



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

Junta Ejecutiva
Período de sesiones anual
Roma, 10-14 de junio de 2019

Distribución: general	Tema 4 del programa
Fecha: 13 de mayo de 2019	WFP/EB.A/2019/4-C
Original: inglés	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 2018

Proyecto de decisión*

La Junta toma nota del documento titulado "Informe Anual de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación correspondiente a 2018" (WFP/EB.A/2019/4-C).

Sinopsis

1. La Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación fue creada en septiembre de 2005 con el propósito de garantizar que todos los empleados del PMA, independientemente de su cargo o situación, tuvieran acceso a un procedimiento informal y confidencial para abordar los conflictos, controversias o denuncias. En muchos casos, la Oficina será el primer paso para afrontar un problema en un entorno seguro. En otros, los empleados preferirán ponerse en contacto con la Oficina en un momento posterior. La Oficina presta asistencia con objeto de poner al descubierto preocupaciones graves, afrontar controversias, gestionar conflictos y educar a las personas sobre las formas más eficaces de comunicarse. Propugna el desarrollo de un sistema de gestión de conflictos justo y, para lograr este objetivo, apoya la realización de cambios sistémicos.
2. En junio de 2018, 13 años después de la creación de la Oficina del Ombudsman del PMA, la Oficina del Ombudsman presentó por primera vez el informe anual a la Junta Ejecutiva, según esta había aprobado en enero de ese mismo año. Con ello se da cumplimiento a una importante recomendación de la Dependencia Común de Inspección (DCI) contenida en el informe de

* 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

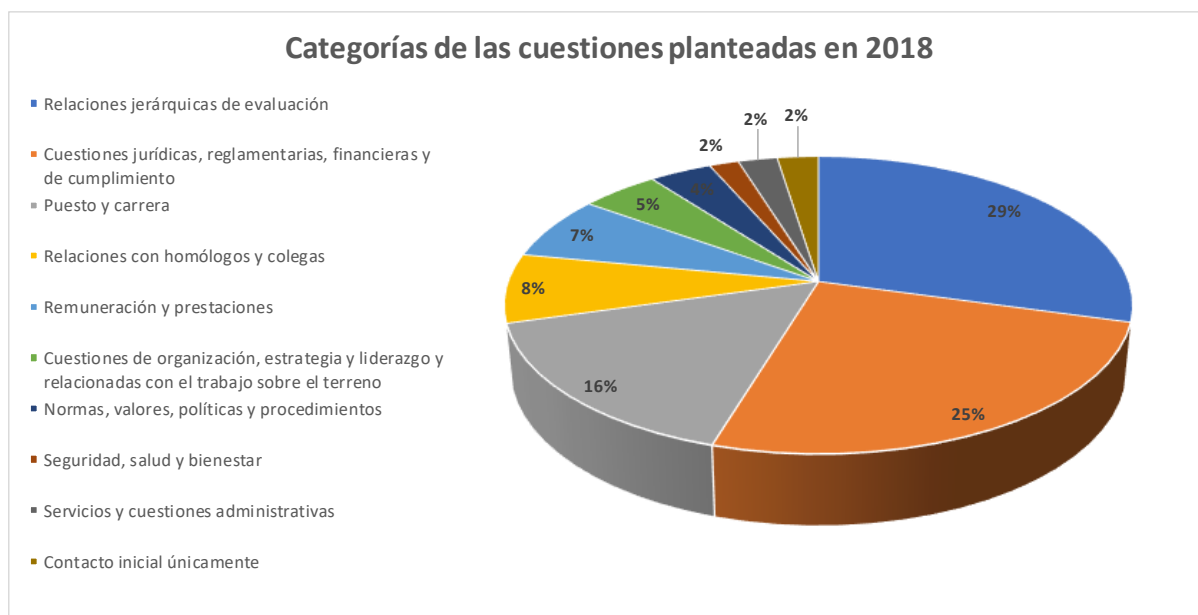
2015 “Examen de los servicios del Ombudsman institucional a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas”. La Oficina está trabajando para poder presentar cada año a la Junta su informe anual en el período de sesiones de junio.

3. La finalidad de la Oficina, según lo establecido en su mandato (**anexo I**), ha permanecido acorde a su cometido original, a saber, mejorar el entorno laboral mediante la resolución oficiosa de cuestiones y conflictos relacionados con el empleo. La Oficina sigue sirviendo de mecanismo disuasorio para evitar que se llegue a procedimientos oficiales de reclamación, al tiempo que aplica estrategias específicas que permiten aumentar la productividad al reducir los conflictos y fortalecer las competencias en materia de gestión de conflictos. Su objetivo es ofrecer un entorno donde no se formulen juicios de valor y en el que los empleados puedan compartir sus preocupaciones y sentirse escuchados. Por otro lado, la Oficina sigue firmemente decidida a abordar en mayor medida los problemas sistémicos y las cuestiones que puedan afectar negativamente al PMA. Por último, de ser necesario, formula recomendaciones para mejorar las políticas, los procedimientos y los sistemas.
4. Para entender claramente hasta qué punto la Oficina es parte integrante de la preparación institucional de cara al logro de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, basta ver los servicios informales de solución de conflictos que presta. Como la Oficina ayuda a los empleados a solucionar los conflictos relacionados con el trabajo, estos están mejor preparados para desempeñar sus funciones de forma satisfactoria y cumplir con la parte que les corresponde en lo relativo a la Agenda. Cuando los conflictos y las cuestiones en el entorno laboral disminuyen, los empleados disponen del margen de maniobra necesario para afrontar los conflictos externos, fomentar la resiliencia antes, durante y después de las crisis y, en última instancia, pasar de la gestión de desastres a la gestión de los riesgos y a la promoción de la resiliencia de las personas.
5. En 2018, la Oficina realizó una encuesta entre las personas que se dirigieron a ella. El 80 % de los que completaron la encuesta recomendarían la Oficina a otros; el 75 % consideraba que la Oficina ofrecía nuevas opciones para la solución de conflictos; el 60 % pensaba que les había proporcionado ideas que les ayudarían a afrontar los conflictos en el futuro; el 50 % estimaba que, al trabajar con la Oficina, se habían evitado tener que recurrir a un procedimiento oficial, y el 80 % declaró estar satisfecho, o incluso muy satisfecho, de los servicios recibidos.

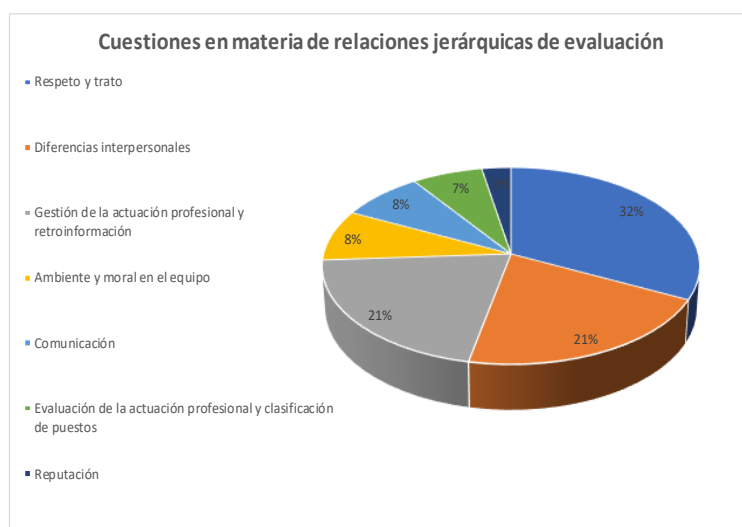
Cuestiones planteadas y tendencias

6. La Oficina llevó a cabo un total de 15 visitas a siete oficinas en los países y ocho oficinas sobre el terreno. El propósito de las visitas es dar mayor visibilidad a la Oficina y aumentar el impacto de sus actuaciones, además de ofrecer a los empleados la oportunidad de mantener un encuentro personal con la Ombudsman. Durante las visitas de la Oficina se mantienen reuniones informativas con el personal directivo; se realizan presentaciones a todo el personal para explicar con detalle los servicios que presta la Oficina; se organizan mesas redondas sobre cuestiones relacionadas con conflictos que sean de interés local, y se mantienen reuniones, en su caso, con la asociación del personal a nivel nacional, el consejero del personal y los asesores para un entorno laboral respetuoso. Se da prioridad a los países que han solicitado una visita y a los que nunca han recibido la visita de un Ombudsman.
7. Las mejores prácticas preconizan la realización de visitas *anuales* a las dependencias del Programa fuera de la Sede. A la actual dirección de la Oficina le gustaría que la frecuencia de las visitas a las oficinas en los países fuera de una vez cada *tres años*. No obstante, dado que el PMA trabaja en 85 países y teniendo en cuenta la plantilla actual de la Oficina, se calcula que hoy día esta tiene capacidad para realizar una visita cada 10 años aproximadamente. Aunque no sea lo ideal, esta estimación es realista.

8. Las cuestiones que se plantean a la Oficina se clasifican por categorías y con el material recogido se elabora información estadística que se conserva y analiza. Esta práctica contribuye a detectar en una fase temprana problemas sistémicos que pueden ser motivo de grave preocupación para el PMA. Estos problemas se ponen en conocimiento del personal directivo superior junto con las recomendaciones formuladas por la Ombudsman sobre las correspondientes medidas correctivas o preventivas. Las categorías se han clasificado y ajustado en consonancia con las [categorías uniformes para la presentación de informes](#) de la **International Ombudsman Association (anexo II)**.
9. En 2018, 368 personas se pusieron en contacto con la Oficina y recabaron ayuda para solucionar conflictos que se habían planteado en el lugar de trabajo. Estos 368 casos comprendieron un total de 852 cuestiones. En 2016, el número de total de casos fue de 215 y en 2017, de 368; esos años, el número de cuestiones planteadas fue de 394 y 776, respectivamente. Estos totales anuales no representan necesariamente el número de conflictos que afectan a los empleados, sino que más bien muestran el conocimiento que se tiene de la Oficina y el grado de acceso a ella. En 2018 se realizó un menor número de visitas sobre el terreno, lo que parece poner de relieve la eficacia de la labor de promoción de la Oficina. También cabe deducir que, si se hubieran podido realizar más visitas sobre el terreno, el número de empleados que habría acudido a la Oficina hubiera sido mayor.
10. El porcentaje de mujeres (57 %) que se valió de los servicios de la Oficina fue superior al de hombres (40 %), a diferencia de lo ocurrido en 2017, año en que la proporción de hombres y mujeres fue prácticamente la misma (51 % y 49 % respectivamente). Los casos que afectaban a grupos, es decir, los casos en que dos o más empleados acudieron juntos a la Oficina, representaron el 3 % del total. De todos los casos, el 75 % se presentó sobre el terreno y el 25 %, en la Sede, mientras que en 2017 estos porcentajes fueron del 84 % y del 16 %, respectivamente. Esta diferencia puede deberse a que en 2018 se realizaron menos visitas sobre el terreno.
11. En 2018, las tres categorías donde se registró el mayor número de cuestiones fueron las relativas a las relaciones jerárquicas de evaluación, los asuntos jurídicos y reglamentarias y el puesto y la carrera, que juntas sumaron el 70 % de las cuestiones planteadas por los empleados. Cada una de las categorías principales se subdivide a su vez en varias subcategorías, lo que permite definir las cuestiones con mayor precisión. El empleo de subcategorías permite analizar mejor las cuestiones y hacer un seguimiento de las tendencias para así poder expresar en términos cuantitativos los problemas sistémicos y ofrecer al Programa un sistema de alerta temprana. Estos problemas sistémicos se ponen de manifiesto principalmente en las conversaciones confidenciales que la Oficina mantiene con los empleados que se dirigen a ella o con las partes interesadas, o bien se detectan a partir de las observaciones directas de la Ombudsman. Posteriormente, la Oficina se dirige al personal directivo y las partes interesadas pertinentes para obtener retroinformación al respecto, dado que es a ese nivel donde esos problemas pueden abordarse de una forma fructífera.



12. En los últimos cinco años, la categoría de las **relaciones jerárquicas de evaluación** ha ocupado el primer puesto en cuanto a número de cuestiones planteadas, algo que también ha podido observarse en otras oficinas de los Ombudsmen de todo el mundo. Esta categoría abarca, entre otras cuestiones, los problemas entre los empleados y sus supervisores; el ambiente y la moral del equipo y los asuntos relativos a la reputación. Para otras subcategorías incluidas dentro de las relaciones de evaluación, consúltese la figura sobre las “relaciones jerárquicas de evaluación”. Desde 2017, la categoría “cuestiones jurídicas y reglamentarias” abarca los asuntos relacionados con la nueva política en materia de hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación y, por consiguiente, en ella se incluyen las cuestiones referentes al *hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder, la discriminación, la violencia física, las denuncias de irregularidades y la protección contra represalias*, según se contemplan en la política.
13. Dentro de la categoría de las relaciones jerárquicas de evaluación, el 74 % de las cuestiones planteadas por los empleados se clasificaron a su vez en una de las tres subcategorías siguientes: respeto y trato; diferencias interpersonales, y gestión de la actuación profesional y retroinformación.



14. Partiendo de los problemas sistémicos observados, la Oficina contribuyó ampliamente a la creación y realización de la campaña “*Respeto para todos*”. Además, en su calidad de miembro del Equipo de Tareas de Nivel Superior de la campaña, la Oficina trabajó en asociación con la Dirección de Comunicación, Sensibilización y Promoción Comercial, la Dirección de Recursos Humanos, la

Oficina de Deontología y la Dirección de Bienestar del Personal y contribuyó de forma significativa a la definición de los objetivos y la estrategia de esta campaña, con la que se pretende concienciar de la necesidad de un entorno laboral en el que se cultive el respeto.

Su propósito es dotar a los empleados del PMA de los conocimientos, las competencias y los recursos necesarios para la creación de dicho entorno. Los resultados logrados con esta iniciativa tendrán un efecto directo en varios de los problemas sistémicos planteados en 2018.

15. La Oficina impartió a los asesores para un entorno laboral respetuoso la capacitación necesaria para impulsar y sostener la campaña “Respeto para todos”. Los asesores siguen apoyando y favoreciendo las actividades y las medidas educativas de esta campaña, la cual llevará, en última instancia, a la creación de un lugar de trabajo respetuoso para todo el personal del PMA. Todas las personas que hoy día desempeñan la función de asesor han intervenido o intervendrán en la campaña en sus respectivos lugares de destino.
16. Las cuestiones **jurídicas y reglamentarias** constituyeron la segunda categoría más importante en cuanto a número de cuestiones planteadas a la Oficina en 2018. Dentro de ella, el 81 % de las cuestiones se clasificaron en la subcategoría “hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación”. Del 19 % restante, el 8 % correspondió a procesos de investigación y procedimientos disciplinarios, y otro 8 % a cuestiones de ética e integridad.
17. En 2018, los casos de hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación constituyeron el 33 % del total de los casos presentados a la Oficina, frente al 27 % registrado en 2017. En el año al que se refiere el presente informe, el número de casos de acoso sexual registró un importante aumento, ya que se triplicó con respecto al año anterior. Este hecho obedeció a la publicación de la nueva política en materia de hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación, presentada en el mes de marzo, y a los mensajes conexos del Director Ejecutivo. Tras la revisión de la política, hubo también un brusco aumento de las llamadas del personal directivo a la Oficina pidiendo asesoramiento sobre la aplicación de la política cuando se presentan denuncias en ese ámbito.



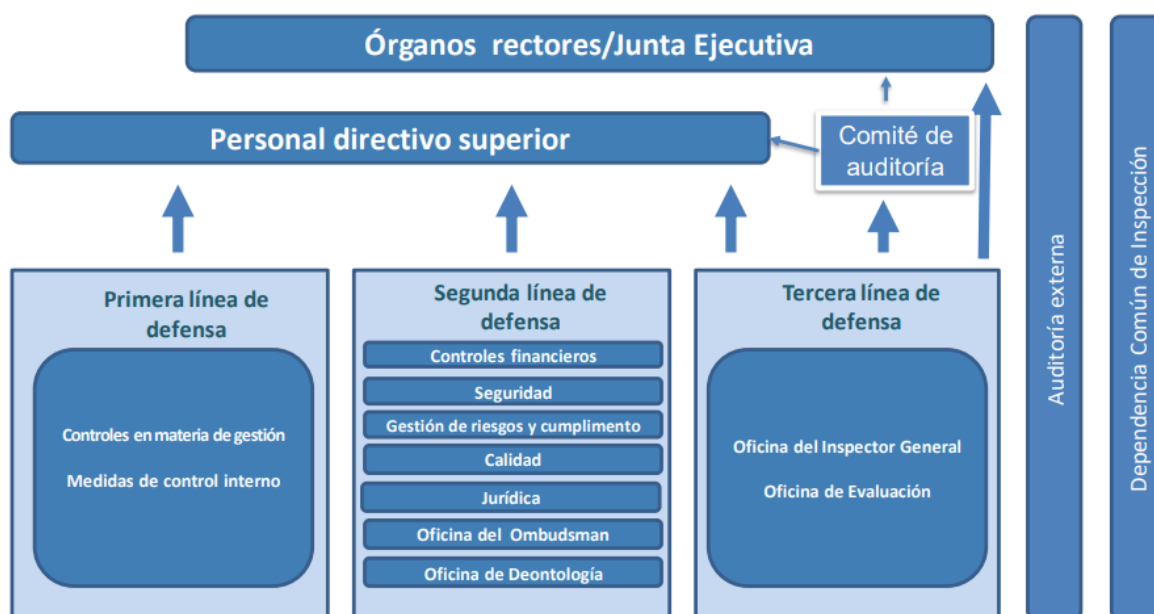
18. En 2016, la Directora Ejecutiva en ejercicio puso en marcha la **campaña de “tolerancia cero”** para luchar contra el acoso sexual, la violencia sexual y la explotación y el abuso sexuales. A raíz de ello, en la Oficina se registró un repentino aumento de los casos referentes a estas cuestiones. Los empleados, empoderados por esta campaña, se atrevieron por fin a denunciar las experiencias de acoso sexual y violencia sexual vividas. En este contexto, conviene señalar que, contrariamente al propósito perseguido por la campaña de “tolerancia cero”, en la política en materia de hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación se fijó un plazo máximo de seis meses para presentar las denuncias, lo que hizo que muchas de las víctimas desistieran de su intención.

19. La Oficina llevo a cabo amplias investigaciones con objeto de demostrar las ventajas de una *política eficaz centrada en la víctima*. Para asegurarse de que al llevar a cabo la necesaria revisión de la anterior política en materia de hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación se adoptara un planteamiento integral y multidisciplinar, la Ombudsman presentó los resultados de dichas investigaciones a la Dirección de Recursos Humanos, la Oficina de Servicios Jurídicos, la Oficina de Género, la Oficina de Auditoría Interna, la Dirección de Seguridad, la Oficina de Inspecciones e Investigaciones, la Oficina de Deontología y la Dirección de Bienestar del Personal. Gracias a este enfoque colaborativo, se procedió a modificar la política y se suprimió el plazo máximo previsto de seis meses. La política modificada prevé que la denuncia pueda presentarse de forma anónima, o ser presentada por una persona que haya presenciado los hechos o por un empleado que ya no esté al servicio del PMA, y que la Oficina del Inspector General pueda iniciar de oficio una investigación. En la política se especifican las responsabilidades de los miembros del personal directivo y los supervisores y se establece que, para poder ascender a esos puestos, los empleados han de demostrar que poseen las aptitudes necesarias para fomentar un entorno laboral seguro y armonioso. Asimismo, se han ampliado y aclarado las disposiciones relativas al apoyo a las personas afectadas y a los presuntos autores.
20. La Ombudsman reconoce que la política, en su versión revisada, supone una mejora importante del sistema interno de administración de justicia a disposición de los empleados. Y aunque por sí sola una política no puede cambiar la cultura institucional, el diálogo permanente y la labor de sensibilización pueden tener importantes resultados que originen un cambio de cultura. En este orden de cosas, la campaña “Respeto para todos” constituye una valiosa iniciativa. La Ombudsman también reconoce el valor de la iniciativa de la Dirección de Recursos Humanos de celebrar sesiones en todas las oficinas en los países para explicar la política revisada, pues ha podido observar que, allí donde se han celebrado dichas sesiones, el conocimiento de estos problemas y de la política revisada ha mejorado considerablemente.
21. En virtud de la política revisada, se creó el **Comité Permanente Interdivisivo**, encargado de tratar las cuestiones relacionadas con la conducta abusiva aplicando un enfoque centralizado, coordinado y pluridimensional. La misión del Comité es asesorar al Director Ejecutivo sobre cómo tratar los casos de conducta abusiva y responder con rapidez ante ellos, así como promover la prevención de este tipo de conductas. El Comité está presidido por el Director de Recursos Humanos y está compuesto por los directores y jefes del sistema interno de administración de justicia, a saber, el Inspector General y Director de la Oficina de Servicios de Supervisión, el Director de la Oficina de Servicios Jurídicos, el Director de la Oficina de Deontología y el Ombudsman.

La Oficina del Ombudsman y la gestión de riesgos

22. En el marco de supervisión de 2018 del PMA se definía su estructura de gobernanza y supervisión con la adopción del modelo de “tres líneas de defensa”. En dicho marco se señalaba expresamente que si bien los órganos rectores formales hacían recaer la responsabilidad de la gestión de riesgos sobre el personal directivo superior, a nivel cotidiano, la gestión de riesgos es responsabilidad de todos. El personal directivo y los empleados que no tengan en cuenta los riesgos a la hora de planificar, ejecutar y perfeccionar sus actividades tendrán dificultades para alcanzar sus objetivos.

Las tres líneas de defensa del PMA



23. Una gestión de riesgos eficaz implica la participación de los empleados a todos los niveles y permite que los riesgos se aborden en el nivel de toma de decisiones adecuado. En el modelo aplicado, las funciones y responsabilidades en materia de riesgos se distribuyen según las actividades entre los responsables de la toma de decisiones en materia de riesgos de la "primera línea de defensa", que asumen y gestionan el riesgo en el marco de la labor cotidiana; la dirección y los directores de las dependencias técnicas de la "segunda línea de defensa", que efectúan el seguimiento de los riesgos y los controles, actúan como instancias normativas y definen el nivel global de riesgos aceptable, y la "tercera línea de defensa", que brinda una garantía independiente.
24. En este marco, la Oficina del Ombudsman desempeñó un papel decisivo como parte integrante de la **segunda línea de defensa**, señalando las tendencias y los problemas sistémicos que aumentan los riesgos para el PMA. La Oficina también tiene un papel primordial en la prevención de los riesgos para el Programa, como los siguientes: riesgo de una agravación de los conflictos que dé lugar a dimisiones, ceses en el servicio o una elevada rotación del personal; riesgo de no poder atraer y retener a personas de talento; riesgo de dañar la reputación del PMA, y riesgo de repercusiones negativas derivadas de la baja moral y la escasa productividad, en último término, para el bienestar y la supervivencia de los beneficiarios del Programa. Las oficinas de los Ombudsman son el mecanismo más seguro con que cuentan los organismos cuando se trata de evaluar cuestiones difíciles o espinosas y de hallar posibles soluciones, puesto que no tienen un interés propio en que se obtenga un resultado determinado. Los principios y códigos deontológicos en los que se basan, en particular los principios de confidencialidad y oficiosidad, hacen de ellas el lugar ideal para mantener conversaciones difíciles.

Programa de asesores para un entorno de laboral respetuoso

25. Desde su creación en 2007, el programa de asesores para un entorno laboral respetuoso ha tenido la misma finalidad: prestar asistencia a la Oficina del Ombudsman y ampliar el alcance de sus actividades a las oficinas regionales y las oficinas y suboficinas en los países ofreciendo un servicio de resolución de controversias de primer nivel. El programa de asesores sigue trabajando en coordinación directa con la Oficina y su labor se centra en la prevención y la reducción de los conflictos en el lugar de trabajo y en el fortalecimiento del sistema informal de solución de controversias, con miras a prevenir los conflictos y darles una pronta solución. Los asesores, en tanto que prolongación de la Oficina, proporcionan apoyo confidencial y neutral a los colegas que tienen problemas en el lugar de trabajo, al escuchar de forma empática y actuar a modo de caja de resonancia. Los asesores y los empleados que acuden a ellos examinan juntos las opciones disponibles para resolver una situación sin confrontaciones y de forma constructiva, basándose fundamentalmente en la autoayuda y el empoderamiento; no actúan de mediadores ni intervienen en calidad de terceros.
26. Los asesores reciben capacitación en técnicas básicas de orientación personalizada y en el conocimiento preciso de las políticas aplicables en materia de recursos humanos y sobre los mecanismos institucionales formales e informales de solución de conflictos. Los asesores asisten a teleconferencias mensuales durante las cuales tienen la oportunidad de recibir formación sobre temas específicos y de intercambiar las mejores prácticas. Disponen de un servicio de asistencia en línea en caso de que tengan preguntas acerca de su cometido o del planteamiento que han adoptado. Desde 2012, los asesores son también embajadores para promover un comportamiento ético por cuenta de la Oficina de Deontología. En el marco de esta función, realizan una labor de divulgación de los valores y principios del PMA, incluida la difusión de información sobre las Normas de Conducta de la Administración Pública Internacional, el Código de Conducta del PMA y el marco normativo deontológico del PMA. En el anexo III figura un resumen del mandato de los asesores.
27. A raíz de un análisis global de las necesidades, en el que se tuvieron en cuenta la dimensión del PMA a nivel de los países y los puestos que los asesores dejan vacantes cuando renuncian o dejan el Programa, se puso en marcha un proceso de designación en 38 países, a raíz del cual se seleccionó a 42 nuevos asesores. Estos recibirán un curso básico de capacitación de una semana de duración, organizado por la Oficina del Ombudsman.
28. En 2018, los 118 asesores gestionaron 264 casos referentes a 360 cuestiones, lo que representa un importante aumento con respecto a los años anteriores: en 2017, 104 asesores atendieron 214 casos y en 2016, 103 asesores atendieron 240 casos. Como en años anteriores, el 30 % de todas las cuestiones planteadas correspondió a la categoría de relaciones con homólogos y colegas, seguido de un 16 % de cuestiones relativas a la promoción y el desarrollo profesionales y un 15 % correspondiente a las relaciones jerárquicas de evaluación.
29. Las principales cuestiones planteadas por los asesores guardaban relación con el hostigamiento y el abuso de poder, con un 34 % de todos los casos, lo que representa un aumento del 10 % con respecto a 2017, año en que esta categoría ocupó el segundo puesto con un 24 % de los casos. Este brusco aumento, que es reflejo fiel de los resultados de la Encuesta mundial del personal, podría obedecer a que el personal ha cobrado mayor conciencia del problema a raíz de la presentación y promoción, a comienzos de 2018, de la nueva política en materia de prevención y lucha contra el hostigamiento, el acoso sexual, el abuso de poder y la discriminación. Las cuestiones relacionadas con las perspectivas de carrera y la evaluación de la actuación profesional siguen ocupando un lugar destacado y representan el 24 % y el 15 %, respectivamente, de los casos.

Recomendaciones de la Ombudsman

Mejora de la escucha, desarrollo de competencias y servicios de apoyo

30. El 40 % de todas las cuestiones planteadas a la Oficina están relacionadas con la comunicación y el trato respetuoso y corresponden a las subcategorías siguientes: respeto y trato (12 %); gestión de la actuación profesional y retroinformación (6 %); comunicación (3 %); ambiente y moral en el equipo (3 %); hostigamiento (10 %) y abuso de autoridad (6 %). La Encuesta mundial del personal del PMA de 2018 ha confirmado también la necesidad de mejorar la comunicación, la retroinformación y el diálogo, tanto en el seno de los equipos como en el Programa en general. Solo el 44 % de los encuestados creen que en el PMA hay un diálogo abierto y honesto entre la institución y el personal; el 54 % siente que su opinión se tiene en cuenta, y el 49 % siente que puede expresarse abiertamente y cuestionar los procesos de trabajo. El Director Ejecutivo envió un mensaje a todo el personal en el que instaba a los empleados a examinar los resultados de la encuesta y empezar a tratar a los demás con respeto y dignidad, y a escuchar más.
31. Muchas de las personas que acudieron a la Oficina se sentían frustradas por el carácter jerárquico y unidireccional que solía tener la comunicación con sus directores y supervisores y, en particular, por la ausencia de una comunicación transparente, la falta de retroinformación periódica y constructiva y la imposibilidad de manifestar sus opiniones. Los empleados quieren ser escuchados y respetados, pues sentirse valorado y apreciado es una necesidad humana universal. Cuando no existe un verdadero diálogo, el grado de compromiso es menor y la moral en el lugar de trabajo suele bajar. Fruto de sus conversaciones con las personas que se dirigieron a la Oficina y con las partes interesadas, la Ombudsman pudo constatar que en el PMA había un déficit de escucha y que la escucha era una esfera fundamental susceptible de mejora. Una auténtica comunicación bidireccional exige una escucha activa y empática. Cuando los empleados se sienten cómodos y pueden expresarse libremente, la motivación y la colaboración aumentan y se genera un ambiente de compromiso, confianza y lealtad. Por consiguiente, tanto los equipos como el Programa tienen mucho que ganar con la práctica de una escucha activa y empática. Además, implantar una cultura de la escucha puede ser el modo más eficaz de evitar las conductas abusivas.
32. La Ombudsman recomienda que el personal realice, como mínimo una vez al año, el curso de capacitación en línea sobre cómo mejorar la capacidad de escucha, al que tiene acceso todo el personal. Si se logra mantener al día esta habilidad en la mente de todos los empleados del PMA, será más fácil seguir impulsando el cambio de tendencia en la cultura institucional hacia la escucha activa. Por otro lado, debería impartirse *capacitación continua* al personal directivo en materia de habilidades interpersonales, comunicación efectiva, gestión de conflictos y competencias culturales.
33. El PMA debería estudiar la posibilidad de implantar herramientas que permitan al personal directivo recabar retroinformación anónima de sus subordinados, sus colegas y sus supervisores acerca de su estilo de gestión y comunicación. Este tipo de herramientas hace que el personal directivo tenga la oportunidad de recibir una retroinformación veraz que, a la larga, promueve el crecimiento y la rendición de cuentas. Por otro lado, esta retroinformación facilita a los supervisores datos concretos que pueden aprovechar en su plan de desarrollo profesional.
34. En cuanto a la labor de escucha a las víctimas de acoso sexual, la Ombudsman recomienda poner a disposición de los empleados un *repositorio confidencial*, a través del cual estos puedan facilitar información detallada sobre un incidente sin tener que presentar una denuncia formal. El empleo de un repositorio funcional permitiría al Inspector General recopilar y hacer un seguimiento de otros incidentes que hayan sido comunicados por otras víctimas, de modo que pueda abrirse una investigación oficial en caso de que se repita un incidente. A raíz del movimiento #MeToo, varios organismos han creado repositorios confidenciales.

35. En lo que se refiere a la atención a las personas que denuncian oficialmente ante la Dirección de Recursos Humanos un acto de acoso sexual o de violencia sexual, la Ombudsman recomienda que el Programa designe a una *persona que preste apoyo confidencial* y sea capaz de explicar el proceso de investigación y responder a las preguntas durante este largo proceso. En la actualidad, los denunciantes y las personas objeto de una investigación pueden dirigirse a la Ombudsman, al Consejero del Personal y al Asesor Jurídico, pero sería más recomendable tener una persona designada. Una posibilidad sería que este apoyo confidencial lo prestara un empleado ubicado en la Oficina del Ombudsman. La prestación de apoyo es acorde con el enfoque centrado en la víctima que se recoge en la política revisada en materia de hostigamiento, acoso sexual, abuso de poder y discriminación.
36. En cuanto a la escucha a los empleados separados del servicio, la Ombudsman recomienda establecer un protocolo que prevea la realización de una *entrevista de fin de servicio* confidencial a todo el personal separado del servicio. Dicha entrevista tiene una doble vertiente: por un lado, este proceso supone un reconocimiento del empleado, al brindarle la oportunidad de expresarse sin reservas acerca de su separación del servicio o dimisión. Por otro, el PMA recopila información que puede servir para aumentar la retención del personal y determinar con mayor antelación qué cuestiones deben aún abordarse.

ANEXO I

Mandato

El Director Ejecutivo publicó inicialmente en 2005 el mandato de la *Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación*. En 2012, se publicó un mandato revisado que sustituía al mandato anterior. A continuación, se recogen tres secciones del documento más reciente.

Finalidad

- 1) La Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación (la "Oficina") se ha establecido con la finalidad de proporcionar a todos los empleados los servicios de una persona imparcial e independiente que se ocupe confidencial y oficiosamente de los problemas y conflictos relacionados con el desempeño de sus funciones.
- 2) Los términos "problemas" y "conflictos" deben entenderse en su sentido más amplio y abarcan, entre otras, las cuestiones relativas a las condiciones de empleo, el comportamiento en el lugar de trabajo, la administración de prestaciones y las comunicaciones entre personas o grupos.
- 3) La presente circular contiene el mandato de la Oficina y otras disposiciones pertinentes.

Objetivos

Los objetivos de la Oficina son: 1) mejorar el entorno laboral mediante la resolución oficiosa de problemas y conflictos relacionados con el empleo, lo que puede contribuir a reducir el riesgo de que estas cuestiones se agraven y se llegue a procedimientos oficiales de reclamación; 2) detectar y analizar las cuestiones o tendencias sistémicas generales e informar sobre ellas, y formular recomendaciones para mejorar las políticas, procedimientos, sistemas y estructuras del Programa, sin infringir los principios de confidencialidad y anonimidad.

Acceso. Los servicios de la Oficina pueden ser utilizados por todos los funcionarios del PMA y el personal que no sea de plantilla (los "empleados"). 1) Los empleados deben recibir la información necesaria sobre cómo señalar a la atención de la Oficina las cuestiones que sean causa de preocupación. 2) La Oficina debe atender a los empleados tanto en la Sede como sobre el terreno.

Principios de funcionamiento

- 1) El Ombudsman debe actuar con arreglo a la Declaración sobre el cometido del PMA, el Estatuto y el Reglamento del Personal, las políticas aplicables y los principios de justicia y equidad.
- 2) La Oficina es un canal de comunicación alternativo y no sustituye ni resta validez a los demás mecanismos de solución de controversias (incluidos los mecanismos oficiales), sino que, con el consentimiento del empleado, actúa en colaboración con otras oficinas y servicios. Cuando sea necesario, el Ombudsman puede recomendar al empleado que consulte a otras dependencias, como la Dirección de Recursos Humanos (en particular los servicios de asesoramiento del personal), la Oficina de Deontología, la Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión, la Oficina de Servicios Jurídicos y los órganos de representación del personal.
- 3) La Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación presta, entre otros, los servicios siguientes:
 - a) Atención: se presta oído a los empleados de forma activa y solidaria, sin formular juicios de valor ni críticas.
 - b) Intercambio de información: de ser preciso, se remite a los empleados a fuentes de información adecuada que ofrezcan interpretaciones informales.

- c) Replanteamiento de los problemas: los problemas planteados se pueden aclarar y ver desde otra perspectiva, y pueden proponerse alternativas para satisfacer las necesidades del empleado.
 - d) Orientación personalizada: se determinan y fortalecen las capacidades del empleado para abordar el problema.
 - e) Intervención informal de terceros y recurso a formas de diplomacia itinerante: el Ombudsman reúne a las partes de manera informal o va reuniéndose con cada una por separado hasta encontrar una solución aceptable.
 - f) Mediación: la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación concierta un proceso sistemático de negociación en el que un mediador certificado se encarga de ayudar a las partes a llegar a un acuerdo.
- 4) El personal de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación está exento de informar sobre actividades que infrinjan las leyes nacionales, sean de carácter fraudulento o conlleven gastos excesivos o malversación de fondos y hayan sido señaladas a su atención por los empleados que efectúen consultas a la Oficina; sin embargo, informará a los empleados de su obligación de denunciar esas actividades a través de los canales internos establecidos para ello.
- 5) Los principios de independencia, neutralidad, confidencialidad y oficiosidad, a los que se hace referencia a continuación, se aplican al Ombudsman y a las personas que este autorice a ocuparse de los casos de los empleados o a mediar en ellos.
- 6) La utilización de los servicios de la Oficina es siempre voluntaria.

ANEXO II

Definiciones

Se entiende por **caso** la cita concertada por un empleado para reunirse con el Ombudsman a fin de exponerle un conflicto o problema relacionado con el trabajo.

Se entiende por **cuestión** el tipo de conflicto con relación a una categoría. Un caso puede comprender múltiples cuestiones.

Actualmente, las cuestiones se definen con relación a 10 categorías principales. Dichas categorías, que están en consonancia con las categorías uniformes para la presentación de informes de la **International Ombudsman Association**, son las siguientes:

1. Relaciones jerárquicas de evaluación
2. Cuestiones jurídicas, reglamentarias, financieras y de cumplimiento
3. Puesto y carrera
4. Cuestiones de organización, estrategia y liderazgo y relacionadas con el trabajo sobre el terreno
5. Remuneración y prestaciones
6. Seguridad, salud y bienestar
7. Relaciones entre homólogos y colegas
8. Normas, valores, políticas y procedimientos
9. Servicios y administración
10. Otros

Cada una de estas categorías principales se divide en **subcategorías** para poder definir con precisión la cuestión.

ANEXO III

Mandato de los asesores para un entorno laboral respetuoso

El presente mandato ha sido publicado por la Oficina del Ombudsman. A continuación se recogen las secciones más importantes.

El PMA y los demás organismos del sistema de las Naciones Unidas reconocen el derecho de todos los miembros del personal a ser tratados con dignidad y respeto. Ello implica trabajar en un entorno libre de hostigamiento e intimidación, en el que toda denuncia de trato irrespetuoso se tome con la debida seriedad y sea tratada de inmediato. En defensa de este principio, los organismos han establecido diversas vías a través de las cuales las personas que tienen problemas en el lugar de trabajo pueden recibir asesoramiento y asistencia o presentar una denuncia. En el PMA, estas vías son la dirección, la Dirección de Recursos Humanos —incluidos los servicios de los consejeros del personal y de relaciones con el personal—, la Oficina de Servicios Jurídicos, la Oficina del Inspector General y de Servicios de Supervisión, la Oficina del Ombudsman, la Oficina de Deontología y las asociaciones del personal.

A raíz de un proyecto piloto interinstitucional realizado por la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR), el PMA y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) a finales de 2007 con el fin de reforzar el sistema informal de resolución de controversias del PMA, se procedió a crear una red de asesores voluntarios para un entorno laboral respetuoso sobre el terreno.

El objetivo de los asesores es trabajar en coordinación directa con la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación, centrándose fundamentalmente en la prevención o reducción de los conflictos laborales, abordándolos sin tardanza y yendo al origen del problema. Los asesores también están en relación con la Oficina de Deontología, en su función de “embajadores encargados de promover un comportamiento ético”. En este contexto, los asesores respaldan el mandato de la Oficina de Deontología realizando actividades de educación y divulgación sobre los valores y los principios de las Naciones Unidas y del PMA, en particular, las Normas de conducta para la administración pública internacional, el Código de Conducta del PMA y otras disposiciones administrativas.

Criterios de selección

Podrán optar al puesto de asesor todos los empleados, con excepción del personal de administración y gestión de nivel superior y el personal de recursos humanos (independientemente de su puesto). No debería designarse como asesores a los representantes de las asociaciones del personal, a los representantes en materia de bienestar del personal, ni a los coordinadores en materia de protección contra la explotación y el abuso sexuales, ya que la doble función podría originar un conflicto de intereses o ser percibida de ese modo. Los voluntarios de apoyo a los compañeros sí pueden ocupar el puesto de asesor y desempeñar ambas funciones simultáneamente.

Nombramiento

Los asesores son elegidos por los miembros del personal de sus respectivas oficinas a través de un sistema de designación confidencial. A continuación, el Ombudsman, en consulta con el Director en el País o el Director Regional correspondiente, procede a su nombramiento. Las personas designadas tienen que haber trabajado en el Programa durante al menos un año.

En todo momento, los asesores para un entorno laboral respetuoso deberán:

- respetar la dignidad y los derechos de todo el personal;
- mantener el más alto grado de integridad personal;
- mantener en la más estricta confidencialidad todas las conversaciones que celebren con un miembro del personal;
- dar a conocer al Ombudsman todo conflicto de intereses real, aparente o posible que pueda plantearse durante el desempeño de la función de asesor;
- hacer saber al Ombudsman si han solicitado o se proponen ser miembros de un comité o de un grupo de trabajo;
- respetar los principios de neutralidad e independencia inherentes a la función de asesor, en particular cuando lleven a cabo otras funciones relacionadas con el trabajo.

Lista de las siglas utilizadas en el presente documento

ACNUR	Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
DCI	Dependencia Común de Inspección
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia