



World Food Programme  
Programme Alimentaire Mondial  
Programa Mundial de Alimentos  
برنامج الأغذية العالمي

## Junta Ejecutiva

Segundo período de sesiones ordinario  
Roma, 26-29 de noviembre de 2018

Distribución: general

Fecha: 23 de noviembre de 2018

Original: inglés

Tema 4 del programa

WFP/EB.2/2018/4-A (examen aplazado al primer período de sesiones ordinario de 2019)

Informes anuales

Para examen

Los documentos de la Junta Ejecutiva pueden consultarse en el sitio web del PMA (<https://executiveboard.wfp.org/es>).

## Informe Anual de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2017

### Proyecto de decisión\*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe Anual de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2017" (WFP/EB.2/2018/4-A).

### Introducción

1. La Oficina del Ombudsman ofrece sus servicios de solución de conflictos a los empleados del PMA basándose en los principios de confidencialidad, carácter oficioso, independencia, neutralidad e imparcialidad.
2. En el presente informe se presenta un análisis cuantitativo y cualitativo de los asuntos señalados a la atención de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación (en adelante, la "Oficina del Ombudsman") durante 2017, y los cambios más destacados respecto a los años anteriores.

### Datos resumidos de 2017

- 368 empleados se pusieron en contacto con la Ombudsman, lo que corresponde a un aumento del 71 % con respecto a 2016 (215 empleados).
- Se plantearon a la Ombudsman 776 cuestiones, casi el doble (96 %) en comparación con 2016 (394 cuestiones).

\* Se trata de un proyecto de decisión. Si desea consultar la decisión final adoptada por la Junta, sírvase remitirse al documento relativo a las decisiones y recomendaciones que se publica al finalizar el período de sesiones.

### Coordinadoras del documento:

Sra. G. Kluck  
Directora  
Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación  
Tel.: 066513-2024

Sra. T. de Jong  
Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación  
Tel. 066513-3517

- El 16 % de los empleados que se pusieron en contacto con la Oficina del Ombudsman trabajaban en la Sede.
- El 84 % de los empleados que se pusieron en contacto con la Oficina del Ombudsman trabajaban en oficinas sobre el terreno, lo que corresponde a un incremento de aproximadamente el 20 % con respecto al año anterior (2016: 67 %). Como el año anterior, el incremento se dividió por partes iguales entre ambos sexos.
- En 2017, la Oficina del Ombudsman organizó visitas a 27 oficinas sobre el terreno: 3 despachos regionales, 13 oficinas en los países y 11 suboficinas, lo que equivale a casi el cuádruplo de las efectuadas en 2016 (7). Ello se debió a un aumento de los viajes de la Ombudsman y a la contratación de un oficial especializado en resolución de controversias.

### **Asesores para promover un entorno laboral respetuoso sobre el terreno**

- En 2017, hubo 105 asesores para promover un entorno laboral respetuoso, en comparación con los 103 de 2016 y los 94 de 2015.
- En 2017, 215 empleados contactaron a los asesores, un 11 % menos que en 2016 (240).
- En Roma se celebró una sesión de capacitación básica para 16 nuevos asesores. A la ejecución de este programa de formación contribuyeron el Equipo Directivo, la Secretaría de la Junta Ejecutiva, la Dirección de Recursos Humanos, la Oficina de Servicios Jurídicos, la Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión, la Dirección de Bienestar del Personal.
- Desde 2012, los asesores son también embajadores para promover un comportamiento ético y difundir información sobre el Código de Conducta y la política de lucha contra el fraude y la corrupción por cuenta de la Oficina de Deontología.

### **Panorama de las categorías de asuntos planteados en 2017**

3. Se considera un "caso" cuando alguien (un empleado del PMA) se pone en contacto con el Ombudsman para señalarle una situación, un conflicto o un problema específicos.
4. Un caso comprende una o más "cuestiones". Una persona puede plantear un caso que tenga que ver con diversas cuestiones, por ejemplo, el hecho de que una prestación no haya sido otorgada, que las normas al respecto sean ambiguas y que el encargado de otorgar esa prestación asuma un comportamiento evasivo.
5. La clasificación de las cuestiones incumbe exclusivamente al Ombudsman, tras un examen minucioso. Para ello el Ombudsman utiliza las nueve categorías principales definidas por la Asociación Internacional de Ombudsman (IOA), cada una de las cuales se subdivide en subcategorías que permiten individualizar mejor el problema.

### **Principales categorías**

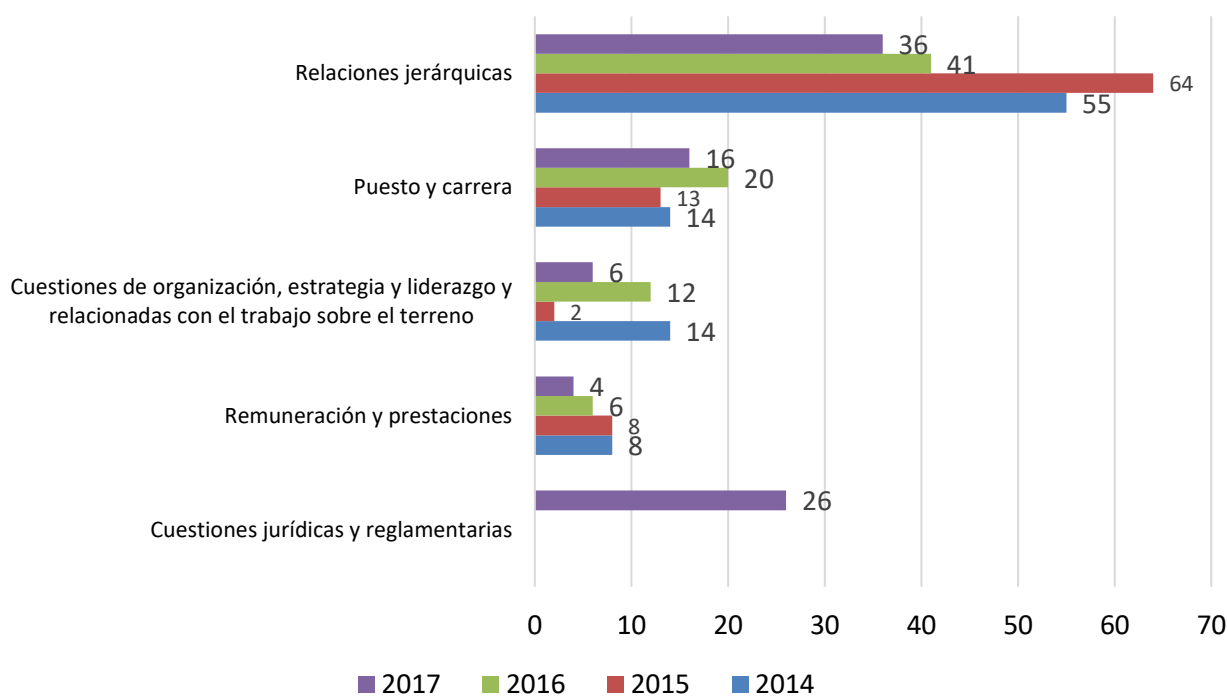
6. Los 368 casos presentados a la Ombudsman abarcaban 776 cuestiones, y el 84 % de estas cuestiones planteadas por los empleados se agrupó en cuatro categorías:
  - 1- Relaciones jerárquicas: 36 %
  - 2- Cuestiones jurídicas, reglamentarias, financieras y de cumplimiento: 26 %
  - 3- Puesto y carrera: 16 %
  - 4- Cuestiones de organización, estrategia y liderazgo y relacionadas con el trabajo sobre el terreno: 6 %

## 7. Categorías de cuestiones manejadas por la Ombudsman:

## 1. Categorías de las cuestiones planteadas en 2017



## 2. Comparación entre las categorías de las cuestiones tratadas en 2014-2017 (en porcentaje)



8. De conformidad con la presentación de informes normalizados de la IOA, en 2017 la Ombudsman añadió una nueva categoría, las cuestiones jurídicas y reglamentarias, que abarca los asuntos relacionados con el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación<sup>1</sup>.
9. En 2017, la proporción de los asuntos relativos a relaciones jerárquicas sometidos a la atención de la Ombudsman disminuyó en un 5 % respecto al año anterior, mientras que la de las cuestiones de organización y estrategia, y las relacionadas con las misiones disminuyó en un 6 %. La nueva categoría (cuestiones jurídicas y reglamentarias) representó el 26 % de todas las cuestiones.

### Relaciones jerárquicas: un examen más detallado

10. Las relaciones jerárquicas representan el 36 % de todas las cuestiones que se señalaron a la atención de la Ombudsman. Esta categoría abarca preocupaciones y problemas, así como divergencias, entre empleados que comparten relaciones jerárquicas directas. La categoría se subdivide como sigue:



11. La subcategoría más frecuente (27 %) es la que guarda relación con el respeto y el trato, y comprende actitudes como la falta de consideración, no escuchar a las personas, tener un comportamiento despectivo o rudo y dispensar un trato injusto o preferencial. El ambiente y la moral del equipo es la segunda subcategoría más frecuente, con el 21 %, seguida de cerca por la subcategoría de gestión de la actuación profesional y retroinformación, que incluye la eficacia de la supervisión en el asesoramiento sobre la actuación profesional, la retroinformación y las orientaciones brindadas fuera de la evaluación periódica de la actuación profesional.

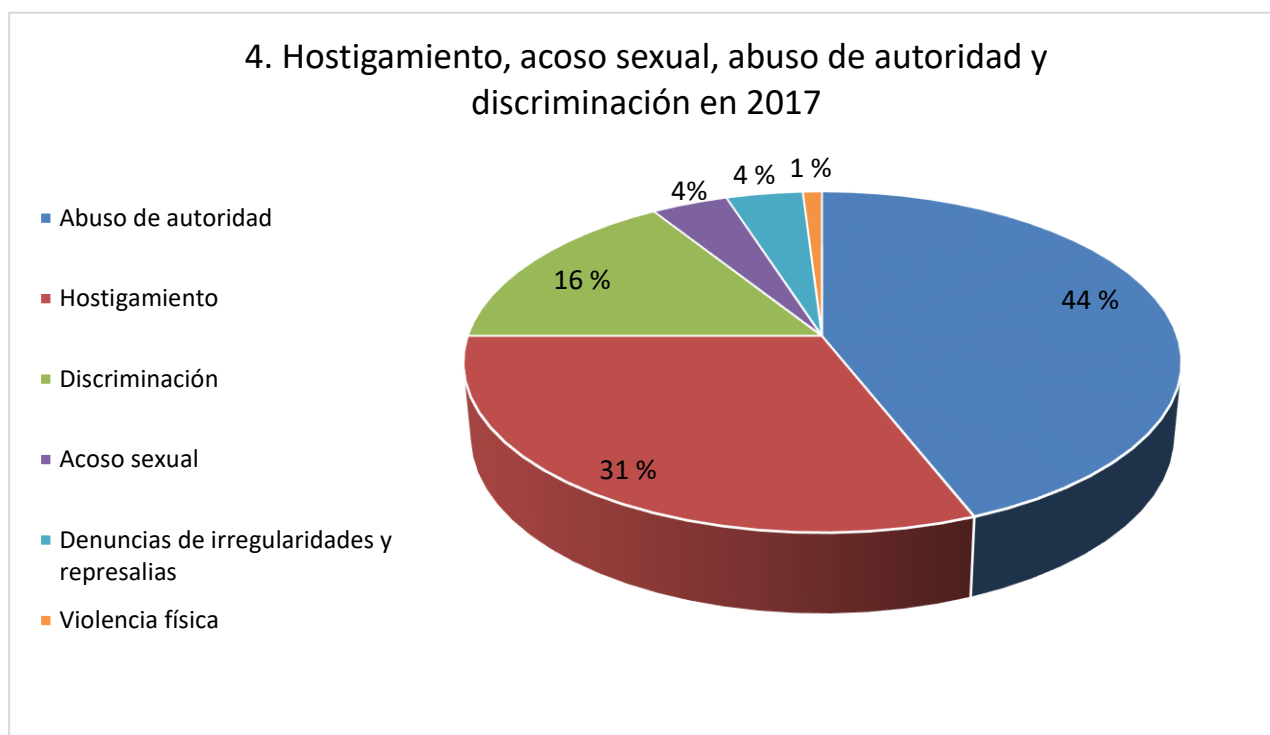
### Hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación

12. En 2017, de los 368 casos gestionados por la Oficina del Ombudsman, 101 casos, es decir, el 27 %, estaban relacionados con problemas de hostigamiento, acoso sexual,

<sup>1</sup> El presente informe anual, aun refiriéndose a 2017, se basa en la circular del Director Ejecutivo relativa a la protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación (OED2018/007), publicada el 1 de marzo de 2018, porque era la que estaba en vigor en el momento de la publicación de este informe anual.

abuso de autoridad y discriminación, lo que representa un aumento del 2 % con respecto a 2016, año en que ese porcentaje fue del 25 %. Dicho esto, en 2017 se produjo un aumento del 87 % en el número de los casos de este tipo presentados a la Oficina del Ombudsman (101, frente a los 54 de 2016). Nótese que se abre un caso por cada empleado, pero el mismo puede comprender una o varias cuestiones.

13. El gráfico circular que figura a continuación muestra los porcentajes de las distintas subcategorías relacionadas con el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación.



#### Objetivos estratégicos de la Oficina del Ombudsman

14. Mediante sus servicios informales de solución de conflictos, la Oficina del Ombudsman contribuye a mejorar el "estado de preparación institucional para implementar la Agenda 2030".
15. Los seis objetivos estratégicos son:
- i) crear conciencia de que la Oficina del Ombudsman es el *primer lugar seguro* al que los empleados de todas las categorías pueden recurrir *sea cual sea* el problema con que se enfrentan en su lugar de trabajo;
  - ii) hacer hincapié en que el Ombudsman también presta servicios para atender las necesidades específicas de los directores y supervisores;
  - iii) aumentar la eficiencia dentro del PMA: al reducir los conflictos y aumentar las competencias en materia de gestión de conflictos se dispone de más tiempo para el mandato del PMA;
  - iv) incrementar la eficacia de los empleados del PMA, porque con unas relaciones de trabajo y un ambiente laboral más armoniosos se da rienda suelta a la creatividad y las capacidades de resolver los problemas;
  - v) reducir el riesgo para la reputación del PMA derivado de las desavenencias en los equipos, la rotación del personal y la pérdida de productividad, interviniendo activamente en situaciones de conflicto, y

- vi) contribuir a resolver cuestiones generales y sistémicas y formular recomendaciones sobre cómo resolverlas, aplicando un enfoque interdisciplinario que incluya oficinas y dependencias como la Dirección de Recursos Humanos, la Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión, la Oficina de Servicios Jurídicos, la Oficina de Deontología, la Oficina de Género, la Dirección de Bienestar del Personal y la Dirección de Seguridad.

### **Pilares básicos de la Oficina del Ombudsman**

16. La Oficina del Ombudsman consigue sus seis objetivos estratégicos fundamentando su labor en algunos pilares básicos, que son las esferas de actividad que le permiten ayudar a individuos y equipos a aumentar sus competencias relacionales y a resolver sus problemas y conflictos, y al PMA y a su personal directivo a hacer frente a los problemas sistémicos.
  - i) **Encuentros individuales:** conversaciones confidenciales personales o por teléfono, Lync o Skype, con las que se identifican y analizan los problemas y se estudian posibles soluciones. También pueden señalarse a la atención del Ombudsman o de los asesores para un entorno laboral respetuoso cuestiones que afectan a grupos de empleados o equipos.
  - ii) **Fomento de la capacidad de solución de conflictos:** las competencias en materia de conflictos constituyen el eje central del éxito de cualquier organismo, en cuanto suponen aptitudes fundamentales como la de escuchar para entender; tratar con personalidades diferentes dentro de un equipo; resolver eficazmente un problema, y prevenir los problemas o impedir que empeoren.
  - iii) **Problemas sistémicos y cambios orgánicos:** cuando se le comunica un problema, el Ombudsman determinará los problemas sistémicos que deberían abordarse dentro del organismo y formulará recomendaciones.
  - iv) **Mediación:** la Oficina del Ombudsman presta servicios de mediación a los empleados del PMA para resolver las diferencias y conflictos laborales. Es un procedimiento confidencial e informal en el que las dos partes tratan de resolver el conflicto con la ayuda de una tercera parte neutral denominada "Mediador".

### **Principales problemas sistémicos**

17. La Oficina del Ombudsman deduce la existencia de problemas sistémicos de las conversaciones que mantiene con los empleados que se dirigen a ella y con el personal directivo y las partes interesadas con quienes la propia Oficina se pone en contacto para conocer sus ideas y reflexiones al respecto. Los problemas sistémicos también pueden detectarse a partir de las observaciones directas de la Oficina del Ombudsman.
18. La Oficina del Ombudsman dispone, gracias al elevado número de conversaciones que mantiene con los empleados, en su mayor parte con los que trabajan sobre el terreno, de un observatorio especial sobre el funcionamiento del Programa que le permite descubrir puntos de vista que de otra manera no aflorarían. Se invita al PMA a reflexionar sobre las recomendaciones formuladas en este informe.

### **Costo de los conflictos**

19. En el Informe de la Oficina del Ombudsman relativo a 2016 se invitaba al PMA a considerar el costo de los conflictos en el trabajo ya que, si bien son inevitables, el Programa podría ahorrar una enorme cantidad de costos si un mayor número de sus

empleados dispusiera de mejores medios para abordar de manera adecuada y oportuna cualquier conflicto relacionado con el trabajo<sup>2</sup>.

20. ¿Cómo afecta a un organismo un conflicto no resuelto, y cómo puede el PMA calcular esos costos? La Ombudsman responde a estas preguntas recurriendo a Helmut Buss, ex Ombudsman Conjunto para los Fondos y Programas que llevó a cabo una investigación sobre los costos de los conflictos<sup>3</sup>. Buss sostiene que la forma en que los empleados gestionan un conflicto puede ser beneficiosa o perjudicial para un organismo. Una gestión adecuada contribuye a la creación de un entorno favorable que impulsa las realizaciones y las innovaciones. En cambio, si se evita afrontar los conflictos se corre el riesgo de agravarlos en detrimento de la productividad y de la moral de los empleados, entre otras cosas.

#### **Ocho costos ocultos de los conflictos**

1. Pérdida de tiempo
2. Menor motivación para trabajar
3. Absentismo
4. Gastos de salud
5. Pérdida de empleados cualificados
6. Decisiones menos eficaces
7. Ineficiencia de la reestructuración
8. Presentismo<sup>4</sup>

*Fuente: Helmut Buss*

21. No es fácil calcular el costo exacto de los conflictos por dos razones: es difícil, por un lado, establecer un nexo causal entre algunos costos y un conflicto y, por el otro, cuantificar todos los costos de un conflicto. Estos incluyen los costos directos (costos del litigio) y los costos secundarios, como los costos de productividad (valor del tiempo perdido), los costos de ruptura de la continuidad (pérdida del sentimiento de pertenecer a una "comunidad" y de relaciones de larga data) y los costos emocionales (reducción de la motivación y la productividad).
22. Buss sostiene, además, que el hecho de ver fácilmente las consecuencias negativas de un conflicto no equivale automáticamente a poder medir con facilidad los costos resultantes, y viceversa. Es fácil cuantificar un robo o un sabotaje, pero, si el mismo no está relacionado con un conflicto, su costo permanece invisible u oculto. Otras consecuencias negativas de un conflicto, como la desmoralización, pueden ser evidentes cuando, por ejemplo, se ve afectado todo un equipo, pero es difícil medir su costo.
23. Los empleadores suelen pasar por alto muchos costos indirectos u ocultos que no están relacionados inmediatamente con un conflicto y se consideran parte de los costos normales. Sin embargo, es evidente que la persistencia de un conflicto hace que la

<sup>2</sup> Por conflicto se entienden los problemas ocasionados por desavenencias, un estilo de liderazgo rudo y el hostigamiento, incluidos el acoso sexual y la violencia sexuales.

<sup>3</sup> Helmut Buss, *Controlling Conflict Costs*. Puede consultarse en: [http://fpombudsman.org.s195742.gridserver.com/wp-content/uploads/2014/11/Helmut-Buss\\_Controlling-Conflict-Costs-The-Business-Case-of-Conflict-Management-2011.pdf](http://fpombudsman.org.s195742.gridserver.com/wp-content/uploads/2014/11/Helmut-Buss_Controlling-Conflict-Costs-The-Business-Case-of-Conflict-Management-2011.pdf).

<sup>4</sup> Falta de productividad de un empleado en el lugar de trabajo.

productividad se resienta, y no solo por el tiempo que se pierde cuando el conflicto se gestiona mal sino también, y sobre todo, cuando se traduce en absentismo o presentismo. Según Buss, el costo del presentismo puede ser mayor que el del absentismo.

24. Si bien puede ser difícil medir el costo total de un conflicto, algunas categorías de costos, como los de rotación del personal, pueden medirse o estimarse. Entre los costos de rotación tangibles figuran los costos de publicación de vacantes, los gastos en entrevistas y capacitación, y el tiempo que tardan los nuevos empleados en desempeñar plena y satisfactoriamente sus funciones. Entre los costos intangibles debidos a la elevada rotación, que puede ser más difícil medir, figuran el impacto en la moral y un menor compromiso.
25. Buss cita una investigación en la que se constataba que los directores empleaban entre el 30 % y el 70 % de su tiempo tratando con empleados en situación de conflicto, mientras que los empleados dedicaban entre el 2 % y el 8 % de sus horas de trabajo tratando de resolver algún conflicto. Una encuesta de 2016 llevada a cabo por la OSMNU<sup>5</sup> constató que los empleados pasan hasta tres horas por semana tratando de resolver conflictos, lo que representa el 7,5 % de una semana de trabajo de 40 horas.

#### **Los conflictos no resueltos representan quizás el mayor costo que el PMA puede reducir**

26. Como todas las organizaciones, el PMA tiene su propia cultura institucional. La Ombudsman observa que la evitación del conflicto es un aspecto suficientemente presente en la cultura institucional como para suscitar inquietud. Aunque si bien es cierto, por otro lado, que el PMA se centra en el sentido de responsabilidad y el cumplimiento —y elabora instrumentos y cursos de formación para lograr estos objetivos—, a veces, sin embargo, parece olvidar que los conflictos en el lugar de trabajo son inevitables y, por tanto, no capacita en medida suficiente a sus empleados para que adquieran la competencia y la confianza necesarias para intervenir ante un conflicto.
27. Según Buss, algunas organizaciones tienden a resolver los problemas a través de su cadena de mando, remitiéndolos de las instancias inferiores a las superiores. Otras prefieren recurrir a procesos formales en los que no intervienen las instancias superiores. Estas organizaciones, a menudo sin saberlo, fomentan métodos consistentes en eludir los conflictos o dejar que se resuelvan mediante juegos de poder, en los que los supervisores y directores se abstienen de intervenir proactivamente para solucionar los conflictos, con el consiguiente aumento de los costos.
28. Además de la cultura de la evitación, hay otros obstáculos que impiden que se intervenga oportunamente ante los conflictos, por ejemplo: una cultura institucional orientada a las tareas y que asigna prioridad a los logros operacionales y no al bienestar del personal; la falta de reconocimiento de la existencia de un problema; el desconocimiento de lo que hay que hacer en situaciones de conflicto; la falta de claridad sobre lo que un supervisor debería hacer para abordar esas situaciones, en particular en caso de desempeño insatisfactorio, y la falta de responsabilización, que impide toda participación proactiva en la solución de los conflictos.
29. Los empleados del PMA, que están bien preparados para trabajar en situaciones de emergencia, podrían gestionar más eficazmente los conflictos que surgen en el lugar de trabajo, no apenas se presenten. Para gestionar y atenuar un conflicto, en favor en último término de los beneficiarios del PMA, se necesitan competencias especiales.
30. Cuando no se abordan, los conflictos afectan a la productividad, la cohesión, la continuidad y la reputación del PMA. Y afectan también a la capacidad de sus

---

<sup>5</sup> Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas.



empleados para responder a los problemas. Todos los que trabajan en el PMA deben estar preparados para gestionar eficazmente los conflictos, impedir que se intensifiquen y reducir los costos conexos.

#### **Recomendaciones:**

31. Las recomendaciones siguientes se añaden a las que la Ombudsman formuló en la sección sobre el costo de los conflictos del informe relativo a 2016<sup>6</sup>:
  1. determinar las razones subyacentes de la tendencia a evitar los conflictos que se observa por parte del PMA;
  2. crear conciencia sobre el costo de los conflictos con el fin de alentar a los empleados a hablar sin reservas, prevenir los conflictos, intervenir y gestionar los conflictos que surjan en el trabajo;
  3. incluir en los perfiles de los puestos las competencias y aptitudes necesarias para la gestión de conflictos;
  4. evaluar a los candidatos, durante las actividades de contratación y concesión de ascensos, sobre sus competencias y capacidad para crear entornos laborales favorables, y
  5. proponer sesiones de capacitación en solución de conflictos adaptadas a los distintos niveles de responsabilidad de los empleados.

#### **Utilización de arreglos contractuales de breve duración**

32. El PMA se encuentra ante el desafío de ser eficiente en un entorno mundial complejo, procurando adoptar soluciones flexibles y eficaces en función de los costos en lo que se refiere a la contratación del personal. En la presente sección se tratan cuestiones relacionadas con la utilización de contratos de consultoría y contratos de servicios, y se formulan observaciones adicionales en apoyo de la recomendación formulada en el Informe Anual de la Oficina del Ombudsman correspondiente a 2016 de reevaluar la necesidad de contratar personal temporero, así como los criterios utilizados.
33. En 2017, el PMA recurrió a contratos de breve duración para el 62 % de sus empleados<sup>7</sup> (para más información sobre los tipos de contratos utilizados, véanse los gráficos 5 a 8). Los contratos de breve duración usados con mayor frecuencia son los contratos de consultoría<sup>8</sup> para los empleados contratados a nivel internacional y los contratos de servicios para los contratados a nivel local. La remuneración, las prestaciones, los derechos y el nivel de protección varían en función del contrato de breve duración de que se trate.

---

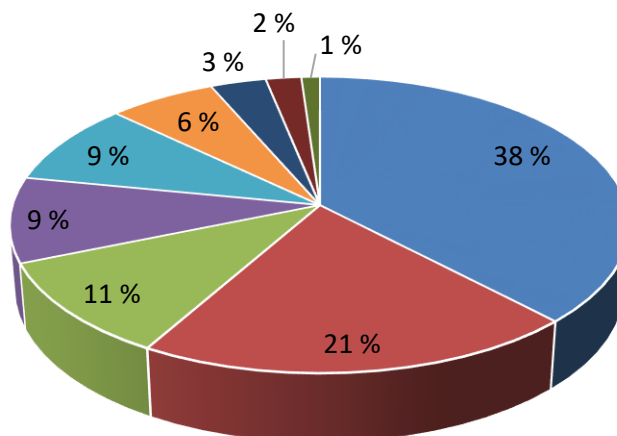
<sup>6</sup> Página 6 del Informe Anual de la Oficina del Ombudsman correspondiente a 2016.

<sup>7</sup> Según los datos de la Dirección de Recursos Humanos sobre todos los empleados del PMA al 31 de diciembre de 2017 (el número total de empleados del PMA es de 16.218).

<sup>8</sup> Al 31 de diciembre de 2017, el 15 % de las consultorías se efectuaban en régimen de contratos con arreglo a servicios efectivos.

### 5. Tipos de contratos utilizados a nivel mundial (al 31 de diciembre de 2017)

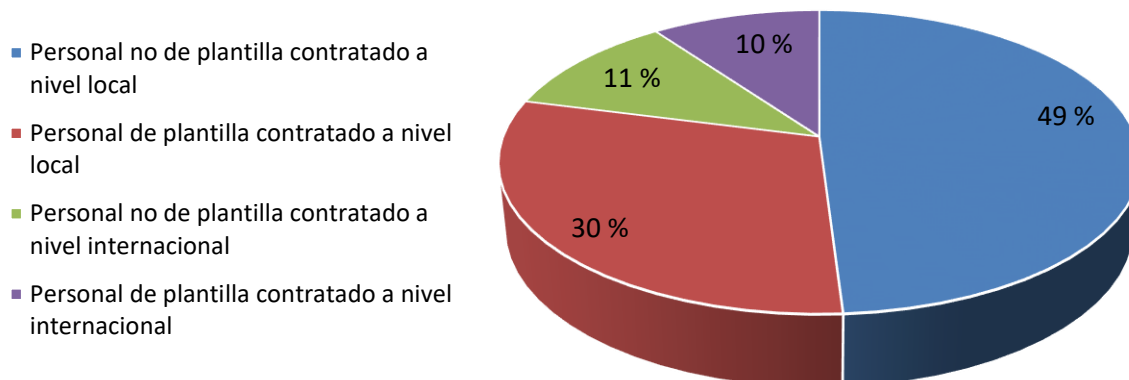
- Contratos de servicios sobre el terreno
- Servicios generales sobre el terreno
- Acuerdos de servicios especiales sobre el terreno
- Consultores
- Personal internacional de categoría profesional
- Oficiales de contratación nacional
- Otros
- Servicios generales en la Sede y en las oficinas del PMA
- Profesionales a corto plazo



#### Contratos del personal de plantilla y no de plantilla a nivel mundial

34. Con la excepción del personal de categoría profesional contratado por períodos breves, los empleados con modalidades contractuales de breve duración están sujetos a condiciones de servicio diferentes y no se consideran "miembros del personal". Son miembros del personal: el personal internacional de categoría profesional, el personal de categoría profesional contratado por períodos breves, los oficiales profesionales subalternos, los oficiales nacionales de categoría profesional y el personal de servicios generales (de la Sede y sobre el terreno). Son empleados que no integran la plantilla los consultores internacionales, los voluntarios de las Naciones Unidas, los becarios, los pasantes, el personal de servicios generales contratado temporalmente, los titulares de contratos de servicios, los titulares de acuerdos de servicios especiales y los voluntarios del PMA. Cabe destacar que el PMA se refiere a la totalidad de su personal como "empleados".

### 6. Contratos utilizados para el personal de plantilla y el personal que no es de plantilla a nivel mundial (a 31 de diciembre de 2017)

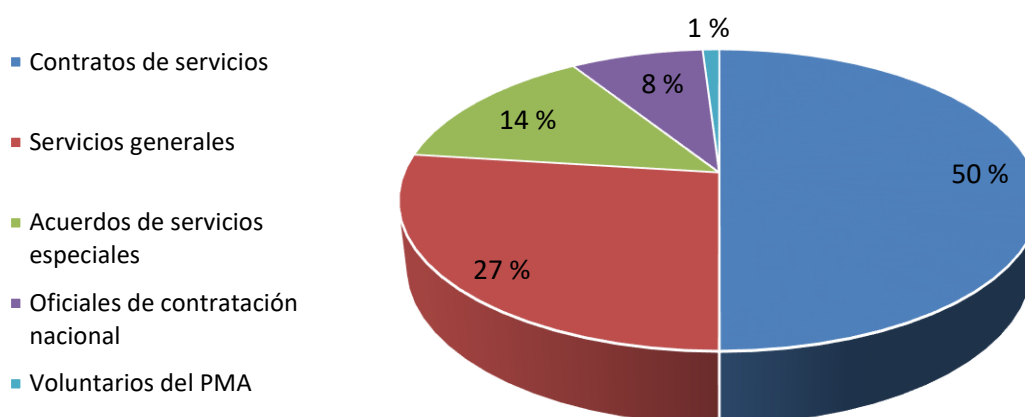


#### Utilización indebida de los contratos

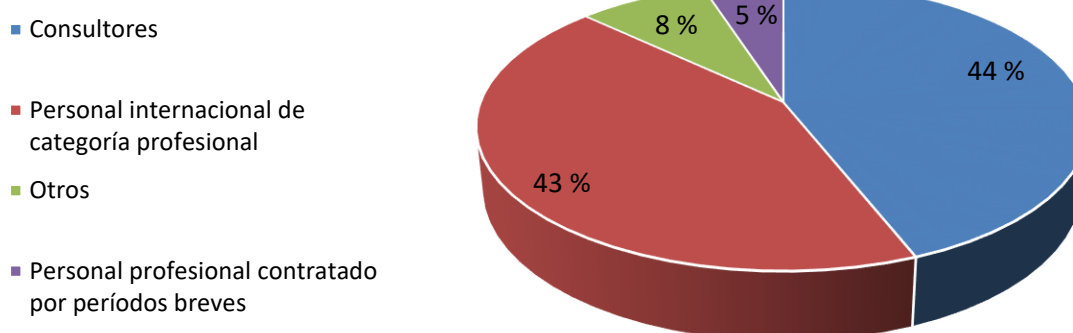
35. Más de una tercera parte de los empleados del PMA (aproximadamente el 38 %) es titular de un **contrato de servicios**. Como se declara en el manual sobre contratos de servicios, “el contrato de servicios es un contrato para personal no de plantilla. Es un documento jurídico entre el PMA y un individuo cuyos servicios se contratan”<sup>9</sup>. No es raro que los titulares de contratos de servicios trabajen durante muchos años, en casos excepcionales hasta 20 años, a pesar de que en la orientación del manual se lee que “si los servicios se necesitan durante un período más largo los despachos regionales o las oficinas en los países deben considerar el recurso a otros instrumentos contractuales” y que “si los servicios continúan durante un tiempo largo, debe contemplarse la posibilidad de establecer contratos de plazo fijo”. Esta cuestión fue abordada por varios Directores Ejecutivos anteriores, pero sin llegar a ninguna conclusión.
36. Además de constatar la existencia de un número elevado de titulares de contratos de servicios sobre el terreno (véase el gráfico 5), la Ombudsman señala que un número limitado de oficinas en los países no tiene entre sus empleados a personal con contratos de plazo fijo y solo dependen de acuerdos contractuales de breve duración.

<sup>9</sup> Los contratos de servicios permiten contratar a personal nacional en las condiciones siguientes: a) para ejercer funciones temporales y limitadas a períodos específicos, como emergencias, operaciones especiales o actividades de programas con una duración limitada. Deberían aplicarse instrumentos contractuales adecuados para los compromisos a más largo plazo: b) para servicios de apoyo que normalmente se externalizarían, pero para los cuales no hay empresas disponibles o que no es aconsejable externalizar debido a las circunstancias reinantes (por ejemplo, servicios de custodia de fondos, de seguridad y de tecnología de la información). (Manual sobre contratos de servicios).

### 7. Contratos locales sobre el terreno



### 8. Contratos internacionales



37. Dado que los **consultores internacionales** desempeñan un papel fundamental para ayudar al PMA a cumplir su mandato, hay que considerar con detenimiento la publicación de vacantes para consultorías con el fin de cubrir las necesidades a medio y largo plazo. En los últimos años, el recurso a los consultores ha aumentado considerablemente: su número ha aumentado en un 7 % en comparación con 2016 y un 46 % en comparación con 2014. En consecuencia, en 2017, el 44 % de los empleados de contratación internacional eran consultores<sup>10</sup>. Además de ofrecer la posibilidad de acuerdos contractuales flexibles, la contratación de consultores suele ser menos costosa que la de los empleados de plazo fijo. La Ombudsman ha observado que en algunas circunstancias se contrata a consultores aun cuando se dispone de fondos para puestos de plazo fijo.
38. Los contratos de consultores y los contratos de servicios no conllevan expectativa alguna de prórroga o renovación. Para ambos tipos de contratos, basta una mínima justificación para la separación del servicio. Las situaciones en las que las renovaciones

<sup>10</sup> En comparación con el 43 % del personal internacional de categoría profesional y con el 48 % del personal internacional de categoría profesional sumado al personal internacional de categoría profesional contratado por períodos breves. Los miembros del personal internacional de categoría profesional contratado por períodos breves se consideran de plantilla, pero experimentan las mismas dificultades que los consultores para poder hablar abiertamente porque están sujetos a frecuentes renovaciones del contrato.

son frecuentes e inciertas crean inseguridad laboral y pueden provocar estrés y ansiedad. Esto puede conducir también a la creación de un entorno competitivo desfavorable en el que las personas recurren a comportamientos agresivos y a veces hostiles para conservar su puesto, lo cual afecta tanto a los consultores como a los empleados con contrato fijo.

39. En el caso de prórroga o renovación, los consultores, como la mayoría de los empleados temporeros, salvo los titulares de contratos de servicios, tienen que cumplir un período de interrupción obligatoria del servicio no remunerado, lo cual afecta a su seguridad financiera. Además, dado el uso prevalente de los contratos de breve duración, esta exigencia de interrupción crea problemas a los colegas y perjudica la continuidad. Asimismo, comporta un trabajo administrativo adicional y oneroso, ya que el consultor no puede más acceder a los servicios de tecnología de la información y tiene que volver a presentar una serie de documentos para ser contratado nuevamente. En el cuadro 1 se presenta un panorama de los períodos de interrupción obligatoria del servicio.

<b>CUADRO 1: INTERRUPCIÓN OBLIGATORIA DEL SERVICIO</b>			
<b>Tipo de contrato</b>	<b>Duración</b>	<b>Interrupción del servicio</b>	<b>Utilización a más largo plazo</b>
<b>Consultor</b>	11 meses	1 mes	Interrupción obligatoria de 3 meses o más después de cuatro períodos de 11 meses de servicio
<b>Contrato de servicios</b>	De 6 a 12 meses	n. a	Renovable después de 12 meses –actualmente sin límite de duración
<b>Acuerdo de servicios especiales</b>	Menos de 6 meses, puede prorrogarse hasta 11 meses	n. a	Posibilidad de convertirse en contrato de servicios

### **Remuneración, prestaciones y derechos**

40. Los titulares de contratos de servicios se quejan con frecuencia de su remuneración. Dado que se trata de contratos temporales, las escalas de remuneración no comportan un sistema de escalones, pero sí permiten, en caso de renovación del contrato, un incremento del 2 % cuando la evaluación es satisfactoria (“remuneración por méritos”), según el régimen introducido en septiembre de 2017. Sin embargo, la remuneración por méritos no se otorga automáticamente porque requiere una recomendación del supervisor. Además, algunos países aplican al respecto prácticas diferentes. Los titulares de un contrato de servicios lo perciben como una falta de reconocimiento de sus esfuerzos, lo que a veces se agrava por el hecho de que las escalas de remuneración correspondientes a este tipo de contrato no se ajustan jamás o no se aplican puntualmente.
41. La diferencia de remuneración basadas en el género constituye un problema particular para las consultoras. Ello se debe, en los casos señalados a la atención de la Ombudsman, a que a las consultoras recién contratadas se les exige que enseñen sus pagas anteriores, que representan uno de los factores clave en que se basa el PMA para determinar su oferta de sueldo. Por consiguiente, en caso de que en sus puestos anteriores a las mujeres se les pagara menos que a sus colegas varones, esa diferencia de sueldo se mantendría en el PMA.

42. Esta diferencia de remuneración podría persistir también en caso de que la consultora obtenga un puesto de categoría profesional de contratación internacional, ya que el sueldo percibido en virtud del contrato de plazo fijo podría basarse igualmente en su remuneración anterior.
43. En el marco de la política actual, los consultores no tienen derecho a vacaciones anuales ni a una licencia de enfermedad no certificada. Ello significa que tienen que planificar sus vacaciones durante la interrupción obligatoria del servicio o tomar una licencia sin goce de sueldo. Por esto les es también más difícil atender las necesidades familiares.
44. Las consultoras solían ser especialmente vulnerables porque no tenían derecho a vacaciones. Antes de la mejora del plan de seguro médico para supernumerarios, que entró en vigor el 1 de mayo de 2018, las consultoras embarazadas tenían que renunciar. Una vez terminado su contrato, ya no eran cubiertas por el seguro médico ni tenían garantía alguna de volver a ser contratadas, lo cual era causa de gran estrés. En el cuadro 2 se presenta una visión general de las prestaciones y derechos otorgados por tipo de contrato.

<b>CUADRO 2: PRESTACIONES Y DERECHOS</b>			
<b>Prestaciones y derechos</b>	<b>Consultor <i>Empleado</i></b>	<b>Titular de un contrato de servicios <i>Contratista independiente</i></b>	<b>Titular de un acuerdo de servicios especiales <i>Contratista independiente</i></b>
Pensión	X	✓	X
Seguro médico	✓	✓	✓
Vacaciones	X	✓	X
Licencia por maternidad	✓ <sup>11</sup>	✓	X
Licencia por paternidad	X	✓	X
Licencia de enfermedad sin certificado médico	X	✓	X
Licencia de enfermedad con certificado médico	✓	✓	X

45. Además de crear desigualdades, el recurso continuo a estos contratos priva a los empleados de lo que habrían adquirido normalmente a través de una relación laboral reconocida, o sea, en el caso de los consultores, las prestaciones del régimen de pensiones, y en el caso de los titulares de contratos de servicios, el acceso a mecanismos de reparación.

### **Reparación y justicia interna**

46. Para la resolución de controversias, el PMA prevé opciones informales y formales (véase el cuadro 3). Aunque los titulares de un contrato de servicios pueden disponer de mecanismos de reparación informales internos para todo tipo de controversias, cuando se trata de resolver formalmente reclamaciones o controversias relacionadas con la interpretación, ejecución o terminación de un contrato de servicios, deben recurrir a un arbitraje vinculante con arreglo al Reglamento de Arbitraje de la Comisión de las

<sup>11</sup> Modificado el 1 de mayo de 2018.

Naciones Unidas para el Derecho Mercantil Internacional (CNUDMI), lo que les impide interponer un recurso de apelación formal interno.

<b>CUADRO 3: REPARACIÓN</b>		
<b>Procedimientos y mecanismos de reparación</b>	<b>Consultores</b>	<b>Titulares de contratos de servicios/acuerdos de servicios especiales</b>
<b><i>Solución informal de controversias</i></b>		
Ombudsman y Servicios de Mediación	✓	✓
Conciliación (externa)		✓
<b><i>Procedimiento de apelación formal</i></b>		
Apelación al Director Ejecutivo	✓	
Comité de Apelaciones de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)	✓	
Tribunal Administrativo de la Organización Internacional del Trabajo (OIT)	✓	
Arbitraje (externo)		✓

47. La posibilidad de acceder a mecanismos de reparación formales *externos* se ve limitada por el hecho de que los procedimientos de conciliación —primer paso obligatorio— y de arbitraje son costosos y pueden no estar a disposición localmente<sup>12</sup>. En la actualidad no está claro quién puede actuar como conciliador o árbitro ni en qué criterios se basa el arbitraje, lo cual puede traducirse fácilmente en resultados diferentes de un lugar a otro, y tampoco está claro cómo se pagan los costos del arbitraje. Por último, preocupa a la Ombudsman que, recurriendo al arbitraje, se corre el riesgo de no detectar problemas sistémicos como el abuso de poder y el acoso sexual, porque el arbitraje no crea jurisprudencia.

### **Consecuencias**

48. La utilización por parte del PMA de contratos de breve duración para períodos prolongados es una causa sistémica de desigualdades que puede provocar desmotivación y desmoralización, conflictos en el lugar de trabajo y casos de abuso de poder. Puede que estas consecuencias no siempre se reconozcan como tales. La desigualdad acentúa la vulnerabilidad y las disparidades de poder, y puede llegar a socavar la cohesión y la armonía internas.
49. A la Ombudsman le preocupa en particular el silencio aparente de los empleados con contratos de breve duración, incluido el personal de categoría profesional con ese tipo de contratos. Estos empleados se ven obligados a mantener un perfil bajo o a optar por permanecer en silencio ante ciertos problemas por miedo a las consecuencias cuando su contrato tenga que prorrogarse o renovarse, o cuando aspiren a un puesto de plazo fijo.
50. También suscita preocupación en la Ombudsman el gran número de empleados que, debido a su condición contractual, parecen menos inclinados a hablar abiertamente, lo

<sup>12</sup> En los últimos cinco años, aproximadamente el 2 % de los titulares de contratos de servicios ha iniciado un proceso de arbitraje.

que puede sofocar el intercambio de ideas, impedir el aprendizaje y las oportunidades de escucha y retroinformación, y obstaculizar la innovación y el desarrollo institucional.

51. Cuando los intereses individuales parecen estar en contradicción con los del PMA, es posible que algunas personas busquen otros caminos u oportunidades para salvaguardar sus propios intereses. La Ombudsman, por ejemplo, observó que empleados talentosos han buscado oportunidades en otras partes y han abandonado el PMA cuando han obtenido un contrato de plazo fijo en otros organismos de las Naciones Unidas u ONG.
52. Las diversas cuestiones que se derivan de la utilización de contratos temporales afectan, en última instancia, a la eficacia y la productividad del Programa. Así lo reconoce la OIT en su informe titulado: "La relación de trabajo" (2006), al igual que la Dependencia Común de Inspección (DCI) en su informe sobre el empleo de personal que no es de plantilla (2014)<sup>13</sup>. Los inspectores de la DCI declaran que el impacto del empleo indebido de personal que no es de plantilla es multidimensional y afecta tanto al personal de plantilla como al que no es de plantilla y a las organizaciones interesadas:

*"Tanto los funcionarios como el personal que no es de plantilla se sienten desalentados por el uso indebido de modalidades de contratación para dicho personal. [...] El uso indebido de contratos de personal que no es de plantilla también afecta a las organizaciones, puesto que hacen frente a riesgos para su reputación, tasas elevadas de movimiento del personal, gastos de administración generales elevados, ausencia de una fuerza de trabajo estable y motivada, y posible aumento de casos de fraude o corrupción, así como de problemas legales."*

#### **Recomendaciones (continuación):**

6. Establecer criterios claros para la conclusión de contratos de breve duración: a quién otorgar un tipo de contrato u otro, en qué circunstancias y por cuánto tiempo. Velar por que los criterios establecidos se apliquen mejor.
7. Sistematizar la remuneración por méritos para los titulares de contratos de servicios que han obtenido una evaluación satisfactoria.
8. Mejorar el acceso de los titulares de contratos de servicios a los mecanismos de reparación formales.
9. Garantizar la igualdad de remuneración entre consultoras y consultores. Determinar los niveles de sueldos en función del trabajo que realizar es importante para alcanzar este objetivo.
10. Reexaminar la utilidad y la duración de la interrupción obligatoria del servicio para los consultores, dado que tiene un efecto perturbador en los empleados en general y los colegas y a nivel de todo el Programa.
11. Utilizar de manera apropiada los fondos asignados a los puestos de plazo fijo para financiar la contratación de empleados con contratos de este tipo más bien que para contratar a consultores.
12. Dar a los empleados la posibilidad de hacer oír su voz y mitigar los factores que impiden "romper el silencio" impulsando la adquisición de dotes de mando que promuevan el empoderamiento, favorezcan la comunicación bidireccional, la retroinformación y la actuación profesional, y fomenten la innovación y la motivación.

---

<sup>13</sup> [https://www.unjju.org/sites/www.unjju.org/files/jju\\_document\\_files/products/es/reports-notes/JIU%20Products/JIU\\_REP\\_2014\\_8\\_Spanish.pdf](https://www.unjju.org/sites/www.unjju.org/files/jju_document_files/products/es/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2014_8_Spanish.pdf).



**Liderazgo: un examen más atento**

53. Entre los elementos esenciales de todo organismo figuran las cualidades y competencias de su personal directivo. Los valores de este personal, su comportamiento y sus dotes y competencias son indispensables para crear cohesión, confianza y un lugar de trabajo que funciona plena y satisfactoriamente. Ahora bien, las dotes de liderazgo no son fáciles de adquirir.
54. Al referirnos en el presente informe a las cualidades del equipo directivo, examinaremos en particular el liderazgo abusivo y el abuso de autoridad o de poder, que figuran entre los principales problemas de carácter sistémico indicados en el Informe Anual de la Oficina del Ombudsman de 2016.
55. El liderazgo abusivo puede ser muy perjudicial para un organismo y sus empleados, aunque a menudo es difícil que los supervisores y los homólogos del jefe abusivo lo detecten, ya que por lo general se trata de un modo de ser más que de actos puntuales que puedan definirse con precisión como abusos. A menudo, este tipo de liderazgo va dejando su marca en los otros de manera gradual, de ahí que sea difícil establecer con exactitud su carácter abusivo. Ocurre, además, que cuando un empleado cuenta que ha sido víctima de un abuso en el lugar de trabajo, su relato por lo general cae en la indiferencia.
56. La mayor parte de los dirigentes abusivos no son conscientes de las repercusiones de su estilo de gestión en los demás y, por tanto, tampoco de las consecuencias, ya que quizás ni siquiera tienen ninguna intención de ser abusivos. También es verdad que el grado de sensibilidad de los empleados frente a un comportamiento abusivo varía de uno a otro en función de diversos factores como, por ejemplo, su situación contractual. No obstante, con el transcurso del tiempo el liderazgo abusivo acaba en general por afectar a un cierto número de empleados<sup>14</sup>.

**Aptitudes interpersonales: una competencia esencial para el liderazgo**

57. ¿Qué pasa si se esconden bajo la alfombra los problemas interpersonales que se presentan en el trabajo, ya sea porque nadie quiere afrontarlos, porque se considera que no es necesario hacerlo o porque nadie tiene las competencias necesarias para abordarlos? ¿Qué pasa si no se reacciona frente a un liderazgo rudo o abusivo? ¿Cuál es el costo real para los empleados y para el PMA?
58. En primer lugar, los empleados se sentirán inevitablemente en cierta medida desmoralizados y experimentarán sentimientos de frustración, ansiedad y estrés. A fin de cuentas, el liderazgo abusivo cuesta al PMA mucho dinero en forma de: pérdida de productividad; tiempo perdido por las preocupaciones que causan estos problemas y los intentos de gestionar el conflicto; frecuente rotación del personal; problemas que persisten encubiertos por el silencio de los empleados; oportunidades desaprovechadas e ideas perdidas que habrían permitido hacer del PMA un organismo mejor.
59. Los empleados del PMA tienen que trabajar eficientemente y respetando a los demás; muchos de ellos tienen responsabilidades, antecedentes, objetivos y ámbitos de especialización totalmente diferentes. No importa con quién trabajemos, ni lo mucho o lo poco que nos consideremos capaces de trabajar bien en equipo, en algún momento nuestros supervisores y colegas nos cuestionarán, o cuestionarán nuestras creencias,

---

<sup>14</sup> El término "abusivo" se refiere al abuso de autoridad, según la definición que figura en la circular OED2018/007 del Director Ejecutivo. Aunque corresponde a 2017, el presente informe anual se basa en la circular OED2018/007 del Director Ejecutivo titulada "Protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación", publicada el 1 de marzo de 2018, por ser esta la circular en vigor en la fecha de publicación del presente informe.

hábitos, modo de pensar o forma de trabajar. Alguno de estos cuestionamientos podría dar lugar a desacuerdos y, en última instancia, a conflictos y desavenencias.

60. Por lo tanto, para ser un empleado eficiente y colaborativo es esencial ser capaz de gestionar las relaciones en el trabajo, lo que es aún más importante para los supervisores y directores, que son responsables de otros miembros del personal. En tal caso, la gestión de las relaciones de trabajo es la clave para crear un ambiente propicio y armonioso en el lugar de trabajo y constituye, por lo tanto, una dote de liderazgo fundamental.
61. Las dotes de liderazgo tienen que ser practicadas constantemente y ser objeto de una reflexión continua. Si los empleados están dispuestos a reflexionar sobre sus comportamientos y sobre las repercusiones que estos tienen en los otros, y a buscar oportunidades de crecimiento personal, el Programa estará en mejores condiciones para crear equipos resilientes capaces de producir cambios positivos.
62. Las aptitudes interpersonales son dotes de liderazgo que deben tomarse en serio como competencias fundamentales de todos los empleados del PMA y, especialmente, de quienes ocupan puestos de nivel intermedio y superior. El PMA tiene que demostrarse más atento y receptivo en los casos en que el precio de llevar a cabo la labor sea demasiado alto. Realizar las tareas empoderando a los empleados para que consigan trabajar bien en equipo es gratificante para todos los interesados: el organismo, el director y los empleados de su equipo, y, en última instancia, los beneficiarios.

#### **Recomendaciones (continuación):**

13. Prevenir los abusos de autoridad. Para ello es necesario explicar y hacer comprender bien a todos qué es un liderazgo abusivo, en qué formas puede manifestarse y qué repercusiones puede tener. Actuar de esta manera repercute en beneficio tanto del director/supervisor abusivo como del empleado perjudicado.
14. Determinar las "competencias interpersonales" que son necesarias para la promoción a puestos de responsabilidad y de dirección; prever intervenciones estructuradas para los empleados que ocupan puestos directivos o están destinados a ser directivos sin contar aparentemente con competencias suficientes.
15. Fortalecer una cultura de respeto y dignidad dentro del PMA: mantener conversaciones y diálogos sobre lo que significa un lugar de trabajo respetuoso para todas las categorías de empleados, incluidos los directores; determinar lo que los empleados necesitan del PMA, y lo que cada uno puede aportar para crear un lugar de trabajo de este tipo, teniendo presentes los valores básicos de las Naciones Unidas —integridad, respeto por la diversidad y profesionalidad—, así como el Código de Conducta del PMA.
16. Abordar la gestión abusiva antes de que dé lugar a una denuncia oficial o a una investigación. A menudo hay conciencia de que existe un problema a nivel de la dirección, pero también hay cierta reticencia o reserva para intervenir. La persona que es víctima de una conducta abusiva no debe aguantar por sí sola la carga onerosa de señalar a la atención del organismo esta situación.
17. Establecer un proceso que permita abordar eficazmente los casos de comportamiento abusivo por parte de un miembro del personal directivo, especialmente cuando el responsable no es consciente de las repercusiones de su comportamiento. Para ello existen instrumentos y enfoques apropiados, probados y comprobados.

**Programa de asesores para un entorno laboral respetuoso**

63. El programa de asesores para un entorno laboral respetuoso lleva funcionando desde 2007. Fundamentalmente consiste en una red de empleados que actúan como coordinadores de la Oficina del Ombudsman en los despachos regionales y en las oficinas y suboficinas en los países, facilitando a todos los empleados del PMA que trabajan sobre el terreno el acceso a los procedimientos informales de solución de conflictos.
64. Como coordinadores de la Oficina del Ombudsman sobre el terreno, su función consiste en ampliar el alcance de la Oficina y reforzar en las oficinas en los países las opciones informales de solución de controversia. Actúan asimismo como facilitadores confidenciales y neutrales y como una fuente válida de información para que los empleados puedan acceder a los servicios formales e informales de solución de controversias cuando experimentan un conflicto en el lugar de trabajo. Un asesor no actuará en nombre del empleado en cuestión, ni mediará o intervendrá por otros medios.
65. Los asesores son designados por sus compañeros de trabajo mediante un proceso de nombramiento confidencial y desempeñan esta función de forma voluntaria al margen de sus responsabilidades habituales. Para estar en condiciones de tratar con los empleados que acuden a ellos y de entender sus problemas, los asesores tienen que poseer un conocimiento adecuado de los sistemas informales y formales de solución de conflictos de que se dispone en el PMA, y de los procedimientos y políticas vigentes en materia de recursos humanos.
66. La ventaja para el organismo consiste en que, gracias a las competencias y los medios de los que se dota a los empleados locales para resolver sus conflictos, los asesores adquieren habilidades laborales valiosas, contribuyen a prevenir y reducir los conflictos, ayudan a formar equipos mejores y más preparados para abordarlos y, por último, ellos y los miembros del equipo llegan a ser líderes mejores.

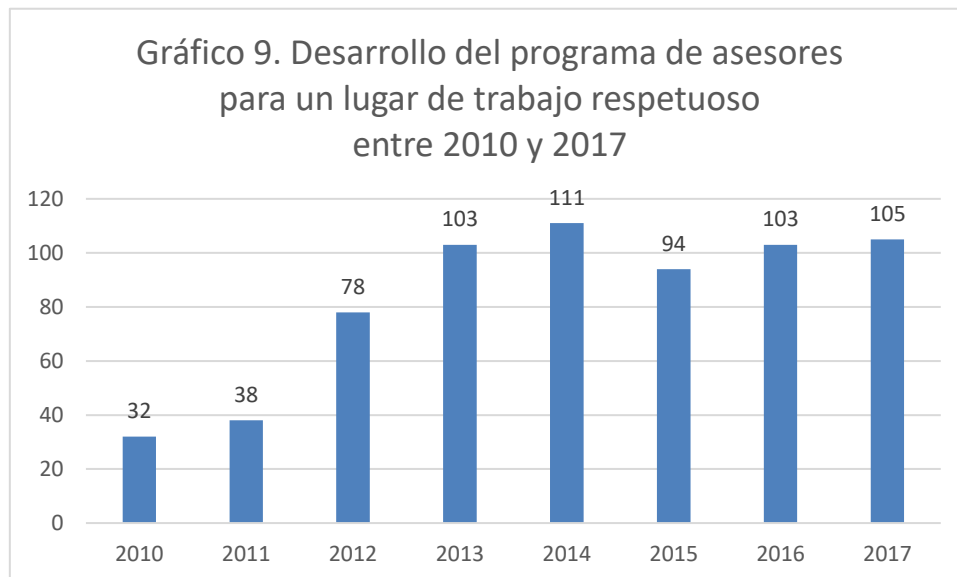
**Casos gestionados por los asesores**

67. En 2017, los 105 asesores gestionaron 214 casos relativos a un total de 304 asuntos, lo que representa una ligera disminución con respecto a los años anteriores: en 2016, 103 asesores habían atendido 240 casos; en 2015, 94 asesores habían gestionado 272 casos, mientras que en 2014, 111 asesores se habían encargado de 180 casos.
68. En 2017, los problemas más comunes que los empleados del PMA plantearon a los asesores para un entorno laboral respetuoso se refirieron a las relaciones entre homólogos y colegas (23 %), el puesto y la carrera (16 %), los servicios y la administración (13 %), seguidos de cerca por las relaciones jerárquicas.

**Director del programa de asesores para un entorno laboral respetuoso**

69. El director del programa de asesores para un entorno laboral respetuoso, de la Oficina del Ombudsman, orienta personalmente a cada uno de los asesores, facilita la celebración de teleconferencias mensuales y presta apoyo al Ombudsman en lo que se refiere a los asuntos estratégicos y casos particulares.
70. Durante las teleconferencias, los asesores tienen la oportunidad de intercambiar confidencialmente las mejores prácticas y de mantenerse recíprocamente informados acerca de las novedades registradas en el PMA que revisten interés para sus respectivas regiones o países.
71. En julio de 2017, en la Sede del PMA se llevó a cabo un curso básico de capacitación para 16 nuevos asesores para un entorno laboral respetuoso.

72. Al final de 2017 había un total de 105 asesores por aun lugar de trabajo respetuoso. La Oficina del Ombudsman está determinada a que haya un asesor por país y otros asesores adicionales en las suboficinas con 100 empleados o más.
73. En el gráfico 9 se muestra el desarrollo del programa de asesores para un entorno laboral respetuoso en el PMA entre 2010 y 2017.



**Problemas con los que se enfrentan los asesores para un entorno laboral respetuoso:**

- i) Limitada disponibilidad de espacios privados para conversar sobre problemas confidenciales, ya que en el PMA los lugares de trabajo compartidos y abiertos constituyen la norma. Para obviar este problema, una oficina del PMA en el país puso a disposición de los asesores una sala de reuniones.
- ii) Tiempo limitado del que disponen los asesores para un entorno laboral respetuoso para desempeñar su función de asesor: algunos de ellos no pueden estar plenamente disponibles debido a su gran carga de trabajo. Esto a veces se debe a la falta de personal, pero, en algunos casos, ocurre porque los asesores no reciben de su director el apoyo necesario para poder desempeñar sus funciones.

**La doble función de los asesores para un entorno laboral respetuoso**

74. Los asesores son también embajadores encargados de promover un comportamiento ético y, como tales, sensibilizan al personal sobre el Código de Conducta del PMA y sobre sus políticas en materia de represalias y denuncias. En el Informe Anual de la Oficina de Deontología se facilitan más detalles sobre este aspecto de la labor de los asesores para un entorno laboral respetuoso.
75. Durante 2017, un total de 31 asesores participó en sesiones de capacitación de capacitadores sobre la lucha contra el fraude y la corrupción llevadas a cabo por la Oficina de Deontología por medio de diversas conferencias telefónicas. A raíz de ello, los asesores realizaron diversas sesiones de capacitación en ocho oficinas en los países y 51 suboficinas, en las que capacitaron directamente a 982 empleados del PMA, y otros 490 empleados recibieron por vía electrónica el material correspondiente.

**De cara al futuro**

**Movimiento #MeToo**

76. En octubre de 2017, el movimiento #MeToo comenzó a denunciar casos de acoso y agresión sexuales en Hollywood, ampliando rápidamente su ámbito de acción a otros sectores. Este movimiento permitió a mujeres y hombres dar a conocer los actos de

acoso y agresión sexuales de los que habían sido víctimas en su lugar de trabajo. Dado que, según el Informe Anual del Ombudsman de 2016, el acoso y la violencia sexuales se dan también en las operaciones de ayuda humanitaria, la Oficina del Ombudsman seguirá de cerca este movimiento.

### **Publicación de la nueva circular en materia de hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación**

77. En marzo de 2018 se publicó la nueva circular en materia de protección contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de autoridad y la discriminación, que inició a elaborar la Ombudsman a principios de 2017. Es probable que esta circular lleve a que un mayor número de empleados acuda a la Oficina del Ombudsman (y a otras partes) para señalar conductas de este tipo.

### **Comité Permanente Interdivisional sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación**

78. La circular sobre hostigamiento, acoso sexual, abuso de autoridad y discriminación condujo al establecimiento de un comité permanente interdivisional sobre estas cuestiones<sup>15</sup> con el fin de responder de forma coordinada a los asuntos relacionados con dichos comportamientos. Los miembros del Comité son los directores de la Dirección de Recursos Humanos, la Oficina de Servicios Jurídicos, la Oficina de Deontología, la Oficina del Ombudsman y la Oficina del Inspector General.

### **Encuesta mundial del personal de 2018**

79. La última Encuesta mundial del personal se llevó a cabo en abril de 2018; la Oficina del Ombudsman estará a disposición de los directores y los comités de personal que deseen obtener información y consejos sobre los resultados.

### **Mesa de la Junta Ejecutiva**

80. A principios de 2018, la Ombudsman, al ser invitada a una reunión informal con la Mesa de la Junta Ejecutiva para presentarle su informe anual de 2016, agradeció la oportunidad que se le brindaba de poner de relieve las principales observaciones de ese año.

### **Junta Ejecutiva**

81. En junio de 2018 la Ombudsman presentó su informe anual de 2016 a la Junta Ejecutiva, según las recomendaciones formuladas por la DCI en su informe de 2015. El Informe Anual del Ombudsman de 2017 se presentará a la Junta Ejecutiva en febrero de 2019.

### **Capacidad de la Oficina del Ombudsman**

82. El personal de la Oficina del Ombudsman no ha aumentado desde su creación en 2005. Dado el continuo aumento del número de los casos tratados y de la labor realizada, la Oficina ha vuelto a solicitar una financiación adicional para contratar a más personal.

### **Asesores para un entorno laboral respetuoso**

83. Según las orientaciones del nuevo director de la red de asesores para un entorno laboral respetuoso, la situación y la duración del mandato de los asesores actuales se evaluarán para determinar con exactitud el número de quienes desempeñan esta función, desde cuándo lo hacen y dónde haría falta aumentar su presencia.
84. En los países donde hacen falta un nuevo asesor o asesores adicionales se pondrá en marcha el proceso de nombramiento de asesores para un entorno laboral respetuoso. Se prevé que hagan falta entre 30 y 40 nuevos asesores para alcanzar el objetivo fijado

---

<sup>15</sup> Circular del Director Ejecutivo OED2018/007.

de contar con un asesor en cada oficina en el país que tenga 50 o más empleados, destacando a asesores adicionales en las oficinas con alrededor de 200 empleados o más y a un asesor adicional en cada suboficina con alrededor de 100 empleados.

**Abuso de poder**

85. La Ombudsman está determinada a trabajar con las principales partes interesadas, como los directores, la Dirección de Recursos Humanos y la Oficina de Deontología, con el fin de reducir la incidencia de los casos de abuso de poder y sus repercusiones. Para lograrlo hace falta un cambio cultural, lo cual a su vez requiere que se lleve a cabo una acción de gran envergadura en todo el PMA.

**Lista de las siglas utilizadas en el presente documento**

DCI	Dependencia Común de Inspección
IOA	Asociación Internacional de Ombudsman
OIT	Organización Internacional del Trabajo