personal a afrontar el impacto de la pandemia a través de un artículo titulado “A time for civility and kinship”, publicado en mayo

de 2020 en *UN Today*, una revista que, en versión online e impresa, llega a más de 10.000 miembros del personal, diplomáticos y otros integrantes de la comunidad internacional de Ginebra.

5. Enseñanzas extraídas

63. La principal enseñanza extraída de estas actividades de divulgación fue la necesidad de parar a hacer balance de los elementos que pueden reforzar y mantener un entorno de trabajo armonioso a nivel mundial en las Naciones Unidas, ya sean estos de carácter personal u organizativo o guarden relación con los equipos.

VIII. Observaciones sistémicas

A. Antecedentes

64. Gracias a la constante interacción con las partes interesadas, la Oficina está en condiciones de detectar, analizar y comunicar los problemas sistémicos conocidos de la Organización y otros problemas nuevos. Mientras que los casos individuales suelen resolverse mediante la intervención directa y la simple solución del problema, muchos conflictos pueden derivar de problemas sistémicos, como deficiencias, contradicciones o falta de alineación en las políticas, los procedimientos, los procesos, las prácticas, los sistemas o las estructuras de la Organización. Estas pueden estar arraigadas en la cultura institucional o ser el resultado de las prácticas de liderazgo y gestión. Pueden citarse como ejemplos el desajuste entre los objetivos y las estructuras de incentivos, o la falta de coordinación entre distintos compartimentos en la aplicación de estrategias y políticas. La detección temprana de tales problemas permite a la Organización responder de manera flexible y holística, lo que puede ayudar a abordar los conflictos actuales y futuros.

65. En consonancia con las observaciones y tendencias sistémicas anteriores, las áreas de preocupación predominantes en 2020 siguieron girando en torno a las relaciones de evaluación; el puesto y la carrera; y la remuneración y las prestaciones. Además, se ha observado que en épocas de cambios importantes, la sensación de incertidumbre e inseguridad puede traducirse en un mal comportamiento, lo que se traduce en un aumento de la falta de civismo, que puede causar importantes trastornos en el lugar de trabajo. La Oficina ha llevado a cabo su iniciativa de civismo centrándose especialmente en aumentar la concienciación y promover la dignidad a través del civismo en el lugar de trabajo.

B. Observaciones generales

1. Efectos de la pandemia de COVID-19

66. El período sobre el que se informa se caracterizó por la pandemia de COVID-19 y sus efectos visibles en el trabajo de la Oficina, así como por sus efectos menos evidentes en el personal de todas las categorías. Esta crisis afectó de diferentes maneras a distintos lugares del mundo, pero ningún miembro del personal ni ningún lugar de destino escapó a sus repercusiones. Como suele ocurrir con las crisis, la pandemia también creó nuevas posibilidades para replantearse la innovación, incluidas algunas adaptaciones con visión de futuro.

67. Sin embargo, es importante no olvidar que, además de la repentina e inesperada necesidad de realizar adaptaciones físicas y visibles en lo que respecta a los lugares y espacios de trabajo a principios de 2020, el personal también tuvo que enfrentarse a un nuevo trasfondo emocional en medio de la pandemia, que incluía el temor por la

propia seguridad y la de los seres queridos, y la pérdida, el dolor y el agotamiento, que muchos pueden seguir experimentando durante un período de tiempo prolongado.

2. La buena gestión como deber de cuidado

68. Por diversos motivos, incluidas las numerosas restricciones que generó, la pandemia perjudicó o ralentizó el ritmo de trabajo. Por otra parte, las nuevas circunstancias exigían una actuación rápida y decidida, a menudo acompañada de considerables esfuerzos adicionales. No es de extrañar que los directivos y el personal de los lugares de destino sobre el terreno, por regla general, parecieran estar mejor equipados para la pandemia en contextos de crisis de diferente gravedad, incluso cuando estas crisis preexistentes se veían exacerbadas por la pandemia.

69. En los lugares de destino que no experimentaban condiciones excepcionales, tales como dificultades o crisis, antes de la llegada de la pandemia, la COVID-19 no solo planteo retos conocidos, sino que también actuó como lupa para la “revelación” de dinámicas ocultas, estructuras de trabajo disfuncionales y dinámicas de conflicto, que el estrés hizo salir a la luz.

70. Los buenos directivos estuvieron a la altura de las circunstancias. Los equipos bien gestionados siguieron colaborando mediante la utilización de modalidades alternativas de trabajo virtual, a la vez que se mantenían en contacto y se proporcionaban ayuda unos a otros más allá del trabajo inmediato que tenían entre manos. Sus jefes los apoyaron de maneras diversas e innovadoras y, lo que es más importante, mantuvieron un sentido de conexión. Estos directivos supieron valerse de los recursos que la Organización les proporcionó durante estas circunstancias especiales o crearon recursos adicionales para su personal. Por el contrario, las personas con funciones directivas, cuyos puntos fuertes residen más en sus conocimientos técnicos, no pudieron ofrecer a los equipos el apoyo necesario y a menudo mermaron los recursos del equipo al necesitar ellos mismos ayuda sin saber cómo obtenerla más allá del equipo.

71. La situación generada por la pandemia puso de manifiesto los riesgos que corre la Organización al descuidar a veces la “buena gestión”, incluida la gestión de las personas, como aspecto esencial de la labor de una Organización que considera a su personal como su activo más valioso.

72. Estas diferencias no fueron hipotéticas ni teóricas, sino que fueron percibidas de manera muy palpable por el personal que no contó con el apoyo necesario por parte de sus jefes. Las situaciones que ya de por sí eran malas, empeoraron. La pandemia reveló hasta qué punto es importante una buena gestión, especialmente en las situaciones más difíciles. En concreto:

a) Los directivos que fueron capaces de gestionar el uso de modalidades de trabajo flexibles para su personal sin comprometer la productividad, o que incluso la mejoraron, pudieron adaptarse a la nueva situación con mayor facilidad. Los directivos que, por regla general, no “creían” en esta forma de trabajar, abordaron la nueva situación desde una posición de desconfianza hacia su personal y sintiendo la necesidad de ejercer más control del que quizás era apropiado en esas circunstancias;

b) En cuanto a la conciliación de la vida laboral y personal, mientras que tanto el personal como los directivos se esforzaban por redefinir los límites entre el trabajo y su vida privada y familiar cuando trabajaban desde casa, algunos directivos se mostraron inapropiadamente intrusivos, comunicándose con el personal a cualquier hora del día con la expectativa implícita o explícita de una especie de capacidad de respuesta 24 horas al día, 7 días a la semana, aunque la tarea no tuviera un carácter urgente. Otros directivos fueron capaces de gestionar de una manera que ayudó al

personal a superar las diversas dificultades humanas de la situación, al tiempo que apoyaban el funcionamiento eficaz del equipo.

73. La pandemia ha demostrado que la capacidad de gestionar la incertidumbre y liderar en la complejidad puede justificar una atención adicional por parte de quienes contratan, desarrollan y retienen el talento.

74. La Organización podría considerar la posibilidad de adoptar medidas para lograr una mentalidad de gestión más coherente y acorde con los valores de la Organización.

75. Se debe animar a los miembros del personal de todas las categorías a considerar las opciones de solución informal, incluida la mediación, en situaciones que impliquen comportamientos ofensivos o bruscos.

3. Estrés y salud mental

76. Cuando el liderazgo y la buena gestión no fueron ideales, se agravó el estrés situacional ya existente, incluido el temor por uno mismo y por los seres queridos, lo cual podía tener repercusiones negativas en la salud mental y física del personal.

77. De nuevo, algunos jefes lograron manejar la complejidad adicional, incluida la incertidumbre, y gestionarla con sus equipos en beneficio de estos, con lo cual se generaron círculos virtuosos. Por el contrario, otros directivos no fueron capaces de hacerlo.

78. Durante la pandemia, la Organización consiguió llevar a cabo un número considerable de iniciativas de salud mental como parte de la estrategia general del Secretario General.

79. La Ómbudsman acoge con satisfacción las iniciativas, que forman parte de esos esfuerzos integrales, orientadas a capacitar a los directivos para que realicen una gestión que tenga en cuenta los aspectos relacionados con la salud mental.

4. Problemas agravados por el estrés

80. En el marco de las tensiones adicionales resultantes de la pandemia, cuestiones recurrentes como la falta de comunicación y de capacidad de gestión, el acoso real o percibido, las investigaciones percibidas como poco transparentes, la movilidad, el deber de cuidado y la administración de derechos y prestaciones cobraron una importancia diferente.

5. Gestión y *coaching* de directivos o miembros del personal con conductas ofensivas

81. La Ómbudsman ha informado sobre la cuestión del comportamiento ofensivo de los miembros del personal en informes anteriores¹. En estas situaciones, no hay intención ni dolo, sino una falta de autoconciencia sobre las repercusiones del propio estilo de gestión o del propio comportamiento en los demás.

82. Esgrimir medidas punitivas no aborda el verdadero problema. Las reprimendas o las medidas disciplinarias no son la respuesta adecuada, ya que no generarían resultados positivos en el futuro. Sin embargo, los individuos con comportamientos ofensivos, ya sean directivos o miembros del personal, pueden causar daños considerables en un equipo. No existe una vía de intervención directiva que invierta en el individuo en cuestión a través del *coaching*.

¹ A/75/160, párr. 85; A/71/157, párrs. 60 y 61; A/73/167, párrs. 56 y 57, 60 y 62 a 65; y A/70/151, párrs. 63 a 69 y 70 c).

83. No parece que la normativa actual permita pedir a los administradores y los miembros del personal someterse a un *coaching* si estos no adquieren conciencia de la situación, reconocen las consecuencias de su comportamiento y aceptan ese acompañamiento experto. Es posible que exista una laguna en el marco de las políticas de recursos humanos a este respecto.

84. Este enfoque más educativo y reparador se contrapone a un régimen en el que los administradores pueden adoptar determinadas medidas de gestión basadas únicamente en hechos probados, no en percepciones, para no exponerse a sí mismos o a la Organización a problemas legales. Este enfoque puede excluir inadvertidamente otros basados en el coaching para el desarrollo, que invierten en la persona en lugar de castigarla.

85. Este contexto puede representar una oportunidad para que la Organización establezca los parámetros que posibiliten un enfoque de *coaching* eficaz para los directivos y miembros del personal con comportamientos ofensivos, tanto en lo que respecta a las normas como a las herramientas.

IX. Perspectivas para el futuro

A. Regreso al espacio físico

86. A medida que la Organización vaya volviendo al modelo de oficina física, irán surgiendo retos relacionados con la incertidumbre de gestionar un entorno de trabajo seguro mientras dure la pandemia. Por ejemplo, tanto el personal como los directivos han planteado la cuestión de si los supervisores pueden preguntar sobre el estado de vacunación del personal. Será importante que todos los trabajadores colaboren siguiendo las pautas más prudentes.

B. La Ómbudsman de las Naciones Unidas: facilitadora de diálogos

87. La conexión entre las personas es un elemento clave de nuestra condición humana, y resulta fundamental para mantener la salud física y mental. Cuando no se colma esta necesidad fundamental, el silencio prevalece y se generan conflictos. Cuando los agravios se ocultan o se reprimen, se vuelven insuperables.

88. Tanto en sus labores de ómbudsman como de mediación, una de las principales funciones tradicionales de la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas ha sido reunir en un diálogo constructivo a partes cuyos puntos de vista divergentes habían causado conflictos en el lugar de trabajo. Habida cuenta del éxito de estas intervenciones, cuya concepción se adaptaba a situaciones específicas, la Oficina ha aprovechado la oportunidad de ampliar este enfoque *ad hoc* y convocar a grupos de funcionarios para abordar cuestiones clave que se plantean en las Naciones Unidas como lugar de trabajo, en particular la dignidad a través del civismo, y el racismo. A partir de los comentarios de los participantes y de las observaciones de los especialistas, estos diálogos están contribuyendo a generar un cambio positivo.

89. En el cambiante entorno de trabajo, la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas tiene un papel que desempeñar en temas tan importantes como los que acabamos de mencionar, como convocante eficaz e imparcial de diálogos. La Oficina considera que este enfoque es una responsabilidad fundamental y continuará con su trabajo principal, especialmente en los dos ámbitos de la dignidad a través del civismo, y el racismo.

C. Reforzar la presencia descentralizada

90. En el párrafo 4 de su resolución 75/248, la Asamblea General destacó la importancia de que todos los funcionarios tengan acceso al sistema de justicia interna de las Naciones Unidas, cualquiera que sea su lugar de destino. La práctica también ha demostrado que, incluso cuando las intervenciones virtuales son necesarias, los ómbudsmán y los mediadores locales que se encuentran en la misma zona horaria, que están familiarizados con el contexto y la cultura regionales y que hablan el idioma local o el predominantemente utilizado crean las condiciones para una intervención óptima en los casos de conflicto.

91. Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, la Oficina inició un proceso de reajuste de sus recursos para dotarse de una mayor capacidad de solución de conflictos en las misiones de mantenimiento de la paz. Como parte de este proceso, se ha incorporado a la MINUSMA una presencia temporal (un puesto de Oficial de Solución de Conflictos de categoría P-4) con los recursos disponibles².

92. La Oficina tiene previsto evaluar los beneficios esperados de este refuerzo y proporcionará nuevas actualizaciones sobre la necesidad de una solución más permanente solicitando la redistribución de los recursos necesarios. Se solicita a la Asamblea General que tome nota de esta reasignación temporal de recursos para prestar servicios de solución de conflictos al personal de la Misión en Malí.

D. Mediación

93. Desde que se le atribuyeron competencias de mediación en 2008³, como se ha señalado en informes anteriores, la Oficina ha explorado continuamente los incentivos que fomentarían un mayor recurso a la mediación y a la solución informal como un primer paso clave en la solución de las controversias laborales. Esto resulta aún más importante cuando la Organización sigue enfrentándose a retos sin precedentes con el telón de fondo de la pandemia y un clima de creciente ansiedad por la seguridad del empleo y los recortes presupuestarios. La Oficina sigue desempeñando un papel fundamental para promover y facilitar el diálogo entre las partes en conflicto y transformar las situaciones difíciles en situaciones de entendimiento mutuo. No obstante, sigue constituyendo un reto para la Secretaría, al igual que para otras organizaciones, identificar a representantes que estén dispuestos a participar en una mediación o que gocen del empoderamiento necesario para intervenir de forma significativa en ella.

94. De acuerdo con las normas profesionales, la participación en la mediación es voluntaria. En las atribuciones de la Oficina (ST/SGB/2016/7) se especifica que la remisión de un conflicto a la mediación solo tendrá lugar con el consentimiento de todas las partes interesadas. Un examen de la evolución reciente en otras organizaciones podría contribuir a un mayor compromiso por parte de la Secretaría. En el Grupo Banco Mundial, por ejemplo, las partes deben participar en una sesión inicial con un mediador para discutir los principios de la mediación antes de decidir si desean continuar con esta⁴. Un acontecimiento reciente por el que también se reconoce el valor de la mediación es la firma de un compromiso de mediación por parte de las cinco organizaciones a las que presta servicio la Oficina del Ómbudsmán para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas, que compromete a las

² Véase el anexo II de la resolución 75/293 de la Asamblea General.

³ *Ibid.*, 62/228, párr. 30.

⁴ Regla de personal 9.01 del Grupo Banco Mundial, párr. 4.03. Disponible en <https://ppfdocuments.azureedge.net/93495c42-4e91-4b85-8b1e-35766e169cff.pdf>.

organizaciones a mantener una conversación inicial con su ómbudsman específico para cualquier conflicto en el lugar de trabajo entre la organización y su personal⁵.

95. Como parte de los esfuerzos que se están realizando para reforzar la capacidad de mediación y proporcionar más incentivos para la mediación en un momento en que es muy necesaria, la Oficina tiene previsto mantener consultas con las partes interesadas de la Secretaría para explorar la posibilidad de llegar a un arreglo similar, al menos de tipo piloto, con los departamentos interesados.

E. Proyecto piloto para el personal que no es de plantilla

96. En el mandato de la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas en la Secretaría no figura prestar servicios al personal que no es de plantilla y la Oficina solo lo ha hecho excepcionalmente cuando ha sido posible teniendo en cuenta los recursos disponibles. En su septuagésimo tercer período de sesiones, la Asamblea General aprobó la propuesta del Secretario General de un proyecto piloto que ofrecería acceso a servicios informales de solución de controversias al personal que no es de plantilla, como parte del mandato de la Oficina. Desde entonces, en la práctica el personal que no es de plantilla ha sido incluido en los amplios esfuerzos de divulgación de la Oficina. Sin embargo, no se han llevado a cabo campañas de divulgación específicas para el personal que no es de plantilla. Con el fin de gestionar la capacidad, los recursos se distribuyeron de forma que no se superara un determinado umbral.

97. En la nueva normalidad, la Ómbudsman prevé que los esfuerzos se orienten más hacia el bienestar del personal y, con ese espíritu, cree que los servicios que presta su Oficina deben ofrecerse también al personal que no es de plantilla pero que trabaja codo con codo con el personal de plantilla y que, en consecuencia, experimenta los mismos problemas en el lugar de trabajo. Por lo tanto, se solicita a la Asamblea General que considere la posibilidad de regularizar el proyecto piloto y ampliar el mandato de la Oficina de la Ómbudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas para incluir al personal que no es de plantilla.

98. Como se informa en la adición al informe del Secretario General sobre la composición de la Secretaría (A/75/591/Add.1), durante el bienio 2018-2019, la Secretaría de las Naciones Unidas contrató a más de 31.000 consultores, contratistas particulares y personal proporcionado gratuitamente. Si el número de casos del personal que no es de plantilla superase los 350 al año, se propondrá a la Asamblea General la asignación de recursos adicionales en futuras propuestas presupuestarias a fin de resolver los problemas de capacidad.

⁵ Oficina del Ómbudsman para los Fondos y Programas de las Naciones Unidas, *Informe Anual 2020*. Disponible en <https://fpombudsman.org/wp-content/uploads/2021/04/FPO-Annual-Report-2020-23042021.pdf>.