

Informe del Ombudsman¹

1. Desde 2018, y como parte de las obligaciones de rendición de cuentas del Ombudsman,² todos los ombudsmen de la OMS han presentado al Consejo Ejecutivo un informe anual de sus actividades. En el presente informe se describen las actividades del Ombudsman en 2021, se perfilan los problemas sistémicos más importantes detectados durante ese periodo y se lleva a cabo un seguimiento de la respuesta de la Administración a las recomendaciones formuladas en los informes anteriores.³ La respuesta de la Administración a las recomendaciones del Ombudsman se expone en un documento separado.⁴

2. La función principal del Ombudsman⁵ es prestar asistencia confidencial a los funcionarios que se acercan voluntariamente a su Oficina.⁶ Sobre la base de esas conversaciones confidenciales, el Ombudsman vigila las tendencias con miras a propiciar la detección temprana de problemas sistémicos que puedan ser importantes, proporciona información de retorno a la administración y asesora al personal directivo superior sobre la adopción de medidas correctivas y preventivas adecuadas. Al prestar asistencia a visitantes particulares y proporcionar información de retorno a niveles superiores de la dirección, el Ombudsman ayuda a la Organización a abordar mejor problemas importantes que pueden entorpecer el cumplimiento de su misión. En última instancia, el objetivo que persigue el Ombudsman es fomentar un mejor entorno de trabajo en el que prevalezcan valores institucionales básicos como el respeto, la integridad, la tolerancia y la no discriminación.

3. La lucha contra la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) fue uno de los principales focos de atención de la labor de la OMS en 2020 y siguió siendo una prioridad para la Organización a lo largo de 2021. La crisis sanitaria que se extendió por todo el mundo impuso nuevas formas virtuales de trabajo y reconfiguró el entorno laboral, lo que, a su vez, tuvo un impacto considerable en

¹ El presente documento de información se somete a consideración de conformidad con las conclusiones a las que llegó el Consejo en su 141.^a reunión, de mayo de 2017, 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» (véase el documento EB141/2, examinado por el Consejo en su 141.^a reunión, y el documento EB141/2017/REC/1, actas resumidas de la primera sesión, sección 6).

² El presente documento ha sido preparado por la Oficina del Ombudsman y Servicios de Mediación en consulta con todos los ombudsmen 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.

³ Véanse los documentos EB148/INF./2 y EB148/INF./3.

⁴ Véase el documento EB150/INF./3.

⁵ En el anexo del presente informe se adjunta la información de fondo relativa a la función del Ombudsman y la estructura de los servicios que presta.

⁶ En adelante, «visitantes».

la vida y el trabajo de muchos colegas. El efecto de la pandemia también se vio reflejado en la carga de trabajo del Ombudsman, ya que muchos de los casos que se le presentaban tenían que ver con las dificultades derivadas de las nuevas condiciones de trabajo y los problemas de comunicación que ocasionaban, tanto para miembros individuales del personal como para equipos enteros.

4. La nueva realidad ha dado lugar a diferencias en las condiciones y prácticas de trabajo entre los colegas que trabajan desde casa y los que están físicamente presentes en el lugar de trabajo. Si bien la mayoría del personal ha seguido trabajando desde casa, otros lo han continuado haciendo en los locales de la OMS, atendiendo a la naturaleza de su trabajo o a su rol directivo. El número de funcionarios presentes en la oficina fue cambiando a lo largo del tiempo, en función de cuál fuera la situación sanitaria. Las diferencias en las condiciones de trabajo han contribuido al surgimiento de tensiones entre el personal. Por ejemplo, algunos de los funcionarios que trabajan desde casa sintieron que la importancia de su trabajo se veía menoscabada porque no se les consideraba trabajadores «esenciales». En otros casos, el personal que estaba obligado a acudir a la oficina temía los riesgos que podía suponer el contacto físico con sus colegas.

5. En términos más generales, las dificultades derivadas de la pandemia dieron lugar a una situación de estrés prolongado para el conjunto del personal de la OMS, que ha tenido importantes repercusiones en su salud mental. La situación ha hecho mella en la cohesión de muchos equipos y departamentos, y ha dejado a algunos funcionarios al borde del agotamiento. En consecuencia, el presente informe se ha centrado en este problema e incluye varias recomendaciones conexas, algunas de las cuales retoman cuestiones ya planteadas en el informe del año pasado.

6. Si bien estas recomendaciones ponen de manifiesto algunas deficiencias que la OMS debe subsanar, el Ombudsman es consciente de que, desde el comienzo de la pandemia, la característica más destacada de la respuesta de la Organización a la crisis sanitaria ha sido el extraordinario compromiso y la lealtad de todos y cada uno de los miembros del personal en el cumplimiento de la misión de la Organización. Como ya subrayó el Ombudsman en el informe del año pasado, es preciso reconocer el duro trabajo y los incansables esfuerzos que ha realizado todo el personal en estos tiempos tan difíciles.

7. En diciembre de 2020, el Director General anunció que 2021 sería el «Año del Personal». El objetivo declarado de esta iniciativa es empoderar al personal para que contribuya al cumplimiento de la misión de la OMS y dar a todos los colegas de la Organización la oportunidad de contribuir a trazar el futuro de la Organización.¹ Estos objetivos están en consonancia con el pilar del cambio cultural previsto en la agenda de transformación de la OMS, que persigue situar al personal en el centro del proceso de cambio de la Organización. El Ombudsman ha aprovechado la oportunidad que brinda el «Año del Personal» para apoyar los esfuerzos destinados a reforzar la nueva cultura institucional mediante la promoción de un mayor compromiso del personal en los tres niveles de la Organización, especialmente en lo que respecta a la aplicación de las políticas esenciales. En el presente informe se incluyen algunas recomendaciones específicas.

RESULTADOS POSITIVOS DERIVADOS DE LOS INFORMES DEL OMBUDSMAN

8. Este es el quinto informe que el Ombudsman presenta al Consejo Ejecutivo. La decisión de dar al Ombudsman la oportunidad de informar al Consejo pone de manifiesto el compromiso de la OMS con la transparencia y la rendición de cuentas. Se trata de una iniciativa que merece ser destacada, teniendo en cuenta que, de todas las organizaciones a las que presta servicios la Oficina del

¹ Mensaje del Director General dirigido a todo el personal: Carta de Fin de Año a los colegas de la OMS – 2020; 23 de diciembre del 2020.

Ombudsman y Servicios de Mediación de la Sede,¹ la OMS es la única que le ha dado la posibilidad de interactuar directamente con sus órganos legislativos. La experiencia adquirida a lo largo de los últimos cinco años ha sido enormemente positiva y merece un análisis más exhaustivo.

9. El hecho de que el Ombudsman informe directamente al Consejo Ejecutivo ha producido resultados tangibles. Si bien algunas de las recomendaciones formuladas por el Ombudsman en años anteriores siguen pendientes de aplicación, la mayoría de ellas están siendo aplicadas por la Secretaría, o ya lo han sido. Este resultado demuestra el valor que tienen los informes del Ombudsman al Consejo como medio para propiciar un cambio real en la Organización. Este logro no habría podido alcanzarse sin el apoyo del personal directivo superior, en particular el Director General, y la estrecha colaboración con los servicios de toda la Secretaría, tanto en la Sede como en las regiones de la OMS, en particular en ámbitos como los recursos humanos, la ética y la salud y el bienestar del personal.

10. La Secretaría ha respondido en general de forma positiva a las recomendaciones del Ombudsman. A continuación se ofrecen algunos ejemplos de respuestas positivas.

Cuestiones jurídicas, regulatorias, financieras y de cumplimiento

a) Necesidad de abordar el comportamiento irrespetuoso y el acoso Facilitación del traslado de funcionarios que se enfrentan a situaciones insostenibles

En este ámbito, cabe destacar las siguientes recomendaciones del Ombudsman que han sido puestas en práctica por la Secretaría: *i*) renovar la política de prevención del acoso; *ii*) establecer un curso obligatorio de prevención del acoso para todo el personal; y *iii*) establecer un mecanismo acelerado para la reasignación del personal en casos especiales, sobre todo en situaciones de acoso, a través de un grupo especial de servicios combinados formado por la Dependencia del Director General, Recursos Humanos, Ética, Salud y Bienestar del Personal, y el Ombudsman, para examinar situaciones relacionadas con el acoso y otras cuestiones sistémicas.² A través de este grupo de servicios combinados, que debería estar dotado de un fondo especial para su financiación, se ha llevado a cabo un esfuerzo concertado para encontrar soluciones, entre ellas la reasignación.³

b) Acceso equitativo a la solución oficiosa en toda la OMS

El Ombudsman recomendó *i*) que se ofrecieran oportunidades similares de acceso a la solución oficiosa de diferencias a todo el personal, con independencia de su ubicación; y *ii*) que todas las oficinas regionales crearan puestos regionales de ombudsman profesionales y con dedicación plena.² Se han hecho progresos importantes en este sentido, ya que casi todas las oficinas regionales han creado puestos para ombudsman profesionales con dedicación plena para ayudar al personal en la solución oficiosa de diferencias relacionadas con el trabajo.

¹ La Oficina del Ombudsman y Servicios de Mediación presta servicios a la OMS, la Secretaría del ONUSIDA, el Centro Internacional de Investigaciones sobre el Cáncer y el Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas.

² Véase el documento EB142/INF./2 (enero de 2018).

³ Véase el documento EB146/INF./2 (enero de 2020).

Valores, ética y normas

a) Avances hacia una mayor diversidad por motivos de raza/edad/género

Algunas de las recomendaciones del Ombudsman que la Secretaría ha puesto en práctica han sido *i*) fomentar la comunicación entre el personal directivo superior y el personal sobre cuestiones relacionadas con la diversidad y la inclusión; y *ii*) adoptar iniciativas en materia de formación para prevenir los sesgos.¹ Es inspirador comprobar que la Secretaría ha ido mucho más allá de esos modestos objetivos y ha creado una nueva estructura en la OMS dedicada específicamente a cuestiones relacionadas con la diversidad, la equidad y la inclusión.

b) Participación activa del personal

El Ombudsman recomendó los siguientes cambios, que considera necesarios para que los miembros del personal puedan expresarse y participar como observadores activos en cuestiones relacionadas con el trabajo: *i*) que todos los directivos apliquen una política de puertas abiertas, siguiendo el ejemplo del Director General; y *ii*) proporcionar información a todo el personal sobre las vías disponibles para abordar los problemas relacionados con el trabajo.² El Ombudsman constata que la Secretaría ha logrado progresos considerables en relación con estas cuestiones.

c) Deber de diligencia de la OMS hacia su personal

El Ombudsman recomendó a la Secretaría: *i*) ampliar los medios disponibles para fomentar la promoción profesional; y *ii*) prestar mayor atención a las perspectivas de carrera.³ La Secretaría ha dado cumplimiento a estas recomendaciones a través de diversas políticas de recursos humanos, como la puesta en marcha, en marzo de 2018, de la política de misiones de desarrollo de corta duración; la aprobación, en noviembre de 2018, del programa mundial de mentorías; y la introducción de las sesiones de asesoramiento individual sobre perspectivas profesionales.

Organización, liderazgo y gestión

La OMS debe invertir en sus directivos

Entre las iniciativas recomendadas por el Ombudsman para mejorar las capacidades de supervisión de los directivos cabe destacar las siguientes: *i*) el establecimiento de un programa de mentorías; y *ii*) la aplicación de un mecanismo de evaluación del desempeño de 360 grados.³ El Ombudsman reconoce que la Secretaría ha realizado progresos a este respecto, con la creación de un nuevo programa de mentoría y acompañamiento experto y la adopción de medidas importantes para el establecimiento de un sistema más completo de evaluación del desempeño profesional.

¹ Véanse los documentos EB144/INF./2 (enero de 2019) y EB148/INF./2 (enero de 2021).

² Véase el documento EB144/INF./2 (enero de 2019).

³ Véase el documento EB142/INF./2 (enero de 2018).

DESAFÍOS Y PERSPECTIVAS PARA EL FUTURO

11. Sobre la base de las interacciones confidenciales mantenidas con los visitantes, el Ombudsman ha seleccionado dos problemas sistémicos sobre los que se han mantenido conversaciones posteriores con el personal directivo superior:

i) nuevos desafíos para el entorno de trabajo de la OMS derivados de la pandemia de COVID-19; y

ii) necesidad de adoptar medidas eficaces para lograr un verdadero cambio de cultura en la OMS.

NUEVOS DESAFÍOS PARA EL ENTORNO DE TRABAJO DE LA OMS DERIVADOS DE LA PANDEMIA DE COVID-19

12. Tras el inicio de la crisis de salud causada por la COVID-19, en marzo de 2020, la Secretaría decidió pedir a los colegas de la Sede que trabajaran desde casa, a excepción de aquellos que se consideraban «personal indispensable». Todas las oficinas regionales adoptaron medidas similares. Aunque el número de funcionarios que trabajan desde casa y en la oficina ha ido variando a lo largo del tiempo, en función de la evolución de la situación sanitaria, la mayoría de los colegas ha seguido realizando sus tareas desde casa. Estas nuevas condiciones de trabajo se han mantenido vigentes a lo largo de 2021.

13. El Ombudsman constata que desde el principio de la pandemia, a pesar de los serios desafíos afrontados, el personal ha mostrado una lealtad y un compromiso extraordinarios. La respuesta de la OMS no habría sido posible sin la entrega de todos los funcionarios que, durante meses, han trabajado sin descanso en un entorno muy estresante y bajo gran presión. El nuevo entorno de trabajo supuso que el personal tuviera que adaptarse a las dificultades que supone trabajar desde casa, además de reajustar algunos de los objetivos de trabajo previstos inicialmente. Todas estas cuestiones se describieron con detalle en el informe del Ombudsman al Consejo Ejecutivo correspondiente a 2020.

14. Tanto si estaba trabajando desde casa como si lo hacía en la oficina, todo el personal de la OMS tuvo que desenvolverse en un nuevo entorno de trabajo caracterizado por las comunicaciones virtuales. Esta nueva realidad resultó especialmente dura para el personal que tenía a niños o familiares de edad avanzada a su cuidado —como fue el caso sobre todo de las mujeres o de las familias monoparentales— o para aquellos que vivían solos, alejados de sus familias. La pandemia también repercutió en el bienestar y la salud mental de algunos colegas, para quienes el desempeño del trabajo se hizo más difícil a causa de preocupaciones relacionadas con la propia salud o la de sus familiares. La situación fue aún más difícil para los trabajadores temporeros y los consultores, que experimentaron una ansiedad adicional por el futuro de sus carreras profesionales, considerando la naturaleza precaria de sus contratos y las sombrías perspectivas financieras.

15. Algunas de las principales cuestiones que se señalaron en el informe de 2020 han vuelto a surgir en 2021. A lo largo del año, y de acuerdo con los intercambios mantenidos por el Ombudsman, la mayoría de los colegas parecen haberse adaptado bien a las nuevas formas de trabajo en formato virtual. No obstante, el proceso se vio dificultado al principio por varios problemas. La falta de contacto habitual en persona hizo que cuestiones relativamente menores tuvieran que abordarse a través de reuniones virtuales, con lo que estas aumentaron de forma exponencial. Eso se tradujo, a su vez, en una merma del tiempo disponible para los funcionarios, que acababan agotados la jornada, además de ver limitado el tiempo que podían dedicar a tareas importantes. Por otra parte, algunos colegas que trabajaban desde

casa tenían dificultades para establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, lo que repercutía en su vida familiar.

16. Otro problema que se hizo evidente en algunos equipos a lo largo de 2021, sobre todo en la Sede, fue la división entre los compañeros que trabajaban en la oficina y los que teletrabajaban. Estos dos grupos se habían definido en función de la naturaleza del trabajo realizado y, en algunos casos, de la función de supervisión del funcionario, con cierta flexibilidad para las solicitudes individuales. Sin embargo, en algunos casos los funcionarios que teletrabajaban parecían sentir que el hecho de no tener que estar presentes en la oficina desmerecía la importancia de su trabajo. Por otra parte, algunos colegas a los que se pidió que trabajaran en la oficina lo hicieron con reticencia por los riesgos que ello podía suponer para su salud o porque habrían preferido la flexibilidad que ofrece el trabajo desde casa. Es probable que el problema se agrave con el traslado a un nuevo edificio de la Sede dotado de menos capacidad, ya que algunos colegas tendrán que compartir un espacio común y trabajar por turnos previamente acordados. En la medida que la situación evoluciona continuamente en función de la situación sanitaria, se mantendrá informado al personal a través de comunicaciones periódicas de la Secretaría y de sesiones informativas de los supervisores durante las reuniones de los equipos.

17. La carga de trabajo, los productos entregables y los objetivos programáticos previstos inicialmente para el bienio 2020-2021 también se vieron afectados por la pandemia de COVID-19. Su efecto se dejó sentir especialmente entre los colegas que participaron directamente en la respuesta, pues tuvieron que hacer frente a una gran carga de trabajo y funcionar bajo una enorme presión, con poco o ningún descanso, durante semanas seguidas. Incluso los colegas que no estaban en la primera línea de la respuesta se vieron abrumados por las múltiples tareas relacionadas con la COVID-19 que tuvieron que asumir además de su programa de trabajo habitual. Por otra parte, los miembros del personal que no participaron en la respuesta a la pandemia y cuya carga de trabajo permaneció casi inalterada, se sintieron a menudo agotados por la necesidad de seguir produciendo resultados mientras se ocupaban de problemas familiares, domésticos y de salud.

18. Como resultado de la situación que se acaba de describir, se percibe una sensación de agotamiento entre muchos colegas, algunos de los cuales parecen haber llegado a su límite. La sensación de agotamiento no solo afecta a aquellos que se ocupan de las emergencias, sino también a los de otros departamentos. El impacto que ha tenido la situación en la salud mental es innegable y es preciso realizar más esfuerzos en relación con esta cuestión, en línea con las recomendaciones que está elaborando el Grupo Especial de la OMS sobre salud mental.

19. En este contexto, habría que prestar una atención especial a la situación de los supervisores, que se vieron desbordados ante el agravamiento de la crisis. Como primer punto de referencia para los trabajadores, los supervisores deberían haber mantenido contactos periódicos con el personal durante la crisis para comprender los problemas individuales de cada miembro, ayudar a los afectados, introducir cambios en las funciones y responsabilidades y ajustar la carga de trabajo. Sin embargo, no todos los supervisores fueron capaces de mantener conversaciones francas con sus colegas para revisar la organización del trabajo o establecer objetivos más realistas de cara al ejercicio de evaluación del desempeño de 2020. Muchos supervisores acusaron el impacto de la crisis, al tener que hacer frente a la ansiedad derivada de preocupaciones relacionadas con el trabajo, la salud y la familia. La situación fue aún más difícil para el personal directivo superior y muchos jefes de oficinas en los países, ya que tuvieron que soportar una enorme presión política y mediática.

20. En el informe de 2020, el Ombudsman señaló que los supervisores, al igual que muchos otros miembros del personal, se habían visto afectados por el confinamiento y no se habían sentido preparados para tratar con el personal. En consecuencia, recomendó que se estudiara la posibilidad de brindar un apoyo específicamente orientado a los supervisores, en forma de seminarios web, acompañamiento

experto y consultorías especializadas sobre gestión y mejora del desempeño. Si bien se han desarrollado varios servicios e iniciativas para apoyar al personal directivo, parece claro que la naturaleza y el alcance del problema requieren esfuerzos adicionales.

21. La cohesión de un equipo, por otra parte, solo puede lograrse en un ambiente de diálogo franco y abierto, especialmente en el contexto de las comunicaciones virtuales. En algunos departamentos, sin embargo, no se han producido intercambios periódicos y sinceros entre colegas en los últimos tiempos. Esta situación limita el potencial de los equipos afectados y compromete el entorno de trabajo, al erosionar el sentido de inclusión y pertenencia. Las disfunciones en la comunicación pueden ser el resultado de la desconfianza, que a su vez puede deberse a una falta de seguridad psicológica. A menos que los colegas se sientan capaces de hablar abiertamente con sus jefes o en las reuniones de equipo, dar opiniones y exponer ideas sin temor a represalias, la eficacia del equipo se verá mermada. El problema es preocupante, ya que la confianza, la cohesión y la convicción de la valía de cada uno de los miembros del equipo y de poder contar con su apoyo están en la base de cualquier grupo social.

22. A fin de subsanar algunas de las deficiencias señaladas anteriormente, la Secretaría podría considerar las siguientes medidas y enfoques:

a) Necesidad de que el personal directivo superior realice esfuerzos adicionales para motivar y alentar al personal

- La sensación de agotamiento que experimentan muchos colegas y equipos como consecuencia de las presiones a las que se ha enfrentado la OMS en la lucha contra la COVID-19, sumada a los retos que plantea el nuevo entorno virtual de trabajo, exige un esfuerzo adicional al personal directivo superior con el fin de animar y motivar a nuestra plantilla.
- Una de las principales funciones del personal directivo superior consiste en liderar e inspirar al personal para que todos sus miembros creen en la perspectiva, la misión y los valores de la Organización, y para que los tengan en cuenta en su trabajo cotidiano. Con este fin, el personal directivo superior debería reflexionar sobre la necesidad de adoptar nuevas iniciativas dirigidas a consolidar la cohesión interna, como por ejemplo fortalecer la confianza para fomentar un entorno de trabajo inclusivo y abierto en el que el personal no tenga miedo de hablar.

b) La Secretaría debería evaluar la forma en que el personal está haciendo frente a la situación en los diferentes departamentos.

- La sensación de agotamiento parece afectar a la cohesión interna de varios equipos; la desconfianza y la falta de seguridad psicológica entre los miembros del equipo son síntomas que se han observado de forma generalizada.
- Para evitar que el problema se agrave, la Secretaría debería considerar la posibilidad de evaluar cuál es su naturaleza y alcance. En este sentido, puede ser conveniente emprender una evaluación exhaustiva de la situación, departamento por departamento, como medio para recopilar información útil sobre el impacto que ha tenido la pandemia en el entorno de trabajo de la Organización. El Ombudsman está dispuesto a colaborar con la dirección en este cometido.

c) La Secretaría debería fomentar la aplicación de medidas prácticas para la protección del bienestar y la salud mental del personal

- Los enormes esfuerzos que ha realizado el personal de la OMS para hacer frente a la pandemia de COVID-19 han hecho mella en el bienestar y la salud mental de muchos de sus integrantes. Para evitar que la situación se deteriore aún más, la Secretaría debería considerar la posibilidad de redoblar sus esfuerzos dirigidos a apoyar y aplicar el plan de trabajo y las recomendaciones que está elaborando el Grupo Especial de la OMS sobre salud mental. En este sentido, se podría contemplar la adopción de medidas prácticas adicionales en un futuro próximo.

d) Mayor apoyo a los gestores y supervisores para que sepan interactuar con su personal

- A pesar de las iniciativas adoptadas por la Secretaría para apoyar a los supervisores en la gestión de la nueva realidad laboral, de acuerdo con las recomendaciones formuladas por el Ombudsman en 2020, algunos de ellos se han sentido abrumados e incapaces de interactuar con el personal para abordar los problemas individuales, ayudar a quienes lo necesiten y adaptar los planes de trabajo o las cargas de trabajo.
- En este contexto, la Secretaría debería considerar la posibilidad de brindar instrumentos adicionales para fomentar las capacidades de supervisión, en forma de asesoramiento y recomendaciones sobre las mejores prácticas en asuntos tales como la celebración de reuniones virtuales, el tratamiento de las comunicaciones escritas y la revisión de las asignaciones, a fin de que los supervisores puedan definir con claridad cuáles son las prioridades y animar al personal a discutir los plazos y los requerimientos de sus asignaciones, promoviendo así un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida privada.

NECESIDAD DE ADOPTAR MEDIDAS EFICACES PARA LOGRAR UN VERDADERO CAMBIO DE CULTURA

23. Un aspecto fundamental de la labor del Ombudsman es contribuir a desarrollar y fortalecer una cultura en el lugar de trabajo que respalde los valores fundamentales de la institución, en particular la integridad, el respeto, la dignidad y la diversidad.¹ En cumplimiento de este mandato, el Ombudsman ha emprendido una serie de iniciativas a lo largo de los años, tales como promover una definición clara de los valores corporativos de la OMS y su aplicación efectiva en la práctica. En anteriores informes del Ombudsman al Consejo Ejecutivo se formularon recomendaciones a este respecto.²

24. En el informe de 2019, el Ombudsman apoyó firmemente la definición de un nuevo conjunto de valores institucionales como parte del programa de transformación. Esos valores quedaron plasmados en la Carta de Valores de la OMS de 2019, en la que se destacan la confianza, la excelencia, la integridad, la colaboración y la dedicación como los cimientos de la cultura institucional de la OMS. El Ombudsman recomendó las siguientes medidas para integrar estos valores en el trabajo diario de la Secretaría: i) alentar al personal directivo superior a mostrar públicamente su compromiso con esos valores

¹ Véase, por ejemplo, la parte final del párrafo 2 del mandato de la OMB: «El Ombudsman [c]ontribuye a desarrollar y fortalecer un entorno de trabajo y una cultura que mantengan los valores de la Organización, su integridad ética y funcional, y el respeto por la dignidad, la diversidad y los derechos del personal, en cumplimiento de las normas y procedimientos de la Organización y del Código de Conducta de los funcionarios públicos internacionales».

² Véanse el Informe de 2018 del Ombudsman al Consejo Ejecutivo, documento EB142/INF./2, párrafo 18; y el Informe de 2019 del Ombudsman al Consejo Ejecutivo, documento EB144/INF./2, párrafos 9 y siguientes.

y remitirse a ellos como base de las decisiones clave; *ii*) implicar al personal directivo en este proceso, de modo que se ajuste a esos principios cuando surjan conflictos o haya que tomar decisiones importantes; *iii*) proporcionar orientación y formación sobre la Carta de Valores a los funcionarios de todos los niveles a través de iniciativas como la organización de actividades de orientación, mentoría y formación dirigidas a los supervisores; y *iv*) incluir las percepciones relativas al proceso de cambio cultural y a la aplicación de esos valores en las encuestas al personal que se lleven a cabo en el futuro, para evaluar el impacto de la Carta de Valores.

25. Hasta el momento se ha avanzado poco en la incorporación de los principios consagrados en la Carta de Valores de la OMS al proceso de toma de decisiones de la Organización o a los programas de formación que se ofrecen al personal. Las opiniones del Ombudsman parecen haber tenido eco en el reciente informe de evaluación sobre la transformación de la OMS.¹ En el informe se observa que se han producido algunas mejoras tangibles, aunque limitadas, hacia una nueva cultura institucional, en los denominados componentes «flexibles»² del programa de transformación.³ Entre esas mejoras, el informe destaca iniciativas como la Carta de Valores, la política de puertas abiertas y el Grupo Especial sobre las Modalidades de Trabajo Flexibles.⁴ Sin embargo, el informe subraya que el cambio cultural ha resultado más difícil de conseguir que el cambio estructural o de procesos,⁴ los llamados componentes «fijos» de la agenda de transformación.⁵ El informe es especialmente crítico con la falta de avances en los países,⁶ ya que la transformación no parece haber llegado plenamente a las oficinas de la OMS en los países.⁷ Basándose en estas conclusiones, el informe recomienda, entre otras cosas, que «se definan y apliquen las medidas adicionales que sean necesarias para mejorar la transformación en los países [...]».⁸

26. En este contexto, sin embargo, el Director General abrió a finales de 2020 una nueva ventana de oportunidad para el cambio de cultura en la OMS al declarar que 2021 sería el «Año del Personal: Construir un entorno de trabajo más respetuoso». Parece claro que existe un paralelismo entre el objetivo principal de esta iniciativa y el de la agenda de transformación, ya que ambos persiguen situar al personal en el centro del proceso de cambio de la Organización.

27. Al volver a situar al personal en el centro de las acciones de la OMS y convertir el respeto en la base de la cultura de la OMS, la declaración del Director General parece estar en consonancia con los principales objetivos del programa de transformación. En opinión del Ombudsman, el potencial de esta declaración para impulsar un cambio cultural más ambicioso en la OMS dependerá: *i*) de que su aplicación esté conectada con los valores fundamentales de la Organización y en sintonía con su trayectoria de transformación; y *ii*) de que el personal participe realmente en los procesos de elaboración y el debate de los cambios normativos conexos. Desde un punto de vista práctico, parece especialmente importante que el personal participe en las iniciativas del Año del Personal, sobre todo en lo que se refiere a la nueva política de prevención y lucha contra conductas abusivas; el programa sobre

¹ Véase *Volume 1: Report - Evaluation of WHO Transformation* - who-transformation-final-report.pdf.

² Véase *Volume 1: Report - Evaluation of WHO Transformation*, párrafo 3, página ix.

³ Véase OMS, Procesos de reforma de la OMS, incluida la agenda de transformación, y aplicación de la reforma del sistema de las Naciones Unidas para el desarrollo (EB144/31), 28 de diciembre de 2018.

⁴ Véase *Volume 1: Report - Evaluation of WHO Transformation*, párrafo 2, página x.

⁵ Véase *Volume 1: Report - Evaluation of WHO Transformation*, párrafo 3, página ix.

⁶ Véase *Volume 1: Report - Evaluation of WHO Transformation*, párrafo 2, página xii.

⁷ Véase *Volume 1: Report - Evaluation of WHO Transformation*, párrafo 5, página xii.

⁸ Véase *Volume 1: Report - Evaluation of WHO Transformation*, recomendación 3, página 78.

diversidad, equidad e inclusión; la labor del Grupo Especial sobre salud mental; las nuevas políticas de recursos humanos; y otras iniciativas relacionadas con los valores fundamentales.

28. Un cambio en la cultura institucional como el que prevé tanto la agenda de transformación como el Año del Personal requiere la participación de todo el personal, especialmente el que trabaja en los países. Para que el personal se sitúe en el centro del proceso de toma de decisiones de la OMS, sus integrantes deben poder manifestar su opinión sobre el contenido de las nuevas iniciativas de política y también aportar información de retorno sobre la aplicación. La participación de los funcionarios de los tres niveles de la Organización, a partir de un enfoque de abajo a arriba, requerirá que estos se impliquen y se identifiquen con las nuevas propuestas.¹

29. La agenda de transformación pretendía conseguir este tipo de compromiso del personal a través de una red de puntos focales, la llamada Red Mundial para el Cambio, de la que formaban parte entre doscientas y trescientas personas en toda la Organización. Su objetivo era traducir el cambio de cultura institucional en comportamientos cotidianos. No obstante, el Ombudsman considera que no se pudo aprovechar plenamente el potencial de la red, principalmente a causa del escaso número de participantes, su limitada función de apoyo a la dirección y la falta de adhesión, misión y formación continua en las materias pertinentes.

30. La experiencia de la Red Mundial para el Cambio ha demostrado que, para que una red de este tipo sea operativa, hay que prestar especial atención al mandato y, en concreto, a la organización y la estructura, las líneas jerárquicas, el proceso de selección de los miembros, la formación, la función y la misión. Muchos otros organismos del sistema de las Naciones Unidas han establecido redes similares,² coordinadas por el Ombudsman en conjunción con otras partes interesadas. La experiencia adquirida con estas redes a lo largo de los años demuestra que este tipo de estructura puede ser muy útil para empoderar al personal y evitar que las situaciones difíciles se enquisten.

31. A fin de subsanar algunos de los problemas señalados anteriormente, la Secretaría podría considerar las siguientes medidas y enfoques:

a) Deben adoptarse nuevas medidas para incorporar la Carta de Valores de la OMS a las prácticas de la OMS

- De acuerdo con la recomendación formulada en el Informe de 2019 del Ombudsman al Consejo Ejecutivo, los principios consagrados en la Carta de Valores de la OMS deberían haberse incorporado al proceso de toma de decisiones de la OMS, sobre todo en las decisiones clave del personal directivo superior. Hasta la fecha, sin embargo, la aplicación efectiva de esta iniciativa ha sido lenta, en el mejor de los casos, y no se han hecho demasiados avances.
- Para mejorar la situación actual, la Secretaría debería volver a situar la Carta de Valores como punto de referencia en el proceso de toma de decisiones de la OMS, a fin de garantizar que las nuevas iniciativas normativas estén ancladas en los valores fundamentales de la OMS.

¹ Este es el objetivo central tanto de la agenda de transformación como del 13.º Programa General de Trabajo, 2019-2023.

² Véanse, por ejemplo, los diferentes y respetuosos programas de asesoría en el lugar de trabajo creados por el Fondo Monetario Internacional, el Banco Mundial, los fondos y programas de las Naciones Unidas (PNUD, UNICEF, ONU Mujeres, Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos, UNFPA), la Organización Internacional para las Migraciones, el Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados y el Programa Mundial de Alimentos.

- La Carta de Valores de la OMS también pretende ser una guía para la actividad de los directivos y el personal, y establecer un nuevo tono en la forma de interactuar de los equipos. Para ello, es preciso ofrecer orientación y formación adecuadas a todo el personal. No se podrá lograr el cambio deseado en la cultura institucional de la OMS hasta que todo el personal comparta un conjunto de valores fundamentales. Hay que alentar, guiar y apoyar a los miembros del personal para que sigan el ejemplo de los directivos y jefes y demuestren su adhesión a los valores de la OMS. En este sentido, debería considerarse prioritario fomentar la adhesión a la Carta de Valores de la OMS, a través de la formación, el acompañamiento experto, la mentoría y el debate en grupos de reflexión.

b) Necesidad de situar al personal en el centro del cambio cultural de la OMS

- La participación de los funcionarios de todos los niveles, en especial los que trabajan en los países, es fundamental para situar al personal en el centro del proceso de cambio de la Organización, tal como se pretende en el marco de la agenda de transformación y del Año del Personal. Este cambio de mentalidad requiere la adhesión del personal y su participación en cualquier nueva propuesta que afecte a los valores clave de la OMS, no solamente en la Sede y en las oficinas regionales, sino sobre todo en las oficinas en los países.
- En consecuencia, la Secretaría debería explorar nuevas formas de lograr un mayor compromiso del personal en todos los niveles de la Organización, especialmente en lo que respecta a las iniciativas relacionadas con el cambio de cultura, como por ejemplo las previstas para el Año del Personal. Algunas de las iniciativas ya prevén la creación de una red de puntos focales. Sin embargo, hay que tener cuidado de evitar las duplicaciones en el despliegue de este tipo de redes, ya que eso podría conducir a la fragmentación y a una falta de participación real del personal. Para garantizar el compromiso de la plantilla, todos sus miembros deben sentir que pueden hablar sin miedo a las consecuencias.¹ Los avances actuales en el fomento de la inteligencia emocional y de un lugar de trabajo respetuoso podrían preparar el terreno para un ambicioso programa de refuerzo de la seguridad psicológica en todos los departamentos y equipos de la OMS.
- La creación de una red unificada de puntos focales en todos los niveles de la Organización podría reforzar el compromiso del personal, siempre y cuando la selección de los puntos focales se haga buscando una representación adecuada no solo de los miembros que hay en la Sede y las oficinas regionales, sino también en las oficinas en los países. Una red de este tipo podría ayudar a garantizar un nivel adecuado de compromiso por parte del personal y los gestores. Habría que prestar especial atención a su mandato, y en concreto a las cuestiones relativas a la supervisión, la misión y la necesidad de formación continua en las materias pertinentes, teniendo en cuenta la experiencia adquirida a través de iniciativas similares en otros organismos del sistema de las Naciones Unidas. En vista de lo anterior, la Secretaría podría estar interesada en establecer una red de este tipo, orientada a fomentar la participación del personal en nuevas iniciativas relacionadas con los valores fundamentales de la OMS, y basada en un enfoque unificado para evitar la fragmentación. El personal directivo superior y otras estructuras conjuntas existentes, como el Grupo de Trabajo de la Iniciativa conjunta de la Administración y el personal a favor del respeto, deberían estar al corriente de los intercambios que se mantengan.

¹ Proyecto Aristóteles (Google). *The Fearless Organization*, de Amy Edmondson.

INFORMACIÓN ACTUALIZADA SOBRE LOS AVANCES LOGRADOS DESDE LAS RECOMENDACIONES DEL AÑO PASADO

32. El Ombudsman es consciente de que, como se señala en el informe de la Dependencia Común de Inspección correspondiente a 2015,¹ su tarea no consiste en prescribir una línea de acción concreta sobre los problemas sistémicos y luego realizar un seguimiento de la misma, sino más bien en llamar la atención sobre esos problemas y propiciar de ese modo una respuesta adecuada por parte de la dirección. De acuerdo con este enfoque, la Secretaría presentará un informe² separado en el que se describirán las recomendaciones efectuadas en el Informe de 2020 del Ombudsman al Consejo Ejecutivo y se dará información actualizada sobre las medidas adoptadas por la Administración para abordar esas cuestiones.

33. El Ombudsman reconoce los considerables esfuerzos que ha realizado la Secretaría para aplicar las recomendaciones. En caso de que haya cuestiones pendientes que requieran un análisis más a fondo, el Ombudsman se ofrece a colaborar con la Secretaría para estudiar futuras oportunidades de mejora en esos ámbitos.

¹ DCI. Examen de los servicios del Ombudsman institucional a nivel de todo el sistema de las Naciones Unidas; documento JIU/REP/2015/6. Ginebra, Dependencia Común de Inspección del sistema de las Naciones Unidas, 2015. (https://www.unjiu.org/sites/www.unjiu.org/files/jiu_document_files/products/en/reports-notes/JIU%20Products/JIU_REP_2015_6_English.pdf), consultado el 15 de noviembre de 2021.

² Véase el documento EB150/INF./3.

ANEXO

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» capaz de detectar 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. En consecuencia, las funciones principales del Ombudsman son las siguientes: mediar y facilitar la solución de conflictos; vigilar las tendencias en apoyo de la detección temprana de problemas potencialmente importantes e informar al personal directivo superior; apoyar las medidas de prevención; y fomentar una cultura en el entorno laboral que promueva los valores fundamentales de la OMS y, muy especialmente, un entorno de trabajo respetuoso.

4. El establecimiento de la oficina del Ombudsman pone de manifiesto 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 del lugar de trabajo, 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 ombudsman con experiencia profesional y dedicación exclusiva y un asistente. A efectos de 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, Asia Sudoriental y Europa han creado puestos para ombudsman profesionales con dedicación plena, y la Oficina Regional para el Mediterráneo Oriental seguirá su ejemplo en el futuro, pues está en marcha el proceso de contratación de un ombudsman profesional con dedicación plena. 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 labor de los ombudsman regionales consiste en asegurarse de que todo el personal de sus respectivas regiones reciba apoyo en la resolución oficiosa de problemas relacionados con el trabajo. Con el fin de cumplir con este objetivo, el plan de trabajo de todos los ombudsman regionales debe contemplar visitas periódicas a las oficinas en los países, así como a los puestos avanzados de emergencia de la región, como forma de prevenir posibles conflictos o situaciones irregulares que puedan acabar empañando la reputación de la Organización.

9. La OMS quiere asegurar que la función de ombudsman se lleve a cabo en el conjunto de la Organización de acuerdo con las normas profesionales internacionales. Con este fin, el Ombudsman y los Servicios de Mediación de la Sede proporcionan coordinación y apoyo a todos los ombudsman regionales.

= = =