

# **Diálogo sobre Liderazgo 2018**

**ALZAR LA VOZ:**

**¿CUÁNDO  
PASA A SER DENUNCIA?**



Guía y materiales para el líder

# Bienvenido al Diálogo sobre Liderazgo de las Naciones Unidas

Gracias por su participación en el Diálogo sobre Liderazgo de las Naciones Unidas de 2018. Este evento anual es una gran oportunidad para que usted y sus colegas puedan debatir temas de importancia para nuestra labor.

Unas 17.000 personas participaron en el primer Diálogo sobre Liderazgo de 2013, que se centró en el juramento en el cargo de todos los funcionarios de la Secretaría. El Diálogo del año pasado sobre "Normas de conducta" convocó a unos 30.000 participantes, lo que constituye un aumento significativo. Espero que podamos continuar con esa tendencia este año.

En los diálogos también se han abordado el respeto y la tolerancia en el lugar de trabajo, la sensibilización sobre el fraude y lo que significa asumir la responsabilidad individual en el cumplimiento de nuestras obligaciones.

Este año se trata el tema "Alzar la voz: ¿cuándo pasa a ser denuncia?", que se centra en cuándo y cómo uno puede discrepar respetuosamente de la administración, plantear preocupaciones por las relaciones interpersonales y las controversias en el lugar de trabajo, y formular denuncias formales de faltas de conducta.

Cuando uno es testigo de una situación en la que un colega está siendo maltratado, debe sentirse con la facultad suficiente para recordarles a quienes están cometiendo la falta sobre los valores y las normas de conducta de las Naciones Unidas.

Desde que asumí el cargo, he dado prioridad a proteger de las represalias a quienes denuncien faltas de conducta o cooperen con auditorías o investigaciones debidamente autorizadas. En nuestra calidad de funcionarios públicos internacionales, tenemos la obligación de revelar irregularidades que atenten contra el interés público, hagan mal uso de los recursos o abusen de nuestros cargos ("denuncias"). La administración, por su parte, tiene el deber de velar por que quienes se atreven a denunciar tengan plena confianza en los mecanismos pertinentes y en que se respetarán sus derechos.

Poder denunciar los casos de conducta indebida sin temor a represalias es fundamental para fomentar una cultura institucional de transparencia, integridad y rendición de cuentas. Poder plantear las preocupaciones o discrepar respetuosamente de los supervisores o colegas sin temor a represalias contribuye a una cultura institucional de innovación y civilidad. Mis reformas en materia de gestión para obtener mejores resultados, una mayor delegación de autoridad y la simplificación de los procedimientos dependen de esa cultura.

Invito a todos los miembros del personal de las Naciones Unidas a participar activamente en este Diálogo sobre Liderazgo. Gracias por su dedicación y su ardua labor.

Atentamente,



**António Guterres**

Secretario General de las Naciones Unidas

# ÍNDICE

Índice	3
Introducción	5
Cómo se realizarán los Diálogos sobre Liderazgo en el sistema de las Naciones Unidas	7
Planifique su sesión	8
Su papel como facilitador de la sesión	9
Antes de empezar la sesión	10
Programa de la sesión	11
Después de la sesión	12
<b>MATERIALES - DIÁLOGO SOBRE LIDERAZGO</b>	<b>13</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>14</b>
Actividad inicial	16
<b>TEMAS DE DEBATE</b>	<b>17</b>
Instrucciones	19
<b>Tema 1:</b> Discrepar respetuosamente	<b>20</b>
<b>Tema 2:</b> Plantear preocupación por conflictos interpersonales y en el lugar de trabajo	<b>27</b>
<b>Tema 3:</b> Denunciar o informar faltas de conducta	<b>35</b>
Actividad final	48
Conclusión	49
<b>ANEXOS - DIÁLOGO SOBRE LIDERAZGO</b>	<b>50</b>
<b>Anexo A:</b> Hoja de inscripción del Diálogo sobre Liderazgo	<b>51</b>
<b>Anexo B:</b> Formulario para comentarios del líder	<b>52</b>
<b>Anexo C:</b> Registro de comentarios formulados en los debates de los participantes	<b>54</b>
<b>Anexo D:</b> Repartidos	<b>55</b>
<b>Anexo E:</b> Formularios de cierre de la sesión	<b>56</b>

# INTRODUCCIÓN

## Bienvenido al Diálogo sobre Liderazgo de las Naciones Unidas de 2018

Sobre la base de comentarios realizados en los Diálogos sobre Liderazgo anteriores, este año elegimos el tema “Alzar la voz: ¿cuándo pasa a ser denuncia?” y cómo denunciar es diferente de otras maneras de alzar la voz.

Cuando, en nuestra calidad de funcionarios públicos internacionales, planteamos interrogantes sobre decisiones o medidas programáticas, manifestamos preocupación por conflictos interpersonales o controversias en el lugar de trabajo, o “denunciamos” a alguien al informar de posibles irregularidades, contribuimos a una cultura institucional abierta, transparente y justa. Cuando, como administradores, escuchamos, atendemos sus preocupaciones o adoptamos medidas adecuadas, contribuimos a aumentar el compromiso, la rendición de cuentas y la confianza en nuestro lugar de trabajo. Cuando, como espectadores, alzamos la voz para hablar sobre los valores y las normas de conducta de las Naciones Unidas al ser testigos de maltrato hacia nuestros colegas o clientes, defendemos el respeto y la civilidad en el lugar de trabajo. Esa cultura institucional y en el lugar de trabajo son fundamentales para las actuales reformas del Secretario General en materia de gestión a fin de lograr mejores resultados para nuestros Estados Miembros y la comunidad internacional para la que trabajamos.

Si, por el contrario, nos enfrentamos a consecuencias negativas o represalias por haber hablado o no se toman en cuenta nuestras preocupaciones, tendremos miedo o no nos sentiremos alentados a alzar la voz. La Organización necesita que hablemos abiertamente sin temor a las represalias o a la inacción y que pidamos consejo en caso de duda. Necesita que podamos cumplir nuestras tareas en forma ética y con profesionalidad.

La denuncia, dentro del proceso de “alzar la voz”, generalmente consiste en plantear una preocupación o proporcionar información sobre faltas de conducta que afectan a la seguridad y el interés públicos o los intereses y operaciones de una organización.

En las Naciones Unidas, la obligación de informar sobre posibles faltas de conducta y cooperar con auditorías e investigaciones debidamente autorizadas cuenta con una protección amplia contra las represalias. De esta protección se trata el boletín del Secretario General ST/SGB/2017/2/Rev.1 *Protection against retaliation for reporting misconduct and for cooperating with duly authorized audits or investigations*. La protección contra las represalias, cuando se expresan mediante el acoso o el abuso de poder, para otras formas de alzar la voz, está implícitamente incluida en el boletín del Secretario General ST/SGB/2008/5 *Prohibition of discrimination, harassment, including sexual harassment, and abuse of authority*.

La Organización necesita que todos tengamos la valentía de hablar y, sobre todo, denunciar los casos de conducta indebida cuando somos testigos. Como supervisor o administrador, apoyar a las personas que se deciden a hablar y dar el ejemplo en este sentido fomenta un clima de

franqueza y confianza que fortalece a los colegas que pueden estar temerosos de hablar. Como colegas, es sumamente valioso y necesario apoyar y animar como espectadores o testigos a quienes padecen las conductas prohibidas y a quienes hablan o desean hacerlo. El líder debe tener esto presente al avanzar en el uso de la Guía.

Hay muchas maneras de plantear preguntas e inquietudes, denunciar infracciones y buscar asistencia. En la Hoja de Ruta, publicación de la Oficina de Ética, se explican las funciones y se ofrece información de contacto de las oficinas de las Naciones Unidas que pueden dar orientación. Además, este año el Diálogo sobre Liderazgo se celebra luego de la puesta en marcha por parte del Secretario General de la línea telefónica de asistencia *Speak Up*, que constituye un recurso confidencial, disponible las 24 horas, para solicitar asistencia en relación con el acoso sexual o los abusos.

Por último, **cómo** alzamos la voz –ya sea en respetuoso desacuerdo o con una crítica constructiva de las decisiones o medidas programáticas, planteando preocupaciones por los conflictos interpersonales o las controversias en el lugar de trabajo o denunciando con información de buena fe y con una convicción razonable las faltas de conducta– es tan importante como **cuándo** hablamos.

No debemos circular rumores infundados. De hecho, hacer una denuncia o proporcionar información deliberadamente falsa o engañosa puede constituir una falta de conducta. Al ser claros en nuestra forma de denunciar, contribuimos no solo a una cultura institucional abierta, transparente y responsable, sino también a una mayor civilidad y respeto en nuestro lugar de trabajo.

Esperamos que el Diálogo de este año ayude a comprender las distintas maneras en que podemos alzar la voz:

1. Expresando respetuosa y constructivamente nuestro desacuerdo en las situaciones en que la administración tiene facultades discrecionales,
2. Planteando preocupaciones por los conflictos interpersonales y las controversias en el lugar de trabajo, y
3. Presentando denuncias o información sobre faltas de conducta o irregularidades y cooperando al mismo tiempo con auditorías e investigaciones debidamente autorizadas.

Teniendo en cuenta el tiempo y el programa del Diálogo, en esta Guía figuran instrucciones paso a paso y material específico para usted. No obstante, los supervisores bien pueden complementar la información con ejemplos personales y experiencias propias que estimen pertinentes.

Si necesita apoyo para esta sesión, o desea complementar estos materiales, sírvase ponerse en contacto con la Oficina de Ética en [ethicsoffice@un.org](mailto:ethicsoffice@un.org).

En el anexo B se incluye un formulario de observaciones. Una vez que haya concluido la sesión, sírvase completarlo y enviarlo a su Oficina Ejecutiva o Administrativa, de modo que pueda remitirse a la Oficina de Ética. Su información nos ayudará a mejorar los materiales del Diálogo sobre Liderazgo en el futuro y a seleccionar nuevos temas.

Además, es muy importante contar con comentarios sustantivos de los participantes en relación con el Diálogo sobre Liderazgo. Sírvase registrar las sugerencias y comentarios de los participantes en el formulario (véase el anexo C) y remitirlos a la Oficina de Ética.

Por último, cabe señalar que, como supervisor, usted tiene la obligación de promover una cultura de ética en la Organización predicando con el ejemplo. Las personas que usted supervisa y otros interesados observan sus palabras y acciones y las imitan. Lo aliento a seguir dando el buen ejemplo desde el lugar de supervisión que ocupa.

Gracias.

**Elia Yi Armstrong**

Directora

Oficina de Ética de las Naciones Unidas

# Cómo se realizarán los Diálogos sobre Liderazgo en el sistema de las Naciones Unidas

El debate que usted está a punto de dirigir con su grupo es uno de los cientos que se llevarán a cabo en toda la Secretaría de las Naciones Unidas. Este es el orden en que se realizará:

1. El Secretario General pondrá en marcha el Diálogo de este año.
2. Los Secretarios Generales Adjuntos dirigirán sesiones de diálogo con sus supervisados directos.
3. Los Subsecretarios Generales dirigirán sesiones de diálogo con sus supervisados directos.
4. Los Directores y Jefes de Departamento dirigirán sesiones de diálogo con sus supervisados directos.
5. Los funcionarios P-5 y P-4 que encabezan equipos dirigirán sesiones de diálogo con sus supervisados directos, si estos no estaban ya incluidos en los debates dirigidos por el Director o Jefe. Y así sucesivamente.
6. La meta es que cada año todos los funcionarios nacionales e internacionales de todas las oficinas de las Naciones Unidas en el mundo participen en un Diálogo sobre Liderazgo.

Al momento de dirigir su sesión, usted ya debiera haber completado la sesión con su propio supervisor. De este modo, tendrá una idea de cómo funciona el Diálogo y el tiempo suficiente para reflexionar mediante las actividades, los temas de debate y las preguntas que puedan surgir. **Por favor tome nota de que todos los supervisores deben completar sus sesiones antes del 30 de noviembre de 2018.** Por consiguiente, si entre sus supervisados hay supervisores, programe su sesión en cuanto su propio supervisor haya completado su sesión con usted, para asegurarse de que todos los supervisores de departamento o misión hayan completado sus sesiones a tiempo.

Se solicitará que todos los Jefes de Departamento u Oficina certifiquen ante el Secretario General que todos los supervisores de sus departamentos u oficinas han concluido sus sesiones de diálogo antes del **31 de diciembre de 2018.**

# Planifique su sesión

En la práctica, alzar la voz y estar comprometido con el trabajo como miembro del personal de las Naciones Unidas es contribuir a una cultura institucional abierta, transparente y justa. Puede consistir en plantear interrogantes de manera respetuosa y constructiva al momento de tomar decisiones programáticas, expresar preocupación de manera oficiosa y oficial por conflictos interpersonales y en el lugar de trabajo, comunicar posibles faltas de conducta con el fin de defender los intereses de las Naciones Unidas y cumplir los reglamentos, normas y políticas de la Organización. Este Diálogo lo ayudará a abordar esos retos y comprender mejor los siguientes temas:

1. Discrepar respetuosamente cuando la administración tiene facultades discrecionales;
2. Plantear preocupaciones por conflictos interpersonales y controversias en el lugar de trabajo, y
3. Denunciar a alguien o informar sobre posibles irregularidades.

El material que figura en esta Guía está diseñado para su uso en una sola sesión con un grupo de 10 a 25 participantes. Si tiene más de 25 participantes, recomendamos realizar dos o más sesiones separadas. El programa en sí (sin la introducción) está diseñado para una duración de alrededor de una hora y media, pero puede utilizar más tiempo, si usted lo considera necesario.

Recomendamos que la sesión se realice como un encuentro cara a cara, a menos que no sea posible. En el material proporcionado hay una presentación de PowerPoint con la que puede ir siguiendo la sesión junto con los participantes. Dado que algunos de los temas pueden ser difíciles de tratar, se recomienda que usted, en su calidad de facilitador, intente propiciar un ambiente cordial en el que los participantes se sientan cómodos.

# Su papel como facilitador de la sesión

El propósito de este Diálogo sobre Liderazgo es que los participantes hablen sobre cómo pueden contribuir desde la Secretaría de las Naciones Unidas a denunciar en caso de enfrentarse a ciertas situaciones en el lugar de trabajo. Entre los temas de debate, hablaremos acerca de las distintas formas en que se espera que denunciemos, entre otras cosas mediante:

- Discrepar respetuosamente cuando la administración tiene facultades discrecionales;
- Plantear preocupaciones por conflictos interpersonales y controversias en el lugar de trabajo, y
- Denunciar a alguien o informar oficialmente sobre posibles faltas de conducta.

Usted es el facilitador. Usted dirige los debates, hace preguntas y anima a los participantes a que intervengan en el diálogo. Con frecuencia al terminar la sesión los participantes recuerdan mucho más los relatos presentados por ellos o sus colegas que los del facilitador. Recuerde que su función no es dar cátedra, sino orientar la experiencia de aprendizaje de manera tal que permita que su equipo comprenda mejor las ideas y se haga preguntas entre sí.

Este tipo de debates contribuye a que surjan conversaciones posteriores y aumentan la confianza y la comunicación entre los participantes. Es posible que alguien de su grupo desee dirigirse a usted para hacerle preguntas o comunicar sus inquietudes. Los casos que analizará con los participantes a veces se refieren a temas difíciles y sensibles; lo importante es que el debate sea abierto y franco, aunque usted no tenga todas las respuestas.

El mensaje principal que quisiéramos recalcar a todos los participantes en el Diálogo sobre Liderazgo de este año es que cada uno de nosotros tiene un papel importante a la hora de **hablar**, ya sea discrepando respetuosamente, planteando inquietudes o denunciando las faltas de conducta. Los supervisores deben asegurarse de que están disponibles para **escuchar activamente y adoptar las medidas que estimen oportunas**. Como espectadores o testigos, debemos apoyar a aquellos que sufren la falta de profesionalidad o las conductas prohibidas o quienes hablan o desean hacerlo.

Hablar y escuchar van de la mano. Como primer paso, debemos asegurarnos de que hay espacio para la discrepancia respetuosa. Esas manifestaciones deberían realizarse de una manera constructiva, que contribuya a un entorno de trabajo armonioso y demuestre el respeto y civilidad entre los colegas. **Cada uno de los temas de debate le dará la oportunidad de animar a los participantes a que practiquen cómo hacer sus planteos y a usted la posibilidad de escuchar.**

# Antes de empezar la sesión

A fin de asegurarse de que todos los participantes completen las sesiones de diálogo antes del 30 de noviembre de 2018, es recomendable que programe la sesión no más de unas pocas semanas después que su supervisor haya concluido su sesión con usted

Fecha	Tarea
<b>1 A 2 SEMANAS ANTES</b>	<p>Lea esta Guía y examine los temas de debate.</p> <p>Prepare un ejemplo extraído de su propia experiencia para comentar en la primera sesión. Revise los siguientes documentos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• ST/SGB/2008/5 <i>Prohibition of discrimination, harassment, including sexual harassment, and abuse of authority</i> (adjunto). Al momento de este Diálogo se estaba redactando un nuevo boletín sobre este tema. Se recomienda entrar en la página iSeek para leer los nuevos boletines al respecto.</li><li>• ST/SGB/2017/2/Rev.1 <i>Protection against retaliation for reporting misconduct and for cooperating with duly authorized audits or investigations</i> (adjunto).</li><li>• ST/AI/2017/1 <i>Unsatisfactory conduct, investigations and the disciplinary process</i> (adjunto)</li><li>• ST/IC/2016/25 <i>Anti-Fraud and Anti-Corruption Framework for the United Nations Secretariat</i> (adjunto)</li></ul> <p>Mande la invitación a los participantes.</p> <p>Reserve la sala/ubicación y todo el equipo necesario.</p> <p>Consulte a su supervisor o a la Oficina de Ética si tiene preguntas acerca del material o la sesión.</p>
<b>1 A 3 DÍAS ANTES</b>	<p>Envíe un recordatorio a los participantes con la fecha y hora de la sesión y envíeles la Guía del participante.</p> <p>Confirme la disponibilidad de la sala.</p>

# Antes de empezar la sesión

<b>DÍA DEL DIÁLOGO</b>	<p>Realice la sesión de diálogo con los participantes.</p> <p>Informe a su Oficina Ejecutiva al término de la sesión.</p> <p>Envíe a la Oficina de Ética una lista con las preguntas que no pudo responder durante la sesión, si las hubiere.</p> <p>Envíe comentarios a su Oficina Ejecutiva o Administrativa, la que los remitirá a la Oficina de Ética.</p>
----------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

# Programa de la sesión

Siga el programa de la sesión tal como se describe en el cuadro que figura a continuación:

SECCIÓN	ACTIVIDADES	MATERIALES	TIEMPO
<b>Introducción</b>	<p>Los participantes firman la hoja de inscripción.</p> <p>Explique por qué se está realizando este Diálogo en las Naciones Unidas.</p> <p>Repase el programa de la sesión.</p>	<p>Hoja de inscripción</p> <p>Comentarios de apertura</p>	5 minutos
<b>Actividad inicial</b>	<p>Relate una breve historia de una situación por la que haya pasado que esté relacionada con uno de los tres temas.</p>	<p>Aspectos destacados de su historia personal</p>	5 minutos
<b>Temas de debate</b>	<p>Revise los tres temas, utilizando el PowerPoint</p>	<p>Tres temas de debate</p>	1 hora 15 minutos
<b>Conclusión</b>	<p>Formule observaciones finales y pregunte si alguien aún tiene alguna inquietud.</p> <p>Agradezca a los participantes por su asistencia.</p>	<p>Consideraciones finales</p> <p>Recoja las hojas de inscripción (véase el anexo)</p>	5 minutos

# Después de la sesión

Una vez que haya concluido la sesión, haga lo siguiente:

## Supervisores

1. Recoja y envíe las hojas de inscripción completas (véase el anexo A) y el formulario de observaciones del líder (véase el anexo B) a su Oficina Ejecutiva o destinatario designado.
2. Complete el registro de comentarios de los debates de los participantes (véase el anexo C) y envíelo a la Oficina de Ética.
3. Envíe un correo electrónico a la Oficina de Ética para el seguimiento de las preguntas formuladas durante la sesión que no haya podido responder, si las hubiere.

## Oficiales ejecutivos y oficiales administrativos

1. Una vez que haya reunido todas las hojas de inscripción y los formularios de evaluación de su departamento u oficina, envíe una copia de los formularios de evaluación y de la hoja de resumen que figura en el anexo E, respectivamente, a la Oficina de Ética.
2. No hace falta enviar las hojas de inscripción (anexo A) a la Oficina de Ética; son para sus propios registros. En cambio, hay que enviar el recuento total de los participantes al concluir todas las sesiones que correspondan a su departamento (anexo E).
3. Envíe un correo electrónico a la Oficina de Ética para el seguimiento de las preguntas formuladas durante la sesión que no haya podido responder, si las hubiere.

# MATERIALES DIÁLOGO SOBRE LIDERAZGO

# PRESENTACIÓN

- A medida que lleguen los participantes, pídeles que escriban su nombre en la hoja de inscripción (véase el anexo A).
- A la hora prevista de comienzo de la sesión, dé la bienvenida a los participantes y agradézcales por haber venido.
- Explique el propósito de la sesión leyendo o resumiendo este guion de apertura:

Bienvenido al Diálogo sobre Liderazgo de las Naciones Unidas. El tema de este año es alentarlos a hablar. Para nosotros es importante saber cuándo y cómo discrepar respetuosamente con alguna medida en que la administración tiene facultades discrecionales, plantear preocupaciones por conflictos interpersonales y controversias en el lugar de trabajo, y formular denuncias de irregularidades. Cada uno de nosotros tiene un papel que puede cumplir para expresarnos o ayudar a alguien a expresarse cuando se enfrenta a situaciones difíciles en el lugar de trabajo y apoyar a los demás cuando somos testigos de estas.

Hablaremos acerca de cómo podemos apoyar activamente a los colegas –como pares, jefes, supervisores y espectadores– hablando y escuchando activamente.

Cuando alzamos la voz, contribuimos de manera fundamental al esfuerzo que toda la Organización está desplegando para crear una institución imparcial, transparente y responsable. La manera en que planteamos nuestros puntos de vista puede preservar la armonía en nuestro ambiente de trabajo, fortalecer el respeto y la civilidad en nuestras relaciones laborales y lograr una mayor rendición de cuentas en la Organización. Nuestras funciones permiten que la Organización cumpla con su mandato de prestar servicios a los pueblos del mundo.

El Secretario General nos ha solicitado que una vez al año participemos en un debate sobre cuestiones éticas importantes como esta. Por lo tanto, los invito a participar y hacer preguntas.

Si no se sienten a gusto hablando frente a los demás, hablen conmigo al final de esta sesión. Si no se sienten cómodos hablándome a mí, hay muchas otras personas o instancias a las que pueden acudir como la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación, nuestro Oficial Ejecutivo (o Administrativo), la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, un representante del personal, un miembro del Equipo de Conducta y Disciplina, la Oficina de Asistencia Letrada al Personal, la Coordinadora de las Cuestiones Relativas a la Mujer, nuestra nueva línea telefónica de asistencia *Speak Up*, la Coordinadora de los Asuntos Relativos a la Explotación y el Abuso Sexuales, o la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI).

Otro recurso, publicado por la Oficina de Ética, es la Hoja de Ruta. Es una guía para quienes buscan asistencia y está disponible en el sitio web de la Oficina de Ética.

Si lo desean pueden revisar los boletines del Secretario General ST/SGB/2008/5 y ST/SGB/2017/2/Rev.1, así como la instrucción administrativa ST/AI/2017/1 y la circular informativa ST/IC/2016/25 para familiarizarse con algunos de los temas que trataremos hoy.

Nuestros colegas de la Oficina de Ética han elaborado materiales para orientar nuestro debate. Mi supervisor ha realizado una reunión similar conmigo, así que estoy familiarizado con los materiales. Creo que los encontrarán interesantes.

Empecemos.

- **Asegúreles a los participantes que esta sesión los ayudará a estar mejor informados respecto de cuándo y cómo denunciar y de las políticas, las normas, los reglamentos y las publicaciones administrativas de las Naciones Unidas aplicables a los temas de debate.**
- **Explique el programa de la sesión leyendo o parafraseando lo siguiente:**

**A continuación se ofrece un panorama general de nuestra sesión de hoy:**

- Tendremos un debate inicial sobre cómo denunciar con un ejemplo personal como punto de partida.
- A continuación examinaremos los tres temas.
- Por último, vamos a concluir con un resumen de las conversaciones del día de hoy.

# Actividad inicial

Esta parte del debate consta de 5 etapas:

1. Relate una situación de su experiencia profesional en un momento en que usted manifestó una opinión discrepante, planteó una preocupación por un conflicto interpersonal o en el lugar de trabajo o informó de alguna infracción.

Responda las siguientes preguntas:

- ¿Qué hizo que la situación fuera difícil?
  - ¿Cómo manejó la situación?
  - ¿Qué factores consideró?
  - ¿Cuáles fueron las consecuencias de sus actos?
  - En retrospectiva, ¿hubiera hecho algo diferente?
2. Pida a los participantes que le indiquen qué harían ellos en circunstancias similares.
    - ¿Creen ellos que hay otros factores que deberían tenerse en cuenta antes de hablar?
    - ¿Qué orientación les proporciona la Organización para ayudarlos en esas situaciones?
    - ¿Ven otras posibles consecuencias, tanto negativas como positivas?

**Una vez que el grupo haya tratado estas cuestiones, pase a la siguiente fase del diálogo.**

**Ahora hablaremos de los temas específicos de hoy, considerando detenidamente cómo cada uno de nosotros tiene un papel que desempeñar al alzar la voz en situaciones complejas, que a veces constituyen faltas de conducta.**

# TEMAS DE DEBATE

Hay tres temas que debemos debatir durante aproximadamente 15 a 25 minutos cada uno. Para cada tema, se ha organizado una actividad concebida para entender los aspectos específicos de cada uno.

El objetivo de este ejercicio es mantener un diálogo enriquecedor con los colegas, no abarcar todo el material en detalle ni encontrar las respuestas correctas. De hecho, aunque se ofrecen algunos puntos de discusión, no existen respuestas “perfectas” para estos temas. Para la mayoría de las personas estos temas no son fáciles de tratar en un entorno colectivo.

Proponemos el siguiente enfoque al dirigir los debates:

- Propicie el intercambio o aprendizaje entre pares preguntando las opiniones de los participantes.
- Sea consciente de que algunos participantes estarán más cómodos que otros cuando hagan uso de la palabra en el grupo.
- Anime a los miembros más callados a participar, pidiéndoles que presenten sus puntos de vista sobre el caso que se está examinando.
- Subraye la importancia de hablar, incluso como espectador, resolviendo los problemas mediante la comunicación directa, escuchando y haciendo preguntas al enfrentar esas situaciones difíciles.
- Si encuentra que no está en condiciones de responder a una pregunta en particular, comunique al grupo que no tiene una respuesta, anote la pregunta y después de finalizado el curso remita las preguntas sin respuesta a la Oficina de Ética.

A continuación figura una lista de preguntas que pueden servir para fomentar un diálogo abierto:

- ¿Qué piensa de la situación?
- ¿Hay alguien que se haya enfrentado a una situación similar que desearía compartir con el grupo?
- ¿Cómo resolvería la situación?
- ¿Qué dicen el Estatuto y el Reglamento del Personal?
- ¿Qué diría usted si considerase que se trata de algo de lo que debería hablar o si fuese testigo de esta situación? ¿A quién recurriría?
- Si no supiera cómo manejar la situación, ¿a quién acudiría para obtener ayuda?
- ¿Qué cree usted que es lo correcto en esta situación?

En el cuadro que figura a continuación se ofrece una breve sinopsis de cada uno de los temas de debate.

Tema	Cuestión principal	Sugerencia de tiempo	
1	Discrepar respetuosamente	Reconocer la necesidad de alzar la voz con civilidad y espíritu constructivo cuando la administración tiene facultades discrecionales	25 minutos
2	Plantear preocupaciones por conflictos interpersonales y controversias en el lugar de trabajo	Comprender nuestra función, ya sea como agraviado o como espectador o testigo	25 minutos
3	Denunciar a alguien o informar de posibles irregularidades	Saber cómo denunciar las faltas de conducta, conocer los recursos disponibles y entender cómo funciona la protección contra las represalias	25 minutos

# Instrucciones

Proyecte la presentación de PowerPoint mientras conduce el diálogo. Esta presentación le sirve de guía y ayuda a que su grupo siga las conversaciones. También puede optar por imprimir copias de los temas de debate y de las preguntas para distribuir, si lo desea. Siga los siguientes pasos:

## 1. Presente el tema de debate:

Cada tema consta de una pequeña introducción que puede leer o parafrasear. Muestre la lámina del PowerPoint sobre el tema de debate. También puede distribuir una versión impresa a los participantes.

## 2. Lea:

Muestre el tema de debate en PowerPoint y lea en voz alta a los participantes o pida a alguien que lo haga.

## 3. Haga preguntas:

Algunos de los temas de debate tienen varias preguntas. Haga una pregunta y permita que los participantes discutan exhaustivamente la respuesta antes de pasar a la siguiente.

## 4. Espere:

Dele a los participantes tiempo suficiente para considerar cada pregunta y sus posibles respuestas. Una persona puede necesitar varios segundos para escuchar atentamente una pregunta y formular una respuesta. Pregunte quién se ofrece de voluntario para exponer sus ideas. Anime a los miembros del grupo a compartir lo que dirían si se enfrentaran a estas situaciones y se sintieran obligados a hablar.

## 5. Concluya:

Cuando haya tratado cada una de las preguntas, concluya revisando los temas correspondientes. Si los participantes todavía están en medio del debate, puede decir “Escuchemos un comentario más antes de seguir adelante”. Una vez que haya tratado cada uno de los temas, concluya con las observaciones finales y dé las gracias a todos por su participación.

## Tema 1

# Discrepar respetuosamente

**Para este tema, se puede elegir entre dos casos para leer y analizar con el grupo.**

**Lea o parafrasee la siguiente introducción:**

El primer tema que examinaremos es cómo discrepar respetuosamente.

Cuando hablamos de la discrepancia respetuosa, nos referimos a manifestar respetuosamente desacuerdo con la posición de un supervisor o colega, de una manera que mantenga la cortesía y cooperación en el lugar de trabajo.

Tenemos derecho a sentirnos cómodos al expresar nuestros puntos de vista y opiniones, aun cuando sean distintos de los expresados por nuestros supervisores o colegas. También debemos estar confiados de que nuestras ideas serán escuchadas, consideradas y reconocidas. Todos tenemos el deber de trabajar juntos para mantener un clima de trabajo respetuoso, que esté libre de acoso. Para hacerlo, debemos actuar con buen criterio en nuestras relaciones con los compañeros y demás personas que se desempeñan en el lugar de trabajo y tratar a todos los empleados, trabajadores contratados, clientes, proveedores y visitantes con respeto, cortesía y dignidad.

**Examinaremos uno de los dos casos de esta sección**

# Tema 1

## Discrepar respetuosamente

### Caso 1

#### Lea el siguiente caso:

Susan, directora recién llegada, y Abdul y Min, dos funcionarios de categoría superior, discrepan sobre el candidato para dar un discurso inaugural en un seminario de las Naciones Unidas sobre el cambio climático. Abdul y Min mencionan en cada reunión de planificación, donde hay otras personas presentes, que el candidato propuesto tiene opiniones controvertidas. En la última reunión de planificación, Susan impone su opinión y dice, hablando con irritación en la voz, que los participantes del taller deben escuchar distintos puntos de vista. Abdul y Min se quejan ante el Jefe de su Departamento y acusan a Susan de abuso de autoridad. Se consideran expertos en la materia y creen que Susan tomó una decisión que no favorece el interés superior de la Organización y la expone a riesgos innecesarios.

# Preguntas para el debate

## Discrepar respetuosamente

### Caso 1

Utilice las siguientes preguntas para orientar sus debates. Pregunte al grupo o elija voluntarios.

Pregunta para el debate	Principales puntos
¿Qué pasa en este caso?	Hay desacuerdo respecto de cómo manejar una situación programática entre un supervisor y oficiales experimentados.
¿Cree que Susan está abusando de su autoridad? ¿Por qué? ¿Por qué no?	<p>Los supervisores también deben dar espacio al desacuerdo.</p> <p>Debemos comprender que los supervisores deben poder ejercer la autoridad inherente a su posición.</p> <p>A veces es difícil separar el abuso de autoridad del ejercicio legítimo de la autoridad.</p> <p>Los supervisores tienen la facultad de tomar decisiones en la medida en que respeten las normas y procedimientos vigentes dentro de una determinada oficina.</p>
¿Cómo enfrentaría esta situación?	Las mejores prácticas aconsejan que los funcionarios superiores se comuniquen en privado y directamente con el supervisor para comprender el razonamiento que llevó a la decisión y, al mismo tiempo, acepten que la decisión final en el manejo de la situación le corresponde a él.
¿Qué tendría que decir Susan para que usted aceptara la decisión?  ¿Qué diría usted si fuera Susan?	<p>Los supervisores no siempre disponen del tiempo para explicar todas las decisiones que toman a los colegas que supervisan.</p> <p>Sin embargo, los supervisores deberían tratar de hacerse el tiempo para explicar los motivos de la decisión a sus colegas. Una solución podría ser convocar una reunión con el personal para explicarse.</p> <p>Además, si el supervisor primero escucha y toma en cuenta las preocupaciones de sus colegas y luego explica el razonamiento que llevó a la decisión de manera reflexiva y respetuosa, es más probable que los colegas acepten la decisión.</p>

Deles tiempo a los participantes de compartir sus puntos de vista y pregunte si alguien tiene más preguntas antes de pasar al segundo caso.

## Preguntas para el debate

### Discrepar respetuosamente

# Caso 2

#### Lea el siguiente caso:

Flora, que supervisa a un equipo pequeño, suele hacer comentarios sobre la apariencia física de algunos miembros del equipo, haciendo cumplidos cuando se ven especialmente bien o si han cambiado de peinado. Si bien los comentarios no son de índole sexual, un miembro del equipo, Apu, se siente incómodo y denuncia la conducta a otro colega, Danilo. Danilo también empieza a darse cuenta de los cumplidos y comenta con otros colegas del equipo que quizá Flora se siente atraída por Apu.

# Preguntas para el debate

## Discrepar respetuosamente

### Caso 2

Utilice las siguientes preguntas para orientar el debate. Pregunte al grupo o elija voluntarios.

Pregunta para el debate	Principales puntos
¿Qué pasa en este caso?	<p>Un supervisor hace comentarios frecuentes sobre la apariencia física de los miembros del equipo.</p> <p>Un miembro del equipo se siente incómodo.</p> <p>El miembro del equipo comparte su descontento con otro miembro que luego comienza a especular con los demás miembros del equipo, lo que da lugar a rumores.</p>
¿Cómo se sentiría usted si tuviera una relación jerárquica con Flora?	<p>Algunos colegas pueden sentirse incómodos con observaciones sobre su apariencia, en particular cuando las observaciones provienen de un supervisor.</p> <p>Otros pueden sentirse incómodos debido a los chismes.</p>
¿Cree que Flora ha hecho algo malo al comentar sobre la apariencia de Apu? ¿Por qué o por qué no?	<p>Si bien en general es aceptable que un supervisor ocasionalmente elogie la apariencia de un colega o un miembro del equipo, las circunstancias en que esas observaciones se formulan determinan en gran medida si esas observaciones son apropiadas o no.</p> <p>Si el supervisor formula repetidos comentarios sobre la apariencia de un colega, este puede sentirse incómodo.</p> <p>Algunas personas pueden sentirse ofendidas por estos comentarios, aunque no se hagan con mala intención; depende de nuestra historia de vida, nuestra posición dentro de un equipo, el contexto en el que se hacen los comentarios o la índole de estos.</p>
¿Qué le diría a Apu si usted fuera Danilo y Apu denuncia a Flora?	<p>Si un colega le comunica una queja, es una oportunidad para expresar su opinión y recordarle que debe comunicarse directa y cortésmente (y quizá en privado) con el supervisor acerca de cómo lo hace sentir dicha conducta y pedirle que no siga actuando así.</p> <p>No debemos transmitir o difundir rumores infundados.</p>

Pregunta para el debate	Principales puntos
<p>¿Qué cree que debería decir Apu a Flora si se siente incómodo con los comentarios?</p>	<p>El colega que se siente incómodo debería informar al superior que la conducta lo hace sentir así. Esta es una manera de alzar la voz.</p> <p>Es posible que la persona no sea la única que se siente incómoda con esa conducta, de modo que le puede hacer un favor al supervisor si así se lo comunica. Con frecuencia las personas no se dan cuenta de que su comportamiento puede resultar ofensivo pero basta con decírselo para que dejen de actuar así.</p> <p>Es importante que hablemos con franqueza sobre la forma en que esas observaciones nos hacen sentir y, si la conducta de otra persona nos pone incómodos, deberíamos comunicárselo respetuosamente.</p>

**Deles tiempo a los participantes para compartir sus puntos de vista sobre el tema.**

**Una vez que todos hayan tenido la oportunidad de hablar, pase a los mensajes clave para este tema.**

## Tema 1

# Mensajes clave sobre la discrepancia respetuosa

**Una vez que el debate sobre la discrepancia respetuosa se haya terminado, recapitule leyendo o parafraseando los mensajes principales que figuran a continuación, antes de pasar a la siguiente actividad:**

En nuestra calidad de personal de las Naciones Unidas, tenemos el deber con nosotros mismos y con los demás de promover un entorno laboral productivo a la vez que respetuoso. Algunas veces esto implica discrepar respetuosamente al expresar nuestras opiniones o solucionar problemas.

Discrepar respetuosamente es una parte importante de alzar la voz. Es normal que haya diferencias de opinión y malentendidos en el lugar de trabajo. Mostrar respeto al estar en desacuerdo demuestra nuestra preocupación por la labor que realizamos junto con nuestros colegas y con reine la cooperación en nuestras relaciones de trabajo. Hablar de nuestros desacuerdos y malentendidos directamente puede contribuir a mejorar el producto de nuestro trabajo, promover una mayor armonía en el equipo y aumentar la confianza en el lugar de trabajo.

Tenemos el deber de hablar de lo que nos preocupa para mejorar nuestros productos y resolver los problemas y, como colegas, también tenemos la obligación de animar a otros a atreverse a hablar.

Al mismo tiempo, debemos tener cuidado de no circular rumores o chismes.

Los administradores y supervisores deben promover un entorno de trabajo armonioso, libre de intimidación, hostilidad, ofensa y cualquier forma de conducta prohibida, y dar el ejemplo respetando las normas más estrictas de conducta.

**Confirme con los participantes entre una sección y otra para asegurarse de que todos tengan la oportunidad de hacer preguntas. Lea o parafrasee lo siguiente:**

**¿Hay alguna pregunta antes de pasar al siguiente tema de debate?**

## Tema 2

# Plantear preocupación por conflictos interpersonales y en el lugar de trabajo

Para este tema se puede elegir entre dos casos para leer y analizar con el grupo.

Lea o parafrasee la siguiente introducción:

Para el próximo tema de debate, hablaremos acerca de la forma de plantear sus preocupaciones por conflictos interpersonales y en el lugar de trabajo que a veces pueden llegar al nivel de “conductas prohibidas”, como se definen en boletín del Secretario General ST/SGB/2008/5.

El hecho de hablar sobre un comportamiento no deseado no implica necesariamente la presentación de una queja formal. Puede consistir en usar la comunicación directa para informar a un colega de que su comportamiento es ofensivo y pedirle que deje de actuar de esa manera. El colega puede no estar consciente de que su comportamiento es ofensivo.

Cuando esa conducta se eleva a la categoría de conducta prohibida, puede ser necesario hablar con un supervisor, que tiene la obligación de velar por que ese comportamiento no ocurra ni sea tolerado por los funcionarios. También puede ser conveniente solicitar asistencia a cualquiera de las personas o las oficinas indicadas en la sección sobre resolución de manera oficiosa del boletín del Secretario General ST/SGB/2008/5.

Cabe señalar que uno no necesita hacer frente al presunto infractor ni tampoco está obligado a intentar una resolución de manera oficiosa en los casos de conductas prohibidas. Se puede recurrir a los procedimientos oficiales que figuran en el del Secretario General ST/SGB/2008/5.

**Examinaremos uno de los dos casos para esta sección.**

## Tema 2

# Plantear preocupación por conflictos interpersonales y en el lugar de trabajo

## Caso 1

### Lea el siguiente caso:

Dado que en su oficina hay horario flexible, Alphonse trabaja en el turno de la noche mientras Hassana, uno de los miembros de su equipo de proyecto, trabaja en el primer turno. Otros colegas del equipo observan que a menudo Alphonse y Hassana no están de acuerdo en la manera de llevar a cabo las operaciones del proyecto. Alphonse, en su calidad de líder del proyecto, casi siempre programa las reuniones en los horarios en que Hassana no está. Aunque al principio los colegas pensaban que se trataba de una coincidencia, comienzan a preguntarse si las reuniones se programan deliberadamente fuera del horario de trabajo de Hassana para que no pueda participar o contribuir.

## Tema 2

# Plantear preocupación por conflictos interpersonales y en el lugar de trabajo

## Caso 1

Utilice las preguntas siguientes para orientar sus debates y pregunte al grupo o elija voluntarios:

Pregunta para el debate	Principales puntos
¿Qué cree que está sucediendo en este caso?	<p>¿Se trata de exclusión de un miembro del equipo en presencia de los colegas? De no controlarse, ¿podría dar lugar a la intimidación?</p> <p>Si Alphonse deliberadamente programa las reuniones para excluir a Hassana, ¿está tomando represalias en su contra por manifestar su desacuerdo? (este tipo de represalias son conductas prohibidas, pero no son lo que se trata en la política de las Naciones Unidas de protección contra las represalias por denunciar faltas de conducta y por cooperar con auditorías e investigaciones debidamente autorizadas: ST/SGB/2017/2/ Rev. 1. Véase más adelante el tema 3: Denunciar o informar faltas de conducta.)</p>
¿Qué efecto cree usted que tiene el comportamiento de Alphonse en los demás colegas?	<p>La exclusión o marginación deliberada puede influir en la moral y la motivación del equipo.</p> <p>Ese comportamiento socava la confianza en el lugar de trabajo.</p> <p>El colega que queda al margen de las reuniones probablemente se siente molesto, excluido y atacado por discrepar con el líder del equipo. Este comportamiento puede desviar la atención de la misión de la Organización.</p>

## Tema 2

# Plantear preocupación por conflictos interpersonales y en el lugar de trabajo

<p>¿Qué cree que debería hacer Hassana? ¿Qué cree que deberían hacer los colegas que son testigos de este comportamiento?</p>	<p>Hassana primero debería tratar de resolver la situación por sí misma comunicándose directamente con su superior.</p> <p>Debería solicitar que las reuniones se programen durante el horario central de la oficina.</p> <p>Los colegas que están observando lo que ocurre se consideran espectadores y posibles testigos. Como espectadores, deberían hablar si observan un comportamiento de acoso como la exclusión.</p> <p>Si no pueden resolver la situación, deberían solicitar la asistencia de un supervisor que pueda manejar la situación.</p>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Pregunta para el debate	Principales puntos
<p>Como espectador y colega que observa lo que está ocurriendo, ¿qué cree usted que puede decir para ayudar a poner fin a este comportamiento?</p>	<p>En ocasiones alzar la voz supone hacer preguntas.</p> <p>Es posible que el colega que organiza la reunión no tome en cuenta el horario del otro miembro del equipo de manera involuntaria.</p> <p>Los espectadores pueden recordarle que las reuniones deberían celebrarse cuando puedan participar todos los miembros del equipo.</p> <p>Señalar el problema de forma respetuosa contribuye a evitar un problema mayor en el futuro.</p> <p>Todos podemos contribuir a promover un entorno de trabajo armonioso. Los supervisores y administradores tienen una responsabilidad particularmente importante a este respecto.</p> <p>Si no pueden resolver la situación, deberían solicitar la asistencia de un supervisor que pueda ayudar.</p> <p>También se puede solicitar la asistencia de la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación para la resolución informal de la cuestión.</p>

**Asegúrese de que todos tengan la posibilidad de expresar su opinión y participar en el debate.**

**Cuando usted crea que todos han participado lo suficiente, pregunte si hay alguna duda antes de pasar al segundo caso.**

## Tema 2

# Plantear preocupación por conflictos interpersonales y en el lugar de trabajo

## Caso 2

### Lea el siguiente caso:

Olivier supervisa un equipo numeroso que trabaja durante largas horas en una atmósfera relajada. Periódicamente va a almorzar con los miembros de su equipo y a veces almuerza individualmente con cada uno de ellos. Durante un almuerzo a solas, Mimi, integrante del equipo, dice que siente atracción por él. Olivier se siente ofendido e incómodo.

## Tema 2

# Plantear preocupación por conflictos interpersonales y en el lugar de trabajo

## Caso 2

Haga las siguientes preguntas a los participantes. Deles la oportunidad de reflexionar sobre las preguntas y anímelos a identificar por sí mismos los principales puntos de este caso. Si no mencionan los puntos principales, haga usted referencia a ellos.

Pregunta para el debate	Principales puntos
¿Qué está ocurriendo en esta situación?	<p>Un supervisor tiene una relación cordial con los miembros del equipo y una de las personas supervisadas le dice que siente atracción por él.</p> <p>El supervisor se siente ofendido e incómodo.</p>
¿Es apropiado que el supervisor salga a almorzar a solas con una de las personas supervisadas?	<p>No hay ningún problema en que el supervisor salga a almorzar a solas con una persona supervisada.</p> <p>Que el supervisor almuerce con frecuencia con la misma persona supervisada se puede prestar a confusión en la relación o hacer pensar a miembros del equipo que hay un trato preferencial.</p>
¿El género de las personas marca una diferencia en esta situación?  ¿Sería diferente si se tratara de una supervisora mujer y un supervisor hombre? ¿O un supervisor hombre y un supervisor hombre?  ¿Cómo puede influir la cultura de las personas en esta situación?	<p>El género de las personas en esta situación no debería ser un factor decisivo. Este caso se puede dar entre personas del mismo o de distinto género.</p> <p>Sin embargo, el género, que está vinculado a la distribución del poder y a la dinámica estructural en una oficina, puede afectar la capacidad de las personas para expresarse cuando se sienten incómodas u ofendidas. Además, el género también puede repercutir en la manera en que se percibe o interpreta una acción o comentario de una persona.</p> <p>Las normas culturales también pueden influir en las reacciones y acciones de los colegas.</p>

Pregunta para el debate	Principales puntos
¿Cómo cree usted que el supervisor debe abordar la situación?	El supervisor debería comunicarle directamente a la persona supervisada la molestia y lo ofendido que se siente en esta situación, y pedirle respetuosamente que no vuelva a mencionar esos sentimientos.
¿Cree que la persona supervisada hizo algo incorrecto al expresar que sentía atracción por el supervisor?	<p>Es importante estar consciente del impacto que nuestras palabras pueden tener en otras personas. La persona supervisada ofendió al supervisor y lo hizo sentir incómodo.</p> <p>Si el supervisor le expresa directamente a la persona supervisada su malestar y lo ofendido que se siente y la persona supervisada continúa con el mismo comportamiento, el problema no está resuelto.</p> <p>En situaciones en que uno siente que necesita ayuda para resolver un problema interpersonal en el trabajo, hay muchos recursos a disposición. Revise la Hoja de Ruta, publicación de la Oficina de Ética que sirve para orientarse respecto de los distintos recursos disponibles.</p> <p>También puede contactarse con la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación para la resolución oficiosa de la cuestión.</p>

**Deles tiempo a los participantes para compartir sus puntos de vista sobre el tema.**

**Una vez que todos hayan tenido la oportunidad de hablar, pase a los mensajes clave para este tema.**

## Tema 2

# Plantear preocupaciones por conflictos interpersonales y controversias en el lugar de trabajo

## Mensajes clave

**Una vez que termine el debate sobre cómo plantear preocupaciones por conflictos interpersonales o en el lugar de trabajo, recapítule leyendo o parafraseando los mensajes principales que figuran a continuación, antes de pasar a la siguiente actividad:**

Se recomienda que resuelva los conflictos interpersonales o las controversias en el lugar de trabajo escuchando, haciendo preguntas y comunicando los problemas directamente a las personas involucradas, a fin de encontrar una solución mutuamente aceptable.

Hemos hablado de cómo alzar la voz en lo que se refiere a plantear esas preocupaciones, que en ocasiones pueden llegar al nivel de una conducta prohibida. Se recomienda utilizar la comunicación directa para notificar a un colega de la conducta ofensiva y pedirle que deje de comportarse de esa manera. Hacer frente a un problema mediante la comunicación directa ofrece la oportunidad de resolver la denuncia o reclamación de una manera no peligrosa y no contenciosa.

Tenemos derecho a no ser objeto de conducta ofensiva o indebida en el trabajo. Se recomienda alzar la voz, tanto si usted ha sido agraviado o si ha sido espectador o testigo de conducta prohibida. Todos podemos contribuir a promover un entorno de trabajo armonioso y respetuoso. Los supervisores tienen la responsabilidad especial de crear un entorno de trabajo armonioso y hacer frente a las denuncias con prontitud.

Las represalias por discrepar respetuosamente o plantear inquietudes acerca de los conflictos interpersonales o en el lugar de trabajo son una forma de abuso de poder u hostigamiento, lo que constituye conductas prohibidas en virtud de lo establecido en el boletín del Secretario General ST/SGB/2008/5 sobre la prohibición de la discriminación, el acoso, incluido el acoso sexual, y el abuso de autoridad.

Véase más abajo el tema 3: Denunciar o informar faltas de conducta.

**¿Hay alguna pregunta antes de pasar al siguiente tema de debate?**

## Tema3

# Denunciar o informar faltas de conductas

**Para el próximo tema, hay dos casos para analizar con los participantes.**

**Lea o parafrasee la siguiente introducción:**

El próximo y último tema de debate del que hablaremos es alzar la voz para denunciar faltas de conducta.

De conformidad con la regla 1.2 c), los funcionarios tenemos el deber de señalar todo acto que contravenga los estatutos y reglamentos de la Organización a la atención de los funcionarios responsables de adoptar las medidas del caso. También tenemos la obligación de cooperar con auditorías e investigaciones debidamente autorizadas.

No se tomarán represalias contra los funcionarios por cumplir con ese deber. Mediante la política de protección contra las represalias (ST/SGB/2017/2/Rev.1), las Naciones Unidas protegen a las personas que, de buena fe, denuncien faltas de conducta, informen de infracciones que pudieran resultar manifiestamente perjudiciales para la Organización o cooperen con auditorías o investigaciones debidamente autorizadas.

Todos los miembros del personal de la Secretaría de las Naciones Unidas, pasantes, voluntarios de las Naciones Unidas, contratistas y consultores tienen derecho a solicitar protección contra las represalias conforme a la política.

Las represalias por otras razones también son una forma de abuso de autoridad o acoso que constituyen conductas prohibidas y se tratan en ST/SGB/2008/5.

**Para este tema, examinaremos como grupo dos casos.**

**Empecemos con el primer caso.**

## Tema 3

# Denunciar o informar faltas de conducta

## Caso 1

### Lea el siguiente caso a los participantes:

Tomoko, funcionaria de la Sede asignada temporalmente a la Sección de Suministros de una misión de mantenimiento de la paz, ha notado la desaparición de ciertas existencias de mobiliario. Aunque no ha visto a nadie tomando el mobiliario, oyó algunas conversaciones de sus colegas respecto de cuánto dinero se podía obtener al venderlo en el mercado local. Poco después, algunos de los muebles estaban a la venta en el mercado local. Como a todos los demás en la Sección de Suministros, se le solicita cooperar con una investigación debidamente autorizada por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI). Después de algunas vacilaciones, ya que es bastante nueva, Tomoko relata las conversaciones que oyó. Un mes más tarde, la asignación de Tomoko llega a su fin. Dado el creciente volumen de trabajo de la Sección, su superior le había indicado en un correo electrónico que su asignación se prorrogaría por otro período de seis meses. Sin embargo, Tomoko se siente sorprendida y consternada cuando el Jefe de la Sección le informa que su asignación no se prorrogará. A Tomoko no se le ocurre ninguna otra razón, salvo haber proporcionado información esencial durante la investigación de la OSSI.

# Tema 3

## Denunciar o informar faltas de conducta

### Caso 1

Haga las siguientes preguntas a los participantes. Deles la oportunidad de reflexionar sobre las preguntas y anímelos a identificar por sí mismos los principales puntos de este caso. Si no mencionan los puntos principales, haga usted referencia a ellos.

Pregunta para el debate	Principales puntos
¿Cuáles son los datos más importantes?	<p>Una funcionaria en asignación temporal cooperó con una investigación.</p> <p>A pesar de sus dudas, proporcionó información esencial sobre posibles irregularidades.</p> <p>La asignación de la funcionaria no se renovó después de cooperar con una investigación sobre faltas de conducta, a pesar de informado de que la prorrogarían.</p>
¿Qué haría usted si fuera Tomoko en este caso? ¿Dónde podría solicitar ayuda?	<p>El personal de la Secretaría de las Naciones Unidas, los pasantes, los contratistas y consultores que consideran que son objeto de represalias por denunciar faltas de conducta o cooperar con una investigación o auditoría deberán ponerse en contacto con la Oficina de Ética de las Naciones Unidas.</p> <p>La Hoja de Ruta, publicada por la Oficina de Ética de las Naciones Unidas es una guía para quienes solicitan asistencia.</p>
<p>¿Qué haría usted si estuviera en la Sección y tuviera conocimiento de esta situación?</p> <p>¿Qué haría usted para alzar la voz si considerara que eso no es correcto?</p> <p>¿A quién podría consultar para comprender cuáles son los derechos de Tomoko?</p>	<p>Discrepar respetuosamente es una parte importante de alzar la voz, como lo es hacer preguntas. Si no conoce los hechos y se pregunta si la situación se ha manejado de manera justa, haga preguntas, pero ¡no investigue!</p> <p>Todos tenemos la obligación ante la Organización de alzar la voz cuando pensamos que algo es inapropiado o de informar si somos testigos de una falta de conducta.</p>

# Tema 3

## Denunciar o informar faltas de conducta

### Caso 1

Haga las siguientes preguntas a los participantes.

Puede consultar con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos a fin de comprender mejor sus derechos y los de Tomoko, o ponerse en contacto con la Oficina de Ética de las Naciones Unidas para obtener asesoramiento confidencial.

Pregunta para el debate	Principales puntos
<p>¿Tomoko estaría protegida en virtud de la política de protección contra las represalias de las Naciones Unidas?</p> <p>¿Participó Tomoko en una actividad protegida?</p>	<p>Nuestra política de protección contra las represalias se encuentra en ST/SGB/2017/2/Rev.1 y está administrada por la Oficina de Ética de las Naciones Unidas.</p> <p>En la política de la Organización, las represalias se definen como cualquier acción perjudicial directa o indirecta que afecta negativamente a las condiciones de trabajo o de empleo de una persona, cuando esas medidas se han recomendado o adoptado, o se ha amenazado con aplicarlas, a fin de castigar, intimidar o perjudicar a una persona por el hecho de haber denunciado una falta de conducta o una infracción que fuera manifiestamente perjudicial para la Organización si se comprobara o ha cooperado con una auditoría o investigación debidamente autorizada.</p> <p>Sí, Tomoko participó en una actividad protegida, ya que cooperó con una auditoría o investigación debidamente autorizada.</p> <p>Todos los miembros del personal de la Secretaría de las Naciones Unidas, consultores y contratistas están protegidos contra las represalias conforme a la política.</p>
<p>¿Fue Tomoko víctima de una medida perjudicial?</p>	<p>Sí, la asignación temporal de Tomoko no se prorrogó, a pesar de que inicialmente se le había informado de que así sería. Tomoko confiaba en que contaría con esa remuneración adicional correspondiente a la asignación y que ganaría experiencia profesional en las Naciones Unidas para el desarrollo de su carrera.</p>
<p>¿La participación de Tomoko en la actividad protegida fue un factor que contribuyó a causar la medida perjudicial?</p>	<p>No podemos determinarlo sobre la base de la información proporcionada. Aunque inicialmente el Jefe de la Sección le había prometido a Tomoko una prórroga de su asignación temporal, no sabemos cuáles fueron las razones para no prorrogarla. No obstante, un examen preliminar de la denuncia de represalias de Tomoko basada en el boletín ST/SGB/2017/2/Rev.1, cuando se presenta a la Oficina de Ética, puede conducir a un caso de represalia prima facie , según la evaluación de los hechos y circunstancias del caso a disposición de la Oficina de Ética. En ese caso, la Oficina de Ética referirá el asunto para su investigación a la OSSI. La OSSI deberá investigar, volcando la carga de la prueba a la administración para que demuestre con pruebas claras y convincentes que la falta de prórroga obedeció a una razón legítimamente documentada (como la falta de continuidad en la financiación del puesto o la decisión del titular de reincorporarse a él). En ausencia de esas pruebas, la Oficina de Ética, tras examinar</p>

el informe de la investigación, podría concluir que hubo represalias.

## Punto destacado del debate

En una situación difícil en que uno no sabe a ciencia cierta lo que debe hacer, un primer paso importante es alzar la voz y pedir ayuda.

Siempre se puede hablar con un supervisor o solicitar el asesoramiento confidencial de la Oficina de Ética de las Naciones Unidas.

**Cuando su grupo haya terminado el debate sobre el caso, lea lo siguiente:**

**¿Alguien desea hacer alguna pregunta? De no ser así, vamos a pasar al siguiente caso.**

## Tema 3

# Denunciar o informar faltas de conducta

## Caso 2

### Lea el siguiente caso a los participantes:

Hacia el final de una misión de una semana de duración, Martín, supervisor y líder de la misión, pide a Sonia, otro miembro de la misión y su supervisada, que se reúna con él en su habitación de hotel para trabajar en la redacción del informe de la misión. A Sonia le preocupa estar a solas con Martín porque con frecuencia le ha hecho comentarios de índole sexual y ha intentado el contacto físico con ella. Por ejemplo, a menudo le pregunta por su novio. Ella suele contestarle con monosílabos y le pide que cambie de tema. Él además le ha mencionado que no es feliz en su matrimonio. Sonia estima que las connotaciones sexuales de las conversaciones son inapropiadas y le recuerda que tienen poco tiempo para realizar las tareas propias de la misión. Además, pese a que Sonia le ha pedido que corra su silla más lejos de ella, Martín sigue acercándose, a veces poniendo la mano sobre la suya, y ella tiene que retirarla. Por tal motivo, cuando Martín la invita a su habitación, Sonia propone juntarse en el vestíbulo del hotel, aunque teme que la propuesta lo haga enojar. En efecto, Martín se enoja y le pregunta por qué, si no tenía interés en él, le ha hablado de su vida personal y se ha mostrado tan interesada en los problemas de su matrimonio. Le dice que ella le ha dado falsas expectativas y que él merece pasar tiempo a solas con ella. Además agrega que, en cualquier caso, todo lo que hizo fue pedirle que trabajaran juntos en la redacción del informe de la misión.

# Tema 3

## Denunciar o informar faltas de conducta

### Caso 2

Haga las siguientes preguntas a los participantes. Deles tiempo para pensar bien las preguntas y anímelos a participar en el debate.

Pregunta para el debate	Principales puntos
¿Cuáles son los datos más pertinentes?	<p>Un supervisor presiona a una supervisada para que se reúnan a solas en una habitación de hotel después de que ella expresa su malestar por las connotaciones sexuales inapropiadas de la conversación y su proximidad y contacto físico.</p> <p>No existen testigos.</p> <p>Se trata de acoso sexual.</p> <p>También existe un desequilibrio de poder entre el supervisor y su supervisada.</p>
¿Cree que está bien que Martin le pida a Sonia que se reúnan a solas en una habitación de hotel?	<p>Invitar a un supervisado a reunirse en una habitación de hotel en privado crea una situación de vulnerabilidad a causa del desequilibrio de poder y porque no hay otras personas presentes.</p> <p>Las mejores prácticas disponen que todas las reuniones tengan lugar fuera de habitaciones privadas o dormitorios.</p> <p>Lo mejor es reservar una sala de reunión o reunirse en una oficina del hotel donde es probable que haya otras personas presentes.</p>
<p>¿Qué cree usted que debería decir una persona si un colega o supervisor le pide que se reúnan en una habitación de hotel?</p> <p>¿Qué diría usted en una situación de ese tipo?</p>	<p>Proponga reunirse en una oficina del hotel, en el vestíbulo o en una cafetería, cualquier lugar en que ninguno de los dos quede en una posición vulnerable o peligrosa o en una situación que podría prestarse a una conducta indebida o parecerlo.</p>

Pregunta para el debate	Principales puntos
<p>¿Qué haría usted si Sonia le contara este incidente?</p>	<p>Cualquier incidente de acoso sexual debe notificarse a la mayor brevedad posible.</p> <p>El acoso sexual es toda insinuación sexual indeseada, la solicitud de favores sexuales, un gesto o comportamiento verbal o físico de naturaleza sexual, o cualquier otra conducta de naturaleza sexual que razonablemente pueda parecer o percibirse como ofensiva o humillante para otro, cuando dicha conducta interfiere con el trabajo, se usa como una condición para el empleo o crea un entorno de trabajo intimidatorio, hostil u ofensivo. Si bien por lo general consiste en un patrón de comportamiento, puede ser un incidente aislado. El acoso sexual puede incluir todo tipo de comportamiento verbal, no verbal o físico, entre ellos las comunicaciones escritas y electrónicas. El acoso sexual puede producirse fuera del lugar de trabajo y fuera de las horas de trabajo, incluso durante viajes oficiales o eventos sociales relacionados con el trabajo. El acoso sexual puede producirse entre personas del mismo o de distinto género, y las personas de cualquier género pueden ser perpetradores u objetos del acoso (véase ST/SGB/2008/5).</p> <p>Solicite asistencia poniéndose en contacto con la línea telefónica <i>Speak Up</i> al 1 (917) 367-8910 o por correo electrónico: <a href="mailto:speakup@un.org">speakup@un.org</a>.</p> <p>Dígale a Sonia que es una situación muy grave y que debe comunicarla lo antes posible. Anime a Sonia a denunciar la falta de conducta y ofrézcale apoyo, si lo desea, para informar al Jefe de Oficina, al Subsecretario General de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, la OSSI o al Equipo de Conducta y Disciplina u otro punto focal que reciba denuncias de acoso sexual.</p> <p>Si Sonia se resiste a informar y le pide a usted que lo haga, considere la posibilidad de presentar la denuncia personalmente (cabe señalar que solo la OSSI recibe denuncias anónimas).</p>

<p>¿De qué recursos disponemos?</p>	<p>Póngase en contacto con la línea telefónica <i>Speak Up</i> al 1 (917) 367-8910 o por correo electrónico: <a href="mailto:speakup@un.org">speakup@un.org</a>.</p> <p>La Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación.</p> <p>El Consejero del Personal en el lugar de destino.</p> <p>Un Oficial de Recursos Humanos en el lugar de destino.</p> <p>Un miembro del Equipo de Conducta y Disciplina en una misión de mantenimiento de la paz.</p> <p>Un representante del personal.</p> <p>La Oficina de la Asesora Especial en Cuestiones de Género y Adelanto de la Mujer.</p> <p>La Coordinadora de las Cuestiones Relativas a la Mujer.</p> <p>La Oficina de Asistencia Letrada al Personal</p> <p>Otro supervisor (por ejemplo, un segundo superior jerárquico – <i>Second Reporting Officer (SRO)</i>)</p>
-------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## Punto destacado del debate

### Lea o parafrasee lo siguiente:

En la Organización, el Secretario General ha reiterado su compromiso con la política de tolerancia cero de las Naciones Unidas sobre el acoso sexual y llevó ese compromiso a la práctica con la puesta en funcionamiento en febrero de 2018 de la línea telefónica *Speak Up*, que funciona las 24 horas. Esta línea telefónica ofrece un recurso para que el personal de la Secretaría de las Naciones Unidas pueda hablar confidencialmente con una persona imparcial y capacitada que le podrá informar sobre la protección, el apoyo y los mecanismos de presentación de informes en relación con el acoso sexual. Para comunicarse con la línea telefónica *Speak Up* sírvase marcar el 1 (917) 367-8910 o por correo electrónico: [speakup@un.org](mailto:speakup@un.org).

Según la política de tolerancia cero, un funcionario debe denunciar las irregularidades o faltas de conducta a su Jefe de Oficina, a la Oficina de Gestión de Recursos Humanos o en las operaciones de mantenimiento de la paz o misiones políticas especiales, a su Equipo de Conducta y Disciplina y/o a la coordinadora de los asuntos relativos a la explotación y el abuso sexuales, o a la OSSI.

El acoso sexual constituye una falta de conducta. Si denuncia las faltas de conducta de buena fe y con una convicción razonable, tiene derecho a protección contra las represalias. Como se ha señalado, las personas que creen que se han tomado represalias contra ellos por haber denunciado faltas de conducta, incluido el acoso sexual, podrán presentar una solicitud de protección contra las represalias a la Oficina de Ética de las Naciones Unidas.

Aunque no sea nuestra intención, los efectos de nuestro comportamiento y la percepción por parte de la persona que está en el otro extremo de una categoría determinada de comportamiento es importante a la hora de determinar si un cierto tipo de conducta se considera conducta prohibida.

La División de Investigaciones de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna se encarga de investigar las denuncias de acoso sexual y de aplicar un procedimiento simplificado y rápido para recibir, tramitar e investigar las denuncias de acoso sexual.

Las personas agraviadas pueden solicitar asistencia a un tercero para buscar una resolución oficiosa, si así lo desean, en particular:

- El Ombudsman o un funcionario de la Oficina del Ombudsman (completamente confidencial);
- El Consejero del Personal en el lugar de destino;
- Un Oficial de Recursos Humanos en el lugar de destino;
- Un miembro del Equipo de Conducta y Disciplina en misiones de mantenimiento de la paz o en la Sede;
- Un miembro del comité ejecutivo del órgano representante del personal del lugar de destino;

- Un representante del personal del departamento u oficina de que se trate;
- La Coordinadora de las Cuestiones Relativas a la Mujer de la Secretaría o la coordinadora correspondiente en el departamento u oficina de que se trate;
- La Oficina de Asistencia Letrada al Personal;
- Un supervisor, ya sea el primer o segundo supervisor.

**En el boletín ST/SGB/2008/5 se detallan los procedimientos oficiales y oficiosos para presentar y tramitar una denuncia.**

## Tema 3

# Principales mensajes respecto de denunciar o informar faltas de conducta

### Lea o parafrasee lo siguiente:

Cuando uno se enfrenta a una situación difícil y no está seguro de cómo proceder, hay que alzar la voz, hacer preguntas y pedir ayuda. Existen muchos recursos a nuestra disposición para buscar ayuda.

Tenemos la obligación con la Organización y con nosotros mismos de denunciar los casos de conducta indebida. Si entendemos la política de protección contra las represalias tendremos el valor de alzar la voz al enfrentar una situación que puede constituir faltas de conducta.

Insto a todos ustedes a alzar la voz, si alguna vez se enfrentan a una situación en la que se sientan que son objeto de represalias o son testigos de represalias.

Repasemos una vez más los puntos principales de la política de protección contra las represalias.

Tenemos el deber de denunciar todo incumplimiento de las normas y reglamentos de la Organización y de cooperar con auditorías e investigaciones debidamente autorizadas.

Nuestra política de protección contra las represalias está en el boletín ST/SGB/2017/2/Rev.1 y es administrada por la Oficina de Ética.

Dicha política prohíbe las represalias contra las personas que hayan denunciado faltas de conducta o cooperado con auditorías o investigaciones debidamente autorizadas

Existen otras formas de represalia que pueden ser el abuso de autoridad o el acoso, que son conductas prohibidas según lo establecido en el boletín ST/SGB/2008/5.

## ¿Qué son las represalias?

Cualquier medida perjudicial directa o indirecta que se amenaza con tomar o se toma como consecuencia del hecho de que una persona denunció una falta de conducta o cooperó con una auditoría o investigación oficial.

## ¿Quién está protegido?

Todos los miembros del personal de la Secretaría de las Naciones Unidas, pasantes, voluntarios de las Naciones Unidas, contratistas y consultores individuales están protegidos contra las represalias conforme a la política.

La Oficina de Ética de las Naciones Unidas no tiene el mandato de recibir denuncias de faltas de conducta (excepto cuando se trata de una denuncia de represalias).

### **Las denuncias de conducta indebida deben presentarse a través de los mecanismos internos establecidos:**

- la Oficina de Servicios de Supervisión Interna,
- la Subsecretaría General de Gestión de Recursos Humanos,
- el Jefe del Departamento u Oficina de que se trate, o
- el coordinador designado para recibir denuncias de explotación y abuso sexuales.

Si considera que ha sido objeto de represalias por haber denunciado faltas de conducta o cooperado con una investigación, póngase en contacto con la Oficina de Ética de las Naciones Unidas.

La protección contra las represalias aumenta la rendición de cuentas, mantiene la integridad de nuestras operaciones y programas y anima a quienes de otro modo podrían ser renuentes a denunciar. Todos tenemos la obligación de alzar la voz cuando somos testigos de situaciones en que otras personas realizan actividades prohibidas.

Es deber de la administración proteger la confidencialidad de la identidad de la persona y todas las comunicaciones a través de esos canales en la mayor medida posible.

La Oficina de Ética de las Naciones Unidas debe mantener la confidencialidad de todas las comunicaciones recibidas de los denunciantes que soliciten protección contra las represalias y de todos los terceros involucrados. Los denunciantes pueden autorizar a la Oficina de Ética de las Naciones Unidas a contactar a cualquier oficina o funcionario para obtener más información y documentos conexos en su solicitud de protección. Sin embargo, la Oficina de Ética de las Naciones Unidas puede verse en la obligación de cooperar con solicitudes de información de los órganos de supervisión de las Naciones Unidas o del Tribunal Contencioso-Administrativo de las Naciones Unidas o el Tribunal de Apelaciones de las Naciones Unidas en el desempeño de sus funciones oficiales (véase ST/SGB/2017/2/Rev.1, s 7.2).

## Otras referencias:

- *ST/SGB/2017/2/Rev.1 Protection against retaliation for reporting misconduct and for cooperating with duly authorized audits or investigations*
- *ST/SGB/2008/5 Prohibition of discrimination, harassment, including sexual harassment, and abuse of authority"*
- *ST/SGB/2005/22 Ethics Office - establishment and terms of reference*
- *ST/AI/2017/1 Unsatisfactory conduct, investigations and the disciplinary process*
- *ST/IC/2016/25 Anti-Fraud and Anti-Corruption Framework of the United Nations Secretariat*

## Pregunte a los participantes si tienen alguna duda

**Si usted no está seguro de cómo responder a una pregunta de un participante, anótela para después remitirla a la Oficina de Ética.**

# Actividad final

**Tras concluir la discusión de los casos, lea o parafrasee lo siguiente:**

Tuvimos un excelente debate. Hicieron comentarios muy interesantes.

Todos hablamos de la importancia de alzar la voz en apoyo de los ideales y la misión de las Naciones Unidas. Cada uno de nosotros tiene un papel que cumplir en alzar la voz con el fin de apoyar esos ideales y alcanzar nuestra misión.

Como hemos debatido hoy, alzar la voz implica escuchar a los demás, hacer preguntas, discrepar respetuosamente, plantear preocupaciones por conflictos interpersonales y controversias en el lugar de trabajo, así como solicitar asistencia, si no podemos resolver los problemas nosotros mismos y denunciar oficialmente las faltas de conducta.

Si hay algún tema del que prefieren no hablar frente a los demás, hablen conmigo al final de esta sesión.

Si no se sienten cómodos hablando conmigo, hay otros recursos, entre ellos los siguientes:

- la línea telefónica *Speak Up*
- la Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación
- su Director Ejecutivo (o Administrativo)
- la Oficina de Gestión de Recursos Humanos
- la coordinadora de los asuntos relativos a la explotación y el abuso sexuales
- la Oficina de Ética
- la Oficina de Servicios de Supervisión Interna (OSSI)

La Hoja de Ruta, publicada por la Oficina de Ética, es una guía para quienes solicitan asistencia. Puede visitar el sitio web de la Oficina de Ética para obtener un ejemplar.

**Escuche las propuestas de los participantes y anímelos a intercambiar más ideas.**

# Conclusión

- Agradezca a los participantes por su disposición a participar en este importante debate.
- Lea o parafrasee los siguientes comentarios finales:

Muchas gracias por su participación en el día de hoy. Espero que les haya sido útil. Agradezco su entusiasmo en el debate y sus ideas y observaciones.

Antes de finalizar la sesión, ¿hay alguna pregunta u observación?

- Escuche las últimas preguntas. No se preocupe si hay preguntas que no puede responder. Contacte a la Oficina de Ética para obtener una respuesta definitiva y comuníquese a la persona que formuló la pregunta.
- Cierre la sesión.

# **ANEXOS**

# **DIÁLOGO SOBRE**

# **LIDERAZGO**



## Anexo B

### Formulario para observaciones del líder

#### ¡Valoramos su opinión!

Sírvase completar este formulario de evaluación y devolverlo a su Oficina Ejecutiva o Administrativa. Puede enviar el formulario que está en su Guía impresa, o cortar y pegar el formulario de la versión en línea de la Guía y enviarlo como documento electrónico. Puede incluir observaciones y preguntas adicionales en este formulario.

Fecha de la sesión
Líder
Departamento
Oficina/Misión
Número de participantes

Sírvase evaluar los materiales del Diálogo y la sesión que dirigió.

Indique sus respuestas haciendo un círculo en los números que representan una calificación baja, mediana o alta.

#### Calificación general de la Guía **Baja** **Alta**

Calidad del contenido	1	2	3	4	5
Facilidad de uso	1	2	3	4	5

¿Qué temas trató usted en el debate? 1 2 3 4 5

#### Temas del debate tratados **Baja** **Alta**

Calidad del contenido	1	2	3	4	5
Facilidad de uso	1	2	3	4	5

## Sírvase responder con sus propias palabras las siguientes preguntas

1. ¿Qué fue lo que salió bien durante la sesión?
2. ¿Qué fue lo que no salió bien?
3. ¿Hubo preguntas o temas que no pudo responder durante la sesión?
4. ¿Qué cambios recomendaría para futuros diálogos sobre liderazgo?
5. ¿Cuáles son los temas que recomendaría para futuros diálogos sobre liderazgo?



## Anexo D

# Repartidos

Boletín del Secretario General ST/SGB/2003/13 Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales

Boletín del Secretario General ST/SGB/2008/5 *Prohibition of discrimination, harassment, including sexual harassment, and abuse of authority*

ST/SGB/2017/2/Rev.1 *Protection against retaliation for reporting misconduct and for cooperating with duly authorized audits or investigations* (adjunto)

ST/IC/2016/25 *Anti-Fraud and Anti-Corruption Framework for the United Nations Secretariat* (adjunto)

# Anexo E

## Formularios de cierre de la sesión

### **Esta parte deberá ser completada por la Oficina Ejecutiva o Administrativa**

Sírvase completar este formulario y enviarlo a su Oficina Ejecutiva. Este formulario está diseñado para ayudar a la Oficina Ejecutiva o Administrativa a compilar y resumir todos los formularios de retroalimentación de las distintas sesiones de diálogo sobre liderazgo realizadas en su organización.

Puede enviar el formulario de su Guía impresa o cortar y pegar el formulario de la versión en línea de la Guía y enviarlo como documento electrónico. Pueden incluir observaciones y preguntas adicionales en este formulario.

En el caso de las Oficinas Ejecutivas, sírvanse compilar las estadísticas generales de su Departamento.

Las misiones de mantenimiento de la paz deben presentar sus comentarios a la Oficina Ejecutiva del Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz (DOMP), Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno (DAAT). Las misiones políticas especiales deben presentar sus aportaciones a la Oficina Ejecutiva del Departamento de Asuntos Políticos.

## Diálogo sobre Liderazgo 2018 – (nombre del Departamento)

Núm.	Nombre de la Unidad	Número de funcionarios de la Unidad/Sección	Número de funcionarios que completaron la sesión	Porcentaje de funcionarios que concluyeron la sesión
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				
16.				
17.				
18.				
19.				
20.				
	Total			

## **Información de contacto para el Diálogo sobre Liderazgo**

**Para obtener más información  
o para hacer comentarios,**

**diríjase a la**

**Oficina de Ética de las  
Naciones Unidas**

**<http://www.un.org/es/ethics/>**

(disponible en iSeek o el sitio público de las Naciones Unidas)

Correo electrónico: [ethicsoffice@un.org](mailto:ethicsoffice@un.org)

Teléfono 1-917-367-9858

Asimismo, sírvase consultar estos recursos, disponibles en nuestro sitio web:

Aplicar la Ética: Guía para el Personal de las Naciones Unidas

La Hoja de Ruta: Guía de Orientación Destinada a los Funcionarios



Guía y materiales para el líder

