Organización Mundial de la Salud

**CONSEJO EJECUTIVO**
**144.ª reunión**
**Punto 9.4 del orden del día provisional**

**EB144/INF./2**
**18 de diciembre de 2018**

# Informe del Ombudsman[1]

1. El presente documento de información se somete a la consideración del Consejo Ejecutivo de conformidad con las conclusiones a las que llegó el Consejo en su 141.ª reunión, de mayo de 2017,[2] sobre la recomendación de la Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas, según la cual todos los órganos legislativos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas «deben facilitar que el ombudsman les informe periódicamente sobre los problemas sistémicos que haya podido detectar».[3]

2. Este es el segundo informe que el Ombudsman presenta al Consejo Ejecutivo con el objetivo de: 1) describir las actividades de la Oficina en el último año, en particular el tipo de casos recibidos; 2) perfilar los problemas sistémicos más pertinentes detectados durante ese periodo; y 3) hacer seguimiento de la respuesta de la Administración a las recomendaciones formuladas en el informe anterior.[4] La información de fondo sobre la función del Ombudsman y la estructura de los servicios que presta se adjunta en el anexo 1 de presente informe, como referencia.

3. Partiendo principalmente de las conversaciones confidenciales mantenidas con los funcionarios que han visitado la Oficina del Ombudsman,[5] este vigila las tendencias las tendencias con objeto de propiciar la detección temprana de problemas que pueden ser importantes para la Organización. A continuación, informa a los directivos superiores y los asesora respecto de la adopción de medidas correctivas y preventivas adecuadas. Por consiguiente, se han mantenido interacciones periódicas con los directivos superiores, entre ellos el Director General, los Directores Regionales y otras partes interesadas, en particular las asociaciones del personal, para encontrar soluciones oficiosas eficaces a problemas preocupantes.

4. Los problemas sistémicos y recomendaciones recogidos en el presente informe son, pues, el resultado de interacciones confidenciales con visitantes y otras partes interesada que, por su contenido y características, parecían apuntar a importantes problemas institucionales, algunos de ellos potencialmente fuera del alcance de otros servicios de apoyo de la OMS.

---

[1] El presente documento ha sido preparado por la Oficina del Ombudsman y Servicios de Mediación en consulta con todos los ombudsman regionales de la OMS. Así pues, el documento refleja las opiniones de todos los mediadores de la OMS y, por tanto, toda mención al Ombudsman se refiere a las actividades tanto de la Oficina del Ombudsman y Servicios de Mediación, como de los mediadores regionales.

[2] Véase el documento EB141/2, considerado por el Consejo en su 141.ª reunión, y el documento EB141/2017/REC/1, actas resumidas de la primera sesión, sección 6.

[3] Examen de los servicios del Ombudsman institucional a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas. Ginebra, Dependencia Común de Inspección de las Naciones Unidas, 2015. (https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/es/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2015_6_Spanish.pdf), consultado el 25 de noviembre de 2018.

[4] Documento EB142/INF./2.

[5] En adelante, visitantes.

5. El entorno de trabajo de la OMS es complejo y es el telón de fondo de todas las recomendaciones formuladas. Las cuestiones derivadas de los casos atendidos por el Ombudsman en el último año reflejan problemas sistémicos que no parecen ser exclusivos de la OMS, puesto que figuran en los informes de la mayoría de nuestros homónimos en otras organizaciones internacionales. Además, debe reconocerse que el personal directivo superior de la OMS, con el Director General a la cabeza, se ha mostrado más que dispuesto a comprometerse y hacer frente a los problemas, a menudo con resultados positivos. Este compromiso debería continuar.

## CIFRAS Y TENDENCIAS RECIENTES

6. En la actualidad no existen prácticas unificadas entre todos los ombudsman de la OMS para la recopilación y publicación de datos estadísticos. Actualmente, los ombudsman de la Sede y la Oficina Regional para las Américas publican un informe anual distribuido entre todos los funcionarios que incluye información estadística sobre el número y tipo de casos atendidos, así como la evaluación del ombudsman sobre posibles problemas sistémicos y la forma de resolverlos. La información se recopila y se presenta en consonancia con las categorías uniformes de presentación de datos de la International Ombudsman Association. En las oficinas regionales para África y Europa, los respectivos ombudsman tienen previsto presentar a los directivos superiores un informe anual en un futuro próximo.

7. En la Oficina del Ombudsman y Servicios de Mediación de la Sede, el número de casos atendidos en los últimos años ha sido el siguiente: 149 casos en 2014; 333 en 2015; 345 en 2016; y 333 en 2017.[1] En la Oficina Regional para las Américas, el número de casos aumentó de 107 en 2015 a 123 en 2016, y a 138 en 2017. La tendencia al alza en el número de visitas es común a todas las organizaciones a las que presta servicio la Oficina del Ombudsman y Servicios de Mediación, a saber, la OMS, el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida, el Centro Internacional de Investigaciones sobre el Cáncer y el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas. Esa tendencia no significa necesariamente que haya niveles extraordinariamente altos de conflicto en la OMS, sino que podría ser consecuencia de un mayor acceso a los servicios y mayor confianza y conocimiento respecto de la función del Ombudsman.

8. En función del tipo de casos recibidos en los últimos meses, los problemas y tendencias detectados están en gran medida en consonancia con los del informe anterior. Así pues, la mayoría de los casos atendidos por el Ombudsman se referían a relaciones de evaluación, es decir, problemas entre supervisores y supervisados, debidos en gran medida a comunicaciones disfuncionales, que suelen repercutir negativamente en la evaluación anual del desempeño profesional. La otra categoría importante de casos se refiere a cuestiones relacionadas con los puestos y la carrera profesional, a saber, problemas relativos a contratación, clasificación de puestos y, sobre todo, promoción profesional. En menor medida, la tercera categoría pertinente se refiere a la seguridad, la salud, el bienestar y el entorno físico, especialmente el trabajo en condiciones de estrés y el equilibrio entre el trabajo y la vida privada. A continuación figura la categoría de las cuestiones jurídicas, regulatorias, financieras y de cumplimiento, que comprenden casos que implican, entre otros elementos, casos presuntos de acoso y discriminación.

[1] De conformidad con esas cifras, el número de casos correspondiente a los visitantes que han acudido a la Oficina del Ombudsman y Servicios de Mediación de la OMS es el siguiente: 120 casos en 2014, 288 en 2015, 287 en 2016 y 301 en 2017.

## DESAFÍOS Y RUMBO FUTURO

9. El seguimiento de las tendencias es una tarea primordial del Ombudsman que permite detectar en fase temprana problemas potencialmente importantes para la Organización. En tanto que «mecanismo de alerta temprana», la función del Ombudsman consiste en ofrecer información y asesoramiento al personal directivo superior y otros asociados clave para que puedan adoptar las medidas correctivas o preventivas adecuadas. Tomando como punto de partida la labor realizada el año anterior, entre los principales problemas sistémicos que el Ombudsman detectó y señaló a la atención del personal directivo superior se incluía la necesidad de mayor diversidad e inclusión, y de mecanismos para contrarrestar la falta de compromiso de algunos funcionarios quienes, frente a problemas de disfuncionalidad y el temor de consecuencias negativas, deciden no actuar y comportarse como espectadores pasivos. Estos problemas se analizan pormenorizadamente en las siguientes secciones.

### Respeto y fomento de la diversidad

10. El Ombudsman ha intervenido en casos planteados por funcionarios que se sentían discriminados por sus superiores o por la Organización por motivos de raza, sexo o edad. El tipo de situaciones abordadas se referían a contratación, actitudes hacia el trabajo del funcionario interesado, o comentarios sobre su contribución al equipo, en ocasiones en público. Aunque actuando de ese modo los supervisores quizá no tuvieran la intención de discriminar, la percepción de los afectados era otra, lo que generaba un ambiente de trabajo enrarecido. Dado que el principio de la no discriminación es un pilar fundamental en la cultura institucional de la OMS, estas situaciones no pueden simplemente pasarse por alto y merecen una atención especial.

11. Los llamamientos a una mayor diversidad e inclusión son temas actuales en nuestras sociedades y están presentes en muchas entidades públicas y privadas, incluido el sistema de las Naciones Unidas. La Secretaría aborda alguno de estos retos con iniciativas encomiables. El Ombudsman es conocedor de que la administración ya ha adoptado medidas para fomentar una mayor diversidad, especialmente en la contratación,[1] y de que trata de sensibilizar a los miembros de los comités de selección sobre sesgos ocultos. Es más, el Programa de Emergencias Sanitarias de la OMS ha mantenido debates abiertos sobre la diversidad en reuniones de los grupos orgánicos y ha establecido un grupo de trabajo sobre la diversidad en el entorno laboral. Estas son iniciativas dignas de elogio que deberían reforzarse en toda la Organización si se desea lograr un mayor grado de diversidad, especialmente en los puestos superiores. Además, puesto que la diversidad y la inclusión son componentes fundamentales de la cultura institucional de la OMS, el fortalecimiento de los esfuerzos para cambiar actitudes inadecuadas requerirá la colaboración de todo el personal, pero especialmente la de los supervisores.

12. De cara al futuro, el Ombudsman ha recomendado a la Organización que haga frente al problema, primero reconociendo su existencia y después manteniendo una actitud abierta sobre las posibles vías para solucionarlo. Los mensajes en ese sentido del personal directivo superior, así como los debates grupales en los grupos orgánicos, los departamentos y los equipos, pueden ayudar considerablemente a sensibilizar a todo el personal sobre este tipo de problemas y garantizar que los afectados hablen sin miedo a represalias o al ostracismo, especialmente por parte de sus supervisores. Al ser los primeros a los que se acude, los directivos tienen una responsabilidad especial para prevenir un ambiente en el que proliferen las actitudes, palabras o actos discriminatorios. Los supervisores son responsables de fomentar un entorno laboral en el que todo el personal sea tratado respetuosamente y sin prejuicios, especialmente cuando las distinciones son por motivos inadecuados, como la raza, el sexo o la edad. Por último, puesto que este tipo de actitudes puede ser el resultado de sesgos o suposiciones inconscientes que tienen con frecuencia raíces culturales, es necesario sensibilizar al personal sobre estas suposiciones, como

[1] Nota informativa 08/2018.

primer paso para corregirlas. Para ello puede recurrirse a debates grupales y a iniciativas específicas de capacitación que no se limiten solamente a las personas que intervienen en los procesos de selección o contratación.

## Fomentar el compromiso del personal para que se aleje de la cultura del espectador pasivo

13. Los visitantes con frecuencia manifiestan miedo a las represalias si sus supervisores tienen conocimiento de que se han dirigido al Ombudsman, y algunos consideran que hablar con este puede considerarse estigmatizador. Algunos manifiestan inquietud por las consecuencias negativas que puede acarrear para sus perspectivas profesionales manifestar críticas o inquietudes sobre cuestiones pendientes. En ese contexto, algunos funcionarios parecen poco dispuestos a colaborar con otros para mejorar el entorno laboral, aunque sea en nombre o en apoyo de terceros. En consecuencia, esos colegas pasan a ser meros espectadores pasivos que evitan comprometerse activamente en la resolución oficiosa de problemas del ámbito laboral. Es más, algunos directivos parecen reticentes a colaborar con su personal para solucionar las diferencias que enfrentan a unos colegas con otros o que afectan a todo el equipo, incluidos presuntos casos de acoso, y hacen caso omiso de esos conflictos o esperan a que se solucionen a través de quejas oficiales.

14. En este contexto, el Ombudsman es consciente de que la Secretaría ha hecho esfuerzos importantes para tratar de generar un entorno abierto y transparente en el que las personas se sientan libres para manifestar sus inquietudes sin miedo a las represalias. A tal fin, en 2016 estableció un nuevo sistema de justicia interna en el que la prevención, la respuesta temprana y la resolución oficiosa eran valores fundamentales.[1] Es más, el Director General se ha comprometido personalmente a reunirse con los funcionarios periódicamente a través de una política de puertas abiertas con objeto de ofrecerles la oportunidad de hablar sobre cualquier cuestión sin necesidad de formalismos. Si bien estas iniciativas son encomiables, se necesita más allá, dada la naturaleza del problema. Los directivos deberían dar cuenta de los resultados técnicos de sus equipos, y también del entorno laboral que generan entre el personal, que debería ser de apertura y libre intercambio de puntos de vista y opiniones. Ahora bien, la responsabilidad de abordar cuestiones difíciles no recae exclusivamente en la dirección, sino que es compartida por todos los funcionarios. Corresponde a todos y cada uno de ellos defender, sin temor a represalias, los valores básicos de la OMS cuando las actuaciones de colegas o supervisores puedan infringir esos principios.

15. Como posible vía de avance, el Ombudsman ha recomendado que los directivos de la Sede y las regiones sigan el camino abierto por el Director General con su política de puertas abiertas. Todos los directivos podrían reservar periódicamente un tiempo específico para atender individualmente a los funcionarios de forma voluntaria y confidencial para escuchar sus perspectivas, ideas, pensamientos, así como sus preocupaciones y problemas. Es importante que alienten abiertamente al personal a manifestar su opinión y buscar medios oficiosos de solucionar problemas, sin miedo a las represalias, lo que pondría de relieve la importancia de la apertura y la transparencia como modo de funcionamiento de la Organización a todos los niveles. Es más, a fin de alentar a los colegas a colaborar en la solución de problemas laborales, y no ser meros espectadores, el personal debería estar más familiarizado con las vías institucionales que tienen a su disposición para solucionar diferentes cuestiones y cómo actuar de la forma más eficaz y menos dañina. A tal fin, la Secretaría podría considerar la posibilidad de promover en toda la Organización debates grupales, información y capacitación sobre cómo el personal podría implicarse más en la prevención o confrontación de situaciones disfuncionales en los equipos.

[1] Reglamento de Personal, párrafos 1215.1 a 1215.7.

## INFORMACIÓN ACTUALIZADA SOBRE LOS AVANCES DE LAS RECOMENDACIONES DEL AÑO PASADO

16. Teniendo presente que los problemas detectados en los casos que el Ombudsman atendió en su primer informe son muy similares a los del año pasado, quizá sea conveniente repasar las tendencias sistémicas y las recomendaciones que el Ombudsman formuló en ese informe a fin de evaluar si se han puesto en marcha cambios sustantivos y su grado de eficacia. En ese contexto, es importante subrayar que, como se señaló en el informe de la Dependencia Común de Inspección correspondiente a 2015, no es tarea del Ombudsman prescribir una vía de acción específica frente a problemas sistémicos ni a continuación monitorearla, sino más bien poner de relieve los problemas y de ese modo obtener una respuesta adecuada de la administración.

17. En su primer informe, el Ombudsman detectó los siguientes cuatro problemas sistémicos.

### La OMS debe invertir en sus directivos

18. Parece ser que algunos directivos carecen de aptitudes interpersonales básicas para comunicarse de forma adecuada con los funcionarios y hacer frente a conflictos cuando es necesario. En consecuencia, el Ombudsman recomendó que la Secretaría invirtiera más en sus directivos y los dotara de los instrumentos necesarios para gestionar apropiadamente los conflictos laborales, en particular:

- capacitación obligatoria en ámbitos relativos a supervisión, especialmente las aptitudes interpersonales (la comunicación eficaz, la gestión de conflictos y las competencias culturales); y

- programas que permitan a los directivos recibir información confidencial de sus supervisados, colegas y supervisores respecto de su estilo de gestión.

### La OMS mantendrá sus valores fundamentales, especialmente el respeto

19. Parecía haber una percepción generalizada entre los visitantes de que la Secretaría tolera comportamientos irrespetuosos en diferentes niveles y que no hace lo suficiente para poner fin a esa situación. En consecuencia, el Ombudsman recomendó que:

- se adopten nuevos enfoques para combatir y prevenir el acoso, como cambios normativos y formación obligatoria; y

- todas las entidades (incluido el Ombudsman) que en virtud de sus responsabilidades puedan recibir información de funcionarios que conlleve posibles alegaciones de acoso deberían aunar esfuerzos, tanto en la Sede como en las oficinas regionales, con el fin de evaluar el estado de los casos y examinar posibles opciones para resolverlos.

### Deber de diligencia de la OMS hacia su personal

20. Algunos funcionarios parecen no contar con suficiente apoyo de la Organización, especialmente colegas que, tras haber llevado a cabo el mismo trabajo con el mismo grado durante años, acaban desmotivados y atrapados en un trabajo que no les ofrece ninguna perspectiva. En consecuencia, el Ombudsman recomendó que:

- la Secretaría fortaleciera la función del reconocimiento como parte de la cultura de la Organización; y

- considerara medios más amplios para fomentar la promoción profesional, con participación más directa de los directivos en las cuestiones concernientes a las perspectivas de carrera profesional de sus funcionarios.

## Acceso equitativo a la solución oficiosa en toda la OMS

21. Todos los funcionarios, independientemente de su ubicación geográfica, grado o nivel, deberían poder tener el mismo acceso a soluciones oficiosas. En ese sentido, todos los funcionarios, incluidos los que tienen responsabilidades de supervisión deberían poder recurrir a los ombudsman regionales profesionales dedicados exclusivamente a esa tarea. En consecuencia, el Ombudsman recomendó que:

- la Secretaría velara por que las oportunidades de solución oficiosa de problemas laborales fuesen similares en toda la Organización; y

- todas las oficinas regionales deberían tener ombudsman dedicados exclusivamente a esa función, con normas de práctica profesional similares.

22. En respuesta a las recomendaciones del Ombudsman, la Secretaría ha presentado una explicación exhaustiva en la que se describen las medidas ya adoptadas y que se recoge en el anexo 2 del presente informe. El Ombudsman reconoce con agradecimiento los considerables esfuerzos que la Secretaría ha hecho para aplicar las recomendaciones. Dada la posibilidad de que haya cuestiones pendientes que requieren un análisis más a fondo, el Ombudsman está dispuesto a colaborar con la Secretaría para analizar futuras oportunidades de mejora en esos ámbitos.

ANEXO 1

## FUNCIÓN DEL OMBUDSMAN

1. Tal como se indica en el Reglamento de Personal en vigor, la prevención, la pronta respuesta y la justicia oficiosa son elementos fundamentales del nuevo sistema normalizado de justicia interna de la OMS. En ese marco, el Ombudsman desempeña una función fundamental como pilar principal para la solución oficiosa de diferencias. En consonancia con las prácticas normalizadas internacionales elaboradas por la International Ombudsman Association, el Ombudsman es un interlocutor independiente y neutral que presta asistencia confidencial para la solución oficiosa de diferencias en el ámbito laboral. El Ombudsman escucha imparcialmente a quienes solicitan asistencia; formula opciones para la solución oficiosa de las diferencias; proporciona asesoramiento confidencial, oficioso, independiente e imparcial a los visitantes; media en casos de controversias; e identifica tendencias sistémicas. El Ombudsman no defiende a ninguna persona, cuestión o interés particular, sino más bien procesos justos y equitativos. El Ombudsman no representa a ninguna de las partes en una controversia, ni realiza investigaciones oficiales ni participa en procesos oficiales.

2. La tarea principal del Ombudsman, por tanto, consiste en ayudar al personal a abordar por medios oficiosos los problemas laborales, y de ese modo prevenir conflictos y evitar el agravamiento de la situación. Además, a través de conversaciones confidenciales con los visitantes y otras partes interesadas de la Organización, el Ombudsman puede funcionar como un mecanismo de «alerta temprana» detectando problemas que rebasan el ámbito individual y se refieren más bien a cuestiones sistémicas amplias. En esa función, el Ombudsman informa a los directivos superiores, y los asesora respecto de las medidas correctivas y preventivas adecuadas para subsanar los problemas sistémicos, con lo que previene riesgos imprevistos para la Organización.

3. Por tanto, las funciones principales del Ombudsman son: 1) mediar y facilitar la solución de conflictos; 2) vigilar las tendencias en apoyo de la detección temprana de problemas potencialmente importantes e informar al personal directivo superior; 3) apoyar las medidas de prevención; y 4) fomentar una cultura en el entorno laboral que mantenga los valores fundamentales de la OMS, y, muy especialmente, un entorno de trabajo respetuoso.

4. El establecimiento de la oficina del Ombudsman representa el compromiso de la Organización para promover el bienestar de su personal y mejorar las políticas, normas y prácticas que afectan al entorno laboral.

## SERVICIOS DE OMBUDSMAN EN LA OMS

5. Los servicios de Ombudsman en la OMS están descentralizados. Además de la Oficina del Ombudsman y Servicios de Mediación de la Sede, que todo el personal tiene a su disposición independientemente del tipo de contrato y el lugar, la mayoría de las oficinas regionales han creado sus propios puestos de ombudsman con el fin de promover la solución oficiosa de las diferencias en sus respectivas zonas geográficas.

6. La unidad del Ombudsman y Servicios de Mediación de la sede comprende un pequeño equipo integrado por dos experimentados ombudsman dedicados exclusivamente a esa función, y un asistente. Para la solución oficiosa de diferencias, la Oficina presta servicios al personal de la OMS, el Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida, el Centro Internacional de Investigaciones sobre el Cáncer y el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas.

7. Las oficinas regionales para África, las Américas y Europa han creado puestos para ombudsman profesionales con dedicación plena. Las oficinas regionales para Asia Sudoriental y el Mediterráneo Oriental posiblemente sigan su ejemplo en el futuro. La Oficina Regional para el Mediterráneo Oriental cuenta con una persona que realiza las funciones de ombudsman a tiempo parcial, además de sus tareas técnicas. La Oficina Regional para el Pacífico Occidental tiene cuatro ombudsman a tiempo parcial que, además de sus tareas técnicas, desempeñan esa función con la asistencia de un consultor externo.

8. La OMS desea asegurar en toda la Organización una práctica de la función de ombudsman compatible con las normas profesionales internacionales. Para ello, el Ombudsman y los Servicios de Mediación de la Sede proporcionan coordinación y apoyo a todos los ombudsman regionales. Se está examinando en la Sede un nuevo mandato normalizado para todos los puestos de ombudsman de la OMS y se espera que las oficinas regionales hagan lo propio.

ANEXO 2

# RECOMENDACIONES DEL OMBUDSMAN: PROGRESOS EN LA APLICACIÓN

## INFORME DE LA SECRETARÍA

1. El presente documento facilita información actualizada sobre las medidas adoptadas por la administración tras las recomendaciones formuladas en el primer informe del Ombudsman,[1] presentado a la 142.ª reunión del Consejo Ejecutivo. También se subrayan algunas medidas destacadas recientemente aplicadas.

2. La Secretaría reconoce la valía del informe del Ombudsman y toma nota de que las recomendaciones se basan en las cuestiones señaladas a la atención del Ombudsman y los Servicios de Mediación por los visitantes y los contactos mantenidos de otro modo, lo que incluye, entre otras, las visitas registradas oficialmente en la Sede (333 en 2017) y en la Oficina Regional para las Américas (138 en 2017). No se dispone de datos para las otras oficinas regionales, si bien se reconoce que las cuestiones debatidas en el ámbito regional también se tienen en cuenta en el informe.

## INFORMACIÓN ACTUALIZADA SOBRE LOS PROGRESOS DE LAS RECOMENDACIONES DEL AÑO PASADO

3. En su primer informe, el Ombudsman detectó cuatro problemas sistémicos que requerían una atención especial.

### La OMS debe invertir en sus directivos

4. La administración reconoce la necesidad de invertir más en sus directivos dotándoles de los instrumentos para gestionar apropiadamente los conflictos laborales. Se han organizado dos cursos prácticos de una jornada completa para directivos y funcionarios sobre la «Mejora de la comunicación y las relaciones personales en el entorno laboral» en los que han colaborado la Oficina del Ombudsman, el Departamento de Recursos Humanos y la asociación del personal de la Sede. Los cursos prácticos tuvieron lugar durante el mes de noviembre de 2018 y, a raíz de los comentarios remitidos por los participantes, podrían repetirse en el futuro con mayor regularidad. Esta iniciativa tiene por objeto dotar a los participantes de instrumentos eficaces para ayudarles a manejar situaciones laborales difíciles de forma más respetuosa. Asimismo, hará que los participantes sean más conscientes de sus aptitudes de comunicación y de la eficacia de su forma de comunicarse.

5. Por otro lado, la administración ha elaborado y empezado a impartir una serie de cursos prácticos sobre competencias de orientación personal dirigidos a los directivos. Algunos de los temas tratados están relacionados con la mejora del diálogo a través de conversaciones de colaboración, escucha activa y aportación de observaciones de utilidad, gestión de las expectativas y manejo de perspectivas divergentes. La formación en competencias de orientación personal para los directivos es un elemento esencial para fomentar el potencial del personal, promover la colaboración y crear un entorno laboral motivador. Desde octubre a finales de noviembre de 2018 se celebró una serie de cuatro sesiones, que se impartirá de nuevo de forma periódica a lo largo de 2019. Esos mismos cursos prácticos se ofrecen también a los funcionarios sin responsabilidades de supervisión para fomentar la comunicación abierta

[1] EB142/INF./2.

y el desarrollo personal. A finales de noviembre de 2018, 20 directivos y 22 funcionarios se habían inscrito en los cursos prácticos de orientación personal.

6. Además, la administración ofrece periódicamente eventos para fomentar el espíritu de equipo por medio de cuestionarios de desarrollo y herramientas que fomentan la concienciación individual y colectiva con respecto a las diferencias y elementos complementarios de los integrantes de los equipos. Hasta la fecha, 83 funcionarios han participado en uno de estos eventos para fomentar el espíritu de equipo, que se centran en la mejora de las relaciones y la comunicación en los grupos. También se imparten periódicamente en la Sede cursos prácticos y sesiones individuales para directivos, durante los cuales se les forma en un enfoque sencillo y estructurado para que ayuden a su personal a explorar y planificar su promoción profesional mediante el establecimiento de objetivos concretos. A tal efecto se han elaborado plantillas y directrices.

7. El fortalecimiento de la capacidad en los directivos es también una prioridad para la administración en el contexto de la agenda de transformación de la OMS, con objeto de garantizar que los funcionarios con responsabilidades en la gestión de personas tienen las aptitudes y competencias necesarias. Un programa piloto elaborado en la Oficina Regional para África se está revisando antes de ponerlo a disposición de funcionarios de todo el mundo con grado P4-P6 o que ocupan el puesto de jefe de oficina de la OMS. Se trata de un programa de aprendizaje mixto que ofrecerá clases presenciales y en línea, así como la posibilidad de presentar información bidireccional para el desarrollo y la orientación personal, y estará disponible en 2019.

## La OMS mantendrá sus valores fundamentales, especialmente el respeto

8. Dado que el respeto y el mantenimiento de un diálogo abierto son elementos fundamentales para la Secretaría, el Director General marcó la pauta inmediatamente al establecer un horario de puertas abiertas que ofrece a todos los funcionarios la posibilidad de hablar personalmente con él cualquiera que sea el asunto. La práctica del horario de puertas abiertas ha sido adoptada por muchos directores, quienes de ese modo dan muestras de su voluntad de escuchar al personal y fomentar el diálogo abierto.

9. Habida cuenta de que el Ombudsman recomendó nuevos enfoques para combatir y prevenir el acoso, en particular cambios normativos y formación obligatoria, la administración llevó a cabo las siguientes medidas: todo el personal debe realizar obligatoriamente dos cursos de capacitación de las Naciones Unidas: un curso sobre la prevención del acoso, el acoso sexual y el abuso de autoridad y un curso sobre la tolerancia cero con respecto a la explotación y el abuso sexuales por parte de nuestro propio personal (*To serve with pride: zero tolerance for sexual exploitation and abuse by our own staff*). El personal en ejercicio dispuso de tres meses para realizar estos dos cursos y la tasa de cumplimiento es alta (al 1 de octubre de 2018, el 94,80% para el primero y el 91,70% para el segundo). Los nuevos funcionarios deben realizar ambos cursos en los tres meses siguientes a su incorporación a la Organización. Se ha puesto en marcha una amplia campaña de comunicación para prevenir la explotación y el abuso sexuales. Además, la Secretaría colaborará con el Centro Mundial de Servicios de Recursos Humanos de las Naciones Unidas (OneHR) para velar por que a los candidatos que sean declarados culpables de explotación o acoso sexuales no se les ofrezca ningún tipo de empleo en el sistema de las Naciones Unidas, incluida la OMS. En paralelo, como parte de la transformación, se ha invitado al personal a que contribuya al establecimiento de un conjunto bien definido de valores institucionales que complemente la visión y misión de la OMS, sean la base de las decisiones principales que adoptemos y transmitan claramente lo que somos y lo que representamos. Además, el Departamento de Recursos Humanos ha publicado un documento titulado «The Toolkit», en el que se ofrece información clara y detallada sobre el diferente apoyo que el personal puede solicitar, en función de sus preocupaciones.

## Deber de diligencia de la OMS hacia su personal

10. La Secretaría toma nota de que en este apartado, el informe del Ombudsman se refería en realidad a la promoción profesional, dado que recomendó a la Secretaría que reforzara la función de reconocimiento como parte de la cultura de la Organización y tuviera en cuenta formas más ampliar de fomentar la promoción profesional, con una participación más directa de los directivos en las perspectivas de promoción profesional de sus funcionarios.

11. En respuesta a la recomendación del Ombudsman, entre las diferentes iniciativas de apoyo a la gestión de las perspectivas profesionales, la administración puso en marcha en marzo de 2018 la política sobre comisiones de servicio de promoción profesional a corto plazo, una iniciativa que ayuda al personal a obtener experiencia internacional de gran valor. Este mecanismo permite a funcionarios de todas las categorías trasladarse temporalmente a otro lugar de destino, incluso a un puesto de categoría superior, con el fin de mejorar sus aptitudes y ampliar su experiencia. A finales de noviembre de 2018, 20 funcionarios se habían trasladado para iniciar una comisión de servicio de promoción profesional a corto plazo en otro lugar de destino y había en marcha otras cinco comisiones de servicio.

12. Se ha iniciado un programa mundial de tutoría en apoyo de la promoción y aprendizaje del personal que hasta la fecha incluye 70 funcionarios superiores disponibles como tutores (11 de los cuales son jubilados). En consecuencia, se han establecido 20 tándems que han iniciado una relación de tutoría. Esta iniciativa ha despertado gran entusiasmo y apoyo y ha demostrado enorme potencial para la fidelización de personal altamente cualificado en la OMS.

13. En total, desde enero de 2018, 696 funcionarios han aprovechado las diferentes actividades de gestión de las perspectivas profesionales ofrecidas por la Secretaría, en particular las sesiones de asesoramiento individual sobre las perspectivas profesionales. También se ofrece apoyo a distancia para la gestión de las perspectivas profesionales en las oficinas regionales y las oficinas de país, lo que ha permitido que 534 funcionarios durante 2017–2018 aprovecharan la formación y servicios de promoción profesional disponibles, como las técnicas de entrevistas basadas en las aptitudes, técnicas para la redacción de *curriculum vitae* y asesoramiento individual de las perspectivas profesionales.

## Acceso equitativo a la solución oficiosa de diferencias en toda la OMS

14. El Ombudsman recomendó que la Secretaría velara por que las oportunidades de solución oficiosa de problemas laborales fuesen similares en toda la Organización y que todas la oficinas regionales tuvieran ombudsman dedicados exclusivamente a esa función, con prácticas profesionales normalizadas similares.

15. En respuesta a la recomendación del Ombudsman, la administración señala que en las oficinas regionales se está llevando a cabo una labor considerable para llegar a oficinas remotas y oficinas subregionales, con objeto de incrementar el número de funcionarios que desempeñan funciones de ombudsman, como se observa en el anexo 1 del informe del Ombudsman. La administración subraya también que el enfoque de la solución oficiosa de diferencias no se limita a la función de ombudsman, sino que está contemplada en todas las esferas, desde el personal directivo superior, incluido el Director General y los Directores Regionales, al conjunto del personal. La plantilla, muy diversa y dispersa, requiere enfoques diferentes que reconozcan la especificidad del entorno laboral, a la vez que se mantiene la red mundial de ombudsman.

## OTRAS MEDIDAS RECIENTEMENTE APLICADAS

### Fomentar una mayor diversidad e inclusión

16. La Secretaría tiene gran interés en fomentar una mayor diversidad, especialmente en la contratación[1] y está sensibilizando a los miembros de los comités de selección sobre sesgos ocultos. Antes de iniciar el proceso se muestra a todos los miembros de los comités de selección un vídeo para sensibilizarlos sobre sesgos individuales inconscientes.

17. En junio de 2018, el Programa de Emergencias Sanitarias de la OMS constituyó un grupo de trabajo sobre diversidad en el entorno laboral. El grupo ha examinado prácticas óptimas de los organismos de las Naciones Unidas y otras entidades, que pueden utilizarse como orientación. Hace las veces de caja de resonancia donde poder manifestar opiniones e inquietudes y propone soluciones para incrementar la diversidad. Además de las reuniones ordinarias del grupo, se presentan trimestralmente informes con estadísticas sobre la diversidad para sensibilizar sobre el problema y hacer seguimiento de los progresos. A partir de 2019 se incluirán en el sistema de gestión y mejora del desempeño de los directivos metas sobre la diversidad, y se ha propuesto aumentar el número de comisiones de servicio de promoción profesional para los funcionarios, a fin de que estén más expuestos a entornos de trabajo diversos. Esta iniciativa ha sido bien recibida por el personal y es un ejemplo del compromiso del personal directivo superior hacia el cambio para lograr una mayor diversidad.

### Fomento de la colaboración del personal y definición de los valores básicos de la OMS

18. El Director General ha dado una señal fuerte con la aplicación de su política de puertas abiertas. La Secretaría observa que este enfoque ha sido adoptado, tanto en la Sede como en las regiones, por muchos directivos, que han transmitido mensajes a su personal para informarles de su horario de puertas abiertas.

19. Es fundamental contar con información sobre las diferentes opciones institucionales existentes para abordar los problemas y saber cómo actuar de la forma más eficaz y menos dañina. A tal efecto, una iniciativa iniciada en la Oficina del Director General y culminada en el Departamento de Gestión de los Recursos Humanos, en colaboración con la Oficina del Ombudsman y varias otras partes interesadas, llevó a la elaboración de un documento titulado «The Toolkit». El documento, publicado en junio de 2018, compila información, herramientas y servicios que el personal tiene a su disposición.

20. Todo el personal ha colaborado plenamente en la Transformación de la OMS y en particular en la iniciativa de definir conjuntamente y alinear los valores institucionales de la Organización. Desde julio de 2018 se ha llevado a cabo un amplio proceso de consulta inclusivo, que culminó en un «Values Jam» en noviembre de 2018, en el que todo el personal directivo y las personas que trabajan en la OMS participaron en un diálogo abierto y transparente para definir los valores que mejor expresan el carácter distintivo de la OMS y respaldan la misión de la Organización. El resultado de las consultas servirá de insumo para la formulación de un proyecto de Carta de Valores de la OMS que se presentará al Grupo Mundial de Políticas a finales de 2018. Una vez adoptada la Carta, se llevará a cabo una importante labor de planificación para integrar los valores en los sistemas y prácticas oficiales de toda la OMS.

= = =

[1] Nota informativa 08/2018.