



© UNHCR-ACNUR/H. Caux

Manual para Facilitadores: Código de Conducta del ACNUR

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados
Oficina de Ética
Junio 2009

Este documento es propiedad del ACNUR y está destinado al uso interno de la Oficina. Se ruega abstenerse de mostrarlo, copiarlo o distribuirlo a terceros por cualquier medio – electrónico, mecánico, fotocopiado, grabado, u otro – sin autorización previa y por escrito del ACNUR.

Dada su permanente actualización, el contenido y la estructura de este documento puede cambiar con frecuencia. Si surgiera cualquier problema con su utilización, se ruega informar a la Oficina de Ética por correo electrónico: ethicsoffice@unhcr.org

AGRADECIMIENTOS

Ngonlardje-Kabra Mbaidjol	Director, Oficina de Ética
Carol Batchelor	Ex - Directora, Oficina de Ética
Manuela Raffoni	Asistente del Director, Oficina de Ética
Lois Purdham-Kidane	Oficial Principal para la Formación, Centro Global de Formación
Ann Wederspahn	Elaboración del Manual

Contribuciones

Helmut Buss
Eddie Gedalof
Françoise Jaccoud
Joanina Karugaba
Christina Linner
Amr Marei
Naoko Obi
Shelly Pitterman
Dubravka Suzic-Kofi

Oficina de Ética

Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados

Case Postale 2500

CH-1211 Geneva 2

Switzerland

Fax confidencial: +41 22 739 7381

Teléfono confidencial: +41 22 739 8957 o 8794

Correo electrónico: ethicsoffice@unhcr.org

INDICE

Las instrucciones para llevar a cabo las diferentes actividades están en cursiva.

I.	Introducción.....	1
	<i>Finalidad y contenidos del manual Finalidad y contenidos del manual</i>	
1	
	<i>Organización y utilización del presente manual.....</i>	2
	<i>El código de Conducta en contexto</i>	3
	<i>Administración del Código de Conducta y tareas relacionadas</i>	6
	<i>Cuestiones culturales.....</i>	6
II.	Orientación para personal recién incorporado.....	7
	<i>Responsabilidades de los directivos del ACNUR.....</i>	7
	<i>Objetivos</i>	8
	<i>Sesión formal de media jornada o jornada completa.....</i>	8
	Sesión de orientación en grupo de media jornada	
	sobre el Código de Conducta para nuevo personal	8
	Sesión de orientación en grupo de jornada completa	
	sobre el Código de Conducta para nuevo personal.....	9
	<i>Programa de estudio individual para orientar al nuevo personal</i>	
	<i>sobre el Código de Conducta.....</i>	9
	Documentación del kit de estudio personal	10
	Orientación para la gestión del programa de estudio individual.....	10
	Respuestas a las preguntas de la guía y el cuaderno de trabajo:	
	Introducción al Código de Conducta del ACNUR.....	11
	Respuestas y Notas sobre el Primer Cuestionario.....	12
	<i>Guía y Cuaderno de Trabajo: Introducción al Código de Conducta</i>	
	<i>del ACNUR</i>	15
	Objetivos.....	15
	Metodología	15
	Documentación	16
	Marco histórico del Código de Conducta del ACNUR.....	16
	Diferencia entre el Código y el Estatuto y Reglamento	
	del Personal de las Naciones Unidas	16
	Los Valores Fundamentales y los Principios Rectores	
	del ACNUR	17
	Notas sobre el Código	17
	Boletín del Secretario General: Medidas especiales de	
	protección contra la explotación y el abuso sexual.....	18
	¿Dónde acudir para mayor orientación?	18
	La aplicación del Código.....	18
	Primer cuestionario: El Código de Conducta del ACNUR	20
III.	Sesiones de Actualización.....	22
	<i>Organización de la sesión anual de actualización</i>	22
	Elección del momento.....	22
	Puntos focales	22

Formación de los grupos.....	23
Elaboración de la agenda.....	23
Cómo enfocar el tema anual.....	24
Preparación del personal para la sesión de actualización.....	24
<i>Facilitación de la sesión anual de actualización.....</i>	<i>25</i>
Co-facilitación.....	25
Organización de la participación.....	25
Logística.....	26
Documentación para participantes y facilitadores.....	26
La tarea de los facilitadores.....	26
<i>Evaluación y elaboración de informes sobre la sesión anual de actualización.....</i>	<i>27</i>
Procedimiento de evaluación.....	28
IV. La integración del Código de Conducta en el día a día.....	32
<i>Recordatorios visuales</i>	<i>33</i>
<i>Otras actividades de concienciación.....</i>	<i>35</i>
Juego de preguntas sobre el Código de Conducta.....	35
Juego del alfabeto.....	36
V. Facilitación de sesiones sobre el Código de Conducta.....	38
<i>El rol de los facilitadores.....</i>	<i>38</i>
Planificación de la sesión.....	38
Organización del tiempo.....	40
Lista de verificación de cuestiones logísticas.....	40
<i>Gestión de la capacitación.....</i>	<i>41</i>
Co-facilitación.....	41
Preparación.....	41
Objetivos y agenda.....	41
Colocación y agrupación de los participantes.....	42
Gestión del trabajo en grupos.....	42
Cómo manejar la introducción, la transición de una sesión a otra y la recapitulación.....	43
<i>Cómo manejar los desafíos de la facilitación.....</i>	<i>44</i>
Participantes excesivamente habladores.....	44
Participantes silenciosos.....	44
Participantes que mantienen conversaciones paralelas.....	44
<i>Facilitación de debates</i>	<i>45</i>
<i>Utilización de casos prácticos.....</i>	<i>47</i>
¿Por qué utilizar casos prácticos?.....	47
Selección, adaptación y elaboración de casos.....	47
¿Cómo utilizar los casos prácticos?.....	48
La elaboración de buenos casos prácticos.....	51
VI. Actividades para sesiones sobre el Código de Conducta.....	54
Variedad y adaptación.....	54
<i>Actividades con casos prácticos.....</i>	<i>55</i>
Debate de casos: metodología para debate con	

todo el grupo de participantes.....	55
Debate de casos: metodología para grupos reducidos.....	57
Debate de casos en la lengua materna.....	59
Debate de casos sobre la base de fichas de trabajo.....	60
<i>Actividades para presentar y reforzar el Código de Conducta.....</i>	<i>63</i>
Definición del Código de Conducta.....	63
Análisis del Código.....	64
Análisis del Código en la lengua materna.....	66
Explicar el Código a niños.....	68
Decirlo en una sola frase.....	69
Hacer el puzzle.....	71
La "A" de aceptar las diferencias.....	78
Primer cuestionario.....	81
Segundo cuestionario.....	88
Debate.....	94
Posters.....	96
Aplicación del Código al propio equipo de trabajo.....	99
<i>Anexo A: Casos y Notas para Facilitadores.....</i>	<i>102</i>
<i>Anexo B: Recursos y Referencias.....</i>	<i>196</i>
<i>Anexo C: Tema Anual.....</i>	<i>203</i>
<i>Código de Conducta.....</i>	<i>245</i>

1. I. Introducción

El personal del ACNUR debe tener la voluntad y la capacidad de mantener el más alto estándar de ética para proteger y asistir a los refugiados, solicitantes de asilo, desplazados internos, apátridas y todas las demás personas de las que se ocupa el ACNUR. A tal fin, todo el que trabaje en la organización, desde los funcionarios hasta las personas en prácticas o voluntarias, ha de comprometerse a cumplir el Código de Conducta del ACNUR – cinco Valores y nueve Principios Rectores sobre los que se basa toda toma de decisiones y actuación diarias desde una perspectiva ética. La Introducción al Código de Conducta establece claramente su objetivo:

El presente Código de Conducta tiene el propósito de servir de guía ilustrativa para ayudar al personal a tomar decisiones éticas en su vida profesional y, en ocasiones, en su vida privada. Se trata de un código moral sin fuerza de ley. Está elaborado para ayudar al personal a comprender mejor sus obligaciones de conducta según la Carta de las Naciones Unidas y el Estatuto y el Reglamento del Personal, que siguen siendo los únicos instrumentos legales que definen qué conducta se considera aceptable en el ACNUR. La firma del Código no priva al personal del ACNUR de ninguno de sus derechos adquiridos.

El texto completo del [Código de Conducta](#), que contiene notas explicativas y el Boletín del Secretario-General sobre abuso y explotación sexual, se puede encontrar en la sección de Recursos del presente Manual. Aunque el Código se puede leer simplemente como una exposición clara de lo que constituye un comportamiento aceptable en la organización y lo que no, se espera que el personal lo utilice de manera mucho más integral. Una vez interiorizados los principios subyacentes, el Código puede servir de prisma para que el personal analice sus propias acciones así como las de los demás en el día a día.

Un código de conducta establece los valores y los estándares de comportamiento que se esperan del personal de una organización para llevar a cabo su misión. Sin embargo, no hay código escrito que pueda sustituir una decisión sensata y bien pensada. Las decisiones éticas rara vez son tan claras como para tomarlas simplemente tras consultar una lista de lo que se debe hacer y lo que no. Lo que hace falta es un compromiso personal de actuación en todo momento con el mandato de la agencia como máxima prioridad. La pregunta que todo funcionario del ACNUR debe hacerse constantemente es si su comportamiento contribuye a que la organización cumpla con su mandato o si, al contrario, constituye un obstáculo para ello.

Finalidad y contenidos del Manual

El presente manual tiene como objetivo asistir a los funcionarios del ACNUR responsables de brindar orientación al personal respecto al Código de Conducta, tanto en sesiones de introducción como en sesiones anuales de actualización. La finalidad de estas sesiones es alentar al personal del ACNUR a desarrollar y mantener la perspectiva ética que debe estar presente en todas sus actuaciones.

Aunque distintas partes del presente Manual serán útiles a los miembros del personal del ACNUR en función de sus capacidades, en principio está destinado principalmente a las personas responsables de procurar sesiones de formación sobre el Código de Conducta. Los funcionarios con responsabilidades de gestión y los jefes de equipo también encontrarán en él instrucciones detalladas para llevar a cabo muchas actividades

que pueden integrarse en sesiones de capacitación para su equipo así como en las reuniones de personal a lo largo del año. Los altos directivos encontrarán también una justificación de la necesidad de llevar a cabo sesiones anuales de actualización sobre el Código de Conducta en la organización.

Este Manual contiene:

- Información contextual sobre el Código de Conducta y la toma de decisiones éticas.
- Orientación específica sobre el Código para personal recién incorporado al ACNUR (que incluye una guía de estudio individual).
- Recomendaciones para organizar y llevar a cabo sesiones anuales de actualización sobre temas específicos.
- Ideas para mantener vivo el código de conducta entre una sesión de actualización y la siguiente.
- Recomendaciones sobre la mejor manera de estructurar y presentar las sesiones de formación sobre el Código de Conducta.
- Instrucciones detalladas para llevar a cabo numerosas actividades concretas durante sesiones de formación.
- Un amplio abanico de casos prácticos basados en situaciones reales del ACNUR, que ilustran la toma de decisiones éticas en la práctica – cada uno con una guía detallada para facilitadores sobre el modo de guiar los debates.
- Información sobre dónde obtener orientación sobre decisiones éticas en aquellos casos en los que la información escrita sea ambigua o no responda a una determinada cuestión.
- Material con un diseño claro para fotocopiado y distribución al personal.
- Recursos para acceder a información y referencias relevantes.

Organización y utilización del presente Manual.

El Manual está disponible en dos formatos: electrónico y en papel. Si se tiene acceso a la versión electrónica del manual, probablemente se preferirá dicha opción para navegar fácilmente por el documento a través de hipervínculos. En la versión en papel no se han podido incluir todos los documentos de referencia en la sección de referencias. Sin embargo, la versión electrónica permite acceder directamente a todos los documentos simplemente pulsando sobre todos aquellos títulos que aparecen en **tinta azul**. Además, si se utiliza la versión electrónica del Manual, se pueden imprimir tan solo aquellas partes que hagan falta en papel.

Todos los materiales que se deben fotocopiar y distribuir durante las sesiones de formación, están marcados al comienzo y al final con una doble barra gruesa: _____

Los documentos que constituyen material de referencia para los facilitadores no llevan la doble barra. Tampoco la llevan aquellas publicaciones que se encuentran disponibles (como el Código de Conducta) incluso en los casos en que se deben distribuir durante una sesión. Los ejemplos que se incluyen para ilustrar el texto llevan una única barra antes y después: _____

Las secciones principales del Manual son:

I. Introducción

Finalidad y organización del Manual; contexto del Código de Conducta, administración del Código y requisitos relacionados.

II. Orientación para personal recién incorporado

Diferentes opciones para llevar a cabo sesiones de introducción al Código de Conducta para los recién incorporados a la organización; agendas para sesiones dirigidas por facilitadores; guías y cuaderno de trabajo para estudio individual; orientación para puntos focales del Código para informar a los recién incorporados que utilicen la opción de estudio individual.

III. Sesiones de actualización

Instrucciones para diseñar y llevar a cabo la sesión anual de Actualización; listas de verificación de organización y evaluación de la sesión; orientación y formularios para la administración.

IV. Integración del código de conducta en el día a día

Sugerencias sobre cómo mantener vivo el Código de Conducta a lo largo del año, ejemplos de posters o afiches; juegos de sensibilización para las reuniones de equipos.

V. Facilitación de sesiones sobre el Código de Conducta

Guía para facilitadores; pasos para planificar la sesión; lista de verificación sobre asuntos logísticos; ideas para facilitar grupos pequeños y otras técnicas; sugerencias para manejar desafíos comunes; instrucciones para facilitar discusiones y utilizar casos prácticos.

VI. Actividades para sesiones del Código de Conducta

Sugerencias sobre la utilización de las actividades para diferentes fines; orientación detallada para llevar a cabo numerosas actividades, que incluye los objetivos, el material, la preparación necesaria, así como la metodología para cada actividad, paso a paso.

Anexos

A. Estudios de casos sobre cuestiones éticas

Tabla que clasifica todos los casos según la parte a la que se refieren del Código de Conducta así como su fecha de elaboración; casos para fotocopiar con preguntas para reflexionar; una página por caso con notas para facilitadores y respuestas a las preguntas, listas con las partes del Código aplicables y otros instrumentos, preguntas para ir guiando el debate sobre el caso así como información sobre dónde acudir para recibir orientación adicional.

B. Recursos y Referencias

Tabla de referencias con nombres de archivos, títulos completos y su fecha de publicación; vínculos a los documentos accesibles electrónicamente; copias en papel de los principales recursos seleccionados; nota sobre las referencias que se pueden obtener de la Oficina de Ética

C. Tema anual para cada año

Objetivos para la sesión; preparación y seguimiento; ideas para elaborar la agenda; instrucciones detalladas para las actividades sobre el modo de lograr cada objetivo.

El código de conducta en contexto

Ya en 1954, la Junta Consultiva de Administración Pública Internacional de las Naciones Unidas desarrolló por primera vez unos estándares de conducta que tenían como objetivo definir el estatus y las obligaciones de los funcionarios internacionales. En 2001, la Comisión de Administración Pública Internacional presentó unas Normas de Conducta que fueron aprobadas por la Asamblea General. En 2008-2009, el Comité de Ética de Naciones Unidas elaboró un Código Ético – una declaración de intenciones sobre valores y principios derivados de la Carta de las Naciones Unidas. No obstante, el vasto ámbito de trabajo de tan

diversas agencias determinaba un enfoque de la orientación excesivamente general. Por ejemplo, aunque fue posible definir valores generales como la integridad, las situaciones que requieren que los cascos azules de Naciones Unidas muestren integridad pueden diferir considerablemente de aquellas a las que se enfrentan los funcionarios del ACNUR.

El Código de Conducta del ACNUR se elaboró en 2002 para responder a la necesidad de contar con una declaración ética específica que abordara las cuestiones que con mayor frecuencia afrontaba su personal. En septiembre de ese año, el Alto Comisionado, el Presidente del Consejo de Personal y los miembros del Comité Principal de Dirección aprobaron el Código de Conducta, que a continuación comenzó a difundirse entre el personal. Al cabo de un año prácticamente todo el personal del ACNUR había recibido formación sobre el Código y firmado la Declaración de Compromiso. Su firma sigue siendo obligatoria para todo el que se une a la organización.

Aunque el Código de Conducta tiene el objetivo de ayudar al personal del ACNUR a superar dilemas de índole ética, también ofrece orientación de otro tipo, como para crear un buen ambiente de trabajo o para lograr el bienestar, la salud y la seguridad del personal. De hecho, la finalidad última del Código es promover una cultura institucional de la que el personal del ACNUR se pueda enorgullecer y que proyecte el más alto estándar y reputación hacia el resto del mundo.

En algunas situaciones, el control de recursos humanitarios escasos confiere un enorme poder frente a las personas hacia las que se tiene un deber de protección. Aunque la mayoría del personal del ACNUR mantiene un comportamiento encomiable, en ocasiones hay quien se aprovecha de ese mismo poder para abusar o explotar a otros. El Código de Conducta deja claro que no se tolerará ese tipo de actuación, tanto si es fruto de la ignorancia como de una mala conducta intencionada.

Para tomar decisiones acertadas en situaciones ambiguas, a veces es importante no solo “cumplir con las normas”, sino también ir más allá de las mismas. La transparencia es clave. Si alguien no está seguro sobre si una acción es ética o no, debe asesorarse al respecto. Todo miembro del personal del ACNUR tiene la obligación de cumplir el Código de Conducta personalmente, así como de denunciar casos graves de mala conducta por parte de otros.

A continuación se enumeran los documentos que definen los tipos de comportamiento del personal del ACNUR que se consideran aceptables. Si se pulsa sobre el título del documento, se accederá a él electrónicamente. Los asteriscos de la última columna indican que el documento también se encuentra en la sección de Recursos y Referencias de la versión en papel del presente Manual.

Documento	Finalidad	* = versión en papel en el libro
Código de Conducta <i>Código de Conducta y Notas Explicativas, 2004.</i> <i>Incluye el Boletín del Secretario General – Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexual, 2003; 46 págs.</i>	Guía ilustrativa sobre conducta ética sin fuerza explícita de ley	*

Carta NNUU Carta de las Naciones Unidas	La Carta contiene más de 100 artículos, varios de los cuales regulan el comportamiento del personal.	
UN Staff Rules and Regs <i>STAFF RULES: Staff Regulations of the United Nations and Staff Rules 100.1 to 112.8, SECRETARY-GENERAL'S BULLETIN</i> , enero 2002, actualizado en 2008; incluye las cláusulas aplicables de la Carta, el Estatuto del Personal y los apéndices y anexos.	Condiciones Fundamentales de servicio y los derechos, deberes y obligaciones básicos del personal de Naciones Unidas. Jurídicamente vinculante.	
United Nations Code of Ethics	Una declaración de valores y principios aplicable a todo el sistema.	Contactar con la Oficina de Ética
Boletín del SG – medidas especiales de protección BOLETÍN DEL SECRETARIO GENERAL: medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexual, SGB/2003/13 9 octubre 2003	Definiciones, orientación y deberes en relación con la explotación sexual, el abuso sexual de personas de las que se ocupa la organización y responsabilidades de denuncia	* Incluido en el Código de Conducta y Notas Explicativas
SAMM Chapter 1 SAMM Chapter 10 SAMM Chapter 11 Manual del ACNUR sobre Gestión Administrativa del Personal	Adaptación por el ACNUR de las normas y reglamentos de Naciones Unidas para responder a sus requisitos y circunstancias específicas	
Standards of conduct Int'l Civil Servants <i>Standards of conduct for the international civil service</i> , enero 2002	Cincuenta principios rectores que definen la conducta específica que se espera de todos los funcionarios de las Naciones Unidas; guía la interpretación de las Normas y Reglamento	

Actuar de una manera ética tiene ciertas implicaciones para las relaciones que se establecen tanto con las personas de las que se ocupa la oficina, como con otros miembros del personal y la comunidad local. Las personas de las que se ocupa la organización y sus necesidades deben estar en el centro de la toma de decisiones. La transparencia implica ser honestos acerca de lo que se puede lograr y lo que no. Se debe tener la suficiente apertura para compartir con las personas de las que se ocupa la organización los obstáculos que se enfrentan y preguntarles cómo pueden contribuir ellos con sus recursos y habilidades. Es posible, por tanto, forjar una alianza genuina de colaboración en lugar de una relación de condescendencia.

Administración del Código de Conducta y tareas relacionadas.

El personal directivo y administrativo de todas las oficinas del ACNUR tiene la responsabilidad de garantizar que todos sus miembros cumplan con ciertos requisitos y que su archivo personal contenga determinada documentación, que incluye:

- El juramento de toma de posesión
- La Declaración de Compromiso con el Código de Conducta
- El certificado de finalización del curso a distancia reglamentario del Programa de Naciones Unidas para la prevención del acoso, acoso sexual y abuso de autoridad en el trabajo

Además, el personal directivo y administrativo tiene la responsabilidad de garantizar que se identifique un punto focal para el Código de Conducta en su oficina así como de que se lleven a cabo sesiones anuales de actualización sobre el mismo.

Cuestiones culturales

El Código de Conducta del ACNUR establece claramente, “Respetaremos las culturas, las costumbres y las tradiciones de todos los pueblos y procuraremos evitar comportamientos que resulten inaceptables en determinados contextos culturales. No obstante, si hubiera tradiciones o prácticas que sean consideradas por los órganos pertinentes de las Naciones Unidas como contrarias a instrumentos o estándares aplicables de derechos humanos, nos guiaremos por lo que dispongan estos últimos”. Esta declaración refleja tanto el espíritu que subyace al Código como la expectativa implícita de que desempeñemos nuestras funciones desde la plena conciencia de la dimensión intercultural de nuestro trabajo y el máximo respeto por ésta.

Debemos respetar a las personas de las que se ocupa la organización, a los gobiernos de acogida, agencias colaboradoras y todos aquellos agentes con los que trabajamos que, a menudo, representan todo un abanico de culturas. Para ello, es fundamental conocer mejor la cultura de las personas a las que servimos: sus valores, percepciones, apreciaciones y creencias. Además, nuestro entorno suele incluir personal de muy diverso origen cultural y étnico. Al respecto, el Código dice que “teniendo en cuenta la diversidad de orígenes, culturas y experiencias que reúne el personal del ACNUR, se debe hacer todo lo posible por respetar a todos los colegas”.

A la luz de los elementos interculturales presentes en el entorno externo en que opera el ACNUR, así como los que afrontamos a nivel interno como organización, debemos ser plenamente conscientes de las cuestiones culturales y desplegar un alto grado de sensibilidad y competencia. Ello no solo nos exige un excelente conocimiento de otras culturas así como una gran capacidad de relación con las mismas, sino también una actitud positiva de acogida hacia todos aquellos que son diferentes. Muchos de los desafíos a los que nos enfrentamos y las satisfacciones que nos reporta nuestro trabajo emanan de esta realidad multicultural compartida.

II. Orientación para personal recién incorporado

Personal en prácticas o con contratos temporales, personal cedido temporalmente por gobiernos u organizaciones, personal de emergencia, Voluntarios de Naciones Unidas, consultores, personal de ONGs asignado a corto plazo... a menudo nuestras oficinas rebosan de miembros del personal que han de guiar por las normas éticas con las que funcionamos, aunque permanezcan entre nosotros durante un periodo limitado. Además, con una renovación anual de personal de entre un 5 y un 8%, el ACNUR acoge todos los años a nuevos funcionarios. Las opciones éticas y la forma de actuar de todas estas personas así como la relación del personal directivo con ellas influyen notablemente en la capacidad de la organización de lograr sus objetivos operativos así como de imbuir a todos sus programas de coherencia e integridad.

Responsabilidades de los directivos del ACNUR

Todo el que trabaja con el ACNUR, con independencia de su experiencia previa dentro o fuera de la organización así como de su función actual en la misma, ya sea remunerada o no, precisa una introducción al Código de Conducta.

Todos aquellos funcionarios del ACNUR que ostentan responsabilidades de contratación de personal, tienen la obligación de cerciorarse de que los paquetes de introducción a las nuevas funciones incluyen la documentación relativa al Código de Conducta así como de incluir en el archivo administrativo de personal de la persona recién incorporada la declaración firmada de compromiso con el Código de Conducta. Si todavía no se hubiera identificado un punto focal para esta tarea, debe hacerse lo antes posible.

Aunque el proceso de introducción al ACNUR varía de una oficina a otra, el personal recién contratado suele recibir un gran número de documentos de lectura y formularios para la firma. Con frecuencia, el Código de Conducta acaba siendo un documento más del montón que se recibe. En las sesiones anuales de actualización se da por hecho que todos los participantes han tenido en el pasado una sesión completa de introducción al Código de Conducta, lo que puede no ser el caso de personas con contratos temporales ni de aquellos que se hayan incorporado más recientemente a la organización. Para garantizar que todos los recién incorporados a la organización, con independencia de su estatus, reciban la orientación necesaria sobre el Código de Conducta, se deben incluir actividades de capacitación específicas en su proceso inicial de introducción. De esa forma, la sesión anual de actualización sobre el Código podrá ser simplemente un recordatorio, en lugar de constituir su primera exposición al tema.

Para la orientación inicial sobre el Código de Conducta al personal recién llegado, hay dos opciones principales; participar en una sesión de grupo durante media jornada o una completa, o seguir un programa de estudio individual. La elección dependerá del número de recién incorporados en cada momento así como de que haya alguien disponible para facilitar el programa. Además, se puede tener en cuenta el puesto y las funciones de los recién incorporados a la organización así como si son funcionarios o si van a asistir de manera temporal o a corto plazo.

Aunque los supervisores tienen la responsabilidad de garantizar que todos los recién incorporados reciban una introducción al Código de Conducta, la interiorización de su contenido depende exclusivamente de cada uno.

Objetivos

Los objetivos de la orientación inicial sobre el Código, con independencia del formato que se escoja para ello, son:

El personal del ACNUR recién incorporado comprenderá el contexto y aceptará la necesidad de un Código de Conducta, entenderá los cinco valores y los nueve Principios Rectores del Código de Conducta y demostrará la capacidad de tomar decisiones personales con conocimiento de causa a la hora de aplicar el texto, el significado y el espíritu del Código a su conducta personal y profesional.

El personal comprenderá que el Código, aunque no sea jurídicamente vinculante de manera explícita, está anclado en el Estatuto y el Reglamento del personal de las Naciones Unidas así como en otros documentos que sí son vinculantes.

Reconocerá la importancia de situar el bienestar de las personas de las que se ocupa el ACNUR en el centro de la toma de decisiones.

Reconocerá, además, que una conducta realmente ética va más allá del simple cumplimiento de normas explícitas y requiere preguntarse constantemente si una acción determinada opera en beneficio o en detrimento de la capacidad del ACNUR de cumplir con su mandato.

Sesión formal de media jornada o de jornada completa.

Si se contrata a tres o más personas al mismo tiempo, es preferible ofrecer una sesión de capacitación sobre el Código en grupo, de media jornada o de una jornada completa, en las primeras semanas tras asumir sus funciones. Ello les permitirá debatir los diferentes aspectos, lo que no sería posible bajo la modalidad de estudio individual. Además, contribuirá al desarrollo de una cultura compartida sobre la base de los valores éticos de la organización. En la medida de lo posible, el programa ha de estar a cargo de alguien que ya haya organizado sesiones del Código de Conducta en el pasado. Además, puede ser útil contar con la presencia de una de las personas a cargo de la oficina que pueda hacer hincapié en la importancia del Código y responder a preguntas sobre la aplicación del Código en situaciones específicas.

A continuación se presentan posibles agendas para sesiones de grupo, con hipervínculos a las descripciones completas de las diversas actividades.

Sesión de orientación de grupo de media jornada sobre el Código de Conducta para personal nuevo

- Introducción al Código y distribución de documentación
- Actividad: *Definición del Código de Conducta*
- Actividad: Comprender el Código de Conducta
- Pausa
- Actividad: *Cuestionario sobre el Código de Conducta*

- Actividad: *Discusión de los casos prácticos* escogidos para ese grupo de participantes en función de su perfil y funciones. El número de casos dependerá del tiempo de que se disponga.
- Cierre: Invitar a una de las personas a cargo de la oficina a reunirse con el grupo para una sesión informal de preguntas y respuestas. Concluir con la firma del compromiso por parte de todos los participantes.

Sesión de orientación en grupo de jornada completa sobre el Código de Conducta para personal nuevo

- Introducción al Código y distribución de documentación
- Actividad: *Definición del Código de Conducta*
- Actividad/concurso: *Hacer el Puzle*
- Pausa
- Actividad: *Comprender el Código de Conducta*
- Pausa
- Actividad: *Cuestionario sobre el Código de Conducta*
- Actividad: *Discusión de los casos prácticos* escogidos para el grupo de participantes en función de su perfil y funciones. Se asignarán diferentes casos a los participantes, que trabajarán sobre ellos por separado, para luego compartirlo con el grupo y discutirlos.
- Pausa
- Actividad de aplicación: El/la facilitador/a conduce un debate sobre las diversas maneras en las que se puede aplicar el Código de Conducta a las funciones específicas que van a desempeñar los nuevos miembros del personal.
- Cierre: Invitar a un alto cargo a reunirse con el grupo para una sesión informal de preguntas y respuestas. Finalizar con la firma de la declaración de compromiso por parte de todos los participantes.

Programa de estudio individual para orientar al nuevo personal sobre el Código de Conducta

En muchas oficinas, los nuevos miembros del personal no se contratan en grupo, sino que van llegando individualmente. Por lo general, en este tipo de casos la introducción al Código suele ser sumamente superficial. El enfoque de estudio individual para orientar al personal recién incorporado sobre el Código de Conducta pretende lograr los mismos objetivos que las sesiones de orientación en grupo, sin necesitar para ello un/a facilitador/a.

Al utilizar la documentación para el estudio individual, hay que tener presente lo siguiente:

- Debe haber una introducción personal sobre el código de conducta. Es decir, en lugar de entregar simplemente el conjunto de documentos a la persona recientemente contratada, alguien ha de explicar qué es el Código y por qué es importante, en qué consiste la documentación y cómo se va a verificar la finalización del programa. Por lo general, la persona encargada de hacerlo será el punto focal de la oficina para el Código de Conducta.
- Se debe permitir a la persona que dedique un cierto tiempo a completar el programa. No se debe asignar como una “tarea escolar”. Se debe contar con un mínimo de tres horas.
- Debe haber alguna persona cualificada disponible para responder a las preguntas que le vayan surgiendo a la persona recién incorporada mientras trabaja con el material del programa. Una vez más, lo más probable es que esa persona sea el punto focal de la oficina para el Código de Conducta.

- Una vez que la persona complete el material del programa, la persona encargada de su contratación, un/a facilitador/a del Código de Conducta, o el punto focal para el Código de Conducta a nivel local debe revisar con ella las respuestas escritas. Esta revisión final ha de incluir la firma de la declaración de compromiso por parte de la persona recién incorporada a la organización.

Documentación del kit de estudio individual

La documentación para el estudio individual está compuesta de:

- [Guía y cuaderno de trabajo para el estudio individual](#) (que se encuentran al final de esta sección del Manual).
- [Código de Conducta](#): Este documento es *Código de Conducta y Notas Explicativas, 2004, que Incluye el Boletín del Secretario General – Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexual, 2003*.
- [Lista de referencias: Dónde acudir para obtener ayuda por un problema relacionado con el trabajo](#).
- Conjunto de copias de casos prácticos seleccionados por el punto focal.
- Cualquier documento adicional relativo a esa oficina específica.

Orientación para la gestión del programa de estudio individual

Debe elaborarse un kit de estudio individual para cada persona que siga un programa de estudio de este tipo, ya que los casos prácticos específicos se deben seleccionar según la función y el puesto. Ello le permitirá centrarse en las situaciones más relevantes en su caso. En el caso de personal contratado para tareas generales o del personal temporal a corto plazo, se pueden incluir automáticamente tres de los siguientes casos, que son los más utilizados en la organización:

- La enfermedad de Hansen
- Trabajar mucho y divertirse mucho
- Trabajo político fuera de la oficina
- Romance en la Oficina
- La Antigüedad de la Familia
- Un miembro del personal llamado “él/ella”

Tras entregar los materiales de estudio a la persona recién incorporada, el/la facilitador/a o punto focal, deberá presentar el Código de Conducta y explicar brevemente su importancia. Después habrá de mencionar las diferentes etapas del proceso, así como su disponibilidad para responder a cualquier pregunta que pueda surgir y la necesidad de anotar todas las respuestas en la Guía y el Cuaderno de Trabajo. Finalmente, explicará que revisará las respuestas anotadas una vez la persona complete el programa.

Cuando la persona haya finalizado la Guía/Cuaderno de Trabajo, el punto focal debe sentarse con ella y revisar brevemente las respuestas a las siete preguntas de la Guía, procurando explicarle todo aquello que falte o que sea incorrecto. Asimismo, deberá discutir brevemente con ella los tres casos prácticos.

Al finalizar el programa de orientación se deberá felicitar a la persona en cuestión y entregarle la Declaración de Compromiso para su firma. (Es posible que haya que explicar de nuevo el significado de la Declaración de Compromiso, es decir, confirmar que la persona ha leído y comprendido que el ACNUR espera que cumpla con el Código de Conducta.)

Respuestas a las preguntas de la Guía y el Cuaderno de Trabajo: Introducción al el Código de Conducta del ACNUR

Guía y Cuaderno de Trabajo para el Estudio individual

1. Según el primer valor esencial, ¿cuáles son los valores consagrados en la Carta de las Naciones Unidas?

Los valores consagrados en la Carta de las Naciones Unidas son el respeto de los derechos humanos fundamentales, la justicia social y la dignidad humana, así como el respeto de la igualdad de derechos de hombres y mujeres.

2. Según el segundo valor esencial, ¿cuál es nuestro compromiso primordial?

El segundo valor esencial establece que nuestro compromiso primordial es garantizar la protección y asistencia a los refugiados y otras personas de las que nos ocupamos, según el mandato de la Oficina, así como fomentar su participación en todas aquellas decisiones que afectan a sus vidas.

3. En virtud de los puestos que ocupan en la organización, muchos miembros del personal del ACNUR tienen un poder e influencia considerables sobre las vidas y el bienestar de los refugiados y de otras personas de las que se ocupa la organización. Sobre la base del séptimo Principio Rector, ¿cómo debemos evitar la mala utilización de este tipo de poder e influencia?

Jamás debemos abusar de dicho poder de manera alguna, lo que incluye exigir favores, aceptar sobornos o mantener una relación sexual, emocional, económica o laboral con los beneficiarios.

4. ¿Por qué deben conocer el Código de Conducta las personas de las que se ocupa el ACNUR?

Los refugiados y demás personas de las que se ocupa el ACNUR han de conocer el Código de Conducta del ACNUR para conocer qué tipo de conducta de su personal se considera inapropiada. Si desconocen qué conductas son inapropiadas, no podrán denunciarlas.

5. ¿En qué se diferencia la “explotación sexual” del “abuso sexual”?

El Boletín del Secretario General sobre medidas especiales de protección frente a la explotación y el abuso sexual (páginas 38 a 43 del Código de Conducta y Notas Explicativas de junio de 2004) define estos términos en la página 38. Se entiende por “explotación sexual” cualquier intento de abuso o el abuso real de una persona a raíz de su posición de vulnerabilidad, diferencia de poder o confianza, para propósitos sexuales, que le otorgue a cambio un beneficio económico, social, político, o de otra índole.

El término *abuso sexual* significa la intrusión física de naturaleza sexual o la amenaza de la misma, ya sea a la fuerza o bajo condiciones de desigualdad o coerción.

6. ¿Ante quién se espera que se denuncien los casos de explotación o abuso sexuales de los que pueda tenerse conocimiento?

En la página 40 se indica que dichas inquietudes o sospechas se deberán “poner en conocimiento de los mecanismos establecidos a tal efecto”. En la página 41 se establece que “Los Jefes de Departamento, Oficina o Misión tienen la obligación de tomar las medidas necesarias toda vez que haya motivos para creer que se ha podido violar cualquiera de los estándares que se enumeran en la sección 3.2 o que ha tenido lugar cualquier tipo de comportamiento previsto en la sección 3.3.”

7. ¿A qué oficina se puede dirigir una consulta relativa a un conflicto con un/a colega de trabajo que alguien no haya podido resolver por sus propios medios?

Por lo general, lo mejor es consultar primero con el supervisor/a y/u otros colegas de la oficina.

No obstante, también se puede optar por llamar o escribir a la Oficina del Defensor para recibir asesoramiento informal y confidencial.

Oficina del Defensor
Fax confidencial: +41 22 739 7340
Tel: + 41 22 739 7770
Correo electrónico: Ombuds@unhcr.org

Las respuestas a las preguntas sobre los casos prácticos se encuentran en las Notas para Facilitadores al final de cada caso.

Respuestas y Notas sobre el Primer Cuestionario

(Los números de páginas se refieren al documento *Código de Conducta y Notas Explicativas*, junio de 2004)

- | | | |
|------|---|--------------------|
| 1. c | <i>El Código de Conducta tiene el propósito de servir como guía ilustrativa para el personal para tomar decisiones éticas en su vida profesional y, a veces, en su vida privada.</i>
Esta cita corresponde a la Introducción al Código de Conducta.
Muchas decisiones éticas en el ámbito de nuestra vida privada no están relacionadas con el Código de Conducta, aunque algunas sí lo están. | Página 1 |
| 2. a | <i>¿Qué significa firmar el Código de Conducta o qué es lo que implica? Confirma el hecho de que hemos leído y entendido que lo que se espera de nosotros es que vivamos a la altura de las normas de comportamiento descritas en el texto.</i>
El hecho de firmar el código implica algo más que la simple aceptación de su contenido como si se tratara de una recomendación.
El Código brinda una orientación ética que no es explícitamente vinculante. No obstante, su firma significa reconocer que el ACNUR espera que se comprenda el Código y que se cumpla. | Páginas
14 y 15 |
| 3. c | <i>La base jurídica para establecer que una determinada conducta es inaceptable en el ACNUR es: La Carta de las Naciones Unidas y el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas.</i> El Código de Conducta (CdC) es un código ético que no tiene fuerza de ley. No obstante, los documentos de las Naciones Unidas arriba mencionados, sobre los que se basa el CdC, son jurídicamente vinculantes para el personal y sirven de base para la puesta en práctica de los valores y los principios del CdC. | Páginas 1
y 2 |
| 4. c | <i>El término explotación de refugiados significa utilizar nuestro poder como funcionarios del ACNUR para obtener bienes o servicios de</i> | Página 38 |

- refugiados para ganancia personal o utilizar dicho poder en una relación (sexual, social, política, emocional o económica) con un refugiado/a.**
- El mero hecho de estar contratados por el ACNUR nos da un poder que, lamentablemente, se puede utilizar de maneras poco éticas. Utilizarlo mal en una relación con alguien que tiene menos poder, como un refugiado/a al/la que se supone que servimos, constituye un caso de explotación.
5. b ¿Por qué hace hincapié el Código de Conducta en la necesidad de tratar a las mujeres, niños y niñas refugiadas, en particular, con respeto y dignidad? **Porque típicamente se suelen encontrar en una situación de desventaja desde el punto de vista del poder y la influencia que puedan ejercer.**
- El ACNUR se ha comprometido a respetar la igualdad de derechos de hombres y mujeres y a cuidar y proteger los derechos de los niños y niñas. Esto tiene una gran importancia ya que, en numerosas situaciones de refugio, las mujeres y los niños y niñas sufren más que los hombres.
6. b *Es esencial que veamos a la gente que servimos como seres humanos y no como “casos individuales”, “poblaciones” o “grupos de casos”, ya que este tipo de términos genera un enfoque burocrático.*
- El conversar cara a cara con las personas de las que nos ocupamos nos puede ayudar a “poner un rostro humano” a problemas de gran complejidad.
7. c El ejercicio de un trabajo externo además del trabajo con el ACNUR **requiere autorización previa.**
- De hecho, no solo se requiere autorización para empleos, sino también para algunas otras actividades en el exterior. Es fundamental garantizar que no existe conflicto de intereses que pueda afectar a la integridad de nuestras operaciones y actividades.
8. a La definición de niño/a varía de un país a otro. El Código de Conducta está basado en la normativa internacional que define a los niños como **toda persona menor de 18 años.**
- Este es un ejemplo de una norma que difiere de un país a otro, en cuyo caso el ACNUR se rige por los estándares internacionales. Otro ejemplo podría ser el de un acto, como la mutilación genital femenina, aceptado o condonado por un gobierno, que esté considerado, no obstante, por las Naciones Unidas como una violación de derechos humanos.
9. b Según una de las cláusulas del Código, “evitaremos conflictos de intereses”. Ello implica que evitaremos ponernos en una situación que sitúe nuestro interés personal, económico, o el de nuestro grupo étnico o nacional por encima de nuestra responsabilidad profesional.

De hecho, una parte de la cláusula cinco estipula que debemos evitar incluso tratar a personas o compañías privadas, como los proveedores, de una manera que pudiera *percibirse* como preferencial. Otras situaciones que podrían dar lugar a un conflicto de intereses incluyen aceptar instrucciones del propio gobierno, o aceptar obsequios o algo que represente algún valor de parte de alguien que tenga una relación comercial con las Naciones Unidas, o tomar parte en actos políticos, como presentarse a las elecciones del propio país.

10. a *Cualquier inquietud o sospecha relacionadas con la explotación o el abuso sexuales por parte de un(a) colega de trabajo, haya o no haya ocurrido en el ACNUR, _____ comunicarse a través de los mecanismos establecidos.*

Página 33

¿Cuál sería la palabra más adecuada para llenar el espacio vacío?

Debe

El personal no puede optar por ignorar casos de explotación sexual y tiene la obligación de informar sobre los mismos. Ello deberá hacerse con independencia de que el autor o la autora de tal acto sea o no miembro del sistema de Naciones Unidas.

Guía y Cuaderno de Trabajo: Introducción al Código de Conducta del ACNUR

¡Bienvenido/a al ACNUR! La capacidad de nuestra organización de garantizar la protección de los refugiados, solicitantes de asilo, apátridas y las demás personas de las que nos ocupamos, depende en gran parte de que nuestro personal mantenga los más altos estándares de conducta. Para asistirnos en esta tarea, la organización ha elaborado un Código de Conducta, vigente desde 2002. Todos los miembros de su personal reciben capacitación sobre el Código y participan en sesiones anuales de actualización.

La finalidad de este programa de estudio individual es ofrecer una capacitación sobre el Código parecida a la que reciben otros miembros del personal del ACNUR mediante actividades en grupos.

Objetivos

Una vez hayas completado este programa de estudio individual, deberías:

- Reconocer el contexto y la necesidad de un Código de Conducta
- Comprender los cinco Valores fundamentales y los nueve Principios Rectores
- Tener la capacidad de tomar buenas decisiones a la hora de aplicar el texto, el significado y el espíritu del Código a tu conducta personal y profesional
- Ser consciente de que aunque el Código no es jurídicamente vinculante, está basado en las Normas y el Estatuto del Personal de Naciones Unidas así como en otros documentos que son jurídicamente vinculantes
- Comprender que para mantener una conducta verdaderamente ética hay que ir más allá del cumplimiento de normas escritas. Hay que preguntarse a sí mismo constantemente si su conducta actúa en beneficio o en perjuicio de la capacidad del ACNUR de llevar a cabo su mandato.

Metodología

Deberás disponer de tiempo durante el horario de trabajo para leer cuidadosamente el conjunto de documentos relativos al Código de Conducta así como para responder por escrito a las siete preguntas de esta Guía y Cuaderno de Trabajo. También deberás leer y responder algunos casos prácticos, así como contestar un cuestionario. Al terminar, un funcionario del ACNUR revisará las respuestas y responderá a cualquier pregunta que se te plantee. Después se te pedirá que firmes la “Declaración de Compromiso con el Código de Conducta del ACNUR”, que será incorporada a tu archivo de administración de personal.

En resumen, habrá de hacerse lo siguiente:

- Leer los documentos siguiendo las instrucciones de la Guía y el Cuaderno de Trabajo
- Anotar las respuestas a las siete preguntas en la Guía y Cuaderno de Trabajo
- Estudiar los tres casos que recibas
- Anotar las respuestas relativas a cada caso en la Guía y Cuaderno de Trabajo, como se indique
- Rellenar el cuestionario

- Revisar el trabajo realizado por escrito junto con la persona que gestione el programa de estudio individual, que responderá a las preguntas que te puedas plantear.
- Leer y firmar la Declaración de Compromiso con el Código de Conducta del ACNUR, que se incorporará a tu archivo de administración de personal.

Documentación

El conjunto de documentos para estudio individual del Código de Conducta contiene lo siguiente:

- Esta Guía y Cuaderno de Trabajo de Estudio individual: Orientación acerca del Código de Conducta del ACNUR
- El documento titulado Código de Conducta y Notas Explicativas, que incluye el Boletín del Secretario General sobre medidas especiales de protección frente a la explotación y el abuso sexual.
- El documento breve: Referencias: Dónde acudir para obtener ayuda por un problema relacionado con el trabajo.
- Un conjunto de casos prácticos
- Otros documentos de referencia que se puedan añadir con relación al trabajo y el lugar concretos en los que la persona se encuentre.

Marco histórico del Código de Conducta del ACNUR

Ya en 1950, las Naciones Unidas establecieron una serie de normas de conducta para los funcionarios internacionales. Aunque en líneas generales brindaban una buena orientación, el ACNUR reconoció que había aspectos de su trabajo que eran diferentes de los de otras agencias y requerían respuestas específicas.

A finales de la década de los 90 y principios de la de 2000, surgieron casos específicos de violaciones de valores y principios que evidenciaron una clara necesidad de orientación adicional. Hubo acusaciones de corrupción, mala gestión financiera, sobornos y explotación sexual de refugiados a cambio de ayuda humanitaria y protección.

Además de la presión exterior que recibió el ACNUR a favor de un mayor grado de ética en el ejercicio de su mandato, hubo presión desde el interior mismo de la organización a favor del desarrollo de unas pautas claras de conducta. En 2001, dos informes recomendaron encarecidamente la elaboración y la adopción de un código de conducta: el informe titulado *Prevención y respuesta a la violencia sexual y de género en situaciones de refugiados* y otro titulado *Violencia y explotación sexual: la experiencia de los niños refugiados en Guinea, Liberia y Sierra Leona*. La oficina del Inspector General y otras instancias solicitaron entonces la elaboración de un Código de Conducta.

La elaboración del Código de Conducta del ACNUR comenzó en 2000 y se aceleró en 2002 con la participación de varios funcionarios en una ronda de consultas y en la redacción del Código y de las Notas sobre el Código. En septiembre de 2002, el Alto Comisionado, el Presidente del Consejo de Personal y los miembros de la Junta Directiva del ACNUR aprobaron públicamente el Código de Conducta, dando paso a su difusión a todo el personal de la organización. En el espacio de un año, casi todo el personal del ACNUR había recibido formación sobre el Código y había firmado la Declaración de Compromiso.

Diferencia entre el Código y el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas

El Código de Conducta y las Notas Explicativas establecen que “El presente Código de Conducta pretende servir de guía ilustrativa para ayudar al personal en la toma de decisiones éticas en su vida profesional y, en ocasiones, en su vida privada. Se trata de un código moral sin fuerza de ley. Ha sido elaborado para ayudar

al personal a comprender mejor sus obligaciones de conducta según la Carta de las Naciones Unidas y el Estatuto y el Reglamento del Personal, que siguen siendo los únicos instrumentos legales que definen qué conducta se considera aceptable en el ACNUR". La Carta de las Naciones Unidas establece claramente el estándar que determina la responsabilidad de todos los funcionarios de Naciones Unidas: "El Personal de Naciones Unidas deberá desempeñar sus funciones profesionales 'con el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad'."

En resumen, el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas son jurídicamente vinculantes, mientras que el Código de Conducta ayuda a aclarar qué tipo de conductas son apropiadas y cabe esperar, particularmente en situaciones que requieren tomar decisiones difíciles.

Los Valores fundamentales y los Principios Rectores del ACNUR

Deja esta guía a un lado ahora y lee las páginas 1 a 10 del documento titulado *Código de Conducta y Notas Explicativas*. Despues responde a las preguntas que se presentan a continuación, que serán revisadas una vez finalices este programa de estudio individual.

1. Según el primer valor esencial, ¿cuáles son los tres valores consagrados en la Carta de las Naciones Unidas?

2. Según el segundo valor esencial, ¿cuál es nuestro compromiso primordial?

3. En virtud de sus posiciones en la organización, muchos funcionarios del ACNUR tienen un poder e influencia considerables sobre la vida y el bienestar de los refugiados y las personas de las que se ocupa la organización. Sobre la base del séptimo principio rector, ¿cómo has de evitar una mala utilización de dicho poder e influencia?

Notas sobre el Código

Ahora lee las páginas 11 a 37 del documento titulado *Código de Conducta y Notas Explicativas*. Mientras lo lees, hazte las siguientes preguntas:

- ¿Qué tiene que ver esto conmigo y con mi trabajo en el ACNUR?
- ¿Va a ser diferente mi comportamiento de lo que hubiera sido si no hubiera leído esta información? ¿En qué sentido?
- ¿Es este el tipo de organización de la que puedo sentirme orgulloso de trabajar para ella?

Una vez termines de leer las Notas sobre el Código, responde a la siguiente pregunta:

4. ¿Por qué es importante que las personas de las que se ocupa el ACNUR conozcan el Código de Conducta?

Boletín del Secretario General: medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexual

El Boletín del Secretario General SGB/2003/13 se publicó en octubre de 2003 como respuesta a las denuncias de explotación sexual de personas de las que se ocupaba la organización por parte del personal humanitario de Naciones Unidas en África occidental. Dicho Boletín se encuentra en las páginas 38 a 43 del documento titulado Código de Conducta y Notas Explicativas. A continuación, lee el Boletín y responde a las siguientes preguntas:

5. ¿Cuál es la diferencia entre “explotación sexual y “abuso sexual”?
6. ¿A quién hay que comunicar los casos de explotación sexual o abuso sexual de los que tengas conocimiento?

¿Dónde acudir para mayor orientación?

Ten a mano el documento *Lista de referencias: Dónde buscar ayuda en caso de problemas relacionados con el trabajo*, que está incluido en la documentación que has recibido.

7. ¿A qué oficina puedes dirigir preguntas sobre conflictos con colegas de tu lugar de trabajo que no hayas podido resolver por tus propios medios?

La aplicación del Código

Ahora que estás familiarizado/a con el Código de Conducta, el motivo de su existencia y los diferentes aspectos que cubre, es el momento de reflexionar acerca de los aspectos prácticos relacionados con su aplicación. Lee con atención todos los casos que has recibido y anota las respuestas a las preguntas que vienen al final de cada caso.

Pregúntate no sólo si se está violando el Código en la situación en cuestión, sino si la conducta descrita actúa en beneficio o en perjuicio de la capacidad del ACNUR de llevar a cabo su mandato. En el contexto ambiguo del mundo real en el que vivimos y trabajamos, las normas escritas y las definiciones explícitas de lo que está bien y lo que está mal rara vez proporcionan suficiente orientación. En algunas situaciones, es posible que un comportamiento determinado no sea erróneo de por sí pero que, simplemente, no sea recomendable por el modo en que se pueda percibir desde el exterior.

Caso 1. Título _____

Respuestas a las preguntas:

Caso 2. Título _____

Respuestas a las preguntas:

Caso 3. Título _____

Respuestas a las preguntas:

¡Ya casi has terminado! Simplemente responde al siguiente cuestionario de diez preguntas haciendo un círculo alrededor de la respuesta que consideres más adecuada en cada caso.

Primer cuestionario: El Código de Conducta del ACNUR

Haz un círculo alrededor de la letra correspondiente a la expresión que complete la frase o que responda a la pregunta correctamente.

1. El Código de Conducta tiene el propósito de servir al personal como guía ilustrativa para tomar decisiones éticas
 - a en su vida privada
 - b en su vida profesional
 - c en su vida profesional y, a veces, en su vida privada.
2. ¿Qué significa firmar el Código de Conducta o qué es lo que implica?
 - a Confirma que hemos leído y entendido que se espera de nosotros que vivamos a la altura de las normas de comportamiento descritas en el texto.
 - b Es un compromiso solemne, que implica que de ahora en adelante aplicaremos el Código de Conducta tanto en la vida profesional como privada.
 - c Implica que se acepta que el Código ofrece sugerencias válidas de lo que es un comportamiento apropiado.
3. La base legal que establece qué conductas son inaceptables en el ACNUR es:
 - a El Código de Conducta
 - b El Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas
 - c La Carta de las Naciones Unidas y el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas.
4. El término *explotación de refugiados* significa
 - a utilizar nuestro poder como funcionarios del ACNUR para obtener bienes o servicios de refugiados para ganancia personal
 - b utilizar dicho poder en una relación (sexual, social, política, emocional o económica) con un refugiado/a.
 - c ambas a y b
5. ¿Por qué hace hincapié el Código de Conducta en la necesidad de tratar a las mujeres, niños y niñas refugiadas, en particular, con respeto y dignidad?
 - a Porque hay menos mujeres que hombres, por lo que se suelen encontrar en una situación de desamparo.
 - b Porque por lo general se encuentran en situación de desventaja desde el punto de vista del poder y la influencia que puedan ejercer.
 - c Porque sería culturalmente inapropiado no brindarles el respeto al que suelen estar acostumbradas.
6. Es esencial que veamos a la gente que servimos como seres humanos y no como “casos individuales”, “poblaciones” o “grupos de casos”, porque:
 - a Las personas de las que se ocupa la organización pueden no comprender estos términos
 - b Este tipo de términos genera un enfoque burocrático
 - c En algunos idiomas, la traducción de estos términos es peyorativa
7. El desempeño de un trabajo externo además del que se tiene con el ACNUR

- a Está permitido si es trabajo voluntario o no remunerado y tiene una causa válida
 - b No está permitido en ningún caso
 - c Requiere autorización previa
8. La definición de niño/a varía de un país a otro. El Código de Conducta está basado en la normativa internacional que define al niño o niña como toda persona:
- a menor de 18 años
 - b menor de 16 años
 - c menor de 21 años
9. Una de las cláusulas del Código dice que “evitaremos conflictos de intereses”. Ello implica que evitaremos:
- a tener conflictos con otras personas, ya sean colegas, agencias implementadoras u operacionales, refugiados u otras personas de las que se ocupa la organización
 - b ponernos en una situación que sitúe nuestro interés personal, económico, o el de nuestro grupo étnico o nacional por encima de nuestra responsabilidad profesional
 - c tener conflictos o desacuerdos sobre las personas de las que se ocupa la organización.
10. Cualquier inquietud o sospecha relacionadas con la explotación o el abuso sexuales por parte de un(a) colega de trabajo, haya o no haya ocurrido en el ACNUR, _____ comunicarse a través de los mecanismos establecidos. ¿Cuál sería la palabra más adecuada para llenar el espacio vacío?
- a debe
 - b puede
 - c debería

¡Felicitaciones! Has finalizado el programa de estudio individual de introducción al Código de Conducta del ACNUR. Ahora podrás revisar tus respuestas con la persona que te entregó la documentación del programa. Cuando termines, firmarás la declaración de Compromiso con el Código de Conducta.

III. Sesiones de Actualización

Aunque en principio todo el personal del ACNUR debe haber asistido a una sesión inicial de formación sobre el Código de Conducta, suele hacer falta recordar continuamente la importancia y las implicaciones del Código para que el personal lo tenga lo suficientemente presente. En su esfuerzo por mantener el Código vivo, la organización tiene el compromiso de llevar a cabo sesiones anuales de actualización en todas las oficinas. El objetivo general de la sesión anual sobre el Código de Conducta es que constituya una especie de prisma a través del cual el personal pueda examinar cada día su propio servicio público.

Cada año se proporcionarán objetivos específicos para la sesión anual de actualización. Normalmente girarán en torno a los siguientes:

- Revisar y mejorar la comprensión de los Valores fundamentales y los Principios Rectores del Código de Conducta por parte del personal
- Reconocer y valorar los éxitos cosechados durante el año a raíz de la aplicación del Código de Conducta al comportamiento de cada día
- Examinar el tema anual del Código de Conducta (ver cada año el Anexo de este Manual, que irá siendo actualizado respecto a cada tema anual y sus respectivos enfoques).

Organización de la sesión anual de actualización

Elección del momento

La Oficina de Ética ofrece orientación y apoyo para la interpretación del Código de Conducta. Al comienzo de cada año, esta Oficina también establece el tema anual y proporciona sugerencias sobre el contenido de las sesiones de actualización. Aunque las oficinas tienen el resto del año para organizar la sesión de actualización para todo su personal, se les solicita encarecidamente que cumplan con su obligación lo antes posible para evitar que las sesiones de actualización acaben compitiendo con las actividades del final del año.

Algunas regiones llevan a cabo al comienzo del año una sesión de actualización a nivel de la Oficina Principal para luego ir extendiéndola hacia a las oficinas de terreno más remotas. Una de las ventajas de este sistema es que los facilitadores pueden ir pasando por las diferentes oficinas para llevar a cabo las sesiones.

Puntos focales

Aunque cada oficina tiene la responsabilidad de garantizar que haya una sesión de actualización todos los años, la persona a cargo de la oficina debe designar un punto focal para su organización. El punto focal de las sesiones de actualización puede ser – o no- la misma persona que facilite las sesiones de formación sobre el Código de Conducta para el personal nuevo en la oficina.

Cada oficina tiene la responsabilidad, que a menudo se delega en el punto focal, de:

- Organizar las sesiones de Actualización del Código de Conducta para la oficina
- Enviar a la Oficina de Ética el Informe Anual de la Dirección sobre Sesiones de Actualización, utilizando el formulario proporcionado y guardando una copia para el archivo local.

- Archivar los documentos de las sesiones de actualización, incluidas las evaluaciones de los participantes, para garantizar la continuidad de lo aprendido entre un año y otro.

Los puntos focales que requieran información adicional acerca de sus responsabilidades con relación a las sesiones anuales de actualización sobre el Código de Conducta pueden contactar con la Oficina de Ética:

Oficina de Ética del ACNUR	ethicsoffice@unhcr.org
Teléfono confidencial:	+41 22 739 8794
Teléfono confidencial:	+41 22 739 8957
Fax confidencial:	+41 22 739 7381

Formación de los Grupos

La formación de grupos mixtos presenta ventajas en todo tipo de sesiones sobre el Código de Conducta, ya sean de introducción general o de actualización. La combinación de personal profesional y general de todas las funciones y niveles muestra que el código es de igual aplicación para todos y promueve el debate por parte de personal de todos los niveles, lo que es poco frecuente en las oficinas del ACNUR. Es importante evitar formar grupos con una mayoría abrumadora de altos cargos, que pueden acabar inhibiendo a otros miembros del personal de niveles más bajos. Es mejor, por tanto, que se repartan en los diferentes grupos.

Algunas oficinas grandes prefieren llevar a cabo la parte introductoria de las sesiones de actualización en grupos mixtos para después dividirse en grupos o equipos por funciones para la parte práctica de la sesión. Por ejemplo, el grupo completo escucharía un repaso introductorio del Código, pero para trabajar sobre los casos, se dividiría en grupos más reducidos por equipos funcionales. Cada equipo trabajaría sobre casos escogidos específicamente por su relevancia según sus funciones específicas o para lograr una mayor comprensión de los dilemas éticos y los desafíos que afrontan los colegas en su operación.

Teniendo en cuenta que el debate es una parte fundamental de las sesiones sobre el Código de Conducta, es importante limitar el tamaño de los grupos para que todos puedan expresar sus ideas. La mayoría de las Oficinas encuentran que el tamaño ideal de un grupo es de 12 a 15 personas. Los grupos de más de 25 personas están claramente desaconsejados.

Elaboración de la agenda

Aunque la Oficina de Ética ofrece un tema y sugerencias para la sesión anual de actualización, cada oficina ha de elaborar la agenda que mejor se ajuste a sus necesidades particulares. La persona encargada de la sesión – normalmente el punto focal para el Código de Conducta o la persona que se designe para facilitar la sesión – se deberá reunir con la persona encargada de la Oficina para discutir el tema anual, la duración de la sesión, las fechas, el contenido y el enfoque específico. Es importante que los jefes de la Oficina no sólo estén de acuerdo, sino que se pueda contar con su pleno apoyo.

Una vez acordada la duración de la sesión (por lo general media jornada o una jornada completa), se debe dividir el tiempo disponible entre las diferentes actividades. Al planificar la agenda hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Comenzar con las ideas más generales (como un repaso del Código) para pasar después a las más específicas (como su aplicación a situaciones particulares).
- Combinar actividades más pasivas (una presentación de PowerPoint, un video o una presentación oral) con ejercicios más activos (debate en grupos reducidos o tareas individuales o en grupo).

- Introducir cada dos horas una pausa de unos quince minutos.
- Dedicar siete horas a sesiones de jornada completa y tres horas y media a las de media jornada.
- Fijar las horas de comienzo, final, comida y pausa según la costumbre local.
- Elaborar una agenda simplificada para compartir con los participantes y otra para los facilitadores que entre en mayor detalle.

Cómo enfocar el tema anual

El personal del ACNUR no estará motivado para asistir a las sesiones anuales de actualización si las perciben como una mera repetición del mismo material año tras año. Aunque es inevitable llevar a cabo un buen repaso del contenido básico del Código de Conducta, también es importante que la sesión de cada año sea diferente de las anteriores. Una forma de lograrlo es centrarse cada año en un tema diferente. En 2008, todas las oficinas a nivel mundial trabajaron el tema de la Explotación y el Acoso Sexuales. Se logró aumentar el interés gracias a una película y a sugerencias de posibles actividades. En 2009, se utilizará el tema *La Encuesta Global del Personal de 2008: Ética en Acción*. En el Anexo del Manual se encontrará orientación para el tema de cada año.

La sesión anual de actualización brinda a todo el personal la oportunidad de comprobar y mejorar su comprensión del Código de Conducta, así como de identificar posibles dilemas éticos que les ayuden a evitar y resolver problemas. Aunque el tema anual ofrece un marco general para la sesión de actualización, no tiene por qué definir por completo el contenido de la sesión para todas las oficinas del mundo. En muchas ocasiones habrá temas específicos que haya que resolver en una oficina concreta, país o región. El punto focal para el Código de Conducta o los facilitadores de la sesión de actualización han de consultar a los responsables de su oficina durante la fase de planificación para determinar el contenido más adecuado para la sesión.

Al igual que la sesión inicial de introducción al Código de Conducta no era suficiente para garantizar que todo el personal lo interiorice, una sesión de actualización tampoco puede serlo. Es fundamental que el tema se refuerce a lo largo del año. Esto puede lograrse:

- Mencionando el tema en repetidas ocasiones durante reuniones generales de personal o del equipo.
- Colocando documentos, posters y recordatorios en tablones de anuncios
- Incluyendo el tema con regularidad como un punto de discusión en las consultas que se lleven a cabo con los actores principales, como las agencias implementadoras, las personas de las que se ocupa el ACNUR, intérpretes y funcionarios gubernamentales.
- Aplicar continuamente los estándares de conducta en todas las funciones

Preparación del personal para la sesión de actualización

Los Representantes, Jefes de Misión y Directores ha de preparar el terreno antes de la sesión de actualización planeada subrayando que el tema ha de ser “para todo el año”, en lugar del “tema del día”. La elección del tema anual y la manera de enfocarlo se puede discutir durante las reuniones mensuales de personal. Se deberá informar a los miembros del personal quién es el punto focal e invitarles a hacerle sugerencias con relación al tema anual. Se puede distribuir la documentación sobre la sesión por adelantado. La clave para evitar que la sesión se limite a un acto aislado es prepararla bien, llevarla a cabo y después darle un seguimiento periódico durante las siguientes semanas y meses.

Facilitación de la sesión anual de actualización



Para obtener orientación detallada sobre cómo conducir sesiones de capacitación, consultar la sección V. Facilitación de sesiones sobre el Código de Conducta.

Co-facilitación

Si se dispone de dos facilitadores, es preferible que se co-faciliten las sesiones de actualización del Código de Conducta. Ello tiene especial importancia en los casos de grupos más grandes en los que se tienen que impartir diferentes sesiones. En la medida de lo posible, debe haber una cierta diversidad entre los facilitadores con relación al género, nivel profesional, etnidad y otros factores. Algunas oficinas han considerado conveniente tener un facilitador con formación jurídica para responder a las cuestiones legales que puedan surgir.

Los co-facilitadores se pueden repartir las tareas de facilitación, turnarse para las presentaciones o repartirse las diferentes partes del programa. También pueden circular durante las actividades en grupos reducidos para responder a posibles preguntas y garantizar que todos los participantes se centren en su tarea. Sobra decir que la co-facilitación requiere una cuidadosa planificación y coordinación.

Si no se dispusiera de un segundo facilitador/a, al menos debería haber una segunda persona que actúe como asistente durante la capacitación. Esta persona debe estar presente en la sala con el facilitador/a para ocuparse de la logística, distribuir la documentación, manejar el proyector y ayudar con los posibles imprevistos que puedan surgir.

Algunos países con gran cantidad de personal han encontrado más conveniente capacitar a un gran número de facilitadores para que lleven a cabo la sesión de actualización durante el mismo día. La mayoría de los países, no obstante, cuentan con un equipo más reducido de facilitadores que ofrecen múltiples sesiones.

Organización de la participación

Hay que asegurarse de que los participantes estén informados de la sesión al menos con varias semanas de anticipación. Lo mejor es anunciar las sesiones por diferentes medios, como un mensaje dirigido a cada persona además de correos electrónicos generales, o en persona junto con la confirmación por escrito, o anunciándolo durante una reunión y dándole seguimiento con un correo electrónico.

Al anunciar la sesión, se debe procurar despertar interés y motivación compartiendo un poco de información con los participantes acerca de lo que cabe esperar, por qué es importante, y el carácter participativo de la sesión. También hay que asegurarse de que comprenden que la sesión es obligatoria.

Durante la sesión se debe tomar nota de la asistencia. Algunos facilitadores lo hacen preparando y repartiendo una hoja con el nombre de cada participante que se espera en la sesión y un espacio para que firmen, confirmando así su presencia. Tras la sesión, los facilitadores pueden comprobar los nombres de los que no asistieron para verificar el motivo de su ausencia y su posible justificación. La participación de cada persona se debe reflejar en su archivo de administración de personal.

Logística

El éxito de un programa de capacitación será mayor cuanto mejor funcionen los aspectos logísticos. La clave es recordar organizar todo con la suficiente antelación para no tener que encargarse de la logística justo antes de la sesión o durante la misma. Consultar la Lista de Verificación de Logística que se encuentra en la Sección V. Facilitación de Sesiones del Código de Conducta.

Documentación para participantes y facilitadores

Antes de la sesión, hay que cerciorarse de que se tienen a mano todos los documentos y recursos que se van a necesitar. Es útil llevar al lugar de capacitación documentos de referencia, como el Manual del Personal del ACNUR sobre Administración y Gestión o el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, al que se puede acceder a través del vínculo [*Estat. y Reglam. Pers. ONU*](#) en caso de que surjan preguntas. También hay que tener copias adicionales del *Código de Conducta*.

Igualmente hay que cerciorarse de que se dispone de suficientes copias de los documentos para distribución. (Se recomienda tener copias adicionales a mano para el caso de que lleguen participantes imprevistos). Puede ser útil adjuntar una copia electrónica del Código de Conducta a la invitación original para la sesión. No obstante, la mayoría de los facilitadores prefieren guardar los documentos para la sesión propiamente dicha, en lugar de distribuirlos de antemano.

Por supuesto, los facilitadores han de llevar su propio plan detallado para la sesión, sus notas y todos los materiales que vayan a utilizar.

La tarea de los facilitadores

Los facilitadores de la sesión de actualización sobre el Código de Conducta del ACNUR, tienen la responsabilidad de organizar la sesión, conducirla y junto con los responsables del programa, darle seguimiento posterior para que los participantes recuerden lo que han aprendido. También tienen la responsabilidad de administrar y recopilar las evaluaciones de los participantes. Una vez compartidas con las partes interesadas, se deben archivar en la oficina. Es posible que se les asigne la responsabilidad de elaborar el Informe Anual de la Dirección Sobre Sesiones de Actualización sobre el Código de Conducta para su archivo en la Oficina de Ética.

Antes de la sesión

- Cerciorarse de que se comprenden todos los documentos de los que se va a tratar durante la sesión.
Repasar también el Código de Conducta.
- Fotocopiar suficientes documentos y formularios de evaluación para su distribución.
- Organizar todos los aspectos logísticos de la capacitación utilizando la lista de verificación de la Sección V.
- Invitar a los participantes, informándoles claramente de las horas de comienzo y fin de la sesión.

Durante la sesión

- Comenzar a tiempo
- Explicar los objetivos y la agenda de la sesión
- Describir *cómo* se va a conducir la sesión.
- Establecer las reglas básicas junto con el grupo. (Ver la sección titulada [Facilitar Discusiones](#) en la Sección V. del presente Manual).
- Permanecer imparcial durante la sesión
- Invitar a participar a aquellas personas que parezcan retraídas o más reticentes
- Evitar hablar demasiado y no involucrarse personalmente en las discusiones
- Permanecer consciente del tiempo, sin estar “atado al reloj”. Si fuera necesario, ajustar sobre la marcha el tiempo estimado para cada actividad.
- Cumplir el programa sin desviarse ni dejar que el grupo se desvíe o que pierda el tiempo.
- Relacionar los temas de discusión con hechos reales de los que se tenga conocimiento, procurando evitar criticar a individuos o grupos.
- Mantener una actitud positiva; evitar el sarcasmo o la negatividad.
- Permanecer alertas y transmitir interés a través del lenguaje corporal, la expresión del rostro y el contacto visual con todos los participantes.
- Solicitar puntualidad tras las pausas para retomar la sesión.
- Actuar primordialmente como un organizador, no un director. Hacer sugerencias en lugar de dirigir; hacer preguntas en lugar de dar información en primer lugar; y fomentar la participación.

Después de la sesión

- Recopilar los formularios de evaluación y compartirlos con los demás facilitadores de la misma, los organizadores y los responsables de la Oficina. Archivar una copia en la carpeta del Código de Conducta de la Oficina.
- Preparar el Informe Anual de la Dirección Sobre Sesiones de Actualización y enviarlo a la Oficina de Ética, si los responsables de la oficina delegaran esta tarea. Archivarlo en la carpeta de la oficina para el Código de Conducta.
- Cerciorarse de que se mantiene una lista de asistencia y que se anota la participación de cada colega en su archivo de administración de personal.

Evaluación y elaboración del informe de la sesión anual de actualización

El punto focal para el Código de Conducta y/o los facilitadores de la sesión tienen la responsabilidad de asegurar que todos los participantes completen la evaluación de la sesión, que dichas evaluaciones se

compartan con las personas adecuadas y que se archiven después en la Oficina para que sirvan de referencia para planificar sesiones de actualización en los años siguientes. El estudio cuidadoso de estas evaluaciones es lo que nos permitirá identificar lo que hay que cambiar para mejorar las sesiones de capacitación que ofrecemos sobre el Código de Conducta. Al final de esta sección del Manual se puede encontrar el [Formulario individual de evaluación para la sesión de actualización sobre el código de conducta](#).

La oficina tiene la responsabilidad de enviar a la Oficina de Ética un [Informe anual sobre sesiones de actualización sobre el código de conducta](#), cuyas instrucciones también se encontrarán al final de la presente sección, y de guardar una copia en el archivo local de la oficina.

Procedimiento de Evaluación

- Hacer suficientes copias del formulario de evaluación para entregar una a cada participante, además de unas cuantas copias adicionales por si hicieran falta.
- Distribuir los formularios de evaluación al final de la sesión y dejar tiempo para su cumplimentación. Los participantes deberán dejar sus respectivos formularios en una caja o ir colocándolos unos encima de otros según vayan saliendo de la sala.



No se debe entregar a los participantes los formularios de evaluación después la sesión para que los cumplimenten y envíen más adelante. El índice de respuesta en estos casos suele ser extremadamente reducido.

- Tras la sesión, (nunca cuando los participantes estén presentes en la sala), recopilar los formularios de evaluación y comentarlos. Los organizadores y facilitadores de la sesión así como el personal a cargo de la oficina deberán revisarlos para evaluar las sesiones e identificar todas aquellas cuestiones y necesidades que requieran algún tipo de seguimiento.
- Archivar las evaluaciones a nivel local. En un momento dado, las puede solicitar una Misión de Inspección.
- Si la persona responsable de la Oficina delegara esta tarea, redactar el Informe Anual de la Dirección Sobre Sesiones de Actualización, para su envío a la Oficina de Ética y su posterior archivo a nivel local en la Oficina.

Formulario Individual de Evaluación

Sesión Anual de Actualización sobre el Código de Conducta

Te agradecemos que rellenes el presente cuestionario anónimo de evaluación sobre la sesión de actualización. Con ello vas a contribuir a que la sesión del año que viene sea mejor.

1. ¿Te parece que la duración de la sesión ha sido (marcar una casilla):



demasiado larga?



demasiado corta?



adecuada?

2. ¿Has encontrado respuesta a las preguntas que tenías sobre la aplicación del Código de Conducta?



Si



No

3. ¿Has recibido información acerca de cómo y dónde obtener orientación sobre la aplicación del Código de Conducta?



Si



No

4. ¿Has recibido información acerca de cómo y dónde obtener ayuda para resolver quejas o tratar problemas relacionados con el trabajo?



Si



No

5. ¿Has recibido información acerca de cómo y dónde transmitir información acerca de casos de mala conducta?



Si



No

6. ¿Comprendes tus responsabilidades como miembro del personal con relación a tu conducta personal?



Si



No

7. ¿Has realizado el Programa de Naciones Unidas a distancia para la Prevención de Acoso, Acoso Sexual y Abuso de Autoridad en el Trabajo?



Si



No

8. ¿Deseas añadir algún comentario? (También puedes escribir al dorso del presente formulario).

Informe Anual de la Dirección sobre Sesiones de Actualización sobre el Código de Conducta

A: Todos los Representantes/Jefes de Misión y Directores de Bureaus Regionales
De: Director, Oficina de Ética
Re: Requisitos relativos a la elaboración de informes
Plazo: **31 de diciembre, todos los años**

La capacidad del ACNUR de brindar protección y asistencia a los refugiados y demás personas de las que se ocupa la organización depende en gran medida de que su personal mantenga el más alto estándar de conducta ética. Una manera de fomentar un comportamiento profesional es hacer que el personal del ACNUR tenga presente en todo momento el Código de Conducta del ACNUR, lo que se puede lograr mediante una sesión anual de actualización al respecto, así como garantizando que todo el personal recientemente reclutado reciba una introducción al Código.

Como directivo del ACNUR, juegas un rol especial en este sentido. Gracias por tu compromiso con el Código de Conducta del ACNUR, tanto a nivel individual como miembro del personal, como a nivel de líder como directivo en la Organización. La información que proporcionas en este informe se compilará junto con los resultados de las demás oficinas a nivel global y se publicará anualmente en el sitio del intranet de la Oficina de Ética, bajo el tema del Código de Conducta. Todos los Representantes/Jefes de Misión así como los Directores de los Bureaus deberán completar y enviar este informe a la Oficina de Ética (ethicsoffice@unhcr.org) antes del 31 de diciembre de cada año.

INFORME DE:

Oficina:
Director / Representante:

- 1 Enumerar todas las sesiones de actualización que han tenido lugar durante el presente año:

Fecha	Lugar	Número de participantes	Nombres de los facilitadores
-------	-------	-------------------------	------------------------------

		SI	NO	Comentarios
2	¿Ha participado todo el personal de la operación/Departamento en la Sesión de Actualización sobre el Código de Conducta de este año?	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	En caso negativo, comentar las razones por las que no ha sido posible y las medidas de seguimiento previstas.

3	Todo el personal nuevo de la oficina: A. Ha recibido una introducción al CdC B. Ha completado los cursos de capacitación obligatorios por ordenador C. Tiene en su archivo de administración de personal la declaración de compromiso del CdC firmada así como sus certificados de realización de los cursos por ordenador.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	En caso negativo, explicar.
4	¿Has facilitado información a todo el personal de tu operación/Departamento sobre el lugar donde pueden obtener orientación adicional confidencial acerca del CdC?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	En caso negativo, explicar
5	¿Ha tenido este año la operación/Departamento algún problema particular con relación a la implementación del CdC?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Especificar.
6	Ha completado todo el personal de la operación/Departamento, incluidos los pasantes, consultores y personal temporal, el Programa de Naciones Unidas sobre la Prevención del Acoso, Acoso Sexual y Abuso de Autoridad en el Trabajo?	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	En caso negativo, explicar
7	¿Has tomado las medidas necesarias y archivado los formularios de evaluación de todos los participantes en la carpeta sobre sesiones anuales de actualización del CdC? (NOTA: es posible que se soliciten estos formularios durante alguna misión de inspección o evaluación).	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Explicar
8	¿Cuál es el asunto que requiere mayor seguimiento en la oficina con relación al tema anual?		Ese tema es:
9	Comentarios o retroalimentación adicionales.		Comentarios:

IV. La integración del código de conducta en el día a día

El Código de Conducta es mucho más que un simple documento de los muchos que existen para orientar al personal del ACNUR sobre sus decisiones y actuación como funcionarios. El Código constituye una especie de prisma a través del cual el personal del ACNUR ha de examinar su forma de actuar en el día a día. Para que el Código de Conducta forme parte integral de la filosofía que subyace a la forma de operar del ACNUR así como una guía eficaz de comportamiento individual, hay que hacer que el personal del ACNUR lo tenga presente constantemente. El Código no puede reducirse al contenido de una simple sesión anual de capacitación.

Para que se interioricen los valores que emanan del Código, se deben reforzar constantemente. Esto puede hacerse de muchas formas y no siempre ha de ser de manera directa. De hecho, una de las maneras más eficaces de reforzar un valor es su mención frecuente, informal y positiva por parte de personas particularmente respetadas y admiradas. Aunque estos “agentes de influencia” suelen ser personas con algún tipo de autoridad oficial en la organización, también puede tratarse de personas influyentes simplemente por su carisma personal o su experiencia profesional.

Con demasiada frecuencia el Código se menciona únicamente en contextos negativos, cuando se teme una crisis o ante problemas complejos. Es fundamental que el personal directivo del ACNUR tenga más iniciativa y se pregunte en situaciones cotidianas de trabajo, “¿Qué diría el Código de Conducta al respecto? Si el personal mantiene permanentemente una postura ética, podrá evitar que determinados problemas, que de lo contrario darían lugar a situaciones de crisis, vayan a más.

Mantener un enfoque positivo puede contribuir también a evitar problemas de conducta. Aprender a felicitar a los demás, así como a uno mismo, por situaciones bien manejadas contribuye a reforzar esa forma de actuar y aumenta la posibilidad de que se repita.

Ejemplo

Wossen, el jefe del equipo, dice en una reunión semanal:

Tanja ha propuesto que reorganicemos el área de la recepción para hacerla más cómoda para los refugiados que esperan para las entrevistas de elegibilidad. Esta es una buenísima manera de aplicar el primer Valor Esencial del Código de Conducta. Tanja, ¿querías explicar al equipo tu idea?

Recordatorios visuales

Durante los últimos años se ha escrito mucho acerca de la eficacia de la publicidad subliminal – recordatorios visuales que influyen en nuestra manera de pensar y actuar, incluso cuando no somos conscientes de haber visto nada al respecto. Si estas técnicas funcionan para promover actitudes receptivas en el caso de temas materiales, como por ejemplo una determinada marca de vehículos, también deberían fomentar sentimientos positivos hacia algo tan fundamental como un Código de Conducta, que influye a diario en el personal de la organización y en otras personas ajenas a ella.

Se podría considerar la posibilidad de:

- Colocar el Código de Conducta en lugares visibles en tablones de anuncios
- Colocar posters o afiches sobre el Código de Conducta en tablones de anuncios del personal
- Colocar posters o afiches en áreas visibles para refugiados y otras personas de las que se ocupa la organización
- Programar un mensaje sobre el Código que aparezca en la pantalla cuando el personal encienda el ordenador.

Ejemplos:



**El ACNUR
se compromete a tratar a los
refugiados con imparcialidad,
respeto y dignidad**



Nota: las fotos de estos ejemplos son imágenes de Google, por lo que se pueden utilizar libremente.

**Yo mantengo la integridad del
ACNUR asegurándome de que mi
conducta, tanto a nivel personal
como profesional, se corresponda
con el más alto estándar.**

*INSERTAR
AQUÍ LA FOTO
DEL
FUNCIONARIO*

**¡Estoy orgulloso de trabajar con el
ACNUR!**

Otras actividades de concienciación

Las consultas participativas en las que se mencione el Código de Conducta a otros agentes, como pueden ser Agencias Colaboradoras, intérpretes, refugiados y otros, les ayudará a estar al tanto de la existencia del Código y su aplicación. Hay que asegurarse de que tengan copias del Código y conozcan su importancia para el trabajo del ACNUR.

Considera la posibilidad de utilizar algunas de las actividades propuestas en la publicación de 2004 titulada *CoC Guidelines for Managers* (Directrices del CdC para Directivos):

Tablones de anuncios fuera del ACNUR	Facilitar copias del Código, posters o afiches e información relativa al Código para que se coloque en tablones de anuncios en las oficinas de las agencias colaboradoras y en lugares clave en campamentos de refugiados.
Reuniones Generales de Personal	Dedicar unos diez minutos durante las reuniones generales de personal a discutir un caso práctico, ya sea del presente Manual o uno elaborado específicamente para reflejar la realidad de la oficina.
Reuniones interagenciales	Cerciorarse de que el contenido del Código se discuta en reuniones interagenciales a nivel de cada sector.
Talleres	Con independencia del tema, suele ser posible aplicar algún aspecto del Código, por ejemplo durante capacitaciones sobre POP (<i>People Oriented Planning</i>)
Traducción del Código a idiomas locales	Hacer que el código esté disponible en todos los idiomas locales, si todavía no lo estuviera, para llegar a todas las personas de las que se ocupa la organización, interlocutores gubernamentales y personal de las agencias colaboradoras.
Evaluaciones de rendimiento del personal	Tener en cuenta aspectos del Código durante evaluaciones semestrales y anuales de rendimiento del personal así como al identificar los objetivos anuales.
Formar una red de facilitadores del CdC	Crear una red de facilitadores del Código de Conducta para que intercambien ideas antes de impartir sesiones anuales de actualización.
Reunirse con el personal directivo	Garantizar que el personal directivo tenga la oportunidad de compartir entre sí el modo en que están resolviendo cuestiones relativas al CdC, ya sea durante reuniones periódicas o específicas.

Juego de Preguntas sobre el Código de Conducta

Para animar las reuniones de personal, se pueden hacer pequeños juegos sobre el Código de Conducta. Por ejemplo, se pueden fotocopiar los dos cuestionarios de la [Sección VI. Actividades](#) del presente Manual, cortarlos en tiras con una pregunta en cada una, y colocar las tiras dobladas en un recipiente. Dividir al personal en equipos mixtos de dos o tres personas. Cada equipo se va turnando para sacar una tira de papel y responder conjuntamente a la pregunta. (Los facilitadores deben fotocopiarse las respuestas como referencia). Si la respuesta es correcta, el equipo gana un punto. Si se considera oportuno, se puede dar un premio al equipo ganador, como una bolsa de dulces para compartir. Lo más eficaz es hacer que el juego sea activo y breve – unos 15 minutos.

Juego del Alfabeto

El Juego del Alfabeto es otra forma rápida y amena de animar una reunión o sesión de capacitación – como por ejemplo cuando el grupo decae tras la pausa de la comida. La idea es elaborar una frase relativa al Código de Conducta – o indirectamente relacionada con éste – comenzando con cada letra del alfabeto. (Los facilitadores deben tener a mano copias del Código de Conducta como referencia). Se puede hacer que los participantes compitan entre sí, o por equipos, o dar tres minutos a todo el grupo para ver cuántas frases pueden hacer. Lo más fácil, naturalmente, es permitir a los participantes que vayan escogiendo cualquier letra del alfabeto, en lugar de ir por orden de la A a la Z. Es sorprendente lo creativos que pueden llegar a ser algunos grupos.

Aceptar obsequios está fuera de toda cuestión.

Basta con que seas consciente de lo que dice el CdC para cumplir con la mitad de tu deber.

Compórtate de acuerdo con el más alto estándar.

Denunciar los abusos sexuales es responsabilidad de los jefes de departamentos, oficinas o misión.

Evita conflictos de intereses.

Fomenta el respeto por las reglas de seguridad.

Garantiza en todo momento la confidencialidad necesaria.

Haz preguntas a la Oficina de Ética sobre el CdC.

Intenta no involucrarte en nada que pudiera dañar la imagen del ACNUR.

Jamás se tolerará ningún tipo de explotación de refugiados.

...etc.

La clave para que el Código de Conducta se vaya integrando en la práctica cotidiana del ACNUR es hacer que sea un punto de referencia en todas las decisiones que tomamos durante nuestro trabajo. El recordarse constantemente unos a otros cuáles son los valores compartidos así como el testimonio de un alto grado de conducta personal y profesional en el día a día, harán del Código una norma que sirva realmente de orientación, en lugar de un conjunto abstracto de expectativas, normas y reglas que haya que repasar periódicamente.

V. Facilitación de Sesiones sobre el Código de Conducta

Los facilitadores de las sesiones del Código de Conducta no necesitan ser “expertos” en el Código de Conducta del ACNUR. No van a dar una conferencia ni a impartir lecciones al respecto. Simplemente van a facilitar la exploración del código por parte de los participantes para comprender su significado y aplicación a la realidad cotidiana. En gran parte, esto se hace en grupos pequeños que luego comparten sus ideas con el grupo completo. Lo que tienen que hacer los facilitadores es comprender el Código de Conducta y estar plenamente comprometidos con él. También tienen que tener la capacidad de ayudar a los participantes a expresar sus ideas y sus sentimientos.

Si se tiene experiencia en materia de capacitación o facilitación de grupos, es posible que esta parte del Manual sea demasiado detallada; se ha elaborado para proporcionar una orientación estructurada a facilitadores que no tengan tanta experiencia. Cada uno ha de sentirse con toda libertad para utilizar simplemente lo que necesite de esta sección.

El rol de los facilitadores

Hay que recordar que el objetivo es facilitar, o hacer que los participantes aprendan con mayor facilidad, es decir, no ejercer autoridad sino hacer de guía para que el grupo logre sus objetivos. Una forma de hacerlo es reducir la relación de poder que pueda percibirse entre los facilitadores y el grupo.

El grado de identificación de cuestiones de poder y el debate sobre las mismas depende de cada facilitador. Lo más importante es que los facilitadores den ejemplo de uso adecuado del poder que tienen como tales, al liderar el grupo. Como establece el cuarto Principio Rector: “Mostraré respeto por todos los colegas, independientemente de su estatus o posición, y les daré la oportunidad de expresar sus puntos de vista y contribuir desde su conocimiento y experiencia al trabajo del equipo”. Esta es una excelente descripción de la tarea de los facilitadores de grupos.

Antes de la sesión, se debe hablar con los colegas que ocupen altos cargos que vayan a participar en sesiones en que se combinen diferentes niveles de personal. Es fundamental que participen con entusiasmo, aunque han de entender la importancia de evitar dominar las discusiones. De hecho, se debe aconsejar a los colegas que ocupen altos cargos, que esperen a contribuir a la discusión hasta que hayan hablado los demás.

Planificación de la sesión

Para la elaboración de la agenda se puede encontrar orientación en la [Sección III. Sesiones de Actualización](#) y el [Anexo C](#), que contiene propuestas para las sesiones anuales de actualización. En resumen, la planificación ha de incluir los siguientes pasos:

1. Determinar la duración de la sesión, es decir, si media jornada (3.5 horas más una pausa) o una jornada completa (de seis a siete horas de capacitación más dos pausas y el almuerzo).

2. Decidir cuántas sesiones se van a realizar. Si se ofrecen dos o más sesiones durante días diferentes, probablemente los participantes puedan adaptar con mayor facilidad sus planes de trabajo. El tamaño ideal de un grupo que busque un equilibrio entre tener suficientes participantes para lograr una cierta variedad de opiniones y tener tiempo suficiente para que todos tengan la posibilidad de dar su opinión, es de 12 a 15 participantes.
3. Decidir la combinación de participantes. En una oficina pequeña, lo normal es realizar una sesión para todos. En oficinas más grandes, se puede decidir dividirla en grupos de trabajo combinando los diferentes niveles. Esto puede permitir centrarse en los casos más pertinentes para cada grupo según su función. Otros preferirán combinar las funciones, niveles, género y personal local e internacional, lo que tiene la ventaja de contar con diferentes puntos de vista. Ante todo, se debe evitar asignar un gran número de colegas con altos cargos a un mismo grupo. Es mejor distribuirlos entre los diferentes grupos para evitar que dominen al resto de los participantes.
4. Verificar la disponibilidad de salas adecuadas, sillas, etc. y **fijar la fecha** o fechas de la sesión en consulta con la dirección de la oficina.
5. Elaborar el horario para la sesión. Fijar las horas de inicio, cierre y almuerzo según las costumbres locales. Prever pausas de unos 15 a 20 minutos, también según la costumbre local.
6. Estudiar con cuidado los objetivos de cada sesión así como todas las partes. Se debe saber exactamente lo que se quiere lograr. ¿Qué se desea que los participantes “se lleven” de la capacitación?
7. Seleccionar cuidadosamente las actividades que se van a utilizar en cada sesión para lograr cada objetivo. Identificar aquellas que parecen particularmente pertinentes para los participantes de esa sesión y con las que los facilitadores se sientan cómodos. Hay que tener presente que es inevitable que muchos de los temas fundamentales sean incómodos de tratar. Deben tenerse en cuenta los intereses y necesidades particulares de los participantes, el número que va a participar y el tiempo de que se dispone. Igualmente, es conveniente identificar una actividad adicional por si la sesión avanza más rápido de lo esperado.
8. Redactar el programa de la sesión con la duración estimada de cada actividad. En el Anexo que describe el tema anual se pueden encontrar modelos de agenda.
9. Prepararse para facilitar la sesión:
 - Estudiar cuidadosamente toda la documentación.
 - Pensar en incidentes reales que uno conozca bien para ilustrar determinados aspectos.
 - Prepararse especialmente para abordar casos sensibles que hayan tenido lugar en la oficina y que puedan surgir durante la sesión. Puede ser conveniente hablar con las personas a cargo de la oficina los temas potencialmente difíciles, antes de la sesión. Es importante evitar comentar temas confidenciales o personales en este ámbito, que simplemente tiene como objetivo revisar estándares generales de conducta.
 - Repasar mentalmente la agenda, visualizando lo que se va a hacer en cada momento.
 - Discutir el Código de conducta, incluidos todos los casos prácticos que se van a utilizar, con colegas y el personal a cargo de la oficina. Prepararse para responder a las preguntas que puedan surgir.
 - Reunirse con los facilitadores de otras sesiones para intercambiar ideas y, si fuera posible, repasar el programa con ellos.
10. Notificar el evento a los participantes . (Ver las sugerencias bajo la sección de Logística).

11. Organizar la logística del programa utilizando la lista de verificación de cuestiones logísticas que se presenta a continuación.

Organización del tiempo

La duración de cada actividad puede ser algo difícil de estimar ya que el tamaño y el entusiasmo de los grupos varían considerablemente. En las instrucciones que se encontrarán para cada actividad se ofrecen varias posibilidades. Si el grupo es grande o existen dificultades con los idiomas, se deberá optar por la máxima duración y si es pequeño, la mínima. También se deberán tener en cuenta las diferentes personalidades y los estilos de comunicación de los participantes.

La puntualidad al empezar y al terminar es fundamental. Se debe solicitar también a los participantes que regresen con puntualidad de las pausas que se hayan planificado. No se debe planificar más de lo que se pueda hacer en el tiempo del que se dispone, ya que, de lo contrario, se estará tentado de meter prisa a los participantes.

Lista de verificación de cuestiones logísticas.

La sesión de capacitación saldrá mejor si funcionan bien los aspectos logísticos. La clave es organizar todo con la suficiente antelación, de manera que uno no tenga que distraerse con estos temas justo antes de la sesión o durante la misma.

- Una sala de reuniones tranquila que sea lo suficientemente grande para poder trabajar en grupos pequeños sin que se molesten unos a otros. O una sala para todo el grupo y otra, u otras salas cerca de aquella para las actividades en grupos más pequeños.
- Sillas o mesas para todos los participantes y los facilitadores
- Una mesa grande para que se sienten los participantes, mesas colocadas formando una U, o mesas más pequeñas y sillas distribuidas por la sala “estilo bistró”.
- Pizarra y tiza o panel blanco y rotuladores
- Los materiales y documentos que se tengan que distribuir para cada actividad
- Una mesa, mostrador u otra superficie plana en la sala donde puedan colocarse todos los documentos para distribuir y demás material, en el orden en que se vayan a utilizar
- Cinta adhesiva para colgar posters, pliegos de papel, etc. en la pared
- Bolígrafos y blocks de notas para los participantes
- Agua y vasos para los participantes sobre las mesas o cerca de las mismas
- Acceso a una cantina o cafetería cercana donde los participantes puedan comprar café, etc. durante las pausas, o
- Refrescos en la sala, como café y galletas o lo que sea típico en la región.

Gestión de la capacitación

Hay muchas maneras de aumentar la eficacia de la sesión, incluso si no se tiene mucha experiencia en materia de facilitación. Es importante asegurarse de que las actividades son oportunas desde el punto de vista de la cultura local. Si los facilitadores no son miembros del personal local, puede ser conveniente consultar a miembros del personal local acerca de la cultura y pedir a uno de ellos que co-facilite la sesión. A continuación se presentan algunas ideas que hay que tener presentes.

Co-facilitación

En caso de grupos grandes o si no se tiene mucha experiencia de facilitación, se puede considerar la posibilidad de pedir a alguien que actúe como asistente de facilitación o como co-facilitador. Un asistente estaría en la sala con el facilitador para manejar los aspectos logísticos, distribuir la documentación, etc. permitiendo así que el/la facilitador/a se centre más en el proceso de capacitación. Un/a co-facilitador/a podría circular con el/la facilitador/a durante las actividades en grupos pequeños para responder a las posibles preguntas y garantizar que todos los participantes se centren en su tarea. También se pueden dividir las responsabilidades de facilitación. Obviamente, la co-facilitación requiere una planificación cuidadosa y trabajar en equipo.

Preparación

Nunca se debe intentar facilitar una sesión sin estar seguro de que se entienden completamente los objetivos de cada actividad así como la metodología para llevarla a cabo. De deben leer cuidadosamente las instrucciones por adelantado y hablar de la metodología para cada actividad con el co-facilitador o con el asistente de capacitación. También se deben organizar bien todos los documentos, así como el material y el equipo que se vaya a utilizar para saber exactamente dónde está cada cosa. Conviene cerciorarse de que los documentos para distribuir están listos y de que se dispone de una cantidad suficiente. Hay que preparar bien la introducción de la sesión y lo que se va a hacer para pasar con naturalidad de una actividad a otra.

Suele ser útil ensayar las actividades en la medida de lo posible antes de llevarlas a cabo por primera vez con un grupo. Si se tiene experiencia en materia de facilitación, también es útil practicar en voz alta, con o sin audiencia. Si fuera posible, se debería verificar de antemano el lugar de capacitación y caminar por la sala, para saber dónde están los enchufes, cómo abrir y cerrar ventanas o persianas y cómo se quieren organizar las mesas y sillas; probar la acústica de la sala; comprobar si se puede oír desde el fondo de la sala y si hay ruidos externos que distraen.

Objetivos y agenda

Por lo general, los participantes necesitan saber **qué** es lo que van a hacer y **por qué**. Suele ser útil colocar los objetivos y la agenda de la sesión en un lugar visible antes de que los participantes entren en la sala. La agenda puede ser bastante general, aunque **se deben** especificar las horas de pausa y almuerzo.



Por lo general, es mejor **no** incluir el horario en la agenda que se coloque en la sala. Los participantes se suelen poner nerviosos si no se cumple el horario previsto.

Al pasar de una sesión a otra, se debe comunicar a los participantes el objetivo de la siguiente sesión – qué es lo que van a hacer y por qué. Para explicar un objetivo no hace falta utilizar un lenguaje sofisticado, sino que se puede hacer usando las propias palabras. Por ejemplo, se puede decir “Ahora vamos a dividirnos en grupos más pequeños para analizar algunos casos prácticos de funcionarios del ACNUR que se han tenido

que enfrentar a dilemas éticos. Esto nos dará la oportunidad de ver cómo manejaríamos cada uno una situación similar”.

Colocación y agrupación de los participantes

Una de las maneras más comunes de organizar la sala es colocar las sillas en forma de U antes de que lleguen los participantes. Es una buena distribución para la apertura de la sesión porque permitirá al/facilitador/a situarse al frente para presentar la información inicial. A continuación, se puede cerrar la U fácilmente y formar un círculo para una discusión con todo el grupo.

Otra opción que funciona bien en las actividades de capacitación es utilizar varias mesas redondas “estilo bistró”, que facilitan el trabajo en grupos más reducidos.

Si se va a llevar a cabo más de un ejercicio en grupos pequeños (lo cual suele ser el caso de la mayoría de las sesiones), es importante mezclar a los participantes para que no siempre estén en los mismos grupos. Aunque lo más sencillo es que los participantes trabajen con los que estén sentados justo a su lado, hay también formas más creativas de agrupar a los participantes que harán el trabajo más interesante.



Los facilitadores pueden dividir a los participantes en grupos y pedirles que cada uno saque una carta de una baraja. Esto divide automáticamente al grupo en cuatro: bastos, corazones, rombos y espadas. Para que las instrucciones sean aún más sencillas, se puede decir que la persona que saque la carta más baja de cada grupo actuará como *moderador/a*, y la persona que saque la carta más alta, como *relator/a*.

Otra forma de dividir a los participantes es pedirles que formen una fila en la parte delantera de la sala según uno de los criterios propuestos más abajo. Después se divide la línea según el número de participantes que se quiera tener en cada grupo. Algunas formas de colocarse incluyen:

- Por fecha de cumpleaños, con los que sean de enero en un extremo y los de diciembre en el otro
- Por estatura
- Por la distancia de la oficina a su país de origen
- Por la fecha en la que entraron en el ACNUR

Gestión del trabajo en grupos

Entre las cosas que hay que recordar al facilitar el trabajo en parejas o grupos, están:

- Dar instrucciones muy claras para que los grupos no pierdan el tiempo discutiendo qué es lo que hay que hacer. Ser específico. Por ejemplo, en lugar de decir a los grupos que “hablen sobre X”, pedirles que “hablen sobre X y que identifiquen tres soluciones para después compartirlas con el resto de los participantes”.
- Para el trabajo en grupos, suele ser útil que cada grupo tenga alguien que actúe de *moderador/a* y alguien de *relator/a* si van a presentar lo que han comentado. Por lo general se puede pedir a los grupos que los elijan. Pero si las instrucciones para el trabajo en grupo son particularmente complejas, puede resultar más conveniente designar de antemano los moderadores de cada grupo y prepararlos.
- En aquellos casos en los que las instrucciones para el trabajo en grupos son un poco complicadas, y especialmente si puede haber dificultades con los idiomas, se recomienda escribir las instrucciones de

antemano en una cartulina o pizarra y colocarlas en un lugar visible, numerando las instrucciones para que todos comprendan exactamente lo que deben hacer y en qué orden. Alternativamente, se pueden escribir las instrucciones en un papel para cada moderador de grupo.

- Informar a los grupos sobre el tiempo del que disponen para trabajar para que se organicen adecuadamente.
- Explicar qué es lo que van a hacer con las conclusiones a las que lleguen como grupo. ¿Las van a escribir en pliegos de papel para colocarlos en la pared? ¿Se van a reunir con otro grupo para compartir sus conclusiones o para llegar a un consenso?
- Si la sala es pequeña y algunos grupos se reúnen en otro lugar, hacer hincapié en que se trata de tiempo de trabajo, **no** de descanso.
- En cuanto comience el trabajo en grupos, circular de un grupo a otro para asegurarse de que han comprendido el ejercicio y están centrados en su tarea.
- Mientras estén trabajando los grupos, circular también para ir respondiendo a las posibles preguntas, ofrecerles la ayuda que necesiten y hacer que se mantengan centrados en sus respectivas tareas. Evitar ponerse a dirigir el grupo.
- Lo normal es que haya algunos grupos más rápidos que otros. Se debe procurar tener preparada una “actividad adicional” como por ejemplo más preguntas para debatir para aquellos grupos que trabajan más rápido que los demás. Hay que estar preparados también para ofrecer ayuda adicional a aquellos grupos que sean más lentos que el resto. Cuando todos o casi todos hayan terminado el ejercicio, los facilitadores deben dar por terminada la actividad y volver a reunir a todo el grupo. Conviene evitar que la mayoría de los participantes tengan que esperar a que termine un grupo muy lento.
- Teniendo en cuenta que los grupos pueden requerir mayor o menor tiempo del previsto, puede ser necesario reajustar el horario una vez que se vuelva a reunir todo el grupo en sesión plenaria. Por ejemplo, si el trabajo en grupos reducidos dura más de lo previsto y se había planeado que cada grupo presentara sus conclusiones en la sesión conjunta, se puede acortar esta actividad haciendo que cada grupo comparta tan sólo una de las conclusiones a las que haya llegado. Si, al contrario, el trabajo en grupos dura menos de lo previsto, se puede pedir a todos los miembros del grupo (en lugar de solamente al relator) que presenten su trabajo.

Cómo manejar la introducción, la transición de una actividad a otra y la recapitulación

En el mundo de la capacitación hay un viejo dicho que afirma “diles lo que les vas a decir; después díselo; y después diles lo que les has dicho”. Hay mucha verdad en ello. La mayoría de la gente aprende mejor cuando conoce de antemano el tema y la finalidad de la capacitación, así como cuando los capacitadores recapitulan los puntos principales al final de la sesión.

Además, los participantes también siguen mejor la sesión si hay una transición clara de una sección del programa a la siguiente. La transición más sencilla suele ser comunicar simplemente “lo que acabamos de hacer y lo que vamos a hacer a continuación”. Pero lo mejor es enlazar ambas partes en la medida de lo posible, vinculando de alguna manera su contenido.

La recapitulación al final de cada sección de la sesión puede ser una simple frase que describa lo que se acaba de hacer. Al final de todo el programa, no obstante, suele ser una buena idea hacer un resumen más detallado de los puntos principales.

Cómo manejar los desafíos de la facilitación

Teniendo en cuenta que las Sesiones del Código de Conducta son obligatorias, en algunas ocasiones puede haber participantes no muy entusiastas con el hecho de tener que asistir. Los facilitadores, y su supervisor/a, deberán ayudarles a comprender el valor y la importancia de que participen activamente en la sesión.

Participantes excesivamente habladores

No es habitual tener participantes realmente problemáticos. No obstante, a veces hay participantes que dominan la discusión, o que divagan en sus comentarios, o que utilizan demasiado tiempo. Algunas ideas para resolver este tipo de situaciones son:

- Cerciorarse de que las “reglas básicas” incluyen un reparto justo del tiempo de participación.
- Situarse cerca de la persona.
- Dar la palabra a otras personas que den la impresión de querer intervenir, aunque la persona que domina el debate esté también indicando su deseo de participar.
- Decir “veo que quieres decir algo, pero primero vamos a oír a alguien del grupo que no haya tomado la palabra todavía”.
- Al formar los grupos de trabajo, reunir a las personas más habladoras en un solo grupo, en lugar de repartirlas en los diferentes grupos.

Participantes silenciosos

Los participantes pueden parecer silenciosos e introvertidos por muchas razones. Una de ellas es una simple cuestión de personalidad, es decir, puede que haya personas que estén siempre calladas en grupo, sin que su silencio tenga nada que ver con los facilitadores o el tema de la sesión. Este tipo de personas suelen estar bastante atentos y suelen beneficiarse mucho de la sesión aunque no contribuyan mucho verbalmente. Hay que evitar poner a este tipo de personas en situaciones incómodas invitándolas a intervenir directamente, a no ser que uno esté seguro de que no se van a sentir mal. O se puede hacer una pregunta muy general, como “Raquel, ¿qué piensas de esto?”.

Si una persona que los facilitadores saben que es extrovertida se comporta de manera introvertida durante una sesión, hay que averiguar la razón. Es posible que la persona se sienta incómoda con el tema de la sesión, que no entienda bien el contenido, que tenga un problema personal o que no esté de acuerdo con lo que se esté discutiendo. Una simple pregunta a la persona durante una pausa puede aclarar lo que ocurre.

Una manera de integrar en la discusión a los miembros más tímidos del grupo es hacerles preguntas sobre información específica que los facilitadores sepan que conocen. También se puede preguntar si alguien que no haya hablado todavía quiere comentar algo y, en lugar de dar la palabra a los participantes más habladores, fijarse en aquellos que se hayan mantenido en silencio pero que parezcan dispuestos a tomar la palabra. En aquellas situaciones en las que algunos participantes se mantengan en silencio porque otros dominen la discusión, será necesario “crear el espacio necesario” para que puedan hablar.

Participantes que mantienen conversaciones paralelas

Para que las personas que mantienen conversaciones aparte, dejen de hacerlo, se les puede observar fijamente en silencio hasta que cesen. Si persisten, se puede decir “tengamos una sola conversación en el grupo, por favor”.

Facilitación de debates

Durante las sesiones de capacitación sobre el Código de Conducta suele haber discusiones de grupo bastante animadas. Para que las discusiones sean más eficaces, se pueden estructurar y dirigir de muchas formas, como por ejemplo:

Organizar la sala	Para una buena discusión en plenario, los participantes han de poder verse las caras unos de otros. La mejor manera de colocarse suele ser en círculo o elipse, con los facilitadores sentados en el círculo junto a los participantes. Si se utilizan casos prácticos u otro tipo de documentos, conviene que los participantes se sienten en torno a una o varias mesas donde puedan colocarlos.
Crear un ambiente de apoyo	Durante determinadas sesiones, el tema del Código de Conducta sesión puede ser sumamente sensible y algunos participantes pueden sentirse incómodos o ponerse a la defensiva al debatirlo. Una forma de generar un mayor bienestar es crear una atmósfera de apoyo y aceptación.
	Al inicio del programa, se debe preguntar a los participantes qué normas básicas quisieran establecer para los debates. Se debe fomentar un debate abierto, manteniendo la sensibilidad cultural y de género. Si algún participante hace algún comentario que puede resultar ofensivo para otro, ha de llamarse la atención del primero de manera sutil sobre su falta de sensibilidad.
Abrir el debate cuidadosamente	Los facilitadores han de cerciorarse de que los participantes han comprendido bien qué es lo que van a discutir. Se puede distribuir un caso práctico para que todos lo lean; o se puede escribir una frase controvertida en la pizarra; o explicar verbalmente un incidente determinado.
	Una vez que todos hayan comprendido la situación o el tema, se debe abrir el debate con una o dos preguntas bien pensadas. (Más adelante durante el debate, se pueden hacer las preguntas que se les vayan ocurriendo a los facilitadores de manera espontánea, pero al principio es importante tener algunas preguntas bien preparadas para poner en marcha la discusión). Las buenas preguntas para comenzar son las que: <ul style="list-style-type: none">• son abiertas, es decir, requieren algo más que un acuerdo o desacuerdo (por qué, qué, cómo...)• están dirigidas al grupo en su totalidad, no a determinados individuos• fomentan opiniones personales bien pensadas, , como respuesta, no una mera reformulación de lo ya dicho. Ejemplos: ¿Qué crees que ha llevado a esta situación? ¿Alguien tiene algún ejemplo de una situación similar? ¿Qué hubiera pasado si...? ¿Por qué decidió actuar de esa forma?
Hacer preguntas	El papel de los facilitadores incluye orientar el debate sobre el Código mediante preguntas bien pensadas. Las preguntas han de ser específicas y concisas. <ul style="list-style-type: none">• preguntar qué para obtener opiniones y hechos• preguntar por qué para obtener razones y causas• preguntar quién o dónde para obtener la fuente de determinadas opiniones y hechos• preguntar cómo o cuándo para delimitar la discusión y concretar

A continuación se proponen algunas preguntas que puedes utilizar para facilitar el debate y lograr determinados objetivos:

- ➔ para llamar la atención sobre algún aspecto que se haya pasado por alto:
¿alguien ha pensado en este aspecto del tema?
- ➔ para cuestionar la fuerza de un determinado argumento: *¿qué razones tendríamos para aceptar esta perspectiva?*
- ➔ para llegar a las causas: *¿por qué crees que Juan adopta esta postura?*
- ➔ para hacer que un participante que habla de generalidades sea más concreto:
¿nos puedes dar un ejemplo concreto sobre ese punto? ¿puedes concretar un poco más? ¿Cómo funcionaría eso en la práctica?
- ➔ para sugerir que algunos participantes están interviniendo demasiado: *¿hay alguien que todavía no haya participado que quisiera contribuir a la discusión?*

Mantener al grupo centrado	A veces, el debate tiende a dispersarse. Siempre se debe tener presente la finalidad del mismo y guiar la conversación con suavidad en esa dirección a través de preguntas.
Ponerlo por escrito	A menudo es útil escribir en la pizarra o en un panel los puntos principales que vayan surgiendo en el debate sobre el Código. Si resulta difícil facilitar la discusión y anotar a la vez los puntos principales, se puede pedir a algún participante que haga esto último.
Recapitular de vez en cuando	Ir recapitulando durante la discusión para: <ul style="list-style-type: none">• reducir las repeticiones inútiles• hacer que las intervenciones dispersas se centren de nuevo en el tema• señalar puntos sobre los que parece haber acuerdo o desacuerdo
Concluir	La recapitulación debe ser breve y objetiva, sin exacerbar los desacuerdos ni dar por hecho que hay acuerdo cuando no lo hay. Una forma de evitar la subjetividad es preguntar a los participantes si creen que con la recapitulación se ha captado bien lo que han dicho y pedirles que añadan cualquier punto que se haya quedado fuera.

Utilización de casos prácticos

¿Por qué utilizar casos prácticos?

Al presentar las sesiones del Código de Conducta, existe el riesgo de que sean demasiado abstractas. Es fundamental que los participantes comprendan el modo de aplicar los principios a la vida cotidiana. Una de las mejores maneras de pasar de la teoría a la práctica es analizar ejemplos de la vida real. El presente Manual contiene un gran número de casos prácticos breves que ilustran las diferentes maneras de aplicar los Valores fundamentales y los Principios Rectores del Código de Conducta. Todos están basados en situaciones reales del ACNUR, manteniendo el anonimato, y han sido aprobados por varios funcionarios de la organización.

Puesto que los casos prácticos ayudan a ver cómo funciona el ACNUR, tienden a generar una gran participación. Los casos pueden ayudar a generar ideas y debate sin ofrecer directamente recomendaciones preceptivas. Describen lo que otros han hecho en determinadas situaciones y los resultados de su actuación pero no garantizan que se vayan a lograr siempre los mismos resultados en situaciones similares. La reflexión y el debate sobre un buen caso práctico pueden contribuir a lograr una buena comprensión del tema a nivel personal.

El personal del ACNUR a veces descarta métodos de capacitación tales como conferencias (demasiado académicas) y material de capacitación del sector privado (demasiado comercial). Pero los casos prácticos derivados de experiencias reales de sus colegas suelen gozar de gran credibilidad y ser recibidos de manera entusiasta.

Selección, adaptación y elaboración de casos prácticos

Para cada sesión se deben elegir aquellos casos del Manual que reflejen las situaciones más pertinentes para el grupo en cuestión. Los facilitadores son libres de adaptarlos al lugar y a las circunstancias específicas de cada grupo. A veces la simple modificación de los nombres de los personajes basta para que los participantes se identifiquen mejor con la situación descrita.

No se deben evitar los casos prácticos que cubran temas que puedan resultar difíciles de debatir a los participantes. Con frecuencia, este tipo de casos son precisamente los más importantes. Aunque los casos que contiene el presente Manual han sido aprobados por múltiples colegas que los han revisado, es importante que al elegirlos, se identifiquen los temas que puedan resultar más delicados a nivel local.

Si no hubiera ningún caso que encajara con la situación en cuestión, los facilitadores deben sentirse libres de elaborar sus propios casos siguiendo el formato de los del Manual. En tal caso, se han de tener presentes las siguientes pautas:

- Hacer que el caso se ajuste a la realidad para que sea pertinente. Evitar exagerar los comportamientos.
- Eliminar los detalles específicos del caso para mantener el anonimato de la situación real que se describe.
- Explicar bien el contexto y los factores que influyen en el caso para que el comportamiento descrito tenga sentido.
- Describir a los personajes de manera que parezcan personas reales.

- Explicar los resultados, ya que un buen caso ha de mostrar los resultados de la acción descrita.

Si se desea más orientación sobre la elaboración de buenos casos prácticos, consultar el documento “[La elaboración de buenos casos prácticos](#)” al final de esta sección.

En el [Anexo A](#) del presente Manual se pueden encontrar todos los casos prácticos. La barra gruesa al comienzo y al final de cada caso,  indica que se debe fotocopiar para su distribución a los participantes. Al final de cada caso práctico hay un cuadro con preguntas. A veces se enumeran varias preguntas mientras que en otras ocasiones se presentan varias opciones para resolver el caso práctico. Se pueden asignar estas preguntas tanto cuando los casos se utilizan en programas de estudio individual como en trabajo en sesión plenaria o en grupos más reducidos.

Al final de cada caso práctico hay también “Notas para Facilitadores”. Estas notas comienzan con una sección que identifica las partes del Código de Conducta aplicables a la conducta descrita. Esta sección también incluye disposiciones de otros instrumentos, como el Manual del ACNUR sobre Gestión Administrativa del Personal o el Estatuto y Reglamento del personal de las Naciones Unidas.

La segunda sección, titulada “Debate”, señala las cuestiones principales del caso práctico y ofrece una perspectiva sobre la posible resolución del caso o cómo se podría haber evitado. Esta sección también contiene las respuestas a las preguntas del cuadro al final de cada caso.

A esta sección le siguen varias “Preguntas adicionales” para profundizar en el debate y hacerlo más personal y, especialmente, para animar a los participantes a compartir situaciones similares que hayan vivido.

La sección final de las Notas para Facilitadores ofrece información sobre recursos útiles, como las oficinas que se pueden contactar para obtener apoyo u orientación adicional sobre algunos de los temas del caso práctico.

¿Cómo utilizar los casos prácticos?

Aunque los casos prácticos son útiles para programas de estudio individual, en principio pretenden estimular el debate en grupo para que los participantes puedan beneficiarse de las reacciones, ideas y perspectivas personales de los demás colegas. Al planificar la sesión se debe considerar cuidadosamente si es mejor trabajar por parejas sobre los casos, en grupos pequeños o en sesiones plenarias.

Las ventajas e inconvenientes de cada modalidad incluyen:

	Ventajas	Inconvenientes
Debate por parejas	Cada persona dispone del tiempo máximo	Los participantes no pueden beneficiarse de escuchar las ideas del resto del grupo
Debate en grupos reducidos	Se dispone de una buena cantidad de tiempo compartido para intercambiar opiniones	Es posible que los participantes más habladores dominen la discusión
Debate en sesión plenaria	Se tiene la oportunidad de oír ideas del máximo número de participantes	Los participantes no disponen de mucho tiempo para hablar y algunos se pueden quedar sin contribuir

Los facilitadores pueden ser clave para garantizar que los participantes se beneficien al máximo de los casos prácticos. Para ello, se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Existen muchas formas de presentar un caso según el nivel de sofisticación del grupo en cuestión. Se puede simplemente distribuir el caso, que los participantes lo lean en silencio y después pedir a alguien que lo resuma brevemente. O se puede saltar el resumen y ver si alguien tiene alguna pregunta respecto al contenido. Con grupos menos preparados, o que tengan alguna dificultad con el idioma, puede ser más conveniente que sea el mismo facilitador el que resuma el caso antes de distribuirlo para su lectura.
- Hay que hacer que los participantes vayan más allá de “lo que está bien o lo que está mal” o de qué norma se ha infringido, y que logren una perspectiva más general sobre qué tipo de comportamiento puede beneficiar o perjudicar la capacidad del ACNUR de llevar a cabo su mandato.
- Se debe ayudar a los participantes a que vean las ambigüedades de cada caso y de cada personaje. Las personas o las situaciones rara vez son simplemente buenas o malas. Probablemente se comprendan mejor si los participantes se logran identificar con los personajes, lo cual no es fácil si éstos son presentados como totalmente “malos” o si su comportamiento es completamente erróneo. Es importante discutir y aclarar *por qué* un personaje se ha podido comportar de una determinada manera. ¿Qué es lo que le ha podido llevar a decidir actuar de esa manera?
- Se debe impulsar a los participantes a reflexionar sobre cómo es posible que algo similar ocurra en su propio entorno – o a identificar posibles variaciones del caso que podrían darse a nivel local.
- Conviene alentar la diversidad de opiniones y no temer los desacuerdos. El objetivo es debatir el tema y que los participantes se involucren de una manera constructiva. Simplemente hay que promover una atmósfera segura y respetuosa y no permitir en ningún caso ataques personales.
- Se puede pedir a los participantes que comparten situaciones parecidas que conozcan, subrayando la necesidad de mantener la confidencialidad.
- Las respuestas o sugerencias se deben ir anotando en la pizarra o el panel y dejarlas a la vista de los participantes para que puedan reflexionar al respecto. Se pueden utilizar rotuladores de diferentes colores para diferenciar los tipos de respuesta: por ejemplo, rojo para sugerencias/ideas y negro para preguntas.
- Finalmente, se deberá hablar sobre dónde se podría obtener más información u orientación. Si **uno mismo** se encontrara en una situación similar, ¿dónde pediría ayuda? Por ejemplo, se puede necesitar asesoría legal, para lo que se puede acudir a la Sección de Asuntos Jurídicos o a la Oficina del Inspector General – según el tipo de incidente. Los facilitadores deben hacer referencia y distribuir el documento [Lista de Referencias: dónde acudir para obtener más información, consejo o ayuda por un problema en el trabajo](#).

La escenificación de casos prácticos

Tanto observar como participar en ejercicios de escenificación pueden ser excelentes actividades de capacitación. Muchos de los casos incluidos en el presente Manual se pueden escenificar fácilmente. No obstante, es importante que los facilitadores manejen las escenificaciones con cuidado ya que algunos participantes pueden sentirse amenazados.

- Utilizar voluntarios en lugar de designar a personas concretas para que representen a los diferentes personajes.
- Dejar tiempo suficiente para la preparación.
- Cerciorarse de que todos comprenden que la crítica de los observadores ha de centrarse en los personajes y no en las personas que representan los diferentes papeles.

En primer lugar, se debe seleccionar un caso que tenga dos protagonistas. Después, ha de elegirse el enfoque que se desea adoptar: dos participantes que representen la situación descrita por el caso práctico o pedir a alguien que represente a un personaje que dé consejo a uno de los protagonistas del caso. Se deberá seleccionar antes de la sesión a dos personas que vayan a participar en la misma y darles de antemano el caso práctico y las instrucciones para su escenificación. Es importante que dispongan de tiempo suficiente para reflexionar sobre su actuación.

El día de la escenificación, los participantes se pueden sentar formando una U para ver y oír la representación con facilidad. Antes de comenzar, el/la facilitador/a puede introducir la escena y dar paso a la escenificación. Después, los participantes pueden hacer preguntas a los actores, quienes, al responder, **han de continuar representando a sus personajes**.

Alternativamente, se puede pedir a los participantes que lean el caso práctico antes de sentarse en forma de U. Una de las personas que actúen en ese momento ha de dar consejo a la otra. A continuación puede haber voluntarios entre el resto del grupo que se unan a la escena para adoptar el rol de consejero.

También se puede pedir a los dos actores que representen lo que ocurre después – mostrando lo que pasa al final del caso práctico.

Las escenificaciones pueden ayudar a introducir algo de variedad durante programas de jornada completa y, si se facilitan bien, pueden constituir una manera animada e inolvidable de transmitir las ideas principales. Algunos ejemplos de casos que se pueden prestar particularmente a una escenificación son:

Trabajar mucho / divertirse mucho – escenificar el caso en sí

Trabajo político fuera de la oficina – asesorar al supervisor

Un miembro del personal llamado “él/ella” – escenificar el siguiente paso que decide dar el supervisor

La empleada doméstica – escenificar el caso y lo que ocurre después

Compasión o algo diferente – asesorar al funcionario

La elaboración de buenos casos prácticos

Los casos prácticos suelen ofrecer soluciones para la vida real y consejos de personas que conocen bien el funcionamiento actual del ACNUR, por lo que suelen ser muy bien recibidos. Si se siguen unas pocas pautas sencillas, se pueden elaborar casos muy realistas, que lleguen bien a los participantes.

Pasos para la elaboración de un caso

1. **Primero, presentar la situación.** Describir el contexto de la forma más animada posible, aunque manteniendo en todo momento la confidencialidad. En el ACNUR a menudo se utilizan casos que transcurren en el país ficticio de Ruritania. Para dotar de realismo al caso, se pueden añadir detalles que recuerden la situación que viven los participantes.

Mantener la coherencia de los detalles. Si la situación se desarrolla en una oficina en la capital, los actores deben ocupar puestos coherentes con los de este tipo de oficina. Si el caso se desarrolla en un campamento de refugiados, para que parezcan reales las imágenes, sonidos y olores que se describan han de ser distintos que los de una situación que transcurra en la Sede en Ginebra.

2. **Definir las cuestiones** de manera animada y clara, con todos los detalles que sean necesarios. La parte en la que se presente “el problema” ha de causar impacto. En otras palabras, tiene que decirle algo al lector – algo con lo que se identifique.

Describir el contexto con el suficiente detalle para que la audiencia pueda comprender la complejidad de la situación, incluidos los factores que contribuyen a la misma. Procurar describirlo en forma de problema o problemas a resolver. Por lo general, cuanto más específico sea mejor.

3. **Presentar y desarrollar los personajes.** La mayoría de las situaciones versan sobre personas concretas. Hay que cerciorarse de que se comprende bien el papel de cada personaje y su relación con las cuestiones y los problemas del caso. Los personajes han de sonar como la gente que conocemos todos – desde un funcionario gubernamental hasta el jefe de la agencia implementadora – y no obstante se deben de describir sin caer en estereotipos. Se debe proporcionar toda la información necesaria para que la audiencia comprenda por qué cada persona actúa de la manera en que lo hace. A menudo ello requiere mencionar su historial personal o profesional, su motivación, intenciones y una descripción de su comportamiento anterior en la misma situación.

El ACNUR es particularmente sensible a cuestiones de género y etnia . Conviene escoger nombres de diversas regiones para los personajes y situar a mujeres en posiciones de autoridad. Suele ser posible referirse a los protagonistas simplemente por su nombre de pila (siempre ficticios, por supuesto) una vez se les haya presentado junto a los demás actores por sus títulos, como “Asistente del Ministro para Asuntos de Refugiados” o el “asistente del almacén”.

4. **Dar una idea del tiempo en el que transcurre el caso.** Si se toma el caso de una situación en la que los eventos transcurren a lo largo de un largo periodo de tiempo, se recomienda proporcionar un cronograma para que la audiencia tenga una perspectiva realista de los tiempos en los que transcurre la acción. Si se trata de varios eventos simultáneos, también hay que señalarlo. Hay que cerciorarse de que los lectores saben en qué momento ocurre cada cosa para evitar confusión.
5. **Mostrar modos de actuar alternativos.** Hay pocas situaciones en la vida real que tan solo admitan una única manera de resolverse.

6. En la medida de lo posible, se deben identificar formas alternativas de resolver el problema en cuestión. Las alternativas propuestas no necesitan ser demasiado específicas, sino mostrar simplemente cómo enfocar el problema en general.
7. **Tener en cuenta la finalidad** del caso práctico al ir desarrollando la narración y decidir dónde detenerse en la descripción del caso: si en el momento de tomar una decisión o después de relatar las consecuencias. ¿Se quiere ilustrar una cuestión ética específica? ¿O se quiere enseñar a manejar tareas cotidianas?
8. **Describir los resultados – o no hacerlo.** Según se vaya a utilizar el caso (lectura y reflexión únicamente; o discusión en grupo; o lectura y análisis por escrito; o para presentarlo como parte de un ejercicio), puede ser conveniente incluir el resultado como *parte* del caso práctico. Es decir, describir la situación, la necesidad de tomar una decisión, la decisión tomada y los resultados de la misma.

Alternativamente, se puede optar por concluir el caso en el momento de la decisión. Ello hace que el lector se ponga con mayor facilidad en el lugar de quien toma la decisión: ¿qué haría yo? Si se opta por esta alternativa, es importante presentar el resultado en el análisis que se haga del caso: esta es la decisión que se tomó; se basó en estas razones; y esto es lo que ocurrió como consecuencia de esta decisión.

9. **Formular preguntas meditadas** que lleven al lector a reflexionar sobre las cuestiones principales. En general, lo mejor es utilizar preguntas abiertas (a diferencia de las que se responden con un simple *sí* o *no*), pero a veces puede ser conveniente ofrecer varias opciones para que el lector elija. Si hay varias opciones posibles, en lugar de una sola respuesta “correcta”, se logrará generar mayor reflexión o debate. También se puede pedir a los participantes que coloquen las diferentes opciones por orden de preferencia.
10. **Proporcionar el análisis del caso y las respuestas a las preguntas realizadas**, así como posibles elementos para continuar con la reflexión. Si el caso lo va a utilizar quien vaya a moderar el debate, probablemente esa persona solicitará la opinión del que lo haya elaborado. Si el caso es para lectura y reflexión, es conveniente ofrecer un análisis con el que lector pueda contrastar sus propias percepciones.

También puede ser útil ofrecer más preguntas para reflexión. Por ejemplo, se puede preguntar cómo se podía haber manejado la situación en otras circunstancias – como por ejemplo, con menos fondos, o si hubiera ocurrido alguna otra cosa.

Si el caso práctico no refleja las consecuencias del modo de actuar de los personajes del caso, se deberán incluir en la sección correspondiente al análisis.

Lista de Verificación para Evaluar el Caso Práctico que se ha elaborado

✓

1. ¿La situación resulta realista y creíble?	
2. ¿Es lo bastante compleja, con suficientes detalles, para atraer la atención de los participantes?	
3. ¿Se han modificado la situación y los personajes reales lo suficiente como para no avergonzar a nadie?	
4. ¿Parecen los personajes auténticos y creíbles de manera que los lectores sientan empatía con ellos y sus problemas?	
5. ¿Se puede seguir bien el curso de la historia o la secuencia de acontecimientos?	
6. ¿Hay resultados directamente vinculados a las acciones tomadas?	
7. ¿Hay suficientes detalles sin que sobre información?	
8. ¿Se tiene una idea clara de lo que se quiere que los lectores aprendan de este caso?	
9. Si un/a facilitador/a va a presentar un caso concreto ¿se le ha orientado para guiar el debate al respecto?	
10. ¿Las preguntas relativas a la discusión son claras y lo suficientemente provocadoras – sin respuestas que tengan una respuesta correcta obvia?	
11. ¿Ha revisado alguien el borrador del caso para verificar su exactitud y pertinencia?	
12. ¿Ha revisado alguien el borrador del caso para hacer que el lenguaje y la expresión sean lo más auténticos posible?	

VI. Actividades para Sesiones sobre el Código de Conducta

Hay tres tipos de situaciones en las que se pueden utilizar actividades estructuradas para ayudar al personal a interiorizar el contenido del Código de Conducta y aprender a aplicarlo en el día a día. Para las personas que se incorporan al ACNUR se llevan a cabo sesiones de introducción; a nivel de las oficinas se ofrecen sesiones anuales de actualización; y a lo largo del año se va recordando el Código de Conducta a los equipos. Esta sección del Manual contiene una serie de actividades estructuradas que pueden servir para los tres tipos de situaciones. Los documentos para distribución o el material que se necesita para cada actividad se encuentran inmediatamente después de la descripción de la actividad.

Para determinar si una actividad específica es apropiada para los objetivos planteados, hay que hacerse varias preguntas:

- ¿Cuál es el **objetivo** de la actividad? ¿Va a ayudar esta actividad a los participantes a lograr ese objetivo? ¿Cómo?
- ¿De cuánto **tiempo** se dispone? ¿Es suficiente para esta actividad?
- ¿El caso es apropiado para los **participantes** que van a estar presentes? (Idioma, funciones, perfiles y experiencia)
- ¿**Cuántas** personas pueden participar en esta actividad de manera eficaz? ¿Es adecuada para el grupo en cuestión?
- ¿Qué **material o equipo** se necesita para esta actividad? ¿Tengo todo lo que necesito o puedo conseguirlo?

Variedad y adaptación

La variedad es fundamental para la planificar una buena sesión. Para mantener el interés y la participación activa del personal, se debe ir pasando de actividades en las que primordialmente se recibe información (escuchar una presentación, ver una presentación de PowerPoint, una película, etc.) a actividades en las que se hace algo de manera activa con la información recibida (trabajo en grupos, debates, juegos, etc.). Además, es preferible ir combinando actividades en sesiones plenarias con otras en grupos más reducidos. Por ejemplo, se puede presentar un tema a todo el grupo para que se divida en grupos que compartan posteriormente lo discutido con el grupo completo.

La combinación de varios estilos de capacitación es otro factor a tener en cuenta al planificar una sesión. Si se ha llevado a cabo una actividad primordialmente auditiva (escuchar una presentación), puede ser conveniente hacer que le siga algo visual (hacer un poster, ver una demostración) o alguna actividad con movimiento (en la que los participantes se levanten y se desplacen por la sala).

En muchas ocasiones no será posible llevar a cabo las actividades tal y como se describen en el Manual, en cuyo caso se debe tener la libertad de adaptarlas según las necesidades del caso. Si el grupo es más grande de lo deseable, se pueden planificar sobre todo actividades en grupos reducidos o se puede adaptar una actividad en sesión plenaria para llevarla a cabo en grupos reducidos.

Si el grupo tiene dificultades con los idiomas, se debe utilizar un intérprete o hacer que los que necesiten ayuda con el idioma se sienten juntos en una mesa con un asistente bilingüe, o traducir al idioma local los

documentos más importantes. A veces se puede presentar en sesión plenaria una actividad en el idioma común y hacer que el trabajo en grupos se lleve a cabo en los diferentes idiomas. De esta forma se puede, por ejemplo, debatir en grupos en el idioma o idiomas locales, pero hacer la presentación al conjunto en el idioma común. La clave es tener flexibilidad y adaptarse a las necesidades de cada grupo.

Actividades con casos prácticos

La [Sección V. Facilitación de sesiones sobre el Código de Conducta](#), proporciona amplia orientación sobre la utilización eficaz de casos prácticos. Es importante leer esa sección antes de optar por una u otra de las técnicas que se presentan a continuación.

Debate de casos: metodología para debate con todo el grupo de participantes

Objetivos:

- Aplicar los Valores y Principios del Código de Conducta a situaciones prácticas en el ACNUR
- Saber dónde acudir para más orientación y asesoramiento ante posibles dilemas éticos

Duración: suele variar según el número de casos que se discutan. En principio se deben dedicar unos 10-15 minutos por caso. (Algunos llevarán más tiempo que otros).

Número de participantes: esta metodología se debe utilizar principalmente cuando se tenga un grupo muy pequeño, es decir, unos ocho participantes o menos. Si se tiene un grupo más numeroso, se puede dividir en grupos más reducidos para que cada participante tenga más oportunidades de expresarse, como se describe en la actividad a continuación.

Preparación: los facilitadores han de cerciorarse de que comprenden bien todos los casos que van a utilizar. Deben leer cuidadosamente las respectivas Notas para Facilitadores y tener la capacidad de responder a las preguntas de los participantes sin referirse a dichas Notas.

Documentación: entregar a cada participante una copia de cada caso. Los casos se encuentran en el [Anexo A Casos Prácticos y Notas para Facilitadores](#). Recordar que se deberán fotocopiar de antemano los casos que se quieran utilizar, pero no las Notas para los Facilitadores.

Sugerencia: Elegir más casos de los que se piensa que se van a necesitar y utilizarlos por orden de prioridad, para cerciorarse de que se trabaja sobre los más importantes para ese grupo en cuestión, reservando algunos adicionales por si se dispone de más tiempo del previsto.

Procedimiento	El texto en <i>cursiva</i> sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras.
1. Presentación de la actividad	<i>Vamos a hablar sobre situaciones en las que personas que trabajan con el ACNUR se han tenido que enfrentar a decisiones éticas. Vamos a leer el caso en silencio.</i> Entregar el primer caso. Esperar hasta que casi todos hayan terminado de leerlo.
2. Comprobar la comprensión	<i>Joel, ¿podrías resumir el caso para el resto del grupo? O, ¿hay algo del caso que alguien no haya comprendido bien?</i>
3. Debate	Guiar el debate utilizando las preguntas propuestas en las Notas para Facilitadores para el caso en cuestión. (Utilizar las pautas para guiar debates que se presentan en la Sección V. Facilitación de Sesiones sobre el Código de Conducta del presente Manual). Es importante señalar, o hacer que los participantes identifiquen, las partes del Código aplicables a cada caso.
4. Continuación	Continuar distribuyendo caso a caso, haciendo que los participantes lo lean y debatan las diferentes cuestiones, hasta que se vaya acabando el tiempo asignado a esta actividad.
5. Resumen de la actividad	Recordar a los participantes los aspectos más importantes que se han identificado. Esto será más fácil si se ha ido haciendo una lista en la pizarra o panel. Después, introducir la siguiente parte de la sesión: <i>Hemos tenido un buen debate sobre cómo se pueden manejar algunos de los dilemas éticos a los que se han tenido que enfrentar algunos colegas del ACNUR. Algunos de los aspectos más importantes que hemos identificado son... Ahora vamos a pasar a...</i>

Debate de casos: metodología para grupos reducidos

Objetivos:

- Desarrollar la capacidad de aplicar los Valores y Principios del Código de Conducta a situaciones prácticas del ACNUR
- Saber dónde acudir para recibir mayor orientación y consejo ante dilemas éticos.

Duración: Depende de la cantidad de grupos que haya. Dedicar entre 10 y 12 minutos a la discusión del caso en grupos, y otros 5 a 8 minutos para la presentación de cada grupo en sesión plenaria, junto a las preguntas de los facilitadores. Multiplicar ese tiempo por el número de casos que se espera discutir.

Preparación: Los facilitadores han de cerciorarse de antemano de que comprenden bien todos los casos sobre los que van a trabajar así como las correspondientes Notas para Facilitadores. Han de poder responder a las preguntas que surjan sin consultar dichas Notas.

Antes de que lleguen los participantes, anotar las tres preguntas a debatir en la pizarra o en un panel. (Las preguntas se encuentran más abajo, en la sección de presentación de la actividad).

Material: Entregar una copia del caso a cada miembro del grupo, de manera que cada grupo tenga un caso diferente al de los demás grupos. (No fotocopiar las Notas para Facilitadores). Los participantes también deberán tener a mano una copia del Código de Conducta, para consultar las disposiciones aplicables en cada caso.

Sugerencia: ¡Intentar ser lo más creativo posible al formar los grupos! Por ejemplo, se puede mezclar a participantes de diferente origen o con diferentes funciones.

Procedimiento

Esta actividad no es una mera versión abreviada de la metodología para todo el grupo de participantes. En esta actividad, los participantes deberán discutir las mismas tres preguntas en lugar de, o además de, las preguntas propuestas para debate en el caso. Del mismo modo, cada grupo trabaja sobre un caso diferente para después compartirlo junto con sus respuestas, con todo el grupo de participantes.

El texto en *cursiva* sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras.

1. Presentación de la actividad
- Vamos a ver algunos casos reales en los que el personal del ACNUR se tuvo que enfrentar a decisiones éticas.*
- Cada grupo tiene un caso diferente. Vamos a leer y discutir el caso con los miembros de nuestros grupos. Hemos de estar preparados para resumir el caso para todos los participantes y responder a las tres preguntas que hay en la pizarra:*
- ¿Qué cuestiones éticas suscita este caso?
- ¿Qué harías tú? ¿Por qué?
- ¿Has oído alguna vez hablar de una situación parecida o lo has experimentado personalmente?

2. Trabajo en grupos reducidos	Dar a los grupos entre 10 y 12 minutos para trabajar sobre sus casos. Circular por los grupos, aclarando el contenido o el proceso, según sea necesario.
3. Presentaciones de los grupos	<p>Ir pidiendo a cada grupo que presente su caso. (Lo más fácil es que hable una persona por grupo).</p> <p>Resumir brevemente el caso.</p> <p>Identificar las cuestiones éticas.</p> <p>Explicar cómo manejarían ellos la situación y por qué.</p> <p>Compartir experiencias similares que hayan tenido o de las que hayan oído hablar.</p>
4. Identificación de las disposiciones aplicables, debate	Tras la presentación de cada grupo, pedir a todo el grupo de participantes que identifiquen qué Principio o Valor Fundamental aborda la cuestión que se acaba de discutir.
5. Continuación	Utilizando la sección de las Notas para Facilitadores llamada “Otras posibles preguntas”, debatir con todo el grupo una o dos cuestiones relevantes. (Organizarse el tiempo de manera que no se utilice demasiado con los primeros casos y se tenga que avanzar demasiado rápido con los siguientes).
Recapitulación de la actividad	<p>Si se dispone de tiempo suficiente una vez que todos los grupos hayan hecho su presentación, se puede entregar un segundo conjunto de casos y repetir el proceso.</p> <p>Cerrar la actividad recapitulando el debate e introduciendo la siguiente parte de la sesión:</p> <p><i>Hemos tenido un buen debate sobre los dilemas éticos a los que se han tenido que enfrentar algunos de nuestros colegas y cómo los habríamos manejado nosotros. Los puntos más importantes que hemos identificado son... Ahora vamos a pasar a ...</i></p>

Debate de casos en la lengua materna

Objetivos:

- Aplicar los Valores y Principios del Código de Conducta a situaciones prácticas en el ACNUR
- Saber dónde acudir para obtener mayor orientación y

asesoramiento ante posibles dilemas éticos

Duración: Dedicar unos 15 minutos a explicar y debatir cada caso seleccionado

Número de participantes: Cualquiera, aunque cuanto más pequeño sea el grupo, más se podrá debatir.

Tipo de participantes: Esta metodología es útil para grupos con limitaciones con el español, que podrían debatir mejor en otro idioma común.

Preparación: Seleccionar los casos más apropiados para ese grupo. Tener en cuenta las cuestiones culturales. Traducir los casos al idioma local o estudiarlos cuidadosamente para poder “contar la historia” en un idioma con el que todo el grupo se sienta cómodo.

Documentación: Hacer copias de los casos para los participantes únicamente si se sienten cómodos leyendo en español o traducirlos y debatirlos en otro idioma común.

Sugerencias: Si el grupo es grande, puede ser conveniente dividirlo entre los que prefieren tener la sesión en español y los que prefieren hacerlo en otro idioma común, como se sugiere en esta sección, en otra fecha. La mayoría de las actividades que contiene este Manual se pueden adaptar para su utilización verbal en otro idioma.

Procedimiento

Seguir el procedimiento presentado para la metodología para debates en sesiones plenarias. Se pueden distribuir los casos para que los participantes los lean o los facilitadores pueden simplemente explicarlos en el idioma común. Iniciar después el debate siguiendo las Notas para Facilitadores de cada caso, también en el idioma común. Anotar las ideas principales en la pizarra, para facilitar la recapitulación al final de la actividad. Concluir la actividad resumiendo la discusión y enlazándola con la siguiente parte de la sesión.

Hemos tenido un buen debate sobre cómo se podrían manejar algunos de los dilemas éticos a los que se han tenido que enfrentar algunos colegas del ACNUR. Algunos de los aspectos más importantes que hemos identificado son... Ahora vamos a pasar a...

Debate sobre casos sobre la base de fichas de trabajo

Objetivos:

- Aplicar los Valores y Principios del Código de Conducta a situaciones prácticas en el ACNUR
- Saber dónde acudir para más orientación y asesoramiento ante posibles dilemas éticos

Tiempo: variará en función del número de casos que se elijan. Dedicar unos 15 minutos a cada caso: cuatro minutos para trabajo individual, cinco minutos para hablarlo de dos en dos y seis minutos para compartir las ideas en plenario.

Número de participantes: esta técnica funciona particularmente bien con grupos grandes, pero también es adecuada para grupos más reducidos.

Tipo de participantes: esta técnica es conveniente tanto para gente a la que le gusta trabajar y reflexionar por su cuenta antes de expresar su opinión, como para las personas que necesitan un poco más de tiempo para trabajar.

Documentación: Entregar a cada participante copias de todos los casos que se espera discutir, así como una ficha de trabajo. (Llevar copias adicionales de fichas si se piensa que se van a discutir más de tres casos). Tanto las fichas de trabajo como los casos se encuentran inmediatamente a continuación de estas instrucciones. No fotocopiar las Notas para Facilitadores.

Los participantes también necesitarán tener su copia del Código de Conducta a mano para consultar las cláusulas aplicables a cada caso.

Sugerencia: Conviene elegir más casos de los que se cree que se van a necesitar e ir distribuyendo uno nuevo según los participantes vayan terminando cada caso. Utilizarlos por orden de prioridad para cerciorarse de que el grupo trabaje con los más relevantes para su situación y tener otros adicionales disponibles por si sobrara tiempo.

Procedimiento

El texto en *cursiva* sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras.

1. Presentación de la actividad

Vamos a estudiar unos cuantos casos reales en los que colegas del ACNUR se tuvieron que enfrentar a decisiones éticas. Vamos a leer el caso individualmente y completar la parte correspondiente de la ficha de trabajo. Es suficiente con que tomemos unas cuantas notas, ya que no lo va a leer nadie más. Después podremos comparar y comentar nuestras respuestas de dos en dos, con otro colega que haya terminado el ejercicio. Una vez que terminen todos – o

	<i>casi todos – hablaremos del caso todo el grupo. ¿Alguna pregunta?</i>
2. Verificar la comprensión	Circular por la sala y mirar un poco las anotaciones de los participantes para cerciorarse de que solo están tomando notas personales.
3. Trabajo de dos en dos	Tan pronto como haya dos participantes que hayan terminado de leer y hacer sus anotaciones, invitarlos a que intercambien sus respuestas e ir haciendo lo mismo con los siguientes dos participantes que parezca que hayan terminado, etc.
4. Presentación en sesión plenaria, debate	Cuando parezca que el debate por parejas empiece a decaer, o pasados unos cinco minutos, pedir a todos que se unan al grupo completo. Solicitar a diferentes parejas de participantes que compartan sus respuestas. Si no hubieran llegado a un consenso, debatirlo. Si se dispone de tiempo, utilizar las preguntas adicionales para debate que se encuentran en las Notas para Facilitadores.
5. Continuación	Distribuir el siguiente caso (por orden de prioridad) y continuar de la misma manera hasta que se agote el tiempo asignado a esta actividad.

Ficha de trabajo para casos prácticos

Caso	¿Qué cuestiones o problemas suscita el caso?	Disposiciones aplicables	Mi resolución del caso
1.			
2.			
3.			

Actividades para presentar y reforzar el Código de Conducta

Definición del Código de Conducta

Objetivos:

- Comprender qué es un código de conducta
- Identificar las diferentes partes del Código de Conducta del ACNUR
- Entender para quién es aplicable el Código de Conducta del ACNUR

Duración: 3-5 minutos

Preparación: leer el texto propuesto para poder repetirlo con las propias palabras.

Procedimiento

El texto en cursiva sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras.

1. ¿Qué es un CdC?

¿Qué es un “código de conducta”? ¿Cómo lo podríamos definir?

[Preguntar al grupo y escuchar las respuestas de unos pocos participantes]

Bien. La idea de una declaración básica de valores de una organización y su compromiso de actuar de una determinada manera se viene manejando durante décadas. A veces se le llama código o declaración de ética y a menudo tiene dos partes. La primera es una declaración de aquellos valores que asume la organización y la segunda es una exposición del comportamiento que se espera que surja de manera natural al integrar esos valores.

2. Las partes del CdC del ACNUR

El Código de Conducta del ACNUR sigue el mismo modelo. Los Valores fundamentales y los Principios Rectores hablan de aquello en lo que cree el personal del ACNUR, como parte del sistema de Naciones Unidas, como personal del ACNUR, como trabajadores humanitarios y como miembros de una plantilla de personal en la que hay diversidad. Comprende cinco valores fundamentales que el personal comparte y defiende.

La segunda parte del Código es la Declaración de Compromiso con el Código de Conducta. Consiste en un compromiso que se realiza a nivel individual con relación a los nueve principios rectores, que definen los tipos de conducta que se desprenden de los valores del ACNUR.

También hay una Introducción al Código de Conducta de una página así como unas Notas Explicativas que ofrecen detalles y ejemplos sobre la aplicación del Código.

3. ¿A quién es aplicable?
- El Código es aplicable a todos los funcionarios del ACNUR. También se solicita a las personas en prácticas, a los consultores y a todo aquél que trabaje para la oficina que confirmen que lo cumplirán según sea aplicable a su estatus. Los funcionarios firman la Declaración de Compromiso para confirmar que han comprendido que se espera que su actuación se guíe por el Código en todo momento.*
4. ¿Alguna pregunta o comentario?
- Abrir el foro para debatir y aclarar los puntos anteriores.

Análisis del Código

Objetivos

- Interiorizar el Código de Conducta
- Identificar y clarificar cualquier parte del Código que resulte confusa o las preguntas que queden al respecto.

Duración: dedicar entre una hora y una hora y cuarto a toda la actividad. En caso de grupos grandes de participantes se optará por la mayor duración.

Número de participantes: un grupo de cualquier tamaño dividido en grupos de tres personas.

Tipo de participantes: todo tipo de participantes, excepto los que tengan dificultades para leer en español. Para este tipo de participantes, ver la siguiente actividad.

Preparación: antes de la sesión, **los facilitadores** han de cerciorarse de que comprenden plenamente los Valores fundamentales y los Principios Rectores, la Declaración de Compromiso sobre el Código de Conducta y las Notas sobre el Código. Puede ser conveniente destacar o subrayar aquellas secciones que se consideren particularmente relevantes o de interés para el grupo en cuestión y que se quieran debatir. Si se tienen dudas sobre cualquier parte del Código, consultar con la Oficina de Ética.

Las instrucciones de esta actividad son algo complejas. Es importante que se escriban en la pizarra o en un papel antes de la actividad para que los participantes se puedan referir a ellas. Pueden ser algo así:

1. Dividirse en grupos.
2. Turnarse para leer una sección en voz alta.
3. Hablar sobre el significado; identificar cualquier posible confusión o duda.
4. Escribir la pregunta, si la hubiera, en un papel sobre la pared.
5. Si alguien ha formulado ya la pregunta, añadir una marca ✓ junto a la misma.
6. Pasar a la siguiente sección.

Material: 14 cartulinas o pliegos de papel pegados a la pared o colocados en las mesas en la sala, cada uno con el título de uno de los 5 Valores fundamentales o los 9 Principios del Código de conducta. Colocar los rotuladores junto a cada cartulina. Tener a mano copias adicionales del Código de Conducta por si alguien hubiera olvidado la suya así como una copia del Estatuto y Reglamento del Personal Lista de Referencias.

Procedimiento

1. Presentación de la actividad

El texto en cursiva sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras.

Seguramente todos habrán leído el Código antes de la sesión. Ahora vamos a tener la oportunidad de repasarlo cuidadosamente, línea a línea, para que podamos corregir cualquier confusión o responder a cualquier posible inquietud y cerciorarnos de que todos lo comprendan al detalle. Vamos a utilizar el siguiente procedimiento.

[Señalar hacia las instrucciones en la pizarra o panel]: *Primero nos vamos a dividir en grupos de tres. Después, los participantes de cada grupo se van a ir turnando para leer las diferentes secciones del Código, empezando por los Cinco Valores fundamentales y pasando despues a los Nueve Principios. Una vez que se haya leído cada sección, se debe hablar de la misma. Si queda alguna duda o inquietud, alguien del grupo la deberá escribir en el papel respectivo. [Señalar hacia donde están las cartulinas]. Si se ve que ya se ha expresado más o menos lo que uno iba a escribir, añadir simplemente una marca ✓ junto a dicho comentario para mostrar que se comparte la misma inquietud.*

[Pasar a la siguiente sección]. *Puesto que hay Cinco Valores fundamentales y Nueve Principios y hay que revisar mucho material, no hace falta debatir cada uno en detalle. Simplemente, debemos asegurarnos de que lo comprendemos e identificar posibles dudas o inquietudes. ¿Alguna pregunta sobre lo que estamos haciendo?*

2. Formación de grupos	Formar grupos heterogéneos de tres personas. Para que sea más entretenido, pedirles, por ejemplo, que se pongan en fila según la distancia desde sus lugares de nacimiento a la oficina, y después dividir la fila en grupos de tres. [Con grupos grandes puede ser preferible hacer grupos de cuatro.]
2. Discusión en grupos reducidos	Una vez hayan terminado todos o casi todos los grupos, reunir al grupo en plenario. Revisar los pliegos de papel de la pared por orden, debatiendo y clarificando únicamente los temas sugeridos por los grupos. Prestar especial atención a aquellos temas marcados por varios grupos. Probablemente no habrá casi dudas sobre muchas de las disposiciones; otras, en cambio, causarán inquietud a mucha gente. Para prepararse para el debate, los facilitadores han de leer con atención las Notas.
Resumen	Si hay espacio en la pared, dejar los pliegos o cartulinas que reflejen las diferentes cuestiones. Según vaya avanzando la sesión, los facilitadores se pueden referir a los diferentes temas marcados.

Bien, hemos hecho un buen trabajo de revisión detallada del Código. Durante el resto de la sesión, seguro que se irán aclarando muchas de las cuestiones que han identificado. Ahora vamos a pasar a...

Análisis del Código en la lengua materna

Objetivos

- Interiorizar el Código de Conducta
- Identificar y clarificar cualquier parte del Código que resulte confusa o preguntas que queden al respecto.

Duración: dedicar entre una hora y una hora y cuarto a toda la actividad. En caso de grupos grandes de participantes se optará por la mayor duración.

Número de participantes: un grupo de cualquier tamaño.

Tipo de participantes: participantes que tengan dificultades para leer en español o que lo hagan muy lentamente.

Preparación: los facilitadores deben cerciorarse de que comprenden plenamente los Valores Fundamentales y los Principios Rectores, la Declaración de Compromiso sobre el

Código de Conducta y las Notas sobre el Código. Puede ser conveniente destacar o subrayar aquellas secciones que se consideren particularmente relevantes o de interés para el grupo en cuestión. Si la lengua materna del facilitador no es la que se va a utilizar con el grupo, deberá consultar con alguien de esa lengua para cerciorarse de la traducción adecuada de la terminología y los conceptos del Código.

Material: copias adicionales del Código por si alguien se olvidara de traer la suya.

Justificación de esta actividad: aunque los participantes deberían haber leído el Código antes de la sesión, es posible que no hayan comprendido todo su contenido a causa del idioma. La finalidad de este ejercicio inicial es brindarles la oportunidad de clarificar cualquier aspecto confuso y resolver dudas e inquietudes.

Procedimiento

1. Presentación de la actividad

El texto en cursiva sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras.

2. Análisis de cada sección

Seguramente todos habrán leído el Código antes de esta sesión. Ahora tendremos la oportunidad de repasarlo con atención, línea a línea, para clarificar cualquier posible confusión o inquietud y cerciorarnos de que todos lo entienden al detalle.

Comenzar con los Valores fundamentales para pasar después a los Principios. Para cada sección o disposición:

- Leer la sección en español.
- Pedir a un voluntario que la reformule en el idioma común.
- Clarificar, completar o modificar su interpretación, en la medida que sea necesario.
- Pedir al grupo que explique con sus propias palabras lo que significa y que dé un ejemplo.
- Si surgieran preguntas, cuestiones o inquietudes, anotarlas en la pizarra o en una cartulina en la pared.

Resumen

Dejar a la vista las inquietudes que se hayan expresado. Según se vaya avanzando con el resto del programa, los facilitadores se pueden ir refiriendo a estos temas de manera que queden resueltos al final de la sesión.

Bien, hemos hecho un buen trabajo revisando el Código en detalle. Durante el resto de la sesión, seguro que se irán aclarando muchas de las cuestiones que hemos ido identificando. Ahora vamos a pasar a...

Explicar el Código a niños

Objetivo: aclarar bien el significado de cada Valor y Principio
Rector del Código de Conducta

Duración: unos 20 minutos

Número de participantes: cualquiera. Dividirlos en cinco grupos (un grupo para cada Valor Esencial), por ejemplo, haciendo que cuenten de uno a cinco y formando los grupos según el número que haya dicho cada uno.

Tipo de participantes: esta actividad es adecuada para todo nivel de trabajo y de facilidad con un idioma. El objetivo es simplificar los conceptos lo más posible, no hacer como cuando se explica el Código a un periodista u otro profesional.

Material: Ninguno, aparte de las copias del Código de los participantes.

Justificación: Los Valores fundamentales y los Principios Rectores están escritos en una especie de “lenguaje formal”. Una forma de verificar que los participantes comprenden el Código es ver si pueden explicar los conceptos en palabras sencillas y cotidianas.

Procedimiento

El texto en cursiva sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras.

1. Presentación de la actividad

Vamos a hacer como si tuviéramos una hija o hermana de ocho años en casa. Esta noche nos pregunta durante la cena: “¿Qué has hecho hoy en el trabajo?” y le decimos que hemos ido a una sesión de capacitación sobre el Código de Conducta del ACNUR. Ella nos pregunta “¿Qué quiere decir eso?”

¿Quién podría sugerir una respuesta?

Elegir algún voluntario. Pueden decir algo así como: “Yo le diría que es una lista de cosas en las que creemos en el ACNUR y de formas en las que prometemos actuar en función de lo que creemos”.

[Dividir a los participantes en los grupos]. Ahora voy a asignar a cada grupo uno de los Cinco Valores fundamentales y Nueve Principios Rectores. Cada grupo deberá pensar cómo explicárselos a la niña de nueve años. Dedicaremos cinco minutos para prepararlo y después

	<i>vamos a compartir lo que cada grupo ha hecho.</i>
2. Trabajo en grupos	Mientras trabajen los participantes, circular para responder a las preguntas que puedan surgir. Ayudar a los grupos que puedan tener alguna dificultad.
3. Discusión en el conjunto del grupo / en sesión plenaria	Una vez parezca que han terminado la tarea encomendada, llamar a los grupos para que se reúnan todos juntos . Pedir a una persona de cada grupo que presente su explicación a todo el grupo. Después de cada grupo, preguntar al conjunto si creen que esa explicación transmitiría bien la idea principal a un niño de nueve años. Si los participantes en general no lo creen, ayudar al grupo a elaborar una explicación más clara y sencilla.
Resumen	<i>Bien hecho. Se dice que se puede explicar cualquier concepto a un niño si uno lo entiende realmente y si se simplifica lo suficiente el lenguaje. Acabamos de demostrar que todos comprendemos los Valores Fundamentales lo suficientemente bien como para explicarlos de manera sencilla y breve. ¿Alguno de los aquí presentes tiene niños o niñas en casa que van a la escuela primaria? Intenten explicarles nuestros Valores Fundamentales y Principios Rectores esta tarde.</i>

Decirlo en una sola frase

Objetivo: Lograr una claridad absoluta sobre el significado esencial de cada valor y principio rector en el Código de Conducta.

Duración: unos 20 minutos.

Número de participantes: Cualquiera. Para más de ocho, hacer que algunos trabajen de dos en dos. Si son más de 16, hacer algunos grupos de tres. (Hay 9 Principios y uno de ellos se utilizará como ejemplo, dejando los 8 restantes para el trabajo de grupos.)

Tipo de participantes: Todos excepto aquellos con un bajo nivel de fluidez en el idioma utilizado.

Justificación: Los Principios están escritos en un lenguaje un tanto “oficial” de Naciones Unidas. Una forma de verificar si los participantes han comprendido el texto es ver si pueden explicar la esencia de cada principio en una frase sencilla.

Sugerencia: Este es un buen ejercicio de introducción a la siguiente actividad, “**Hacer el Puzzle**”. Hará que ese

ejercicio, que es un tanto complicado, sea un poco más fácil.

Procedimiento

1. Presentación de la actividad

El texto en *cursiva* sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras.

Veamos el Principio 3, “Desempeñar mis funciones oficiales y manejar mis asuntos privados evitando todo posible conflicto de intereses y preservando y acrecentando así la confianza pública en el ACNUR”

Si tuviéramos que resumirlo para captar su esencia en una breve frase, ¿cuál sería ésta?

Escoger un voluntario, que sugerirá, por ejemplo, “Evitar conflictos de intereses”. Escribirlo en la pizarra.

Bien. Ella nos ha dado una simple frase de 4 palabras que capta la esencia de Principio. Ahora voy a asignar uno de los Principios restantes a cada uno [o a cada grupo]. Se trata de resumir su significado fundamental en tan solo unas palabras. Disponemos de cinco minutos, tras los cuales compartiremos lo que hemos hecho.

Asignar uno de los ocho Principios Rectores restantes a cada individuo o grupo.

2. Trabajo en grupos

Mientras trabajen los participantes, circular para responder a cualquier pregunta que pueda surgir. Ayudar a aquellos grupos que puedan tener dificultades.

Una vez que parezca que han terminado, llamar a los grupos para que se reúnan de nuevo todos juntos. Pedir a cada persona, o a alguien de cada grupo, que presente su frase o frases al resto del grupo y **escribirlas en la pizarra**. Dejarlas ahí si se va a hacer la actividad del puzzle a continuación.

3. Resumen

Bien hecho. Estas frases sencillas nos ayudarán a recordar los Nueve Principios que componen la Declaración de Compromiso del Código de Conducta del ACNUR.

Variación de esta actividad

Si algunos grupos terminan antes que otros, se les puede pedir que intenten también hacer un proverbio para ilustrar el principio asignado. Por ejemplo, para el Principio 5: “Si no logramos un buen equilibrio entre la vida personal y el trabajo, nos ganaremos la ira de nuestro cónyuge e hijos”. U otro ejemplo para el Principio Cuatro: “El respeto es como un espejo. Se te devolverá lo que reflejes en él”.

Hacer el puzzle

Objetivo: Interiorizar el significado amplio de cada principio del Código de Conducta.

Duración: entre 20 y 30 minutos

Número de participantes: Cualquiera. Dividirlos de dos en dos o en grupos de tres. (Los grupos más grandes no funcionan para este tipo de actividad).

Tipo de participantes: Todos, excepto los que tengan un bajo nivel de fluidez en el idioma utilizado.

Preparación: fotocopiar, cortar y preparar los materiales para tener un paquete para cada grupo. Las instrucciones están en el encabezado de cada página. (Hacer uno o dos paquetes de más por si hubiera más participantes de los esperados). Los materiales se encuentran inmediatamente después de estas instrucciones.

Todos los miembros de cada grupo han de poder ver y manejar las piezas del puzzle sobre una superficie plana. Pueden situarse alrededor de una mesa, o se pueden situar las piezas en el suelo o encima de un mueble.

Material: un conjunto para cada grupo de las piezas del puzzle (de las que hay 25) cortadas, mezcladas y metidas en un sobre o sujetas con un clip. La hoja de los nueve principios cortada por la línea de puntos con las diferentes partes en un sobre o unidas por un clip junto con las 25 fichas del puzzle para cada grupo.

Si pareciera oportuno para el grupo, se pueden traer preparados pequeños premios para el equipo ganador o para que éste los comparta con el resto del grupo. Una bolsa de caramelos puede servir para la ocasión.

Justificación: La agrupación o clasificación de los materiales es una buena forma de asegurarse de que se entiende bien su contenido. En este ejercicio los participantes tienen que entender cada uno de los párrafos para saber a qué principio pertenecen.

Sugerencia: Si se ha realizado el ejercicio anterior, en el que los participantes tenían que resumir cada Principio en una frase en la pizarra, esto puede ser una buena introducción para esta actividad. Sugerir al grupo que mire la lista en la pizarra como referencia según vayan agrupando

	sus tarjetas.
Procedimiento	El texto en <i>cursiva</i> sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras.
1. Presentación de la actividad	<p><i>Todos hemos leído con atención la Declaración de Compromiso con el Código de Conducta del ACNUR, pero ¿seríamos capaces de decir a qué Principio corresponde cada párrafo? Vamos a hacer un concurso a ver quién hace más rápido el puzzle del Código. Antes de nada, todos tienen que quitar de la vista su copia del Código - ¡Nada de mirar de reojo!</i></p> <p><i>Voy a entregar a cada equipo un conjunto de los nueve Principios en tiras de papel. También recibirán un conjunto de fichas, cada una con un párrafo de los nueve Principios. Hay 25 en total. Lo que deben hacer es agrupar los párrafos en la tabla para que vayan con el Principio correspondiente. Los párrafos no tienen que ir en orden bajo cada Principio; simplemente tienen que estar asociados con el que les corresponde. Las tiras de los Nueve Principios indican cuántos párrafos van con cada una. ¿Alguna pregunta? ¿Listos? ¡Adelante!</i></p>
2. Trabajo en grupos	Una vez empiecen a trabajar los grupos, circular por la sala para cerciorarse de que están haciendo la actividad correctamente y de que no hacen trampa mirando el Código. Ayudar a aquellos grupos que tengan dificultades.
3. Finalización de la actividad	<p>En cuanto termine el primer grupo, dar por terminado el tiempo de trabajo en grupos y verificar las respuestas de dicho grupo según el Código. Si el grupo ha asociado bien todos los párrafos con los Principios respectivos, habrá ganado el concurso. De lo contrario, explicar simplemente que no es correcto y continuar con el juego hasta que ese u otro grupo gane. Si hay tiempo, se puede dejar que vayan terminando todos los grupos, incluso una vez se haya proclamado al ganador.</p> <p><i>Bien hecho. Aquí hay un premio para los ganadores.</i></p>

PAGINA 1 DE 4 PARA LA ACTIVIDAD “HACER EL PUZZLE” IMPRIMIR UN CONJUNTO POR EQUIPO

<p>Haré siempre todo lo posible por comprender las difíciles experiencias que han sufrido y a las que han sobrevivido los refugiados y otras personas de las que se ocupa el ACNUR, así como la posición de desventaja en la que se pueden encontrar respecto a aquellos que tienen algún poder o influencia sobre determinados aspectos de sus vidas - sobre todo desde un punto de vista de género, edad o discapacidad.</p>	<p>Procuraré cuidar y proteger los derechos de los niños y niñas y actuar en todo momento haciendo que prevalezca su interés por encima de todo.</p>	<p>Si la naturaleza de mis funciones requiriera que trabajara directamente con refugiados u otras personas de las que se ocupa la organización, me reuniré con ellos con regularidad para entender bien sus experiencias y necesidades y para explicar el papel del ACNUR así como el alcance de su trabajo.</p>
<p>Me mantendré informado sobre las políticas, los objetivos y las actividades del ACNUR así como sobre las inquietudes de los refugiados y haré todo lo posible por brindar apoyo al trabajo de protección y asistencia de la Oficina.</p>	<p>A través de mis acciones demostraré integridad, sinceridad, compromiso y honestidad. Seré paciente, respetuoso y cortés con todas las personas con las que trato oficialmente, incluidos los refugiados y otras personas de las que se ocupa la organización, así como con los representantes las agencias operacionales e implementadoras, gobiernos y donantes.</p>	<p>Respetaré la legislación local, cumpliré con todas mis obligaciones jurídicas y financieras privadas y no intentaré beneficiarme personalmente de los privilegios e inmunidades que se me hayan otorgado en el interés de las Naciones Unidas. Haré todo lo posible por garantizar que la conducta de los miembros de mi familia no perjudique la integridad del ACNUR.</p>

PAGINA 2 DE 4 PARA LA ACTIVIDAD “HACER EL PUZZLE” IMPRIMIR UN CONJUNTO POR EQUIPO

<p>Actuaré en todo momento con independencia de cualquier consideración de ganancia personal y tomaré decisiones evitando todo tipo de presión política indebida. No solicitaré ni aceptaré instrucciones de la parte de ningún gobierno con relación al desempeño de mis funciones, incluidas las autoridades de mi país o cualquier autoridad fuera de las Naciones Unidas.</p>	<p>De acuerdo con el Estatuto y el Reglamento del Personal, no aceptaré honor, condecoración, regalo de favor o remuneración alguna de parte de ningún gobierno ni de otra fuente externa a las Naciones Unidas sin autorización previa. Tampoco asumiré ocupación o empleo externo alguno sin autorización previa. No aceptaré pagos o contribuciones adicionales de gobiernos u otra fuente ni participaré en actividades políticas, como presentarme a las elecciones u ocupar un cargo público.</p>	<p>Evitaré asistir a personas o empresas privadas en sus gestiones con el ACNUR toda vez que ello pudiera conducir a un trato de favor real o percibido. Nunca participaré en actividades relativas a la adquisición de bienes y servicios o de recursos humanos en las que pudiera surgir un conflicto de intereses.</p>
<p>Mostraré respeto por todos los colegas, independientemente de su estatus o posición, y les daré la oportunidad de expresar sus puntos de vista y contribuir desde su conocimiento y experiencia al trabajo del equipo. Me comunicaré de manera abierta, compartiré con los demás colegas toda la información pertinente (sin perjuicio de los requisitos de confidencialidad) y haré lo posible por responder oportunamente a sus consultas.</p>	<p>Respetaré la privacidad de mis colegas y evitaré la desinformación. Procuraré resolver las diferencias y solucionar los problemas en el momento en que surjan. Contribuiré a desarrollar un dialogo constructivo, que se guíe por el respeto mutuo y por un enfoque abierto y positivo entre la dirección y los representantes del personal.</p>	<p>En calidad de directivo o supervisor/a, estaré abierto/a a las opiniones de todos los miembros del personal. Retroalimentaré oportunamente a todos los miembros del equipo sobre su rendimiento a través de orientación, motivación y el pleno reconocimiento de sus méritos.</p>

<p>Cumpliré las instrucciones destinadas a proteger mi salud, bienestar y seguridad y me mantendré informado sobre las mismas. En toda decisión operativa, tendré en cuenta la seguridad del personal. Si tuviera alguna duda sobre una instrucción que me pareciera que pudiera poner en peligro mi seguridad o la de otras personas, se lo advertiré a mi supervisor/a sin dilación.</p>	<p>En calidad de jefe/a o supervisor/a, haré lo posible por garantizar que la salud y el bienestar del personal a mi cargo y de sus familias no estén sujetos a riesgos indebidos. Promoveré un equilibrio sano entre la vida privada y el trabajo del personal y respetaré sus derechos.</p>	<p>Manejaré todos los asuntos oficiales con el debido cuidado y no divulgaré información confidencial alguna sobre refugiados, colegas ni otros asuntos de trabajo, de conformidad con el Estatuto y el Reglamento del Personal así como con las directrices vigentes.</p>
--	---	--

PAGINA 3 DE 4 PARA LA ACTIVIDAD “HACER EL PUZZLE” IMPRIMIR UN CONJUNTO POR EQUIPO

<p>Protegeré, administraré y utilizaré los recursos humanos, financieros y materiales del ACNUR de manera eficiente y eficaz, teniendo en cuenta que esos recursos se han puesto a disposición del ACNUR para el beneficio de los refugiados y demás personas de las que se ocupa la organización.</p>	<p>Me comprometo a no abusar del poder y de la influencia que me otorga mi posición sobre la vida y el bienestar de los refugiados y de las otras personas de las que se ocupa el ACNUR.</p>	<p>Nunca exigiré servicio o favor alguno de refugiados u otras personas de las que se ocupa el ACNUR a cambio de protección o asistencia. Jamás tomaré parte en relación de explotación alguna – sexual, emocional, financiera o laboral – de refugiados u otras personas de las que se ocupa el ACNUR.</p>
<p>Si en un momento dado me encontrara en una relación con un beneficiario que yo no considerara de explotación sino consensuada, informaré a mi supervisor/a para recibir la orientación pertinente sabiendo que dicho asunto será manejado con la debida discreción. Entiendo que tanto mi supervisor/a como yo disponemos de mecanismos ordinarios de consulta y apelación para estos temas.</p>	<p>Actuaré de manera responsable a la hora de emplear o contratar a refugiados o cualquier otra persona de la que se ocupa la organización para servicios privados. Informaré por escrito a mi supervisor/a acerca de la naturaleza y las condiciones de dicho empleo.</p>	<p>No apoyaré ni participaré en actividades ilegales, de explotación o abuso, incluidas, por ejemplo, las relacionadas con el trabajo infantil, la trata de seres humanos y el tráfico de mercancías.</p>
<p>Puesto que el ACNUR tiene el compromiso de defender el más alto estándar de atención y protección de la infancia, soy plenamente consciente de que no he de mantener actividad sexual alguna con personas menores de 18 años. (En las Notas sobre el Código de Conducta se puede encontrar información adicional).</p>	<p>No participaré ni toleraré ninguna forma de acoso en trabajo, incluidos el acoso sexual y el abuso de poder.</p>	<p>Como jefe/a o supervisor/a, no solicitaré favores, préstamos u obsequios del personal ni aceptaré nada que no haya solicitado y cuyo valor exceda el simbólico.</p>
<p>Reconozco que el mantener relaciones sexuales con el personal bajo mi supervisión conlleva un conflicto de intereses o un potencial abuso de poder. Si me encontrara en una relación de este tipo, resolveré este conflicto de intereses sin dilación alguna.</p>		

**PAGINA 4 DE 4 PARA LA ACTIVIDAD “HACER EL PUZZLE”
IMPRIMIR UN CONJUNTO POR EQUIPO**

Los Nueve Principios

-
- 1. Tratar de manera justa, con respeto y dignidad, a todos los refugiados y demás personas de las que se ocupa la organización.**

4 PÁRRAFOS

- 2. Salvaguardar la integridad del ACNUR manteniendo el más alto estándar de conducta personal y profesional, tanto real como percibido.**

2 PÁRRAFOS

- 3. Desempeñar mis funciones oficiales y manejar mis asuntos privados de tal manera que evite conflictos de intereses para, de este modo, preservar y fortalecer la confianza pública en el ACNUR.**

3 PÁRRAFOS

- 4. Contribuir a la construcción de un lugar de trabajo armonioso basado en un espíritu de equipo, así como en la comprensión y el respeto mutuos.**

3 PÁRRAFOS

- 5. Promover la seguridad, la salud y el bienestar de todo el personal del ACNUR como requisito imprescindible para mantener un rendimiento eficaz y constante.**

2 PÁRRAFOS

- 6. Salvaguardar y hacer un uso responsable de la información y los recursos a los cuales tenga acceso por mi trabajo con el ACNUR.**

2 PÁRRAFOS

- 7. Prevenir, contrarrestar y combatir cualquier explotación y abuso de los refugiados y de las otras personas de las que se ocupa el ACNUR.**

4 PÁRRAFOS

- 8. Abstenerme de participar en actividades delictivas o poco éticas, así como en actividades que contravengan los derechos humanos o que perjudiquen la imagen y los intereses del ACNUR.**

2 PÁRRAFOS

- 9. Abstenerme de cualquier tipo de acoso, discriminación, abuso verbal o físico, intimidación o favoritismo en el trabajo.**

3 PÁRRAFOS

La “A” de Aceptar las Diferencias

Objetivo: repasar el contenido más importante del Código de Conducta de manera amena y estimulante para el grupo.

Duración: 20 minutos (dos minutos para explicar las instrucciones, 12 minutos exactos para el juego y seis minutos para verificar y compartir algunas respuestas así como para proclamar a los ganadores).

Número de participantes: Todo el grupo.

Preparación: Hacer copias de la ficha del alfabeto y distribuir una por cada dos participantes. (La ficha se encuentra inmediatamente después de estas instrucciones).

Escribir en la pizarra: **T**: Tratar a todos los refugiados y colegas con imparcialidad.

Materiales: Una copia de la ficha del alfabeto y un bolígrafo o lápiz para cada dos personas.

Si se considera apropiado para el grupo de participantes se pueden llevar premios para la pareja ganadora, como unos caramelos.

Sugerencia: Este es un ejercicio rápido que se puede utilizar en cualquier momento durante la sesión de capacitación. Se puede mantener en reserva por si en un momento dado se tiene la sensación de que el grupo está perdiendo interés o concentración tras el almuerzo.

También se pueden modificar las reglas del juego y utilizarlo como una actividad para generar energía en el grupo. Pedir a los participantes que se pongan de pie en un círculo y arrojar una pelota (servirá con una bola de papel). La persona que reciba la pelota ha de hacer una frase que comience por la A, arrojar la pelota a otra persona que habrá de formular una frase que comience por la B, y así consecutivamente. Todo el que no pueda pensar en una frase quedará eliminado, hasta que quede solo un ganador.

Procedimiento

El texto en *cursiva* sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras.

1. Presentación de la actividad

Bien, vamos a dividirnos de nuevo por parejas. Este es un concurso para ver quiénes son los más rápidos. Aquí hay

una ficha para cada pareja y veremos que a la izquierda tiene el alfabeto impreso.

El objetivo es colaborar con la pareja para escribir una breve frase que comience con cada una de esas letras – el mayor número posible de frases en 12 minutos. Cada frase ha de estar relacionada con el Código de Conducta. No tiene por qué hacerse en orden alfabético – se puede variar, por ejemplo saltando de la A a la R. Se deben hacer todas las que se puedan. En la pizarra hay un ejemplo para ayudar a comenzar.

¿Alguna pregunta? Recordemos que cuando diga que se ha terminado el tiempo, todos deben dejar el bolígrafo inmediatamente sobre la mesa.

2. Trabajo de dos en dos

Decir “*¡Adelante!*” y mirar el reloj. Tras 12 minutos exactos, terminar el juego. Pedir a las parejas que cuenten las frases que han elaborado, para ver quién tiene más. Verificar sus frases para cerciorarse de que tienen sentido y que están relacionadas con el Código.

3. Compartir los resultados

Elegir algunas de las letras más difíciles, como K, Q, Z, V o X y pedir a las parejas de participantes que compartan sus frases con todo el grupo.

4. Finalización de la actividad

Bien hecho. Aquí hay un premio para los ganadores.

Ficha del Alfabeto

A

B

C

D

E

F

G

H

I

J

K

L

M

N

O

P

Q

R

S

T

U

V

W

X

Y

Z

Primer cuestionario:

Objetivos:

- Repasar las partes más importantes del Código de Conducta
- Verificar los conocimientos sobre el Código de Conducta

Duración: 10-15 minutos

Número de participantes: cualquiera

Tipo de participantes: todos, excepto personas con gran dificultad para leer en español.

Preparación: fotocopiar el cuestionario y las fichas de Respuestas y Notas para cada participante.

Materiales: una copia del cuestionario y las Respuestas y Notas para cada participante, que se encuentran al final de esta sección del manual junto a las notas para facilitadores.

Sugerencias: a pesar de que el cuestionario en sí es bastante fácil, algunas personas se ponen nerviosas con todo aquello que les recuerde a pruebas de la escuela. En esos casos, se debe sustituir por otra actividad.

El cuestionario también está incluido en la Guía de Estudio individual para Personal Recién Incorporado, que se encuentra en la [Sección II Orientación para Personal Recién Incorporado](#), de este Manual.

Procedimiento

El texto en *cursiva* sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras. Utilizar el idioma común del grupo.

1. Presentación del cuestionario

Este es un breve cuestionario para comprobar cuánto sabemos sobre el Código de Conducta. Debemos hacer un círculo alrededor de la letra (a, b, o c) que creamos que mejor responde a la pregunta o completa la frase. Tenemos que guardar los papeles, ya que repasaremos juntos las respuestas una vez hayan terminado todos. ¡Nadie debe conocer la puntuación de los demás!

2. Resolver el cuestionario

Entregar el cuestionario. Dar tiempo suficiente a los participantes para que lo completen. Después, utilizando la ficha de Respuestas y Notas, revisar sus respuestas. No se debe perder el tiempo con preguntas que todos hayan acertado. Distribuir copias de la ficha de Respuestas y Notas a todos para su referencia en el futuro, ya que

contiene una explicación de cada pregunta.

**Alternativa:
Segundo
cuestionario**

El segundo cuestionario es bastante más difícil que el primero. Se puede utilizar con grupos más sofisticados o si el grupo ya ha utilizado el primer cuestionario en otra ocasión, como por ejemplo en reuniones de equipo durante el año.

Primer Cuestionario

Código de Conducta del ACNUR

Hacer un círculo alrededor de la letra correspondiente a la expresión que complete la frase o que responda a la pregunta correctamente.

1. El Código de Conducta pretende servir al personal de guía ilustrativa para tomar decisiones éticas
 - a En su vida privada
 - b En su vida profesional
 - c En su vida profesional y, a veces, en su vida privada.
2. ¿Qué significa firmar el Código de Conducta o qué es lo que implica?
 - a Confirma que hemos leído y entendido que espera de nosotros que vivamos a la altura de las normas de comportamiento descritas en el texto.
 - b Es un compromiso solemne, que implica que de ahora en adelante aplicaremos el Código de Conducta tanto en la vida profesional como en la privada.
 - c Demuestra que se acepta que el Código ofrece sugerencias válidas de comportamiento adecuado.
3. La base legal para determinar que una determinada conducta es inaceptable en el ACNUR es:
 - a El Código de Conducta
 - b El Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas
 - c La Carta de las Naciones Unidas y el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas.
4. El término “explotación de refugiados” significa
 - a Utilizar nuestro poder como funcionarios del ACNUR para obtener bienes o servicios de refugiados para ganancia personal
 - b Utilizar dicho poder en una relación (sexual, social, política, emocional o económica) con un refugiado/a.
 - c Ambas, a y b
5. Por qué hace hincapié el Código de Conducta en la necesidad de tratar a las mujeres, niños y niñas refugiadas, en particular, con respeto y dignidad?
 - a Porque hay menos mujeres que hombres, por lo cual se suelen encontrar en una situación de abandono
 - b Porque, por lo general, están en situación de desventaja desde el punto de vista del poder y la influencia que puedan ejercer.
 - c Porque sería culturalmente inapropiado no brindarles el respeto al que suelen estar acostumbradas
6. Es esencial que veamos a la gente que servimos como seres humanos y no como “casos individuales”, “poblaciones” o “grupos de casos”, porque:
 - a Las personas de las que se ocupa la organización pueden no comprender estos términos

- b Este tipo de términos genera un enfoque burocrático
 - c En algunos idiomas, la traducción de estos términos es peyorativa
7. El ejercicio de un trabajo externo además del que se tiene con el ACNUR
- a Está permitido si es trabajo voluntario, no remunerado por una causa válida
 - b No está permitido en ningún caso
 - c Requiere autorización previa
8. La definición de niño/a varía de un país a otro. El Código de Conducta está basado en la normativa internacional que define a los niños como toda persona:
- a Menor de 18 años
 - b Menor de 16 años
 - c Menor de 21 años
9. Una de las cláusulas del Código dice que “evitaremos conflictos de intereses”. Ello implica que evitaremos:
- a Tener conflictos con otras personas, ya sean colegas, agencias implementadoras u operacionales, refugiados u otras personas de las que se ocupa la organización
 - b Ponernos en una situación que sitúe nuestro interés personal, económico, o el de nuestro grupo étnico o nacional por encima de nuestra responsabilidad profesional
 - c Tener conflictos o desacuerdos sobre las personas de las que se ocupa la organización.
10. Cualquier inquietud o sospecha relacionadas con la explotación o el abuso sexuales por parte de un(a) colega de trabajo, sea o no del ACNUR, _____ transmitirse a través de los mecanismos establecidos.
- ¿Cuál sería la palabra más adecuada para llenar el espacio vacío?
- a debe
 - b puede
 - c debería

Respuestas y Notas sobre el Primer Cuestionario

(Los números de páginas se refieren al documento Código de Conducta y Notas Explicativas, Junio 2004)

- | | | |
|------|---|-----------------|
| 1. c | <p><i>El Código de Conducta pretende servir de guía ilustrativa para ayudar al personal en la toma de decisiones éticas en su vida profesional y, en ocasiones, en su vida privada</i></p> <p>Esta cita corresponde a la Introducción al Código de Conducta. Muchas decisiones éticas en el ámbito de nuestra vida privada no están relacionadas con el Código de Conducta, pero algunas sí lo están.</p> | Página 1 |
| 2. a | <p><i>¿Qué significa firmar el Código de Conducta o qué implica? Confirma el hecho de que hemos leído y entendido que se espera que vivamos a la altura de las normas de comportamiento descritas en el texto.</i></p> <p>El hecho de firmar el código implica algo más que la simple aceptación de su contenido como si de una recomendación se tratara. El Código brinda una orientación ética que no es explícitamente vinculante. No obstante, la firma significa reconocer que el ACNUR espera que su personal comprenda el Código y lo cumpla .</p> | Páginas 14 y 15 |
| 3. c | <p><i>La base jurídica para establecer que una determinada conducta es inaceptable en el ACNUR es: La Carta de las Naciones Unidas y el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas</i></p> <p>El Código de Conducta (CdC) es un código ético que no tiene fuerza de ley. No obstante, los documentos de las Naciones Unidas arriba mencionados, sobre los que se basa el CdC, son jurídicamente vinculantes para el personal y sirven de base para la puesta en práctica de los valores y los principios del CdC.</p> | Páginas 1 y 2 |
| 4. c | <p><i>El término explotación de refugiados significa utilizar nuestro poder como funcionarios del ACNUR para obtener bienes o servicios de refugiados para ganancia personal o utilizar dicho poder en una relación (sexual, social, política, emocional o económica) con un refugiado/a.</i></p> <p>El mero hecho de estar contratados por el ACNUR nos da un poder que, lamentablemente, se puede utilizar de maneras poco éticas. Utilizar mal este poder en una relación con alguien que tiene menos poder, como un refugiado/a a quien se supone que servimos, constituye explotación.</p> | Página 38 |
| 5. b | <p><i>¿Por qué hace hincapié el Código de Conducta en la necesidad de tratar a las mujeres, niños y niñas refugiadas, en particular, con respeto y dignidad?</i></p> <p>Porque típicamente se suelen encontrar en una situación de desventaja desde el punto de vista del poder y la</p> | Página 16 |

influencia que puedan ejercer.

El ACNUR se ha comprometido a respetar la igualdad de derechos entre hombres y mujeres y a cuidar y proteger los derechos de los niños y niñas. Esto tiene gran importancia ya que, en numerosas situaciones de refugio, las mujeres y los niños y niñas sufren más que los hombres.

- | | | |
|------|--|---------------------------|
| 6. b | <p><i>Es esencial que veamos a la gente que servimos como seres humanos y no como “casos individuales”, “poblaciones” o “grupos de casos”, ya que este tipo de términos genera un enfoque burocrático.</i></p> <p>El conversar cara a cara con las personas de las que nos ocupamos nos puede ayudar a “poner un rostro humano” a problemas de gran complejidad.</p> | Página 18 |
| 7. c | <p>El ejercicio de un trabajo externo además del que se tiene con el ACNUR requiere autorización previa.</p> <p>De hecho, no solo se requiere autorización para ejercer otro trabajo, sino también para algunas otras actividades en el exterior. Es fundamental garantizar que no hay ningún conflicto de intereses que pudiera afectar la integridad de nuestras operaciones y actividades.</p> | Página 23 |
| 8. a | <p>La definición de niño/a varía de un país a otro. El Código de Conducta está basado en la normativa internacional que define a los niños como toda persona menor de 18 años.</p> <p>Este es un ejemplo de una norma que difiere de un país a otro, en cuyo caso el ACNUR se rige por los estándares internacionales. Otro ejemplo podría ser el de un acto, como la mutilación genital femenina, aceptado o condonado por un gobierno, pero que esté considerado por las Naciones Unidas como una violación de derechos humanos.</p> | Páginas 2, 10, 34, 40, 42 |
| 9. b | <p>Una de las cláusulas del Código dice que “evitaremos conflictos de intereses”. Ello implica que evitaremos ponernos en una situación que sitúe nuestro interés personal, económico, o el de nuestro grupo étnico o nacional por encima de nuestra responsabilidad profesional.</p> <p>De hecho, una parte de la cláusula cinco estipula que deberemos evitar incluso dar un trato a personas o compañías privadas, como los proveedores, que pudiera ser percibido como preferencial. Otras situaciones que pudieran dar lugar a un conflicto de intereses incluyen aceptar instrucciones de nuestro propio gobierno, o aceptar obsequios o cualquier cosa que represente algún valor de alguien que tenga una relación comercial con las Naciones Unidas, o tomar parte en actos políticos, como presentarnos a las elecciones en nuestro país.</p> | Páginas 6 y 7 |

10. a *Cualquier inquietud o sospecha relacionadas con la explotación o el abuso sexuales por parte de un(a) colega de trabajo, sea o no del ACNUR, _____ transmitirse a través de los mecanismos establecidos.*

Página 32

¿Cuál sería la palabra más adecuada para llenar el espacio vacío?

Debe

El personal no puede optar por ignorar los casos de explotación sexual y tiene la obligación de informar sobre los mismos. Ello deberá hacerse con independencia de que el autor o la autora de tal acto, sea o no miembro del sistema de Naciones Unidas.

Segundo Cuestionario

Código de Conducta del ACNUR

*Hacer un círculo alrededor de la letra correspondiente a la expresión que complete la frase o que responda a la pregunta correctamente. Solo hay una respuesta correcta **excepto en aquellos casos en que se pide específicamente que se seleccione más de una respuesta.***

1. El ACNUR _____ que las agencias implementadoras cumplan con los Principios del Código de Conducta
 - a. espera
 - b. permite
 - c. promueve
 - d. exige

2. Según el primer Principio Rector del Código de Conducta, como funcionarios del ACNUR, nos comprometemos a tratar a los refugiados y otras personas de interés:
 - a. de manera justa, con compasión y cuidado
 - b. de manera justa, con respeto y dignidad
 - c. de manera profesional y con honestidad y apertura
 - d. con benevolencia, transparencia y responsabilidad

3. Según una de las cláusulas del Código, evitaremos “conflictos de intereses”. Esto significa que:
 - a. evitaremos entrar en conflicto con terceros, ya sean colegas, agencias colaboradoras o personas de las que se ocupa la organización
 - b. evitaremos entrar en conflicto o desacuerdos sobre personas de las que se ocupa el ACNUR
 - c. evitaremos ponernos en una situación que sitúe nuestro interés personal, económico, o el de nuestro grupo étnico o nacional por encima de nuestra responsabilidad profesional.
 - d. evitaremos situaciones que puedan desembocar en conflictos de cualquier tipo.

4. Según el segundo principio nos comprometemos a “salvaguardar la integridad de ACNUR asegurando que nuestra conducta personal y profesional cumpla con los más altos estándares y sea percibida como tal”. ¿Qué expresión define mejor “integridad”?
 - a. Honestidad, veracidad y lealtad a la oficina
 - b. Conducta pacífica, transparencia y una gran dedicación al trabajo
 - c. Comportamiento honorable, profesional y coherente
 - d. Responsabilidad, tacto y capacidad de crear consenso

5. Los funcionarios del ACNUR no pueden presentarse a elecciones ni ocupar cargos públicos pero sí pueden
 - a. votar y solicitar fondos públicos para fines políticos
 - b. votar y publicar artículos de opinión política en la prensa
 - c. votar y apoyar públicamente a los candidatos
 - d. votar y participar en actividades cívicas locales

6. El personal del ACNUR tiene el derecho a negarse a cumplir instrucciones en circunstancias excepcionales, incluidas en los **dos** siguientes casos (**seleccionar dos**).
- Si las instrucciones contravienen las políticas y normas de seguridad del ACNUR y de las Naciones Unidas
 - Si la instrucción se da de manera verbal y no por escrito
 - Si a un funcionario del ACNUR se le dan instrucciones sustancialmente diferentes a las que se les han dado a los demás
 - Si el miembro del personal tiene motivos razonables para creer que el cumplimiento de las instrucciones específicas le expondrá a él o a otros a riesgos innecesarios
 - Si la instrucción requiere que el funcionario renuncie temporalmente a un privilegio estatutario, como por ejemplo tomar sus días de descanso y recuperación.
7. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones respecto al uso de vehículos oficiales del ACNUR para fines privados es correcta?
- Su utilización está prohibida
 - Su utilización requiere autorización previa
 - Su utilización está prohibida salvo en caso de necesidad urgente o emergencia, que ha de estar plenamente documentada
 - Su utilización es aceptable
8. Según el Boletín del Secretario General de 2003, las relaciones sexuales con personas de las que se ocupa la organización **mayores** de 18 años de edad:
- Se recomienda vigorosamente evitarlas
 - Están prohibidas en todo caso y constituyen motivo de despido inmediato
 - Únicamente son aceptables con el conocimiento y la previa autorización del supervisor/a del funcionario/a de Naciones Unidas
 - Son aceptables si son plenamente consentidas
9. Nosotros somos los dueños de nuestra vida privada. El ACNUR únicamente tiene el derecho de regular nuestra conducta privada en dos instancias. ¿Cuáles? **Elegir dos**.
- Si el comportamiento perjudica nuestro bienestar físico
 - Si el comportamiento es ilegal bajo la normativa local
 - Si el comportamiento pudiera avergonzar al ACNUR frente al Gobierno o la población local
 - Si el comportamiento tiene un impacto negativo sobre nuestro trabajo o sobre la gente a la que servimos
 - Si el comportamiento genera incomodidad o controversia entre los colegas
10. En el entorno de trabajo del ACNUR no ha lugar el acoso, la discriminación, los abusos físicos o verbales, la intimidación o el favoritismo. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones sobre el acoso no es correcta?
- El acoso puede tener lugar tanto durante el horario de trabajo o como durante el tiempo libre
 - El acoso puede darse en forma de correos electrónicos ofensivos
 - El acoso puede ser obra tanto de funcionarios individuales como de grupos de funcionarios
 - El acoso siempre es obra de alguien que se encuentra en una posición de poder o autoridad sobre la víctima.

11. Cuando entramos en Naciones Unidas y firmamos el Juramento de Toma de Posesión, prometemos: (hacer un círculo alrededor de todas las respuestas correctas)
- a. respetar las obligaciones que nos correspondan según las el Estatuto y Reglamento del Personal
 - b. no solicitar ni recibir instrucciones de Gobiernos o fuentes externas a las Naciones Unidas
 - c. ejercer las funciones que se nos confíen como funcionarios de Naciones Unidas con toda lealtad, discreción y seriedad.
 - d. tratar a todas las personas de las que se ocupa la organización con respeto y dignidad
 - e. no involucrarse en actividades delictivas o poco éticas, actividades que contravengan los derechos humanos o actividades que puedan comprometer la imagen y los intereses de las Naciones Unidas
12. El Principio 9 del Código de Conducta describe aquellas actividades que debemos evitar para crear un buen ambiente de trabajo. Aquellas actividades incluyen: (hacer un círculo alrededor de todas las que sean correctas)
- a. toda forma de acoso
 - b. el maltrato de personas de las que se ocupa la organización
 - c. discriminación
 - d. irregularidades financieras
 - e. abusos físicos y verbales
 - f. intimidación o favoritismo
-
-

Respuestas y Notas sobre el Segundo Cuestionario

(Los números de páginas se refieren al documento *Código de Conducta y Notas Explicativas*, Junio de 2004)

- | | | | |
|---|---|---|---------------|
| 1. | c | El ACNUR promueve que las agencias implementadoras cumplan los Principios Rectores del Código de Conducta | Página 2 |
| <p>La Introducción dice que “Igualmente, se insta al personal a que aliente a sus interlocutores a adherirse a dichos estándares”. Muchas de nuestras agencias colaboradoras ya han desarrollado sus propios códigos de conducta. (A veces llamados Estándares Éticos.)</p> | | | |
| 2. | b | Según el primer Principio Rector, como funcionarios del ACNUR nos comprometemos a tratar a los refugiados y demás personas de las que se ocupa la organización de manera justa, con respeto y dignidad. | Página 5 |
| <p>Continúa diciendo que “haremos siempre todo lo posible por comprender las difíciles experiencias que han sufrido y a las que han sobrevivido los refugiados y las otras personas de las que se ocupa el ACNUR”.</p> | | | |
| 3. | c | Una de las cláusulas en el Código dice que evitaremos “conflictos de intereses”. Esto significa que evitaremos ponernos en una situación que sitúe nuestro interés personal, económico, o el de nuestro grupo étnico o nacional por encima de nuestra responsabilidad profesional. | Páginas 6 y 7 |
| <p>De hecho, una parte del Principio tres estipula que deberemos evitar incluso dar un trato a personas o compañías privadas, como los proveedores, que pudiera ser <i>percibido</i> como preferencial. Otras situaciones que pudieran dar lugar a un conflicto de intereses incluyen aceptar instrucciones del propio gobierno, o aceptar obsequios o cualquier cosa que represente algún valor por parte de alguien que tenga una relación comercial con las Naciones Unidas, o participar en actos políticos, como presentarse a las elecciones del propio país.</p> | | | |
| 4. | a | Según el segundo principio nos comprometemos a “salvaguardar la integridad de ACNUR manteniendo el más alto estándar de conducta, tanto real como percibido”. ¿Qué expresión define mejor “integridad”? Honestidad, veracidad y lealtad a la oficina. | Página 20 |
| <p>Los otros términos son excelentes características de un buen funcionario del ACNUR pero no definen la palabra “<i>integridad</i>”.</p> | | | |
| 5. | d | Los funcionarios del ACNUR no pueden ostentar cargos públicos | Página |

10.	d	<p>En las reuniones al interior del ACNUR votar y participar en actividades sociales.</p> <p>En las reuniones al interior del ACNUR, los abusos físicos o verbales, la intimidación o el favoritismo. ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es más apropiada para participar en actividades comunitarias o cívicas?</p> <p>El acoso u hostigamiento siempre es errado y debe ser denunciado.</p> <p>Siempre se deben respetar las normas y principios establecidos por la ONU y las Naciones Unidas.</p>	25
6.	a y d	<p>Es cierto que lo más típico es que el acoso u hostigamiento sea:</p> <p>El personal del ACNUR tiene el derecho de negarse a cumplir órdenes de personas que ejercen algún tipo de autoridad sobre la instrucción. Pero también es posible que un superior jerárquico o un colega los dos siguientes casos que lo cometan.</p> <p>- Si la instrucción contraviene las políticas y normas de Seguridad del ACNUR y de las Naciones Unidas (a)</p> <p>- Si los miembros del personal tienen motivos razonables para creer que el espacio en el que están es inseguro y se expone a expondrá a agresión estatutaria y negligencia (d)</p>	Página 26
11.	a, b, c	<p>Seguridad del ACNUR y de las Naciones Unidas (a)</p> <p>Si los miembros del personal tienen motivos razonables para creer que el espacio en el que están es inseguro y se expone a agresión estatutaria y negligencia (d)</p> <p>b. no solicitar ni recibir instrucciones de Gobiernos</p> <p>Todo funcionario tiene el derecho de negarse a cumplir órdenes que lleve a cabo una instrucción que sea ilegal o contrario a la ética. Debe consultar con su jefe de servicio o la Oficina de las Naciones Unidas en el centro de la autoridad, siguiente pedir orientación y considerar la revisión.</p> <p>Las otras dos opciones provienen del Código de Conducta del ACNUR, las siguientes afirmaciones respecto al uso de vehículos oficiales del ACNUR para fines privados es correcta?</p> <p>Su utilización requiere autorización previa</p>	No es aplicable
7.	b	<p>13. El Principio 9 del Código de Conducta describe las Adecuadas autorizaciones se darán para los gastos que implica ello dentro de su trabajo. Estas gastos incluyen:</p> <p>a. toda forma de acoso u hostigamiento</p> <p>Según el Boletín del Secretario General de 2003, las relaciones sexuales con personas de las que se ocupa la organización mayores de 18 años de edad.</p> <p>c. discriminación</p> <p>Se recomienda vigorosamente evitarlas</p> <p>e. los abusos físicos y verbales</p> <p>En caso de duda, está en el interés del funcionario informar de esta relación a su supervisor/a (que tiene la obligación de mantener la confidencialidad).</p>	Página 19
12.	a, c, e, f	<p>b. el manejo de personas de las que se ocupa la organización</p> <p>d. irregularidades financieras</p> <p>(irregularidades financieras), la razón primordial no es mantener Nosotros somos los dueños de nuestra vida privada. El ACNUR un buen ambiente de trabajo. Estos dos comportamientos se únicamente tiene el derecho de regular nuestra conducta privada abordan en otras partes del Código de Conducta.</p> <p>en dos situaciones. ¿Cuáles?</p> <p>- Si el comportamiento es ilegal bajo la normativa local (b)</p> <p>- Si el comportamiento tiene un impacto negativo sobre nuestro trabajo o las personas a las que servimos (d)</p>	Principio 9, pág. 35
8.	a	<p>Las otras opciones corresponden a situaciones en las que el funcionario del ACNUR tiene que actuar con buen criterio y limitar su propio comportamiento, aun cuando la organización no tenga el derecho de limitarlo.</p>	Página 30
9.	b y d	<p>9. b) y d) (irregularidades financieras), la razón primordial no es mantener Nosotros somos los dueños de nuestra vida privada. El ACNUR un buen ambiente de trabajo. Estos dos comportamientos se únicamente tiene el derecho de regular nuestra conducta privada abordan en otras partes del Código de Conducta.</p> <p>en dos situaciones. ¿Cuáles?</p> <p>- Si el comportamiento es ilegal bajo la normativa local (b)</p> <p>- Si el comportamiento tiene un impacto negativo sobre nuestro trabajo o las personas a las que servimos (d)</p>	Página 34

Debate

Objetivo: Reflexionar en mayor profundidad sobre las cuestiones éticas que aborda el Código de Conducta.

Duración: entre 45 minutos y una hora y cuarto, según el número de afirmaciones que debatan los participantes. Se necesitarán dos equipos de tres a cuatro personas para cada afirmación. (Con 20 participantes se pueden debatir tres afirmaciones, utilizando seis equipos, cuatro con tres miembros y dos con cuatro cada uno).

Justificación: debatir una afirmación desde una posición asignada (que no responda necesariamente a lo que los participantes realmente crean), los obliga a reflexionar cuidadosamente sobre la cuestión y fomenta la empatía con aquellas personas que mantienen posturas diferentes a las propias.

Preparación: escribir las afirmaciones a debatir en la pizarra o en una hoja de papel antes de la sesión. Bajo cada afirmación, hacer una lista de los participantes que deben argumentar “a favor” y los que han de argumentar “en contra”. Por ejemplo:

“Se podría evitar gran parte del abuso de personas de las que se ocupa la organización aumentando la ayuda humanitaria que reciben estos grupos”.

A favor: Bill, Keesha, Lala

En contra: Pilar, Ben, Musa

Escribir el procedimiento en la pizarra, como referencia durante el debate.

Posibles afirmaciones para debatir:

“Un Código de Conducta es la manera más eficaz de evitar la explotación de refugiados por parte de trabajadores humanitarios”.

“Gran parte del abuso de poblaciones vulnerables se podría eliminar aumentando la ayuda humanitaria que reciben estos grupos”.

“El Código de Conducta del ACNUR es bastante ineficaz porque no contiene sanciones significativas para los que lo violan”.

“El ACNUR debería definir quién es un “niño” o “niña” según las normas culturales y jurídicas locales y no a partir de los 18 años de edad”.

Sugerencia	Es importante pensar bien en las afirmaciones que van a asignarse a cada equipo. Al crear los equipos se debe intentar buscar un equilibrio entre las capacidades y las destrezas. También se deben poner a los participantes más fuertes en los equipos que argumenten a favor de las posiciones más difíciles de justificar.
Procedimiento	El texto en cursiva sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras.
1. Presentación de la actividad	<p><i>¿Cuántas veces hemos llevado a cabo debates en el pasado? ¿Quizás en la escuela? Bien, pues hoy vamos a debatir temas controvertidos relacionados con el Código de Conducta. No vamos a seguir todas las reglas de los debates formales, pero vamos a tener una discusión estructurada. Veamos el procedimiento que hemos escrito en la pizarra. [Mencionar todos los puntos.] Quizás alguien piense que se le ha asignado a un equipo que tenga que debatir algo en lo que realmente no crea. Eso significa que tendrá que reflexionar con sumo cuidado sobre lo que diría alguien que <u>sí</u> lo creyera. Todos han de participar en la planificación. En el debate propiamente dicho, pueden participar uno o todos los miembros del equipo.</i></p> <p>[Explicar el procedimiento]</p> <p><i>Trabajar en equipo para preparar los argumentos.</i></p> <p><i>Preparar argumentos en contra basados en lo que se piensa que los del equipo contrario van a decir.</i></p> <p><i>Durante el debate, los que estén a favor tendrán 3 minutos para hablar.</i></p> <p><i>Después, los que estén en contra tendrán otros 3 minutos.</i></p> <p><i>Los que estén a favor tendrán un minuto para resumir.</i></p> <p><i>Los que estén en contra tendrán un minuto para resumir.</i></p> <p><i>El resto del grupo (los que escuchan) votará a favor o en contra de la afirmación.</i></p>
2. Preparación en grupos	<p>Indicar a cada equipo dónde debe reunirse para planificar el debate. Cerciorarse de que los equipos que debatan un mismo tema se encuentren a suficiente distancia unos de otros para que no puedan oír lo que dicen durante la planificación.</p> <p>Circular por los equipos para asegurarse de que han comprendido lo que deben hacer y que empiezan a trabajar en ello de inmediato. Deben ser capaces de preparar como mínimo tres argumentos y un par de contra argumentos.</p> <p>Avisar a los equipos cuando solo queden unos tres o</p>

cuatro minutos para planificar.

3. Debates

Reunir a los equipos en un solo grupo

Indicar qué afirmación se va a discutir primero y pedir al grupo “a favor” que haga su presentación para el resto.

Mantener un control estricto del tiempo. (Los equipos se suelen molestar si se da a unos más tiempo que a otros, por poco que sea).

Pedir al grupo “en contra” que haga su presentación y después hacer que cada equipo haga su resumen, como aparece indicado en el esquema de instrucciones expuesto en la pizarra. Pedir a todo el grupo que vote sobre si está de acuerdo o no con la afirmación.

Seguir el mismo procedimiento con el resto de los grupos.

4. Resumen de la actividad

Hemos tenido unas discusiones animadas. Hemos de recordar que seguramente habrá personas en esta sala que hayan argumentado a favor de una cuestión en la que no crean; ¡así que no los podemos culpar si no estamos de acuerdo con sus argumentos! Lo más importante de esta actividad ha sido la reflexión detallada que hemos realizado sobre algunas cuestiones importantes del Código de Conducta.

Posters

Objetivos:

- Expresar sentimientos sobre el Código de Conducta utilizando un medio visual
- Crear un producto que sirva para recordar con frecuencia a otros el Código de Conducta

Duración: de 15 minutos a una hora, según la versión de la actividad que se utilice (ver las instrucciones más abajo).

Justificación: El Código de Conducta no debería ser percibido como un acontecimiento que tiene lugar una vez al año. Es importante recordar al personal el Código y su aplicación en la vida cotidiana. Una buena manera de hacerlo es a través de posters con los lemas que los mismos participantes hayan creado. Suele ser una buena actividad para concluir; por lo general, gusta a los

participantes, les permite expresar su creatividad y, como resultado, se obtiene un producto tangible que se puede utilizar más adelante.

Preparación: los facilitadores pueden preparar ellos mismos un modelo o mostrar los ejemplos que contiene la [Sección IV Integración del Código de Conducta en el día a día](#).

Preparar también una lista con los nombres de los participantes que se asignen a cada grupo. (Ver más abajo sugerencias de criterios para crear los grupos).

Materiales: para la versión breve de esta actividad, solo se necesita un paquete de hojas A-4 y unos cuantos rotuladores finos o lápices de colores. Para la versión larga (con posters más elaborados), se necesita un pliego de papel de tamaño poster para cada grupo, y unos cuantos artículos de papelería como tijeras, rotuladores gruesos, bolígrafos, cinta adhesiva, pegamento, papeles de colores, lápices, etc.

Habrá que tener mesas donde los grupos puedan trabajar.

Sugerencia

Dividir a los participantes en grupos de cuatro a seis personas. Tener en cuenta que cuanto más pequeño sea el grupo, menos creativo tenderá a ser y cuanto más numeroso sea, más limitada será la participación. Esta es una buena ocasión para mezclar a los participantes de modo que se relacionen con colegas con los que no trabajan normalmente. Cuanta más diversidad de participantes haya, en cuanto al nivel, género, origen étnico, funciones, etc. de los participantes, más creativos serán los grupos.

Procedimiento

El texto en cursiva sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras.

1. Presentación de la actividad

Vamos a concluir esta parte de la sesión con algo divertido que nos ayude a recordar el Código de Conducta durante las próximas semanas. Vamos a dividirnos en grupos. Cada grupo va a crear un póster (o más de uno) con una idea sencilla que capte el significado y la finalidad del Código. (Mostrar algunos ejemplos que hayan elaborado los facilitadores o que hayan copiado de la [Sección IV Integración del Código de Conducta en el día a día](#) del presente Manual).

Cada grupo deberá sugerir primero un tema, o lema, o dicho, y luego pensar como ilustrarlo. ¿Alguna pregunta?

- | | |
|---|--|
| <p>2. Organización de la actividad</p> | <p>Leer la lista con la composición de los grupos y mostrar a cada grupo su lugar de trabajo. Distribuir el material de papelería o colocarlo en un punto de la sala para que los participantes tomen lo que necesiten, cuando sea preciso.</p> |
| <p>3. Trabajo en grupos</p> | <p>Circular de un grupo a otro para ayudarlos a comenzar. Algunos pueden estar ansiosos por comenzar a “jugar” con el material. Cerciorarse de que cada grupo piense en un tema, un dicho, o lema antes de empezar a trabajar en el poster. Si les resulta difícil comenzar, se les pueden dar ideas de frases o palabras que podrían resumir el Código; ¿Respeto? ¿Integridad? ¿Bondad?</p> |
| | <p>Al circular entre los grupos, se les debe indicar el tiempo que les queda y animar a los más lentos para que terminen más o menos a la vez.</p> |
| <p>4. Presentaciones en plenario</p> | <p>Cuando los grupos hayan identificado el tema y lo hayan escrito en el papel (versión breve) o hayan elaborado un poster artístico (versión larga), reunirlos a todos juntos. Pedir a cada grupo que muestre su poster al resto y que explique por qué han escogido ese tema en concreto.</p> |
| <p>5. Recapitulación de la actividad</p> | <p>Recapitular comentando el modo en que cada poster refleja un aspecto fundamental del Código de Conducta. Si fuera oportuno, se puede elogiar el talento artístico del grupo. También se puede optar por pedir al grupo que vote el poster o posters favoritos y exponerlos a continuación.</p> |
| <p>6. Seguimiento</p> | <p>Recopilar los posters y utilizarlos durante las siguientes semanas o meses en las paredes y en los tablones de anuncios de la oficina. Se puede considerar la posibilidad de distribuirlos a otras oficinas o intercambiarlos con los de otros grupos que hayan realizado la misma actividad.</p> |

Aplicación del Código al propio equipo de trabajo

Objetivo: aplicar lo aprendido sobre el Código de Conducta a situaciones específicas que comparta todo el grupo o equipo de trabajo.

Duración: 10-30 minutos

Tipo de participantes: para esta actividad se da por hecho que todos los participantes vienen de un mismo equipo de trabajo u oficina.

Preparación: reflexionar de antemano sobre la cuestión de la aplicación del Código al grupo concreto o a la oficina para poder dar una o dos ideas si tienen dificultades para comenzar.

Sugerencia

Si los participantes funcionan bien por su cuenta, es mejor no dar ideas, sino limitarse simplemente a hacer preguntas para centrarse en las áreas más importantes para el grupo en concreto. Esta actividad constituye una buena forma de recapitular al final de la sesión.

Procedimiento

El texto en *cursiva* sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras

1. Presentación de la actividad

Hasta ahora hemos hablado fundamentalmente de cómo se aplica el Código de Conducta al ACNUR, en general y a todo su personal, desde los conductores hasta los Representantes. Ahora vamos a dedicar unos minutos a su aplicación en nuestro grupo de trabajo, u oficina, en particular. Las decisiones éticas que nosotros tenemos que tomar puede que no sean las mismas que las que deba tomar la persona que prepare los contratos en Ginebra o alguien que trabaje en el terreno directamente con refugiados.

2. Debate

Abrir el debate utilizando preguntas como las que se presentan a continuación. El objetivo ha de ser que el grupo de trabajo o la oficina identifique situaciones concretas de las que estén al tanto así como las acciones a realizar para cumplir con el Código. (Si hubiera más de un grupo, se puede hacer que trabajen por separado para reunirse después y compartir lo que han debatido).

Durante el debate, los facilitadores han de tener la libertad de contribuir con sus propios ejemplos. Esto puede ayudar a que el grupo los vea como colegas normales que también se ven obligados a afrontar cuestiones similares.

Posibles preguntas:

En la oficina ¿cuál fue la última vez que tuvimos que reflexionar realmente sobre “la manera correcta de actuar”? Vamos a describirlo.

¿Qué situaciones han surgido en este grupo u oficina en el pasado en las que el Código haya ayudado a guiar su actuación?

Durante el debate del grupo, los facilitadores o un relator pueden ir tomando notas en la pizarra o en un papel sobre la pared. Es útil que los participantes puedan ver un resumen de sus ideas.

Recapitulación de la actividad	Recordar a los participantes que el Código es de aplicación para todo el personal del ACNUR, y que se puede aplicar a su grupo u oficina concretos en situaciones reales (referirse a las notas de la pizarra o papel).
--------------------------------	--

Anexo A: Casos y Notas para Facilitadores



©UNHCR/E. Kanelstein

Nota sobre los casos

Después de cada caso se pueden encontrar unas Notas para Facilitadores, para ayudar a moderar el debate. La última sección de estas notas muestra dónde acudir para obtener mayor orientación y asesoramiento en caso de encontrarse en una situación similar. El objetivo es promover que todo el personal del ACNUR consulte a otros antes de incurrir en un comportamiento que pueda ser éticamente cuestionable. Asimismo, se pretende fomentar que el personal del ACNUR denuncie posibles casos de mala conducta. En general:

ACUDIR A	PARA
El Defensor	Disputas personales, conflictos relacionados con el trabajo, etc.
Oficina del Bienestar del Personal	Problemas personales
La Oficina de Ética	Interpretación del Código de Conducta, incluidos conflictos de intereses, estándares de conducta, etc.
Consejo de Personal	Asesoramiento y referencia para la resolución informal de quejas
Oficina del Inspector General	Investigación formal de mala conducta
Sección de Asuntos Jurídicos	Asesoramiento jurídico sobre temas tales como residencia, impuestos, privilegios e inmunidades
División de Recursos Humanos	Asesoría sobre cuestiones relativas a recursos humanos, problemas con las evaluaciones de rendimiento profesional, problemas médicos, políticas de recursos humanos, etc.

NOTA: Los mecanismos de referencia propuestos al final de cada caso práctico constituyen meras sugerencias. En situaciones reales se debe considerar la posibilidad de acudir a cualquiera de las oficinas que se indican arriba, según sea lo más pertinente en cada caso.

Información sobre los casos

Esta información tiene el objetivo de permitir a los facilitadores seleccionar casos que muestren cómo aplicar las diferentes partes del Código de Conducta, así como elegir casos que traten las cuestiones más pertinentes para cada grupo. Se deberán seleccionar los casos que tengan mayor prioridad ya que únicamente habrá tiempo de examinar unos pocos.

Nota: los casos se encuentran en el Manual en el orden en que se presentan más abajo.

Fotocopiar únicamente los casos para los participantes, **no** para los facilitadores.

Nombre del Caso	Cuestiones Principales	Principio del Código de Conducta	Valor del Código de Conducta	Año en que fue escrito
La tienda de repuestos de vehículos	Falta de transparencia al establecer un negocio particular	3		2009
Un día tranquilo en la playa	Daño inadvertido a la imagen del ACNUR	8		2009
La mujer moderna	Choque entre culturas tradicionales locales y occidentales		5	2009
El candidato "adecuado"	Conflicto entre valores y prácticas locales y los estándares de Naciones Unidas	9	4	2009
Comunicación en el lugar de trabajo	Acoso en el trabajo, discriminación por género y mala conducta financiera	4, 5, 6, 8, 9	1, 4	2009
Sitio web pornográfico	Acoso sexual, posible abuso de refugiados	1, 2, 4, 5, 7, 8, 9	1, 2, 5	2009
Propagación de rumores	Discriminación por orientación sexual, estatus de VIH, género y discapacidad	4, 9	1, 3, 4	2009
Los teléfonos móviles	Conflicto de intereses e irregularidades financieras	2, 3, 6, 8	1	2009
Negocio externo para el futuro de la familia	Conflicto de intereses y represalias contra quien da la señal de alarma	2, 3, 5, 8, 9	1	2009
Trabajar mucho y divertirse mucho	Injerencia del ACNUR en la vida privada de un funcionario, violación de normas culturales, participación en actividades de prostitución y otras actividades delictivas	8, 6	5	2002

Sexo, poder y refugiados	Explotación sexual de refugiados, comunicación de un problema con una agencia colaboradora	7		2002
Matrimonio Ruritano	Sexo con personas menores de 18 años	8		2002 revisado en '09
Romance en la oficina	Relación sexual entre supervisor/supervisado, comunicación de mala conducta	9		2002
Actividades religiosas de la agencia implementadora	Comportamiento inapropiado por parte de la agencia implementadora fuera del contrato, violación de normas culturales		5	2002 revisado en '09
El perrito	Possible conflicto de intereses / recepción de un obsequio	3		2002
Un miembro del personal llamado "él/ella"	Diversidad en la oficina, mantener la confidencialidad, violación de normas culturales	3		2002
Trabajo político fuera de la oficina	Trabajo en el exterior, apariencia de apoyo a un partido político	9	4, 5	2002
La enfermedad de Hansen	Mantener la confidencialidad del personal / cuestiones médicas	4, 6	3	2002
La empleada doméstica	Empleo doméstico de un refugiado	7		2002
Contratos para la familia	Conflicto de intereses, gestión de recursos	3, 6		2002
¿Compasión o algo más?	Amistad con refugiados, apariencia de relación sexual	1		2002
Repuestos misteriosos de vehículos	Comunicación sobre posible robo, cuestión de género en la oficina	4, 6	4	2002
Nuevo negocio	Possible conflicto de intereses / negocio de la esposa	2, 6		2002
Utilización de recursos oficiales	Utilización de vehículo para asuntos no oficiales, comunicación sobre abuso a alto nivel	6		2002

La traductora	Percepción de favoritismo hacia un determinado refugiado	3, 7		2002
La antigüedad familiar	Possible explotación económica de un refugiado, abuso de poder	7		2002
Emergencia nocturna	Calibrar la seguridad de un grupo de funcionarios frente a otro	5		2002
Reunión sobre reubicación de refugiados	Participación de refugiados en la toma de decisiones, cuestiones de género	1	2, 4	2002

Casos prácticos para utilizar en sesiones de orientación o actualización sobre el Código de Conducta.

(Los casos se presentan a continuación en el orden en que se encuentran en la lista anterior.)

Casos prácticos para Sesiones de Orientación o Actualización sobre el Código de Conducta

La nueva tienda de repuestos de vehículos

Lin lleva varios años trabajando como asistente de aprovisionamiento y es responsable de la adquisición de repuestos de vehículos a nivel local. Durante todo ese tiempo ha logrado adquirir amplios conocimientos sobre el material disponible y dónde encontrar piezas difíciles de obtener. A raíz de conversaciones con miembros de su familia, Lin ha empezado a considerar la posibilidad de utilizar sus conocimientos para abrir su propio negocio a pequeña escala.

Mientras cumple lealmente con sus obligaciones con el ACNUR durante el día, Lin empieza a pasar cada vez más tiempo libre organizando el nuevo negocio. En marzo abre una pequeña tienda de repuestos de vehículos de segunda mano en un local en la residencia familiar. Su primo se ocupa de la tienda entre semana y Lin atiende a los clientes durante el fin de semana. Lin no ve razón alguna para informar a su supervisor de su nuevo negocio.

Durante muchos años se ha tenido la costumbre de permitir a los conductores del ACNUR que se queden con las piezas usadas que se hayan descartado. Al ver que podría revender muchas de estas piezas en su tienda, Lin acude al jefe de los conductores y le menciona que le gustaría comprar partes usadas al resto de los conductores. Deja claro que se refiere únicamente a aquellas piezas que hayan adquirido legítimamente tras haber sido descartadas por el ACNUR.

1. ¿Se puede aplicar alguna parte del Código de Conducta a esta situación?
2. Lin parece querer mantener una línea clara de separación entre su trabajo con el ACNUR y su nuevo negocio privado. ¿Se ha esforzado lo suficiente en este sentido? ¿Hay algún conflicto de intereses?
3. ¿Ves algún problema potencial con la política informal vigente de permitir a los conductores quedarse con piezas de segunda mano descartadas? Si se permite a los conductores quedarse con las piezas, ¿se las pueden vender legítimamente a Lin?
4. Si fueras el supervisor de Lin y descubrieras su nuevo negocio privado, ¿te preocuparía algún aspecto? ¿Qué piensas del hecho de que compre piezas usadas de los otros conductores?

La nueva tienda de repuestos de vehículos

Notas para facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

El Principio Rector 3 establece el compromiso de “Desempeñar mis funciones oficiales y manejar mis asuntos privados de tal manera que evite conflictos de intereses, para preservar y fortalecer así la confianza pública en el ACNUR”. La cuestión, no obstante, es si este caso presenta un conflicto de intereses.

El Manual de Gestión Administrativa del Personal, 1.2.7 establece en parte que “los funcionarios no podrán utilizar su oficina o los conocimientos adquiridos a raíz de sus funciones oficiales para ganancias privadas, financieras o de otro tipo o para el beneficio de terceros, incluidos familia, amigos y otras personas que cuenten con su favor.”

“1.2.19 Los funcionarios no podrán tener intereses financieros o participar activamente en la gestión en negocios o asuntos con ánimo de lucro, u otros, si el funcionario o dichos asuntos pudieran beneficiarse de dicha asociación o interés financiero en razón de su posición en la Organización”. Y más directamente:

“1.2.21 Los funcionarios no podrán involucrarse en tareas o empleos en el exterior, sean remunerados o no, sin la aprobación del Alto Comisionado”. (Más adelante se enumeran tipos de empleo que el Alto Comisionado podría aprobar.)

Estatuto del Personal de las Naciones Unidas 1.2 (g) Ganancia personal y familiar
Reglamento del Personal de las Naciones Unidas 101.2 (o y p) Conflicto de intereses y negocio con ánimo de lucro
Reglamento del Personal de las Naciones Unidas 1.1(g): uso de la oficina para beneficio privado

Debate

El problema no es tanto el hecho de que Lin abra una tienda, cuanto su falta de transparencia al respecto. Debería haber hablado de sus planes con su supervisor desde el principio. Si todo el negocio se lleva a cabo fuera del horario de oficina y está claro que la empresa de Lin no se beneficia de su relación con el ACNUR, se podría aprobar, aunque no necesariamente.

Es fundamental evitar toda apariencia de beneficio ilícito. Lin y su supervisor han de calibrar cuidadosamente no sólo los hechos, sino también la percepción exterior. Sabiendo que Lin trabaja para el ACNUR, ¿no podrían asumir sus vecinos que está vendiendo partes robadas a su organización?

La oferta de Lin de comprar las piezas descartadas que los conductores tradicionalmente tenían el derecho a quedarse es cuestionable. Con un mercado tan disponible, ¿no podría ocurrir que empezaran a aparecer en la tienda otras piezas que no se hubieran “descartado” realmente?

Otras posibles preguntas

- ¿Qué otros negocios privados conoces, por haberlos visto o haber oído hablar de ellos, que maneje el personal del ACNUR? ¿Sabía la organización de su existencia?
- Si Lin estuviera simplemente ayudando a un amigo a montar una tienda en lugar de montar la suya propia, ¿serían diferentes las implicaciones del caso?

- Si fueras el supervisor o la supervisora de Lin y acabaras de descubrir su nuevo negocio, ¿cuál sería el primer paso que darías? ¿Qué harías después?

Dónde acudir para recibir mayor asesoramiento

El supervisor de Lin puede considerar la posibilidad de consultar con la Sección de Asuntos Legales para que le asesoren en este caso. La Oficina de Ética también brinda asesoramiento sobre conflictos de intereses.

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o
+41 22 739 8794
Fax: +41 22 739 7381
Email: ethicsoffice@unhcr.org

Sección de Asuntos Legales

Tel: +41 22 739 7831
Fax: +41 22 739 7391
Email: hqle00@unhcr.org

Un día tranquilo en la playa

Había sido una semana particularmente estresante y Miriam tenía ganas de que llegara el fin de semana. Ella y otras tres colegas de la oficina, todas funcionarias internacionales, habían acordado tomar prestado un vehículo del ACNUR para el día. Habían cumplimentado la documentación necesaria, obtenido la autorización y estaban planificando animadamente un viaje a la playa pública local, que se encontraba a una hora de camino. Un día para nadar y relajarse al sol con amigos, lejos del estrés de la oficina, era justo lo que necesitaba, pensó Miriam con una sonrisa.

Al día siguiente a media mañana, las cuatro mujeres llegaron a la playa y Miriam condujo hacia la arena para aparcar, como de costumbre. Distraída con la excursión con sus amigas, no se dio cuenta de que había colocado el vehículo en un lugar en el que la arena era especialmente blanda y profunda. Pronto, el vehículo estaba hundido en la arena. Una multitud de personas de la población local se fue congregando alrededor del vehículo, riéndose y ofreciendo consejos a la frustrada conductora y a sus amigas que intentaban sacar el vehículo con palas improvisadas. Entonces, alguien con apariencia oficial comenzó a sacar fotos del vehículo – claramente marcado con el logo del ACNUR.

Al día siguiente, la tercera página del periódico local mostraba una foto de cuatro atractivas mujeres extranjeras con indumentaria playera, intentando sacar de la arena un vehículo del ACNUR. El artículo que la acompañaba hacía varios comentarios críticos cuestionando el trabajo oficial del ACNUR, que requería viajes a la playa.

1. ¿Hay algún aspecto del Código de Conducta que se pueda aplicar a este caso? En caso afirmativo, ¿cuál?
2. Si se trata de un área ambigua, ¿qué principios o reglas de buen criterio se aplicarían?
3. ¿La vergüenza pública que este evento causaría al ACNUR podría perjudicar su capacidad de cumplir con su mandato?
4. ¿Cómo se hubiera podido evitar esta situación?

Un día tranquilo en la Playa

Notas para Facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

Miriam no ha violado el Código de Conducta en lo relativo a la utilización de un vehículo oficial, porque siguió cuidadosamente todos los procedimientos, incluida la autorización pertinente. Se podría argumentar, no obstante, que ha participado en “**actividades que perjudican la imagen y los intereses del ACNUR**”, como establece el Principio ocho. Aunque no había previsto que ir con unas amigas a la playa en un vehículo del ACNUR podía ponerla en una situación que perjudicara la imagen de la organización, al final es lo que ocurrió. De conformidad con el Principio 8 del Código, la percepción pública constituye una inquietud legítima por la que el personal del ACNUR ha de guiar su comportamiento incluso en actos fuera de servicio.

Estatuto del Personal de las Naciones Unidas 1.2 (q y r) Cuidado y utilización de recursos oficiales
Reglamento del Personal de las Naciones Unidas 1.2.(q) Utilización de propiedad exclusivamente para fines oficiales

Manual de Gestión Administrativa del Personal 1.2.25 Utilización y cuidado de bienes oficiales

Debate

Este caso es un excelente ejemplo de la necesidad de ir más allá de normas específicas y pensar en la percepción pública y la atención de los medios de comunicación. Cumplir y fomentar el más alto estándar de conducta requiere reflexionar más allá de las reglas y pautas básicas que se mencionan en el Código de manera explícita. El personal del ACNUR tiene la responsabilidad profesional de calibrar las posibles implicaciones de todas sus decisiones y acciones con relación a todos los demás actores, incluida la opinión pública. Los supervisores han de brindar orientación y retroalimentación al personal para que actúe con buen criterio y evite publicidad negativa que perjudique la misión del ACNUR.

Otras posibles preguntas

- Si fueras el supervisor o supervisora de Miriam, ¿qué consejos o retroalimentación le darías?
- ¿Qué se puede hacer para reparar el daño causado a la imagen pública del ACNUR?
- ¿Cómo se pueden evitar problemas similares en el futuro?
- ¿Conoces algún otro incidente similar? ¿Cómo se manejó?

Dónde acudir para recibir mayor asesoramiento

El supervisor de Lin puede considerar la posibilidad de consultar con la Sección de Asuntos Legales para que le asesoren sobre el caso. La Oficina de Ética también brinda asesoría sobre conflictos de intereses.

División de Recursos Humanos
Correo electrónico de Políticas de Recursos Humanos
hqpolicy@unhcr.org

Sección de Asuntos Legales
Tel: +41 22 739 7831
Fax: +41 22 739 7391
Email: hqle00@unhcr.org

La mujer moderna

Alima es Asistente Principal de Programa en la oficina del ACNUR, una de las funcionarias de mayor antigüedad y muy respetada entre sus colegas. Alima viene de una familia tradicional y de gran influencia a nivel local y está orgullosa de su cultura. Cuando surgen problemas entre el personal de la oficina, a menudo asume un papel de mediadora y ofrece consejos a sus colegas tanto de índole personal como profesional.

Fátima ha sido contratada recientemente por el ACNUR como asistente de finanzas. Los colegas han visto que se viste como una mujer occidental y tiene una forma de comunicarse directa y sin rodeos.

Karim, el conductor principal, escuchó recientemente y contó a otros colegas que Fátima se negó a casar a su hija con el Viceministro de Asuntos Exteriores, a pesar de reiteradas peticiones por parte de la familia de éste. Los colegas están furiosos con la actitud de Fátima y la consideran arrogante y poco respetuosa con el resto de la comunidad.

Cuando Alima se da cuenta de que los colegas están empezando a evitar a Fátima, decide llamarla y decirle que los demás están hablando mal de ella. Fátima agradece la preocupación de Alima, ya que se siente acosada por los hombres de la oficina. Alima aconseja a Fátima cambiar su manera de vestir y comportarse más como una mujer local. También le dice que debe respetar la tradición y permitir el matrimonio de su hija como manda la cultura. Le pide que evite que el ACNUR adquiera una mala reputación entre los dirigentes de su país.

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. ¿Qué valores y/o Principios Rectores del Código de Conducta serían de aplicación en este caso?2. ¿Qué aconsejarías a Alima? ¿Cómo podría ayudar más a Fátima?3. ¿Qué aconsejarías a Fátima? |
|--|

La mujer moderna

Notas para facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

Según el quinto Valor Esencial del Código de Conducta “respetaremos las culturas, las costumbres y las tradiciones de todos los pueblos y procuraremos evitar comportamientos que resulten inaceptables en determinados contextos culturales. No obstante, si hubiera tradiciones o prácticas que los órganos pertinentes de las Naciones Unidas consideren contrarias a instrumentos o estándares aplicables de derechos humanos, nos guiarímos por lo que dispongan estos últimos.”

Estatuto del Personal de Naciones Unidas 1.2 (a) Respeto a todas las culturas

Manual de Gestión Administrativa del Personal, valores fundamentales, 1.2.1 Respeto a todas las culturas

Debate

Los rumores sobre la vida privada de cualquier miembro del personal del ACNUR o su familia deben evitarse. Con quién se deba casar la hija de Fátima no es asunto de Alima ni de cualquier otro miembro del personal. Alima puede ser de gran ayuda para Fátima, pero no diciéndole cómo ha de vestirse o comportarse, sino ofreciéndole su apoyo y amistad. Como líder informal en la oficina, Alima ejerce una influencia indudable sobre los demás y podría pedirles encarecidamente que fueran más comprensivos y abiertos con Fátima y su forma de ser “poco tradicional”.

Es posible que Fátima no sea consciente de cómo la perciben los demás en la oficina. Alima puede hacérselo saber sin criticarla. Esto permitiría a Fátima decidir por sí misma y modificar o no su comportamiento para acercarse más a lo que es la norma en la oficina.

El Código de Conducta no dice que tengamos que adoptar todos los aspectos de la cultura y las costumbres locales. De hecho, a menudo habrá aspectos de la cultura local que sintamos que no podemos adoptar sino que debemos mantenernos leales a nuestros propios valores. La clave es ser conscientes de ello y tomar las opciones que deseemos sobre qué aspectos de la cultura vamos a seguir – siendo plenamente conscientes de las posibles consecuencias de nuestra opción.

Hay que averiguar qué hay detrás de la sensación de acoso de Fátima por parte de los hombres de la oficina. Este puede ser el único aspecto del caso que realmente indique una posible mala conducta, aunque no tenemos suficiente información para saberlo con seguridad.

Otras posibles preguntas

- ¿Se tiene que cubrir Fátima si el resto de las mujeres de la oficina lo hacen?
- ¿Qué podría hacer Fátima, sin ir en contra de sus propios valores, para lograr mayor aprobación y aceptación por parte de sus colegas?
- ¿Hay aspectos de la cultura local en tu oficina que algunos colegas encuentren incómodos o incluso contrarios a sus propios valores? ¿cuáles son? ¿cómo maneja el personal esos aspectos culturales?
- ¿Qué comportamientos específicos de los hombres de la oficina constituirían “acoso” según los estándares del ACNUR? ¿Cuál es la mejor manera de resolver este asunto?

Dónde acudir para obtener mayor asesoría

Tanto a Fátima como a Alima podría ayudarles hablar con alguien de la Oficina de Ética y/o el Defensor

Oficina del Defensor

Fax confidencial: +41 22 739 7340
Tel: +41 22 739 7770
Correo electrónico: Ombuds@unhcr.org
Intranet: Staff Resources/Ombudsman

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o
+41 22 739 8794
Fax: +41 22 739 7381
Email: ethicsoffice@unhcr.org

El candidato “adecuado”

En una oficina local del ACNUR se publica la vacante del puesto de secretario principal del Representante. El Jefe de Administración, Sr. Davies, tras estudiar las solicitudes, escoge a tres candidatos igualmente cualificados, con buenas referencias y experiencia.

El Sr. Davies organiza un panel para entrevistar a los solicitantes. Los tres candidatos causan una impresión muy buena durante la entrevista, dejando al Sr. Davies frente a una difícil decisión.

Después de reflexionarlo mucho, el Sr. Davies elige al Sr. Sangai y al Sr. Lamb como finalistas, por encima de la Sra. Tolpen. Justifica su elección diciendo que como ésta tiene un hijo de 14 meses, sus obligaciones domésticas probablemente la distraerán del trabajo. Además, en su opinión, un secretario varón probablemente tiene más autoridad al tratar con las autoridades gubernamentales.

Entre los dos candidatos restantes, finalmente opta por el Sr. Sangai en lugar del Sr. Lamb ya que este último proviene de un grupo minoritario. El Sr. Davies justifica esta decisión diciendo que “puesto que el Sr. Lamb, en su función de secretario principal del Representante, deberá reunirse y trabajar con altos cargos del gobierno, su posición social podría perjudicar la relación entre el Representante y el gobierno de acogida, tanto a nivel formal como informal. A la organización le interesa reclutar para este puesto a una persona que tenga el origen adecuado para mantener una buena relación con los funcionarios gubernamentales.”

1. ¿Qué Valores del Código de Conducta se deberían aplicar a la decisión del Sr. Davies? ¿Ha violado de alguna manera el Sr. Davies el Código de Conducta? En caso afirmativo, ¿cómo?
 2. ¿Ha hecho algo el Sr. Davies que pueda violar el Estatuto o el Reglamento del Personal de Naciones Unidas?
 3. ¿Si estuvieras en el lugar del Sr. Davies, cómo habrías manejado la situación?

El candidato “adecuado”

Notas para facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

El Valor esencial 4 exige a los miembros del personal que muestren respeto a todas las personas por igual, sin distinción alguna por motivos de raza, género, religión color, origen nacional o étnico, idioma, estado civil, orientación sexual, edad, o estado socio-económico, (entre otras características distintivas).

El Principio Rector 9 del Código exige, además, evitar toda forma de discriminación o favoritismo en el lugar de trabajo.

El Capítulo 1 del SAMM, 1.2. Derechos y obligaciones básicos del personal, Valores Fundamentales, 1.2 establece en parte: “En consecuencia, el personal mostrará respeto a todas las culturas. **No discriminará a individuo o grupo alguno** ni abusará de otra manera del poder y la autoridad que se les ha conferido”. (Negrita añadida).

Carta de las Naciones Unidas, art. 8: igualdad de género

Reglamento del Personal de Naciones Unidas 1.2(a): no discriminación entre hombres y mujeres

Reglamento del Personal de Naciones Unidas, art. 4: no discriminación de género en la selección de personal

Carta de las Naciones Unidas, par. 2: igualdad de derechos entre hombres y mujeres y Art. 55.3: derechos universales sin distinción alguna.

Debate

Lo más importante de este caso es que se debería haber elegido al candidato más cualificado exclusivamente sobre la base de sus méritos y no de otros factores como su estado civil, origen étnico o condición social. Los facilitadores han de reconocer que, aunque esto pueda resultar un gran desafío, el ACNUR debería sentar un precedente de justicia e igualdad en la contratación, incluso cuando no sea la norma a nivel local.

Los participantes pueden sugerir un conflicto percibido entre “mostrar respeto por todas las culturas” y “no discriminar” si la discriminación de determinados grupos es parte inherente a la cultura local. En estos casos, la prohibición de discriminación es prioritaria. (Se puede hacer una analogía con la mutilación genital femenina. El hecho de que sea culturalmente aceptable en algunos lugares no hace que lo sea para las Naciones Unidas). Puede ser útil discutir casos de discriminación en cualquier cultura y la cuestión de si contratar una minoría es lo correcto si ello puede perjudicar la eficacia de la oficina en sus relaciones con el gobierno y con el público en general.

Otras posibles preguntas

- El Sr. Davies estaba funcionando desde una postura ética bastante aceptable en la cultura local. ¿Cómo le explicaríamos la necesidad de las Naciones Unidas de seguir unos estándares diferentes?
- ¿En tu cultura local se da importancia al estatus social? ¿Han influido alguna vez estas normas en las decisiones de contratación local del ACNUR?
- ¿Era válido el razonamiento del Sr. Davies de descartar la posibilidad de contratar a una mujer con un niño pequeño porque sus responsabilidades familiares probablemente la distraerían de su trabajo?

¿Qué hubiera ocurrido si descubriera que uno de los otros candidatos cuidaba a su madre inválida? ¿Nunca se deben tener en cuenta las responsabilidades externas de los candidatos en las decisiones de contratación?

Dónde acudir para obtener mayor orientación

Para un asesoramiento informal sobre cuestiones éticas, como las que implican las decisiones de contratación, contactar:

División de Recursos Humanos

Correo electrónico para políticas sobre recursos humanos:

hqpolicy@unhcr.org

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o

+41 22 739 8794

Fax: +41 22 739 7381

Email: ethicsoffice@unhcr.org

Comunicación en el lugar de trabajo

Charlie es un oficial de repatriación en el terreno. Ahora que las cosas han cambiado para mejor en el país de origen, el ACNUR ha comenzado un programa de repatriación a gran escala al otro lado de la frontera para asistir a todos los refugiados que deseen regresar a sus hogares. Tras 20 años de exilio, el mundo tiene la mirada puesta en el papel fundamental que puede jugar el ACNUR. Charlie ha sido enviado a esta operación como alguien que puede "hacer el trabajo" garantizando que no se obligue a nadie a regresar en contra de su voluntad y, a la vez, asegurando el rápido retorno de todos los que opten por la repatriación.

Charlie está harto de Yasmine, que está a cargo del equipo que entrevista y registra a los refugiados para el retorno. Cada día crecen más las colas de refugiados que intentan registrarse, mientras que disminuye el número de casos tramitados y aumentan las tensiones entre los refugiados. Quieren regresar rápidamente para recibir la asistencia y beneficiarse del programa de tierras del gobierno, que probablemente no durará mucho tiempo. Hay sentadas, manifestaciones y rumores de disturbios, y los refugiados están acudiendo a la prensa local y extranjera para denunciar que el ACNUR no está cumpliendo con su tarea.

Charlie expresa sus sentimientos. Comenta al personal de la oficina que cree que Yasmine no sabe lo que hace. Envía a Yasmine mensajes de correo electrónico breves, bruscos e impacientes. Nunca la saluda ni reconoce su trabajo. Aunque la llama para averiguar por qué hay tanto retraso, no le da la oportunidad de hablar sino que le amenaza con cortar su puesto si no mejora la situación. Yasmine se siente atacada y despojada de su autoridad. Ella cree que está haciendo todo lo que puede en una situación imposible. Ha estado en varias operaciones y nunca había tenido un problema así. Cree que Charlie no es capaz de trabajar con una mujer, especialmente una de una cultura diferente a la suya. Yasmine intenta llamar a la Representante varias veces y le envía correos electrónicos pidiéndole ayuda. La Representante envía un mensaje a Charlie simplemente diciéndole que arregle la situación. Charlie está furioso de que Yasmine haya acudido a la Representante "pasando por encima de él".

Yasmine intensifica el conflicto y empieza a enviar correos electrónicos a los miembros de su equipo diciendo que se la está discriminando por ser una mujer de Oriente Medio. En estos mensajes también acusa a Charlie de utilizar los recursos de la oficina para fines personales, en particular, los fondos de la oficina. En un momento dado, uno de estos mensajes llega a prensa. De pronto, la atención internacional ya no está en la oportunidad que tienen los refugiados de regresar a sus hogares, sino en la credibilidad del ACNUR. Bajo la presión de algunas ONGs, algunos países que habían venido financiando la operación retiran su apoyo.

1. Si estuvieras encargado de orientar a Charlie en materia de gestión de personal, qué consejo le darías sobre su forma de relacionarse con Yasmine? Nombra al menos dos cosas que debería hacer.
2. ¿Crees que este es un caso de discriminación de género u origen étnico por parte de Charlie hacia Yasmine?
3. La representante probablemente consideraba que debía tratar con los miembros del personal bajo su supervisión directa, como Charlie, en lugar de hacerlo directamente con Yasmine. ¿Crees que la actuación es correcta?
4. ¿Qué podía haber hecho Yasmine para resolver la mala situación con Charlie, su supervisor, en lugar de contar a otros lo que ella percibía como discriminación y acusar a Charlie de mala conducta en materia financiera? ¿Tenía otras posibles soluciones? ¿Tú qué hubieras hecho en su lugar?

Comunicación en el lugar de trabajo

Notas para Facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

Si Charlie ha incurrido en discriminación sexual o religiosa, se deben aplicar las siguientes normas y disposiciones:

El Valor Esencial 4 del Código requiere que el personal muestre respeto a todas las personas por igual y que procure eliminar todo obstáculo que impida la igualdad, sin distinción alguna por motivos de género, origen étnico, estado civil o condición socioeconómica (entre otras características diferenciadoras).

El Principio Rector 9 del Código incluye el principio de evitar toda forma de discriminación o favoritismo en el lugar de trabajo.

El Manual de Gestión Administrativa del Personal, Capítulo 1, 1.2. Derechos y Obligaciones Básicos del Personal, Valores Fundamentales, dispone en una de sus partes: "Por tanto, el personal mostrará respeto por todas las culturas y no discriminará a ningún individuo o grupo."

Carta de las Naciones Unidas, art. 8: igualdad de género

Reglamento del Personal de Naciones Unidas 1.2(a): no discriminación entre hombres y mujeres

Reglamento del Personal de Naciones Unidas, art. 4: no discriminación por razones de género en la selección

Carta de las Naciones Unidas, par. 2: igualdad de derechos entre hombres y mujeres

El daño a la imagen pública del ACNUR se menciona en el SAMM 105.2.2. Los casos de mala conducta que pueden estar sujetos a medidas disciplinarias incluyen, aunque no se limitan a ellos: "Actos o comportamiento que desacreditarían a las Naciones Unidas" y el SAMM 10 5.7.1 establece que "Todo supervisor que reciba una comunicación sobre una mala conducta ha de informar inmediatamente a la Oficina del Inspector General (de conformidad con el punto 5.4.2. más arriba) y valorar / llevar a cabo una investigación para determinar si dicha mala conducta ha podido afectar de alguna otra forma la credibilidad, integridad o imagen de la Oficina...".

Las quejas de Yasmine contra Charlie están contempladas en:

El SAMM (Manual de Gestión Administrativa del Personal) 10 5.4.3. "El personal ha de comunicar los posibles casos de mala conducta directamente a la Oficina del Inspector General o a su Director, Representante o Jefe de Misión, quien ha de informar rápidamente a la Oficina del Inspector General".

El SAMM 10 5.4.2 también dispone que "Todo el personal tiene la obligación de denunciar casos de mala conducta así como transmitir toda la información relativa a los casos de mala conducta que hayan observado... Los informes que subsiguientemente se consideren infundados no darán lugar a acción alguna contra el miembro del personal que comunicara la conducta a no ser que hayan sido realizados de mala fe. La utilización malintencionada del proceso de investigación o la transmisión de información a sabiendas de que es falsa o con una falta de consideración irresponsable por su exactitud puede constituir mala conducta y será investigada como un acto separado de posible mala conducta..."

Debate

Charlie demuestra una mala gestión de una situación difícil. Debería haberse reunido con Yasmine en un entorno distendido y permitirle que explicara con tranquilidad lo que está pasando y por qué. (De la descripción del caso, no se sabe con certeza si Yasmine está manejando mal la operación de retorno de los refugiados o si hay otras causas, como la falta de personal para supervisar el proceso de registro). Tras esta reunión inicial, debería garantizar que en adelante se comuniquen cara a cara, en lugar de a través del correo electrónico, y de manera respetuosa.

No se sabe si este es un caso de discriminación o no. Ciertamente podría ser el caso que Charlie no esté brindando a Yasmine todo el apoyo necesario a causa de sus propios prejuicios contra las mujeres de Oriente Medio. Pero también es posible que Yasmine simplemente no sea capaz de manejar esta difícil tarea, y que esté utilizando la acusación de discriminación para desviar toda crítica relativa a sus propios defectos. Es importante que no se asuma la existencia de discriminación, incapacidad, u otra razón sin conocer bien los hechos.

La Representante está en una situación complicada. Ha de apoyar y orientar a los que están bajo su supervisión directa y sabe que si empieza a tratar personalmente con los demás miembros de su equipo, pasando por encima a los que supervisa directamente, podría desautorizarlos. Por otro lado, las acusaciones de Yasmine contra Charlie son graves y la Representante no debe ignorarlas. En este caso, debería haber hablado personalmente con Yasmine.

La actuación de Yasmine es comprensible ya que, indudablemente, es fruto de su total frustración ante la situación. No obstante, su actitud es tanto errónea éticamente como ineficaz. Si siente que Charlie está actuando con prejuicios, debería expresarlo directamente. Si tiene realmente información sólida sobre su posible mala gestión financiera, debería haberla transmitido a la Oficina del Inspector General. La propagación de rumores no es correcta.

Este caso muestra algunos de los problemas que pueden surgir por una mala utilización del correo electrónico. Aunque podemos llevar a cabo nuestro trabajo sin él, los conflictos se pueden exacerbar fácilmente si se desarrollan por la vía electrónica. Una comunicación respetuosa en el lugar de trabajo implica mostrar respeto tanto a través del correo electrónico como cara a cara. ¿De qué manera utilizó mal el correo Charlie? ¿De qué otro modo podía haberlo hecho?

Otras posibles preguntas

- ¿Alguna vez has visto que un problema de comunicación aumente hasta tal punto que perjudique a la organización? Descríbelo.
- ¿Has visto alguna vez un comportamiento poco profesional en algún grupo por parte de alguien que a veces sufre discriminación? ¿Fue capaz el supervisor de resolver el comportamiento de manera imparcial? ¿Temió llamar la atención sobre el comportamiento poco profesional por temor a ser acusado de discriminación?
- ¿Has visto o experimentado algún caso en el que un supervisor en ACNUR haya mostrado prejuicios o favoritismo con respecto a alguien de otra raza, etnia, género, orientación sexual o discapacidad física?

Dónde acudir para mayor orientación

Charlie necesita mejorar su capacidad básica de gestión de personal. Puede dejarse asesorar por su Representante, quien le puede referir a un curso de capacitación en la materia a través del Centro Global de Capacitación o los Programas de Capacitación sobre Gestión.

Se debe involucrar a la Oficina del Inspector General para que investigue si las acusaciones de Yasmine sobre posibles irregularidades financieras son ciertas.

Si Charlie se niega a reunirse con Yasmine para que pueda expresarse, ella debe volver a intentar hablar con la Representante. También puede contactar con la Oficina del Defensor para que la asesoren sobre cómo proceder.

Oficina del Inspector General

Fax Confidencial + 41 22 739 7380

Tel permanente: +41 22 739 88 44

Correo electrónico confidencial:

inspector@unhcr.org

Intranet: Executive Office/Inspector General's Office

Internet: www.unhcr.org/contact.html

Oficina del Defensor

Fax confidencial: +41 22 739 7340

Tel: +41 22 739 7770

Correo electrónico: Ombuds@unhcr.org

Intranet: Staff Resources/Ombudsman

Centro Global de Capacitación

GLC

Correo electrónico: hqtr00@unhcr.org

Sitio Web Pornográfico

Errol es un Representante que ha visto de todo en el ACNUR y que ha sobrevivido a varios incidentes en los que tanto su vida como la de los miembros de su equipo han estado en peligro. Da mucha importancia a la necesidad de mantener el ánimo bien alto, utilizar algo de sentido del humor de vez en cuando, y garantizar que las necesidades de su personal estén cubiertas, tanto a nivel personal como profesional. Errol suele prestar especial atención a las necesidades de las mujeres de su equipo. Sabe lo difícil que puede ser para ellas progresar en sus carreras con el ACNUR y nunca ha discriminado a nadie en materia de contratación o promoción, intentando contribuir a que la oficina logre tener igual representación de género. Con frecuencia, Errol invita al personal tanto masculino como femenino a tomar café y a conversar en privado, como una manera de fortalecer la relación personal con todos los miembros de su equipo.

Osborne, el asistente nacional de finanzas, lleva más de 20 años trabajando con el ACNUR. Tiene una oficina pequeña en la que no entra prácticamente nadie porque está al final del pasillo y la mayoría de las consultas relativas al programa y las finanzas se dirigen a su supervisor, John. Osborne se aburre a menudo porque lleva años haciendo el mismo trabajo y ha llegado al máximo escalafón en su carrera profesional. Se pasa horas “navegando por la web”. A veces entra en una o dos páginas web pornográficas, sabiendo que no le va a ver nadie y creyendo que no hay nada malo en ello. John está al tanto pero no dice nada porque va a rotar pronto y cree que no merece la pena sacar un tema potencialmente problemático teniendo en cuenta que Osborne ha sido siempre cumplidor con su trabajo.

Un día, Anoushka entra en la oficina de Osborne de manera inesperada porque John está fuera. Ve el sitio pornográfico que está mirando Osborne y se siente profundamente impactada y ofendida. Sale corriendo de la oficina y le da vergüenza hablar con Errol porque es un hombre. En su lugar, acude directamente a Deirdre, la Representante Adjunta, que también es punto focal para EAS (explotación y abuso sexual). Anoushka, que está profundamente alterada, le dice que cree que todos los hombres de la operación hacen lo mismo; que todos tienen una actitud condescendiente hacia las mujeres; que se siente incómoda al comer cuando todos los hombres se están riendo juntos; y que se siente intimidada cuando el Representante la invita a tomar café sola. Le cuenta a Deirdre que ha tenido dificultades para convencer a su marido y a su familia que le permitan trabajar en un entorno como el de Naciones Unidas y que ahora ella misma empieza a pensar que no puede manejar el comportamiento y conducta sexistas que ve en el trabajo.

Deirdre va a hablar con Errol, quien llama a Osborne y le expone la situación. Osborne se enoja y se pone a la defensiva. Dice que sabe de varios miembros del personal del ACNUR en la operación que comercian con provisiones, alimentos y tratos especiales a cambio de favores sexuales de mujeres y niñas refugiadas. Añade que algunos de estos miembros del personal organizan que las mismas mujeres y niñas refugiadas brinden favores sexuales a funcionarios de gobierno. Los

refugiados, dice, están contentos con este arreglo porque mejora considerablemente sus condiciones de vida. Algunos incluso han logrado permisos de trabajo gracias a ello. Osborne dice que hay un doble estándar. Todo lo que él ha hecho ha sido mirar algunas fotos, en la privacidad de su oficina, en su propio ordenador, y nunca se lo ha impuesto a nadie. Además, Anoushka debería haber llamado a la puerta antes de entrar.

1. ¿Qué aspectos de este caso ilustran diferentes situaciones de acoso sexual, explotación sexual y abuso sexual?
2. Si fueras Deirdre, ¿cómo aconsejarías a Errol acerca de su forma de establecer relaciones sólidas, de apoyo, con las mujeres a las que supervisa – especialmente con Anoushka?
3. ¿Estás de acuerdo con la manera en la que Errol maneja la situación con Osborne? Si fueras Errol, ¿cómo reaccionarías ante la acusación relativa al personal del terreno?
4. Si tuvieras que asesorar a Anoushka, ¿qué le dirías?

Sitio Web Pornográfico

Notas para facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

Este es un caso complejo que presenta numerosas violaciones del Código de Conducta y otros instrumentos jurídicos. El Principio Rector 7 dispone que debemos “prevenir, contrarrestar y combatir toda explotación y abuso de los refugiados y de las otras personas de las que se ocupa la organización”.

El Principio Rector 8 es aplicable a las acusaciones vertidas sobre el personal del terreno: “abstenerse de participar en actividades delictivas o poco éticas, así como en actividades que contravengan los derechos humanos o que perjudiquen la imagen y los intereses del ACNUR.”

El Principio Rector 9 es aplicable en relación a la consulta de páginas pornográficas en internet por parte de Osborne, ya que insta al personal del ACNUR a “Abstenerse de cualquier tipo de acoso, discriminación, abuso verbal o físico, intimidación o favoritismo en el trabajo.”

También se ha violado en muchos aspectos el boletín del Secretario General sobre Medidas Especiales de Protección contra el Abuso y la Explotación Sexual, particularmente las secciones 3.2 (c, d, e y f).

Debate

La consulta de pornografía en internet en la oficina por parte de Osborne constituye acoso sexual porque crea una ambiente de trabajo opresivo para las mujeres. La objeción de Osborne de que Anoushka debería haber llamado a la puerta es irrelevante en este contexto.

Si las acusaciones de Osborne se confirman, existe una situación de abuso sexual por parte del personal de terreno y funcionarios gubernamentales, ya que estaría teniendo lugar una “intrusión (...) de carácter sexual, real (...) bajo condiciones de desigualdad o coerción”, tal y como se define en el Boletín del Secretario General sobre Medidas Especiales de Protección contra el Abuso y la Explotación Sexual.

Por otra parte, si las acusaciones de Osborne resultan ciertas, también estaríamos ante un caso de explotación sexual, porque habría tenido lugar un “intento de abuso o el abuso real de una persona a raíz de su posición de vulnerabilidad, diferencia de poder o confianza, para propósitos sexuales, que le otorgue a cambio un beneficio económico, social, político, o de otra índole”, como se define en el Boletín del Secretario General sobre Medidas Especiales de Protección contra el Abuso y la Explotación Sexual.

Errol parece estar firmemente comprometido con apoyar al personal femenino de la oficina, pero algunos de los medios que utiliza generan una cierta incomodidad. En lugar de llevar a Anoushka a tomar un café a solas, ¿cómo podría establecer una buena relación profesional para brindarle su apoyo?

La consulta de sitios web de pornografía en la oficina por parte de Osborne es inaceptable. ¿Hasta qué punto constituye esto un problema y hasta dónde tiene John algo de responsabilidad por no haberlo hablado con él?

¿Conocemos otros ejemplos de supervisores que se resistan a enfrentarse a conductas poco profesionales al estar a punto de rotar y no querer encargarse del asunto?

Está claro que Anoushka tiene sentimientos muy fuertes sobre la relación entre hombres y mujeres en la oficina, estén basados en la realidad o no. ¿Qué podrían hacer Deirdre y Errol, cada uno por su parte, para responder al malestar de Anoushka?

¿Cómo puede averiguar Errol si las acusaciones de Osborne sobre la explotación y el abuso sexual en el campamento son ciertas? ¿Cuál es su deber al respecto? ¿Debería llevar a cabo su propia investigación o involucrar a la Oficina del Inspector General?

¿Qué debería decir o hacer Errol con relación a la postura de Osborne de que se trata de *su* oficina y *su* ordenador para llevar a cabo consultas?

Otras preguntas posibles

- ¿Has sido testigo o experimentado situaciones de acoso sexual en oficinas del ACNUR?
- ¿Qué es lo que puede crear un “ambiente de trabajo intimidatorio, hostil u ofensivo” para las mujeres en la oficina? ¿Qué ocurre con las minorías religiosas? ¿y con las raciales o étnicas? ¿y con las personas con discapacidad o con personas percibidas como portadoras de VIH?

Dónde acudir para mayor orientación

Cualquiera de los personajes de este caso puede acudir a la Oficina de Ética para obtener asesoría al respecto. Errol debe informar a la Oficina del Inspector General acerca de las acusaciones de explotación sexual en el campamento y solicitar una investigación completa. Anoushka podría consultar a la Sección de Bienestar de Personal para recibir consejo y apoyo.

Oficina del Inspector General

Fax Confidencial + 41 22 739 7380
Tel permanente: +41 22 739 88 44
Correo electrónico confidencial: inspector@unhcr.org
Intranet: Executive Office/Inspector General's Office
Internet: www.unhcr.org/contact.html

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o
+41 22 739 8794
Fax: +41 22 739 7381
Email: ethicsoffice@unhcr.org

Sección de Bienestar del Personal

Fax confidencial: +41 22 739 7370
Tel: +41 22 739 8001
Móvil (emergencias) +41 (0)79 202 2417
Correo electrónico: Suzic@unhcr.org
HQS00@unhcr.org
Intranet: Staff Resources/Staff Welfare

Propagación de rumores

Ziva ha ido rotando precariamente de un puesto a otro en oficinas remotas de terreno durante 13 años, viviendo circunstancias extremadamente duras, operaciones complicadas y dificultades personales como mujer. Ahora es la Oficial Regional de Protección y cubre cinco países en un área que se enfrenta a los mayores flujos de refugiados que jamás ha visto el ACNUR. Ziva está decidida a demostrar su capacidad de liderazgo y de lograr resultados, con la esperanza de aumentar con ello las posibilidades de obtener una promoción. Está contenta de tener la posibilidad de vivir con su pareja femenina, Oxana, ya que ésta trabaja con una ONG en la misma localidad. Aunque su relación ha sufrido considerablemente a lo largo de su periplo por los diferentes puestos difíciles en el terreno, están contentas de tener finalmente la oportunidad de lograr una mayor estabilidad viviendo juntas.

Por primera vez en toda su carrera con el ACNUR, a Ziva le da la impresión de que los colegas de la oficina mantienen una actitud fría hacia ella. Cada vez que entra en una oficina, la gente se va o deja de hablar; invita a los colegas a un café, y le dicen que están ocupados, aunque cinco minutos más tarde los ve en la cafetería con otra persona; ve a la gente susurrando en grupos y callándose cuando ella se acerca. A Ziva y Oxana nunca las invitan a las casas de otros colegas cuando celebran fiestas y Ziva se siente excluida de prácticamente todas las conversaciones personales en la oficina. Un día encuentra un anónimo en su mesa en el que pone que la gente “como ella” son una vergüenza para el ACNUR y que si de veras le preocupan los refugiados, simplemente debería dimitir. Según los rumores, Ziva es portadora de VIH y está poniendo a otros en riesgo de VIH/SIDA. Ziva se queda tan impactada y afectada que se ve obligada a buscar ayuda médica. Conoce al menos a una persona que ha estado propagando estos rumores y empieza a reflexionar sobre qué hacer.

Ahmed ha visto un puesto anunciado en la oficina en la que trabaja Ziva. Ahmed ha trabajado durante años en finanzas y tiene una buena reputación en este ámbito. Llama a la oficina para acordar una cita para una entrevista, que queda fijada para la semana siguiente. Ahmed menciona que tiene una discapacidad física y pregunta sobre el tipo de acceso al edificio. Le aseguran que el ACNUR cumple debidamente con la normativa aplicable y que no va a tener problema alguno al respecto. Sin embargo, cuando llega a la entrevista, se encuentra con que el edificio tiene tres pisos y, aunque puede acceder al piso de abajo con su silla de ruedas, no hay ascensor ni rampa para llegar al piso en el que va a tener lugar la entrevista. Ahmed pregunta si pueden llevar a cabo la entrevista en el piso de abajo. Frank, el encargado de las entrevistas está molesto con la situación, ya que tienen todo el material en la sala de entrevistas y dice – “si ni siquiera puede llegar a la sala de entrevistas, ¿cómo va a llevar a cabo la tarea para la que ha postulado? ¿se supone que vamos a tener que recibirla así todos los días? ¡Primero lo de Ziva y ahora esto!”

1. ¿Cuál es la mejor manera de manejar rumores malintencionados? ¿Qué puede hacer Ziva para contrarrestar los cotilleos y falsos rumores que circulan sobre ella?
2. En el caso no se menciona al supervisor/a de Ziva. ¿Tiene él o ella algún tipo de responsabilidad en la situación descrita?
3. ¿Cuáles son las responsabilidades del ACNUR relativas a la contratación de personas con discapacidad?
4. ¿Tiene dificultades la oficina para aceptar la diversidad? En caso afirmativo, ¿qué se debe hacer al respecto?

Propagación de rumores

Notas para facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

Según el Cuarto Valor Esencial, “Mostraremos respeto a todas las personas por igual, sin distinción alguna por motivos de (...) orientación sexual (...) o cualquier otra característica distintiva.” Por tanto, no es legítimo cuestionar la orientación sexual que pueda tener Ziva.

Por otra parte, según el Principio nueve de la Declaración de Compromiso con el Código de Conducta del ACNUR “No participaremos ni toleraremos ninguna forma de acoso en el trabajo, incluido el acoso sexual”. La propagación de rumores en este caso constituye una forma de acoso sexual.

SAMM1.2.29: Todo el personal del ACNUR tiene la responsabilidad de preservar un ambiente de trabajo grato. Ello implica que, de acuerdo con los estándares de conducta del funcionariado internacional, el personal se deberá comportar de tal manera que el lugar de trabajo esté libre de toda intimidación, hostilidad u ofensa y, en este contexto, de cualquier forma de acoso.

El Reglamento de Naciones Unidas 1.2 (a) establece la no-discriminación como un estándar de comportamiento del personal.

El Valor Fundamental 1 del SAMM dispone que los miembros del personal “no discriminarán a individuo o grupo alguno.”

SAMM 10 5.2.2: Los casos de mala conducta susceptibles de medidas disciplinarias incluyen el “acoso o amenazas del mismo a otros miembros del personal” aunque no están limitados a él.

Debate

El combatir rumores malintencionados puede resultar frustrante. Suele ser sumamente difícil, incluso, simplemente identificar quién los ha iniciado, ya que lo más probable es que todo aquel a quien se pregunte niegue haberlos originado o propagado. No obstante, los rumores pueden causar un daño considerable en el trabajo y se deben combatir. Algunas acciones que se pueden tomar a tal fin son:

La persona a cargo de la oficina ha de adoptar una postura firme de tolerancia cero con relación al cotilleo y los rumores. Esto se puede transmitir por escrito pero también requiere un seguimiento personal, por ejemplo mencionándolo durante reuniones de personal.

Si Ziva sabe quién puede estar involucrado, ha de confrontar a la persona sin ponerse a la defensiva pero de manera directa y firme, expresando de manera explícita que el rumor es infundado y que espera que se termine el cotilleo.

Los demás miembros del personal deberían negarse a difundir los rumores y dejar claro a quienes los difunden que no desean participar en ese comportamiento destructivo. Ziva necesita el apoyo de su supervisor/a en esta situación. El/la supervisor/a ha de transmitir claramente a toda la oficina que espera que Ziva sea plenamente aceptada como parte integral del equipo. También es necesario recordar a todos con regularidad que todo tipo de discriminación resulta inaceptable.

El ACNUR no discrimina a nadie por discapacidad, siempre que la persona en cuestión pueda ejercer sus funciones “con los ajustes necesarios”. Este tipo de ajustes incluye proporcionar un espacio de trabajo en el piso de abajo a personas con dificultades de movilidad si no hubiera ascensor en la oficina, o proporcionar un ordenador con programas especiales para personas con dificultades de visión. No incluyen necesariamente la instalación de un ascensor u otro tipo de reajustes excesivamente costosos.

En este caso parece haber un problema generalizado en la oficina para aceptar la diversidad. Si se tratara únicamente de Frank, se debería tratar con él a solas. Sin embargo, el hecho de que muchos miembros del personal se hayan involucrado en el cotilleo indica que el problema ha de ser abordado con toda la oficina.

En muchos lugares donde trabaja el ACNUR, la orientación sexual no constituye problema alguno. Los miembros del personal se aceptan mutuamente sin problemas y socializan libremente. No obstante, en algunos lugares, este tema ha demostrado ser un problema – aunque por lo general no se manifiesta tan abiertamente como se describe en este caso. Más que un anónimo en la mesa, lo normal es que haya una simple falta de amabilidad y una cierta resistencia a relacionarse con la persona en cuestión. Al igual que con la discriminación racial, étnica o de otro tipo, este tipo de actitud va contra el Código y puede perjudicar gravemente la capacidad del ACNUR de funcionar lo mejor posible.

El rumor acerca de la posibilidad de que Ziva sea seropositiva debe abordarse en la oficina mediante una capacitación específica en este ámbito. El estado de salud de una persona, en principio, es una cuestión privada. Se dispone de una gran cantidad de material para debates y sesiones formales dentro de Naciones Unidas acerca del VIH en el lugar de trabajo. El personal ha de ser consciente de que trabajar con colegas con VIH no representa riesgo alguno y que deben aceptar y tratar a dichos colegas con la misma humanidad que si se tratara de un colega con cualquier otra enfermedad crónica.

En este caso, el que tiene el problema más grave es “Frank”: un problema de graves prejuicios contra todo aquel que sea diferente a él. Su supervisor/a le debe asesorar al respecto.

Otras posibles preguntas

- ¿Alguna vez has entrevistado a algún candidato con algún tipo de incapacidad? ¿Cómo se manejó el tema?
- ¿En tu oficina se acepta plenamente a personas con todo tipo de orientación sexual? ¿Se aceptaría a una persona transexual?
- ¿Has sido víctima de rumores alguna vez? ¿Qué hiciste para combatirlos? ¿Fue eficaz?
- ¿Has contribuido alguna vez a frenar rumores que circulaban por la oficina? ¿Qué es lo que hiciste?

Dónde acudir para recibir más asistencia

Ziva ha de pedir ayuda a su supervisor/a o Representante en primer lugar. Si no le ayudan, puede consultar con la Oficina del Defensor. Si se siente discriminada con relación a su promoción, puede consultar con la Oficina de Recursos Humanos.

División de Recursos Humanos
Recursos y Apelaciones
APPB: hqpe90@unhcr.org
APPC: hqpe91@unhcr.org

Oficina del Defensor
Fax confidencial: +41 22 739 7340
Tel: +41 22 739 7770
Correo electrónico: Ombuds@unhcr.org
Intranet: Staff Resources/Ombudsman

Sección de Asuntos Jurídicos

Fax: +41 22 739 7391

Tel: +41 22 739 7831

Correo electrónico: hqle00@unhcr.org

Los Teléfonos Móviles

Benjamín es el responsable de la compra de material informático en su región. A menudo trata con empresas, incluidos los proveedores de telefonía, ordenadores y otros tipos de equipo electrónico. Ha de viajar con frecuencia para consultar a estas empresas, negociar los elementos básicos de los contratos de compra y mantenerse al día sobre los progresos técnicos que puedan ser de utilidad para las operaciones del ACNUR sobre el terreno.

En este contexto, Benjamín viaja a menudo a lugares agradables, capitales y exposiciones. Ha llegado a conocer bastante bien a algunos de los representantes de ventas de las empresas, que a veces se ofrecen a pagar su billete de avión y a brindarle otros servicios para aumentar las ventas. Benjamín acepta con frecuencia estas ofertas y beneficios, con la justificación de que con ello ahorra dinero al ACNUR. Ha decidido participar en una próxima conferencia y feria comercial en Tokio, donde no había estado antes, y propone a la empresa de telecomunicaciones con la que ha estado tratando que pague su billete de avión, diciéndoles que el ACNUR está considerando la posibilidad de adquirir una gran cantidad de teléfonos móviles. Durante la exposición, la empresa ofrece a Benjamín tres teléfonos móviles gratuitos, para que sus colegas del ACNUR vean y prueben estos productos de primera mano.

A su regreso a la oficina, Benjamín muestra a su jefe, Jun, dos de los teléfonos móviles de la empresa y le comenta la gran rebaja que ha negociado para los teléfonos móviles si realizan pedidos en cantidades suficientes. También menciona que le gustaría tener una última reunión con otra compañía antes de tomar una decisión final. Continúa diciendo que, como hay dinero de sobra en el presupuesto, esta vez lo va a utilizar y va a tomar un vuelo de cuatro horas en clase business para visitar a esta otra empresa. Jun sabe que la clase business sólo está autorizada para vuelos de una duración determinada, en todo caso muy superior a cuatro horas, pero Benjamín está logrando buenos precios, y al fin y al cabo, él es quien decide cómo utilizar su presupuesto. Benjamín se reserva un vuelo en clase business y tras mostrar los dos móviles a unos técnicos para que le den su opinión, se los da a dos miembros de su equipo.

La semana siguiente, la Directora del Bureau hace un viaje por la región para participar en algunos actos de recaudación de fondos en el sector privado. Hace una parada para ver al Director Ejecutivo de la empresa que pagó los viajes de Benjamín a Tokio. El Director Ejecutivo la recibe cordialmente y menciona que la empresa está dispuesta a hacer una generosa contribución al ACNUR – sobre todo en vista de la probable compra de sus teléfonos por parte del ACNUR. Ofrece un teléfono gratuito a la Directora del Bureau diciendo que espera que los técnicos del ACNUR hayan podido comprobar que los tres teléfonos que donaron anteriormente representan lo último en tecnología así como su larga durabilidad en el terreno. Le

agradece la disponibilidad del ACNUR de aceptar donaciones de este tipo, señalando que muchas otras agencias de Naciones Unidas y ONGs no aceptan obsequios. El Director de la empresa ha traído consigo a su encargado de relaciones exteriores, quien le saca una foto entregando el teléfono a la Directora.

1. ¿Cuántos tipos de mala conducta crees que ha cometido *Benjamín*?
2. ¿Cuántos tipos de mala conducta crees que ha cometido *Jun*?
3. ¿Cuáles son algunas de las posibles repercusiones de su mala conducta?

Los Teléfonos Móviles

Notas para Facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

En la última parte del Principio tres se establece: “Evitaré asistir a personas o empresas privadas en sus gestiones con el ACNUR toda vez que ello pudiera conducir a un trato de favor real o percibido. Nunca participaré en actividades relativas a la adquisición de bienes y servicios o de recursos humanos en las que pudiera surgir un conflicto de intereses.”

Por otra parte, el Principio seis afirma, “Protegeré, administraré y utilizaré los recursos humanos, financieros y materiales del ACNUR de manera eficiente y eficaz”. El reto es lograr un equilibrio ético transparente entre estos dos principios.

Reglamento del Personal de las Naciones Unidas 101.2 (o y p) conflicto de intereses
Estatuto del Personal de las Naciones Unidas 1.2 (I) “obsequios de fuentes no gubernamentales”

Reglamento del Personal de las Naciones Unidas 2.2 (I) autorización para aceptar obsequios de fuentes no gubernamentales

Reglamento del Personal de las Naciones Unidas 1.2(i) aceptación de obsequios de terceros

Manual de Gestión Administrativa del Personal Cap. 1, 1.2.7, 19 y 21 prohibición de ganancias privadas

Debate

Este caso incurre en muchos tipos de mala conducta:

Benjamín—

- Ha aceptado productos, servicios y favores de proveedores.
- Ha solicitado favores financieros a proveedores (pidiendo a la empresa de telefonía móvil que abone su billete de avión para viajar a la exposición).
- Se las ha arreglado para volar en clase business a costa del ACNUR aunque la norma es volar en clase turista.
- Ha perjudicado la imagen del ACNUR aceptando obsequios, lo que apunta a un grave conflicto de intereses.

Jun—

- No ha supervisado a Benjamín adecuadamente; o no está al tanto de su conducta o la ignora.
- Está aceptando obsequios inapropiados de productos valiosos (los teléfonos) sin cuestionarlos.
- Ha aprobado la tarifa de clase business en contra de las normas.

Otro aspecto del caso que se debe discutir es el *quid pro quo* que implica la oferta de la compañía de dar una generosa contribución “en vista de la probable compra de sus teléfonos por parte del ACNUR”. Si existen acuerdos no oficiales o hay obsequios de por medio, no puede haber un proceso justo y transparente de comparación de diferentes ofertas para grandes adquisiciones.

¿Cuáles son las posibles consecuencias de la foto de publicidad del Director Ejecutivo de la empresa con la Directora del Bureau? ¿Es importante el hecho de que la fotografía muestre cómo se le está entregando un teléfono móvil?

El ACNUR debe examinar diferentes modelos de productos antes de adquirir grandes cantidades. ¿Qué se debería hacer con estos modelos? ¿Qué se hace realmente con estos modelos?

¿Hasta qué punto es Benjamín dueño de su presupuesto para gastarlo a su antojo? El hecho de que hubiera ahorrado dinero con el billete de avión haciendo que se lo donara un proveedor, ¿hace que ese ahorro sea “suyo”? ¿Deben aceptar los encargados de efectuar las compras en el ACNUR que los proveedores corran con los gastos?

¿Qué normas definen qué gastos pueden aceptar los miembros del personal del ACNUR que paguen los proveedores? ¿Es Benjamín el que ha de decidir si la empresa de teléfonos ha de pagar o no su billete de avión?

¿Actuó mal Benjamín al solicitar una autorización para un billete en clase business para un vuelo de corta duración? ¿O fue Jun el quien actuó mal autorizándolo? ¿O ambos?

¿Por qué crees que Jun permite el obvio conflicto de intereses de Benjamín?

Otras posibles preguntas

- ¿Es realista este caso? ¿Ocurren este tipo de actuaciones como la de Benjamín realmente en el ACNUR? ¿Has experimentado algo parecido?
- ¿Conoces algún caso en el que haya habido algún tipo de relación entre la recaudación de fondos provenientes del sector privado y las adquisiciones del ACNUR? ¿Qué ocurre con países que donan fondos a condición de que se destinen a bienes y servicios adquiridos en su país? ¿Habrá algún tipo de conflicto en esta situación?

Dónde acudir para mayor orientación

La Oficina de Ética brinda asesoramiento sobre la transparencia financiera y conflictos de intereses.

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o
+41 22 739 8794
Fax: +41 22 739 7381
Email: ethicsoffice@unhcr.org

Negocio en el exterior para el futuro de la familia

César está encantado. Tras varios años rotando por puestos remotos en el terreno, ha logrado que le asignen a la capital de su país. Ahora tiene la oportunidad de vivir con su mujer y sus hijos, estar cerca del resto de su familia, echar raíces de cara al futuro y seguir trabajando para los refugiados – un trabajo que le llena. Desde hace años no ha podido ayudar a sus padres que ya son muy mayores, ni ver a sus hijos a diario. Ahora se debe centrar en el futuro de su familia.

Cesar hace un trabajo excelente. Ha trabajado tanto en la administración como en programa y ahora es el Oficial Principal de Administración y Programa para la operación del ACNUR en su país. Goza de gran popularidad entre el personal y los refugiados y se lleva bien con todo el mundo. Siempre ha dado prioridad a los intereses de los refugiados y del ACNUR y a menudo se le consulta sobre estándares de conducta y procedimientos en el ACNUR. En todos los lugares donde ha estado destinado, siempre ha sido el encargado de facilitar las sesiones sobre el Código de Conducta.

Un día César recibe una llamada de teléfono completamente inesperada de la Oficina del Inspector General en Ginebra. La Unidad de Investigaciones le informa que se le está investigando por “actividades externas” inapropiadas y no autorizadas. Le entrevistan durante más de dos horas y le hacen numerosas preguntas acerca de su conducta y su comportamiento, incluso algunas relativas a puestos anteriores. César está sumamente afectado, avergonzado y atemorizado.

Después de tantos años de vivir con el dinero justo para mantenerse, al regresar a su país quiso establecer unos buenos cimientos para el bienestar financiero de su familia y abrió un pequeño negocio familiar a su nombre. De esta manera, con independencia de lo que le pudiera ocurrir en el futuro, su familia tendría una forma de salir adelante. Pensó que puesto que el negocio estaba relacionado con la compra/venta local de suministros para oficinas, no tendría importancia para las Naciones Unidas y no informó ni solicitó autorización del ACNUR.

No obstante, parece ser que su proveedor habitual es el mismo que el que utiliza el ACNUR para las operaciones de ese país. César, que es miembro suplente del Comité Local de Contratación, está siendo acusado de abusar de su posición en el ACNUR así como de su presencia en dicho Comité para negociar con dicho proveedor precios más asequibles. César está desesperado por proteger su trabajo y explicar sus intenciones.

Cuando César se da cuenta de que fue su propia secretaria la que le denunció a la Oficina del Inspector General, toma medidas para discontinuar su puesto. La considera desleal y juzga que no está comprometida con las verdaderas prioridades de la oficina.

1. ¿Ha violado César el Código de Conducta o cualquier otro instrumento jurídicamente vinculante al abrir el negocio familiar?
2. ¿Es justo que se investigue a César, habiendo sido un funcionario tan ejemplar durante tantos años? ¿Es aceptable la decisión de César de discontinuar el puesto de secretaria? ¿Qué recursos tiene ésta a su alcance?

Negocio en el Exterior para el Futuro de la Familia

Notas para Facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

De conformidad con el Principio 3, los miembros del personal se comprometen a “Desempeñar sus funciones oficiales y manejar sus asuntos privados de tal manera que eviten conflictos de intereses para, de este modo, preservar y fortalecer la confianza pública en el ACNUR.” Este compromiso incluye el deber de “no asumir ocupación o empleo externo alguno sin autorización previa.”

El Manual de Gestión Administrativa del Personal, 1.2.7 establece que “los funcionarios no podrán utilizar su oficina ni los conocimientos adquiridos como consecuencia de sus funciones oficiales para ganancias privadas, financieras o de otro tipo o para el beneficio de terceros, incluida la familia, amigos y otras personas que cuenten con su favor.”

“1.2.19 Los funcionarios no podrán tener intereses financieros o participar activamente en la gestión en negocios o asuntos con ánimo de lucro, u otros, si el funcionario o dichos asuntos pudieran beneficiarse de dicha asociación o interés financiero en razón de su posición en la Organización”. Y más directamente:

“1.2.21 Los funcionarios no podrán involucrarse en tareas o empleos en el exterior, sean remunerados o no, sin la aprobación del Alto Comisionado”. (Más adelante se enumeran tipos de empleo que el Alto Comisionado podría aprobar.)

Si se investiga a César, éste dispone también de mecanismos jurídicos de protección. Según el manual de Gestión Administrativa del Personal, 10:5.12.7. La Confidencialidad del proceso de investigación tiene como objeto, **entre otras cosas**, proteger los intereses del miembro de personal que se vea sujeto a una investigación preliminar.

10.1.2 De conformidad con el Capítulo 10 del Reglamento del Personal, todo miembro del personal que se vea sometido a procedimiento disciplinario debe gozar del beneficio de un proceso justo. Como requisitos fundamentales de un proceso justo, el miembro del personal tiene el derecho: a. a conocer las alegaciones en su contra; b. ver o escuchar las pruebas en su contra; c. rebatir las acusaciones; d. presentar pruebas que contradigan las acusaciones así como cualquier posible factor atenuante.

Debate

La cuestión fundamental es la falta de transparencia de César sobre la apertura de su negocio así como el no solicitar autorización. Debería haber hablado de sus planes con su supervisor desde el comienzo . Si todo el negocio se desarrolla fuera del horario de trabajo y está claro que la empresa de César no se beneficia en modo alguno de su relación con el ACNUR, tiene posibilidades de obtener la autorización requerida, aunque es posible que ello no ocurra. En cualquier caso, debe ser aprobado de antemano.

También es clave evitar toda apariencia de conflicto de intereses. César y su supervisor deberían haber tenido muy en cuenta no solo el requisito de obtener autorización previa sino también la posible percepción de su actividad desde el exterior. Sabiendo que César trabaja por el ACNUR (e incluso que está en el Comité Local de Contratación) ¿no podrían asumir sus vecinos que se está beneficiando de su papel en la organización? ¿Qué tipo de impacto puede tener algo así?

Por otra parte, el intento de César de vengarse de su secretaria es otra cuestión grave. ¿Es ética su actuación? ¿Qué normas y reglas son de aplicación? ¿Qué puede hacer la secretaria para protegerse?

Otras posibles preguntas

- ¿Qué harías si estuvieras en el lugar de la secretaria?
- ¿Has visto, oído o experimentado alguna vez, alguna situación similar?

Dónde acudir para mayor orientación

Si César tiene preguntas, puede consultar a la Sección de Asuntos Jurídicos. Es posible que su supervisor necesite asesoría de esa oficina para saber si César ha hecho algo inaceptable. Su secretaria ha de contactar con la Oficina de Ética para recibir la información y el apoyo que se da a los que se atreven a denunciar un problema. Tenía la responsabilidad de informar sobre un caso de mala conducta y, si ha sido víctima de represalias precisamente por ello, esto último constituye también un supuesto de mala conducta y es posible que necesite protección.

Sección de Asuntos Jurídicos

Fax: +41 22 739 7391

Tel: +41 22 739 7831

Correo electrónico: hqle00@unhcr.org

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o

+41 22 739 8794

Fax: +41 22 739 7381

Email: ethicsoffice@unhcr.org

Trabajar mucho y divertirse mucho

Jim es un joven funcionario internacional en una pequeña oficina de campo. Tiene fama de tener mucha energía y trabajar mucho. También se le conoce en la oficina por las fiestas salvajes que él y sus amigos organizan de vez en cuando. Un miembro del personal local, Samuel, aprecia mucho a Jim, pero le preocupa el hecho de que su vida social esté haciendo que otras personas en la oficina le pierdan el respeto. Samuel ha oído que las fiestas incluyen gran cantidad de alcohol y prostitutas. También, se rumorea que se consume algún tipo de droga ilegal. A Samuel le preocupa que las actividades de Jim perjudiquen la imagen del ACNUR y del resto del personal.

Tras mucho reflexionar, Samuel decide hablar con Jim. Piensa que, puesto que es mayor y más maduro que Jim, y pertenece a la cultura local, Jim va a estar abierto a sus consejos, por lo que queda con él para tener una conversación “de hombre a hombre”.

Al oír las preocupaciones de Samuel Jim, se ríe y dice, “mira, mi lema es trabajar mucho y divertirme mucho; de vez en cuando tengo que liberar todo el estrés acumulado, ya que de lo contrario me quemaría o me volvería loco. Además, nuestras fiestas son a más de 45 kilómetros de aquí y no invitamos a nadie que se pueda ofender”. Samuel responde que la población local es muy tradicional y conservadora y le preocupa la posible influencia negativa que puedan ejercer los extranjeros sobre la juventud local. A lo que Jim dice, “Esa es la razón por la que conduzco tan lejos, para pasármelo bien”. Samuel responde, “Ese es otro problema. Cuando utilizas el vehículo del ACNUR para llegar hasta allí, todo el mundo sabe que trabajas aquí”. Jim se encoge de hombros y contesta, “Sabes que no soy el único que utiliza ocasionalmente nuestros vehículos para fines no oficiales”.

- ¿Cuáles son aquí las cuestiones principales?
- ¿Qué debería hacer Samuel?
 - a. Dejar que otra persona con más autoridad afronte el problema. Al fin y al cabo, ya ha hecho todo lo que ha podido para aconsejar a Jim.
 - b. Transmitir su inquietud a la persona que esté a cargo de la oficina.
 - c. Dar una copia del Código de Conducta del ACNUR a Jim con las secciones pertinentes subrayadas.
 - d. Pedir a Jim a que utilice transporte público para acudir a las fiestas.
 - e. Intentar sugerir otras formas para que Jim se libere de su estrés que resulten más aceptables para la cultura local.

Trabajar mucho y divertirse mucho

Notas para Facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

El tercer párrafo de la Introducción al Código de Conducta establece que el Código “pretende servir de guía ilustrativa para ayudar al personal en la toma de decisiones éticas en su vida profesional y, en ocasiones, en su vida privada.” Las actividades privadas de Jim constituyen, por tanto, objeto legítimo del interés del ACNUR.

Según el quinto Valor Esencial, “respetaremos las culturas, las costumbres y las tradiciones de todos los pueblos y procuraremos evitar comportamientos que resulten inaceptables en determinados contextos culturales”, las fiestas de Jim pueden causar un conflicto en el entorno de la cultura local.

El Principio ocho de la Declaración de Compromiso con el Código de Conducta del ACNUR nos exige “abstenernos de participar en actividades delictivas o poco éticas.”

El Boletín del Secretario General sobre medidas especiales de protección frente a la explotación y el abuso sexual de octubre de 2003, en el párrafo 3.2 (c) prohíbe “todo intercambio de dinero, trabajo, mercancías o servicios por sexo, incluidos los favores sexuales u otras formas de comportamiento humillante, degradante o abusivo.” Lo anterior incluye la prostitución.

El Principio seis de la Declaración de Compromiso con el Código de Conducta del ACNUR requiere que todos los miembros del personal “salvaguarden y hagan uso responsable de la información y recursos a los cuales tengan acceso por su trabajo con el ACNUR”. Este punto ciertamente es aplicable al vehículo que Jim tiene asignado.

Carta de las Naciones Unidas, Art. 101, párrafo 3

Reglamento de las Naciones Unidas 1.2 (q) “utilizar propiedad y bienes para fines oficiales”

Reglamento de las Naciones Unidas 1.2 (b) “mantener un estándar del más alto grado”.

Manual sobre Gestión Administrativa del Personal 1.2.33 “consumo de drogas”

Debate

Como colega de Jim, Samuel primero ha intentado aconsejarle en lugar de acudir a su supervisor, lo cual es ciertamente admirable. Sin embargo, llegado a este punto, hay poco más que Samuel pueda hacer, salvo lo indicado en las respuestas a y b: transmitir su inquietud a la persona a cargo de la oficina.

En esta situación hay dos temas fundamentales de debate. En primer lugar, hasta qué punto tiene el derecho el ACNUR, como organización, de interferir en la vida privada de sus funcionarios. Es cierto que, dado el estrés que generan los puestos en el terreno, el personal necesita “desahogarse”. Los facilitadores deben centrar la discusión sobre si el supervisor de Jim ha de interferir en sus opciones personales para liberar el estrés.

El segundo punto fundamental de este caso es con relación al Boletín del Secretario General de octubre de 2003 que prohíbe explícitamente la utilización de prostitutas por parte del personal del ACNUR. Este es el caso, incluso en aquellos lugares en los que la prostitución es legal.

Otros temas que merecería la pena debatir serían:

- La utilización del vehículo por parte de Jim no es oficial y posiblemente perjudica la imagen del ACNUR
- La posible implicación de Jim en asuntos relacionados con drogas ilegales
- ¿Qué tipo de ayuda necesita Jim y cómo puede lograrla?
- El efecto de las fiestas sobre la imagen del ACNUR en la comunidad local

Otras posibles preguntas

- ¿Hay alguna ocasión en la que se permita el uso personal de vehículos oficiales? ¿Cuándo? ¿Cuáles son los criterios y quién toma la decisión?
- ¿Has estado alguna vez en alguna situación en el terreno en la que la conducta del personal haya ofendido a la población local o haya corrido el riesgo de hacerlo? Cuéntanoslo sin utilizar nombres propios.
- ¿Hasta qué punto la naturaleza y las condiciones del trabajo en un puesto como en el de Jim acaban causando un profundo estrés y por tanto un comportamiento problemático?

Dónde acudir para mayor orientación

La Sección de Bienestar del Personal puede asesorar confidencialmente a Jim. La persona a cargo de su oficina puede consultar con la Oficina de Ética o incluso con la Oficina del Inspector General para pedir consejo, así como con la Sección de Bienestar del Personal sobre la posibilidad de que Jim corra algún tipo de riesgo a causa de su comportamiento.

Sección de Bienestar del Personal
 Fax confidencial: +41 22 739 7370
 Tel: +41 22 739 8001
 Móvil (emergencias) +41 (0)79 202 2417
 Correo electrónico: Suzic@unhcr.org HQSW00@unhcr.org
Intranet: Staff Resources/Staff Welfare

Oficina de Ética
 Tel: +41 22 739 8957 o +41 22 739 8794
 Fax: +41 22 739 7381
 Email: ethicsoffice@unhcr.org

Oficina del Inspector General
 Fax Confidencial + 41 22 739 7380
 Tel permanente: +41 22 739 88 44
 Correo electrónico confidencial: inspector@unhcr.org
 Intranet: Executive Office/Inspector General's Office
 Internet: www.unhcr.org/contact.html

Sexo, Poder y Refugiados

Cyril es un conductor del ACNUR que transporta al personal de la organización entre el campamento de refugiados y la capital. Puesto que a menudo debe pasar la noche en el campamento, suele pasar bastante tiempo con los conductores de las diferentes agencias implementadoras responsables de los diversos servicios del campamento. Al conocerlos más y socializar con ellos, ha empezado a escuchar a algunos conductores presumir de sus abusos sexuales.

Adid, un antiguo soldado, ha sido especialmente expresivo sobre cómo no se puede marchar nunca sin sexo. La semana anterior contó que había estado con una madre soltera refugiada, de tan sólo 17 años, con dos niños pequeños. Según Adid, ella está encantada de "recibirlo" a cambio de los zapatos y la ropa que le trae a ella y a los niños cuando viaja al mercado del pueblo vecino.

Cyril se ha resistido bastante a criticar a Adid o incluso a mencionar el tema. Puesto que Adid no es un miembro del personal del ACNUR, Cyril siente que realmente lo que haga el otro conductor no es asunto suyo. Además, Adid es miembro de un grupo étnico dominante que tiene una larga historia de conflicto con el grupo de Cyril y no quiere arriesgarse a sufrir una venganza por parte de Adid. En cualquier caso, sospecha que el conductor simplemente ignoraría sus consejos y se reiría de él. No obstante, se siente mal con todo lo que está pasando.

1. ¿Cómo aconsejarías a Cyril? Debería:
 - a. Avisar a Adid de que su comportamiento es erróneo y que podría tener graves problemas si continúa así.
 - b. Describir la situación a su propio supervisor.
 - c. Ignorar la situación, ya que no él no es responsable del comportamiento del personal de las agencias implementadoras.
 - d. Escribir un anónimo a algún directivo de la agencia implementadora para la que trabaja Adid.
 - e. ¿Alguna otra sugerencia?
2. Si la mujer parece contenta con el intercambio ¿estaríamos realmente ante un caso de explotación? ¿Qué importancia tiene la edad de la mujer en este caso?

Sexo, Poder y Refugiados

Notas para Facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

El Principio siete de la Declaración de Compromiso con el Código de Conducta del ACNUR requiere que todo el personal “prevenga, contrarreste y combata cualquier explotación y abuso de los refugiados y de las otras personas de las que se ocupa el ACNUR”. Además, ningún miembro del personal “tomará parte en relación de explotación alguna – sexual, emocional, financiera o laboral – de refugiados u otras personas de las que se ocupa el ACNUR”.

El último párrafo de la Introducción al Código estipula que “todo el personal del ACNUR tiene la responsabilidad de promover y fomentar la difusión del Código de Conducta. También ha de colaborar en la aplicación y el seguimiento de sus estándares.” Es importante señalar que por regla general todas las agencias implementadoras del ACNUR han firmado el sub-acuerdo que establece que “(3) El intercambio de dinero, empleo, bienes o servicios por sexo, incluidos los favores sexuales u otras formas de comportamientos humillantes, degradantes o abusivos está terminantemente prohibido. Ello incluye todo intercambio de asistencia que corresponda a los beneficiarios. (4) Las relaciones sexuales entre el personal que trabaja en los Proyectos/Sub-Proyectos financiados por el ACNUR, y los beneficiarios de la asistencia perjudican la credibilidad y la integridad del trabajo de las Naciones Unidas, y del ACNUR en particular, y se recomienda encarecidamente evitarlas, ya que están basadas en una dinámica de poder inherentemente desigual”.

El Código, basado en la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño y las Directrices del ACNUR sobre la Protección y el Cuidado de Niños Refugiados prohíbe toda relación sexual de los miembros del personal con personas menores de 18 años.

La sección 3.2 (e) del *Boletín del Secretario General sobre medidas especiales de protección frente a la explotación y el abuso sexual* de octubre de 2003, instruye a todo miembro del personal a poner en conocimiento de los mecanismos establecidos a tal efecto, toda inquietud o sospecha con relación a un posible caso de explotación por parte de un colega, “sea o no de su misma agencia o del sistema de Naciones Unidas”.

Manual de Gestión Administrativa del Personal 1.2.28-32 “definición de acoso sexual”

Manual de Gestión Administrativa del Personal 1.3.5. “explotación y abuso sexuales”

Reglamento del Personal de las Naciones Unidas 101.2 (d) “acoso sexual”

Estatuto del Personal de las Naciones Unidas 10.2 “mala conducta grave” y “explotación sexual”.

Debate

Las cuestiones principales de este caso son cómo promover que ningún miembro del personal tolere ni ignore la explotación sexual de refugiados por parte de quien sea, y cómo hacer que se puedan denunciar este tipo de abusos sin temor a posibles represalias o actos intimidatorios. Si bien es cierto que el Código de Conducta del ACNUR no es aplicable a las agencias implementadoras, el personal del ACNUR tiene el compromiso de “alentarlos” a que cumplan con sus estándares. Tras la publicación del Código, es fundamental que el personal lo comparta y mantenga un diálogo sobre su contenido con todos los que colaboran en sus operaciones.

La sección 3.2 (e) del *Boletín del Secretario General sobre medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexual* de octubre de 2003, instruye a todo miembro del personal a poner en conocimiento de los mecanismos establecidos a tal efecto, toda inquietud o sospecha con relación a un posible caso de explotación por parte de un colega, “sea o no de su misma agencia o del sistema de Naciones Unidas”.

Las opciones a. y b. son las mejores. Es decir, Cyril ha de hablar directamente con Adid si cree que lo puede hacer sin sufrir represalia alguna y ha de poner la situación en conocimiento de su propio supervisor/a, quien tiene la obligación legal de tomar medidas, por ejemplo notificándoselo al directorio adecuado de la agencia implementadora. También ha de informar al punto focal para EAS (explotación y abuso sexual) de la oficina (ver el Boletín del Secretario General sobre medidas especiales de protección frente a la explotación y el abuso sexual de octubre de 2003).

Puede ser de utilidad formar equipos que debatan y acuerden un mecanismo en la oficina para canalizar esta información en caso de que ocurriera un caso similar. De lo contrario, si se ignora la información, el comportamiento puede acabar convirtiéndose en algo casi aceptable.

Otras posibles preguntas

- ¿Qué puede hacer el ACNUR en la práctica para fomentar que las agencias implementadoras respeten el Código de Conducta?
- ¿Cómo habrían variado tus recomendaciones si Adid hubiera sido un conductor del ACNUR en lugar de personal de una agencia implementadora? ¿Es poco realista esperar que unos colegas denuncien a otros en casos de abuso sexual de refugiados?

Dónde acudir para mayor orientación

Cyril puede contactar con la Oficina de Ética para que le asesoren. Puesto que tiene la obligación legal de comunicar el abuso “a través de los mecanismos establecidos”, debe averiguar precisamente cuáles son esos mecanismos en este ámbito. La persona encargada de recursos humanos en su oficina puede darle esta información.

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o
+41 22 739 8794
Fax: +41 22 739 7381
Email: ethicsoffice@unhcr.org

Oficina del Inspector General

Fax Confidencial + 41 22 739 7380
Tel permanente: +41 22 739 88 44
Correo electrónico confidencial:
inspector@unhcr.org
Intranet: Executive Office/Inspector General's Office
Internet: www.unhcr.org/contact.html

Matrimonio Ruritano

Alexander es el Representante del ACNUR en Ruritania. Contrata a un excelente joven Ruritano como intérprete suyo (GL-4). Es inteligente, trabajador, honesto, meticuloso, y aporta tanto a la oficina que Alexander le hace una evaluación excepcionalmente positiva en su PAR.

Durante una reunión de todo el personal, el joven pregunta a Alexander si ese sábado tiene tiempo para asistir a un evento social. Alexander, quizás equivocadamente, confirma en presencia de los demás que estará encantado de aceptar una invitación ese día. El joven entonces anuncia orgullosamente su boda con su novia de 17 años. (La edad legal de consentimiento en Ruritania es de 16 años y el matrimonio precoz es normal en la cultura de las niñas Ruritanas).

Alexander mira la bonita tarjeta de invitación que le entrega el joven y se da cuenta, con horror, que el padre de la novia es el Presidente de la Corte Suprema de Ruritania y que su madre es la Directora Editorial de The Ruritanian Times. Puesto que el ACNUR trabaja tanto con el sistema judicial como con los medios de comunicación, Alexander obviamente no quiere complicar estas relaciones ofendiendo a dos contactos fundamentales.

¿Qué debería hacer?:

1. Asistir a la ceremonia nupcial. (Y arriesgarse así a que se le vea en público apoyando una boda con alguien menor de 18 años, el estándar utilizado en las Naciones Unidas, incluso siendo legal en el contexto local.)
2. Proponer al intérprete que espere hasta que ella cumpla los 18 años para que no parezca que entra en conflicto con los estándares de las Naciones Unidas y el límite de mayoría de edad establecido. (Su servicio hasta la fecha ha sido ejemplar, no ha cometido delito alguno bajo el derecho Ruritano y está protegido bajo la legislación laboral Ruritana.)

Matrimonio Ruritano

Notas para Facilitadores

Partes del Código de Conducta y otras normas y políticas relevantes

La última parte del Principio ocho, indudablemente es una de las más debatidas del Código de Conducta., al establecer que “puesto que el ACNUR tiene el compromiso de defender el más alto estándar de atención y protección de la infancia, soy plenamente consciente de que no he de mantener actividad sexual alguna con personas menores de 18 años.”.

Las Notas al Código ofrecen más orientación, estableciendo que este principio no es aplicable a los miembros del personal que puedan estar casados con alguien menor de 18 años que hayan alcanzado la mayoría de edad o la edad de consentimiento legal en su país de origen.

Para proteger el interés superior del menor, el Código de Conducta del ACNUR prohíbe al personal mantener relaciones sexuales con personas menores de 18 años.

Debate

La finalidad del último párrafo del Principio ocho es sensibilizar al personal sobre la importancia de evitar el abuso de aquellas personas a quienes los estándares internacionales definen como “niños”. No obstante, en muchos países, las personas con edades entre los 16 y 17 años se consideran adultas y aptas para el matrimonio. El ACNUR también está comprometido a respetar las leyes y costumbres locales, por lo que es importante conocer y comprender las leyes y prácticas culturales locales.

El Representante de Ruritania se enfrenta a una decisión que requiere diplomacia y una cuidadosa reflexión, más que guiarse simplemente por una lista de lo que se puede hacer y lo que no. Si no parece ser un matrimonio forzado, puede optar por acudir a la ceremonia. Otra opción puede ser hablar con su intérprete sobre la parte correspondiente del Código (que probablemente ya habrá firmado) y explicarle que, por su posición de Representante, no se sentiría cómodo asistiendo a la ceremonia, aunque por supuesto no tomará acción alguna contra el empleado y le desea un matrimonio feliz y duradero.

Otras posibles preguntas

- ¿Es realista o apropiado pensar que el Representante del país puede ser capaz de determinar si la novia de 17 años se estaba casando por voluntad propia? ¿Qué ocurre si es la decisión de su familia según la costumbre local?
- ¿Ves alguna diferencia entre un miembro del personal “involucrado en actividades sexuales con personas menores de 18 años” si está casado con esa persona o si no lo está?
- ¿Habrá alguna diferencia si se tratara de un hombre de 58 años casado con una niña de 17?
- ¿Habrá alguna diferencia si el miembro del personal fuera una mujer de 20 años casándose con un varón de 17?
- ¿Podría Alexander mostrar sus respetos a la pareja enviándoles un regalo o invitándolos a comer?

Dónde acudir para mayor orientación

El Representante del país puede contactar a la Oficina de Ética para que le asesoren si no está seguro del enfoque que ha de tomar en relación con su asistencia a la boda.

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o
+41 22 739 8794
Fax: +41 22 739 7381
Email: ethicsoffice@unhcr.org

Romance en la Oficina

Burt es un miembro del personal internacional de una pequeña oficina de campo. Lleva tiempo saliendo con Suann, una secretaria local de 21 años a la que supervisa. Ruby, una amiga suya que también trabaja en la oficina, cree que debe avisar a Suann de que puede tener problemas, ya que este tipo de romances en la oficina violan el Código de Conducta del ACNUR. Siente que tiene la suficiente confianza con Suann como para abordar el tema discretamente, sin avergonzarla.

La primera reacción de Suann es ponerse a la defensiva y dice indignada, “¡Pero si sólo estamos saliendo! y además, sabes que ha habido otras parejas en la oficina y que no les ha pasado nada”. Ruby decide insistir por el bien de Suann le dice, “Puedes acabar haciéndote mucho daño y hasta perder tu trabajo. Además, Burt sólo te está utilizando. Mira la diferencia de edad”. Suann responde “Lleva más de tres años divorciado y está muy solo. Esto no es solo un pequeño romance. Estamos enamorados y estamos pensando seriamente en casarnos”. Claramente, no estaba abierta a los consejos de Ruby.

¿Qué debería hacer Ruby?

- a. Ignorar el asunto.
- b. Continuar intentando convencer a Suann de que abandone la relación por el bien de su reputación y su trabajo.
- c. Hacer saber a Burt discretamente que está al tanto de su relación y que no la aprueba.
- d. Poner el asunto en conocimiento de su supervisor/a, quien es colega de Burt, a su mismo nivel.
- e. Enviar un anónimo al jefe/a de la oficina de campo sugiriendo que se imparta más capacitación sobre la política de relaciones sexuales entre supervisores y los miembros del personal bajo su supervisión.
- f. ¿Alguna otra sugerencia?

Romance en la Oficina

Notas para Facilitadores

Partes del Código de Conducta y otras normas y políticas relevantes

La Declaración de Compromiso con el Código del Conducta del ACNUR exige que todo su personal se comprometa con el Principio nueve, según el cual “Reconozco que el mantener relaciones sexuales con el personal bajo mi supervisión conlleva un conflicto de intereses o un potencial abuso de poder. Si me encontrara en una relación de este tipo, resolveré este conflicto de intereses sin dilación alguna”.

”.

Igualmente, el sexto párrafo de la Introducción al Código de Conducta establece, “Todo el personal del ACNUR tiene la responsabilidad de promover y fomentar la difusión del Código de Conducta. También ha de colaborar en la aplicación y el seguimiento de sus estándares.”

Reglamento del Personal de las Naciones Unidas 101.2 (d): acoso sexual

Estatuto del Personal de las Naciones Unidas 10.2: acoso sexual y supuestos graves de mala conducta

Debate

La cuestión principal a debatir es si Burt, como supervisor de Suann, es el principal responsable de hacer que se respete la política del ACNUR. Los facilitadores han de centrarse en maneras prácticas de aplicar la política relativa a las relaciones sexuales entre supervisores y sus supervisados. ¿Qué debería hacer Burt si estuviera realmente interesado en una relación seria con Suann? (Suann puede cambiarse a otro puesto que no esté bajo la supervisión directa de Burt.) También se puede debatir cómo pueden denunciar los miembros del personal casos de mala conducta sin temor a represalias o cualquier otra repercusión negativa. El envío de anónimos en ningún caso es apropiado ni eficaz y puede contribuir a la propagación de rumores.

Las mejores respuestas probablemente sean la a) y la d). Si Ruby decide informar del asunto al Jefe o Jefa de la Oficina, no debe ser de forma anónima como se sugiere en la opción e).

Otras posibles preguntas

- ¿Tiene implicaciones diferentes un romance entre compañeros de oficina que si se diera entre supervisor y supervisado?
- ¿Qué importancia tiene la diferencia de edad entre Suann y Burt? ¿Qué pasaría si fuera al revés, es decir, si fuera Suann la que fuera más mayor?
- ¿Qué importancia tiene que Burt sea el supervisor y Suann la supervisada? ¿Qué pasaría si en una situación similar la supervisora fuera una mujer y el supervisado un hombre?
- ¿Qué ocurriría si el romance tuviera lugar entre dos hombres o dos mujeres?
- ¿Qué aspectos habría que tener en cuenta si la relación entre el supervisor y el supervisado no fuera un romance, sino una fuerte amistad?
- En esta situación, Suann definitivamente participa en la relación de manera voluntaria. ¿Qué pasaría si saliera con Burt simplemente por miedo a perder su trabajo? ¿Qué recomendarías a Ruby? ¿Qué recomendarías a Suann?

Dónde acudir para mayor orientación

En este tipo de incidentes, el departamento de Recursos Humanos puede ser de ayuda. Suann puede sugerir a Ruby que consulte a Recursos Humanos acerca de las implicaciones de su relación.

Sección de Bienestar del Personal

Fax confidencial: +41 22 739 7370
Tel: +41 22 739 8001
Móvil (emergencias) +41 (0)79 202 2417
Correo electrónico: Suzic@unhcr.org
HQSW00@unhcr.org

Intranet: Staff Resources/Staff Welfare

División de Recursos Humanos

Políticas sobre recursos humanos:
Fax: + 41 22 739 73 13
Correo electrónico hqpolicy@unhcr.org

Las Actividades Religiosas de la Agencia Implementadora

Marlene es Oficial de Programa y supervisa la gestión de una agencia implementadora que tiene un contrato de distribución de tiendas de campaña y lonas de plástico para el alojamiento temporal de los refugiados. Se ha enterado de que Andrew, un trabajador de la agencia colaboradora, dirige un grupo cristiano de estudio de la Biblia en este país de acogida que es musulmán. Tras investigar un poco, descubre que es el representante de la agencia implementadora en su país de origen y que no está directamente involucrado en el proyecto que cubre el contrato del ACNUR.

Sin embargo, ella tiene la sensación de que las actividades religiosas de Andrew fácilmente pueden desatar un escándalo en la prensa local así como la irritación del gobierno de acogida. Además, le preocupa que sus acciones se puedan vincular con el ACNUR y, si la población local reacciona de manera violenta, poner en peligro a miembros de su personal relacionados con el programa.

Mantiene una reunión informal con Andrew para ver cómo pueden evitar un problema de este tipo. El admite inmediatamente que dirige un grupo de estudio de la biblia, pero insiste en que la mayoría de los participantes son extranjeros y miembros de la población local convertidos al cristianismo. Dice que a veces también participan otros miembros de la población local, que sin ser cristianos, están interesados en el tema y que su fe no le permite rechazarlos. Reconoce ser consciente del peligro potencial que supone y promete mantener “la mayor discreción” con sus sesiones de estudio de la Biblia. Concluye diciendo que está seguro de que Marlene, siendo también cristiana, sin duda comprende y apoya su misión. Ella se marcha preocupada y preguntándose qué hacer a continuación.

¿Qué debe hacer Marlene?

1. Aceptar el compromiso de Andrew de ser discreto con en el asunto pero vigilar la situación de cerca para identificar cualquier problema que pueda surgir.
2. Insistirle para que abandone inmediatamente sus sesiones de estudio de la Biblia y amenazarle con enviar una queja formal a la oficina de su país si se niega a hacerlo.
3. Hablar con el/la Representante del ACNUR en el país para que se tome una decisión de alto nivel al respecto.
4. Observar ella misma una sesión de estudio de la Biblia para evaluar la situación directamente.
5. Enviar a Andrew el Código de Conducta, subrayando las secciones relevantes.
6. ¿Alguna otra sugerencia?

Las Actividades Religiosas de la Agencia Colaboradora

Notas para Facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

Según el quinto Valor Fundamental, “Respetaremos las culturas, las costumbres y las tradiciones de todos los pueblos y procuraremos evitar comportamientos que resulten inaceptables en determinados contextos culturales.”

En la última frase de la Introducción al Código de Conducta, “...se insta al personal a que aliente a sus interlocutores a adherirse a estos estándares y a unirse a todos los que trabajan con el ACNUR para mantenerlos.”

Manual de Gestión Administrativa del Personal 1.21: “respeto de todas las culturas”.

Debate

El debate ha de girar en torno a las medidas prácticas que se pueden tomar para contribuir a garantizar que la agencia implementadora apoye el Código en esta situación. En ocasiones, las actividades religiosas de las agencias implementadoras han generado fuertes reacciones negativas en la comunidad local, perjudicando considerablemente la imagen del ACNUR.

Se puede debatir también si la situación hubiera sido diferente si Andrew fuera miembro del personal del ACNUR y no de la agencia implementadora. Muchos miembros del personal del ACNUR mantienen sus costumbres religiosas de manera muy activa. ¿Hay algún caso en que el ACNUR tenga el derecho de interferir con las prácticas religiosas de un miembro de su personal? ¿Qué ocurriría si esa persona intentara convertir a otros?

Hay que subrayar la diferencia significativa que existe entre la práctica de la propia religión y el proselitismo (o captación de nuevos fieles).

La tercera respuesta es probablemente la mejor. Marlene debería hablar con el/la Representante, y si continuara teniendo algún tipo de preocupación, podría consultar confidencialmente a la Sección de Bienestar del Personal, la Oficina de Ética o el Defensor.

El ACNUR no puede controlar el comportamiento del personal de todos los miembros de las agencias implementadoras si no trabajan directamente en un proyecto del ACNUR. No obstante, puede reconsiderar seriamente la contratación de esa agencia concreta en el futuro.

Otras posibles preguntas

- ¿Conoces algún incidente en el que las prácticas religiosas de un miembro del personal del ACNUR o un trabajador de una agencia colaboradora hicieran que acabara “comportándose de una manera que no fuera aceptable en un contexto cultural particular”?
- ¿Hasta qué punto un oficial de programa que supervisa la administración de un contrato con una agencia implementadora tiene el deber o el derecho de cuestionar o interferir con alguna actividad extra-contractual de dicha agencia?

Dónde acudir para mayor orientación

Marlene puede contactar a la Oficina de Ética para que la asesoren.

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o

+41 22 739 8794

Fax: +41 22 739 7381

Email: ethicsoffice@unhcr.org

El perrito

Patricia se está aproximando al final de su puesto como Oficial de Programa en un país del sureste asiático. Hace dos semanas, sufrió un asalto en su casa. Aunque no resultó herida, le afectó mucho el suceso y contó lo ocurrido a sus compañeros de la oficina e informalmente, a parte del personal local con el que suele trabajar. Al describir el robo, mencionó que seguramente no habría ocurrido si hubiera tenido un perro guardián como el resto de sus vecinos.

Hoy, tan solo un mes antes de que le toque rotar a otro puesto en otra parte del mundo, una de las agencias implementadoras con las que tiene una relación especialmente cordial, le ha entregado un pequeño Pastor Alemán como obsequio.

¿Qué recomendarías a Patricia?
¿Debería aceptar el perrito? ¿Por qué sí o por qué no?

El Perrito

Notas para Facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

En este caso sería de aplicación el segundo párrafo del Principio tres: “De acuerdo con el Estatuto y el Reglamento del Personal, no aceptaré honor, condecoración, regalo de favor o remuneración alguna de parte de ningún gobierno ni de otra fuente externa a las Naciones Unidas sin autorización previa. Tampoco asumiré ocupación o empleo externo alguno sin autorización previa.” Sin embargo, el Estatuto y Reglamento del Personal, que constituyen la base jurídica para determinar qué conducta se puede considerar aceptable y cuál no, sí permiten aceptar obsequios muy básicos o simbólicos, entregados en señal de gratitud.

Estatuto del Personal de las Naciones Unidas 1.2 (l): “obsequios de fuente no gubernamental”

Reglamento del Personal de las Naciones Unidas 1.2 (l): autorización para aceptar obsequios de una fuente no gubernamental

Reglamento del Personal de las Naciones Unidas 1.2 (j): aceptación de un obsequio de terceros

Reglamento del Personal de las Naciones Unidas 1.2 (k): aceptación de obsequios de mínimo valor

Debate

Este es un caso real, con tan solo unos pocos cambios. Una vez que el grupo debata la situación y los participantes expresen su opinión sobre lo que debe hacer Patricia, los facilitadores deben leer las palabras de la persona a la que le ocurrió el caso y pedir al grupo que lo comente.

¿Qué hiciste?

“Me quedé con el perro. Al principio era un misterio quién lo había traído. Mi empleada doméstica simplemente dijo que el que lo había dejado era “un hombre”. Al final, descubrí que era un obsequio del responsable de la agencia implementadora encargada de suministrar y distribuir alimentos a los refugiados. Yo había trabajado con la organización, y con él personalmente, durante un par de años. Sé que se supone que no debemos aceptar obsequios, pero lo hice por tres razones; en primer lugar, ya me iba del país pronto y realmente no tenía influencia alguna sobre el futuro de la relación entre el ACNUR y esta organización; en segundo lugar, por su forma de explicarlo, quedaba claro que el perro era un “obsequio de despedida” personal, y que era su manera de expresar gratitud por nuestra relación en el pasado, sin intentar ejercer influencia alguna sobre la relación futura de su agencia con el ACNUR; tercero, si ya es lo bastante difícil devolver un objeto inanimado ¿cómo se va a devolver un perro?”

“Por supuesto que no oculté el hecho de haber recibido un perro. Todo el mundo en la oficina lo sabía. En el pasado, cuando los proveedores regalaban cosas al personal, se las entregábamos a las asociaciones locales de beneficencia. Pero a ninguna asociación de beneficencia le habría interesado un perro. Nuestra familia tuvo el perro 11 años. Los niños, especialmente, lo adoraban”.

¿Habrías aceptado el perro si te lo hubieran regalado nada más llegar a ese puesto como Oficial de Programa?

No, eso no hubiera sido apropiado. No estoy segura de lo que habría hecho con él, pero no me lo podría haber quedado.

Otras posibles preguntas:

Qué ocurriría si el obsequio hubiera sido:

- un perro muy caro de pedigree

- una caja de bombones
- una cartera de 100 dólares
- dos billetes para un concierto
- un ramo de flores

¿Qué criterios has utilizado para decidir lo que es apropiado aceptar?

Dónde acudir para mayor orientación

Patricia puede contactar a la Oficina de Ética para que le asesoren sobre si quedarse o no con el perrito.

Sección de Asuntos Jurídicos

Fax: +41 22 739 7391
Tel: +41 22 739 7831
Correo electrónico: hgle00@unhcr.org

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o
+41 22 739 8794
Fax: +41 22 739 7381
Email: ethicsoffice@unhcr.org

Trabajo político fuera de la oficina

Solomon es un asistente local en la Oficina del ACNUR en la capital. Su supervisora internacional, Mary, lo considera un buen trabajador, pero ha tenido noticia de que otro colega lo ha visto distribuyendo panfletos a favor del partido gubernamental, llevando la camiseta del ACNUR. Mary sabía que el tío de Solomon es un antiguo miembro del partido y que ahora se ha presentado a las elecciones.

Mary va a ver a Solomon a su oficina y ve que tiene un calendario del partido político de su tío en la pared. Al preguntar a Solomon por sus actividades políticas, éste dice que se trata simplemente de un trabajo temporal que su tío le ha pedido que haga durante la campaña electoral y que no entra en conflicto alguno con su rendimiento en el trabajo. Además, insiste, como ciudadano del país de acogida, tiene derecho a involucrarse en actividades políticas. Sin embargo, la realidad, que no menciona, es que en la cultura local, resulta imposible que un sobrino diga "no" a su tío.

¿Qué debería hacer Mary?

1. Explicar el problema a Solomon y pedirle que deje su trabajo fuera de la oficina.
2. Permitirle que continúe con su trabajo pero exigirle que no lleve ningún signo distintivo del ACNUR que lo pueda identificar como trabajador de la organización.
3. Decir a Solomon que retire el calendario de su oficina.
4. Enviar una carta al tío de Solomon explicando por qué no puede permitir que éste distribuya panfletos.
5. Poner el problema en conocimiento del supervisor de Mary.
6. ¿Tienes alguna otra solución?

Trabajo político fuera de la oficina

Notas para Facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

En virtud del Principio tres, todos los miembros del personal se comprometen a “Desempeñar sus deberes oficiales y manejar sus asuntos privados de tal manera que eviten conflictos de intereses para, de este modo, preservar y fortalecer la confianza pública en el ACNUR. Este compromiso incluye “no asumir ocupación o empleo externo alguno sin autorización previa” y “no aceptar pagos o contribuciones adicionales de gobiernos u otras fuentes” ni participar en determinadas actividades políticas.

Estatuto del Personal de las Naciones Unidas 1.2 (o y p): empleo y actividades externos

Estatuto del Personal de las Naciones Unidas 1.2 (h): actividad política permitida

Reglamento del Personal de las Naciones Unidas 1.2 (o y p): actividad política

Reglamento del Personal de las Naciones Unidas 1.2 (h): límites de la actividad política

Manual de Gestión Administrativa del Personal, Valor Fundamental 1.2.6 y 23: conflictos relativos a actividades políticas

Manual de Gestión Administrativa del Personal 1.28 y 1.2.27: gráficos, posters, panfletos.

Debate

El debate debe centrarse en cómo evitar la posible utilización del ACNUR en beneficio de un partido político. Además, Solomon debe comprender el impacto negativo que puede tener su situación de conflicto de intereses y evitarlo en el futuro. Tener el Código de Conducta puede ayudar a Solomon durante una posible confrontación con su tío. (El hecho de que las expectativas del ACNUR estén expresadas claramente por escrito, debería ayudar a su tío a entender el problema).

La primera respuesta sería la mejor, es decir, pedir a Solomon que deje su trabajo político tras explicarle por qué es contrario al Código de Conducta.

Otras posibles preguntas

- ¿Por qué preocupa a la supervisora de Solomon el hecho de que éste llevara puesta la camiseta del ACNUR?
- ¿Tiene relevancia el hecho de que la distribución de panfletos fuera un trabajo remunerado? ¿y si fuera simplemente algo que Solomon realizaba para hacer un favor a su tío?
- ¿Tiene la supervisora el derecho de pedir a Solomon que retire el calendario político de la pared de su oficina? ¿Qué ocurre con los demás objetos personales, como las fotos de la familia?
- ¿Debería alguien hablar con el tío de Solomon? En caso afirmativo, ¿quién?

Dónde acudir para mayor orientación

La Sección de Asuntos Jurídicos puede asesorar a Solomon y/o a su supervisor.

Sección de Asuntos Jurídicos

Fax: +41 22 739 7391

Tel: +41 22 739 7831

Correo electrónico: hqle00@unhcr.org

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o

+41 22 739 8794

Fax: +41 22 739 7381

Email: ethicsoffice@unhcr.org

Oficina del Inspector General

Fax Confidencial + 41 22 739 7380

Tel permanente: +41 22 739 88 44

Correo electrónico confidencial:

inspector@unhcr.org

Intranet: Executive Office/Inspector General's Office

Internet: www.unhcr.org/contact.html

Un miembro del personal llamado “él/ella”

Phil, un Oficial de Protección, se viste siempre de colores vivos. Tiene una forma de andar y de gesticular al hablar algo femenina. Todos en la oficina asumen que es homosexual, pero Phil nunca lo ha confirmado. Otro miembro del personal que proviene del mismo país que Phil dice que en su país le llamarían un “él/ella” y que su comportamiento se consideraría algo inusual, pero se aceptaría.

No obstante, la religión local del país donde está asignado prohíbe la homosexualidad y la población local no la tolera. De hecho, todos aquellos acusados de homosexualidad, son rechazados, insultados verbalmente e incluso a veces sometidos a violencia física.

Max, el supervisor de Phil, es una persona tolerante, pero le inquieta la seguridad de Phil en la calle. También le preocupa la vergüenza que pueda generar al ACNUR si Phil fuera acusado públicamente. Finalmente, el cotilleo en la oficina parece estar perjudicando la eficacia del personal. Max cree que tiene que hacer algo.

Max está considerando diferentes alternativas:

1. Hablar con Phil en privado y comentar con él las cuestiones más delicadas en el entorno local así como las consecuencias personales y profesionales que pudieran derivarse y afectar a la operación o al propio Phil, incluida su seguridad personal.
2. Hacer lo posible por que se transfiera a Phil a un puesto en el que la población local no tenga problemas con la homosexualidad.
3. Hablar con los colegas de Phil y el resto del personal de la oficina y explicar que no se debe discriminar a ningún miembro del personal del ACNUR ni cotillear sobre él.
4. Ignorar la situación porque afrontarla atraería aún más atención sobre Phil y se violaría su privacidad.
5. ¿Qué recomendarías tú a Max que hiciera?

Un miembro del personal llamado “él/ella”

Notas para facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

El cuarto Valor Fundamental estipula claramente, “Mostraremos respeto por todas las personas equitativamente, sin ninguna distinción de... orientación sexual...u otra característica distintiva”. La orientación sexual de Phil, por tanto, no puede constituir un problema.

Hay que recordar que el Código de Conducta establece que debe servir como guía ilustrativa para que el personal pueda tomar decisiones éticas en sus vidas profesionales “y a veces en sus vidas privadas”.

Por su parte, según el Principio nueve de la Declaración de Compromiso con el Código de Conducta del ACNUR “no participaremos ni toleraremos ninguna forma de acoso en el trabajo, incluido el acoso sexual”. Sin embargo, el quinto Valor Fundamental también estipula “Respetaremos las culturas, las costumbres y las tradiciones de todos los pueblos y procuraremos evitar comportamientos que resulten inaceptables en determinados contextos culturales”.

Carta de las Naciones Unidas, art. 8: igualdad entre hombres y mujeres

Reglamento del Personal de las Naciones Unidas 1.2 (a): no discriminación

Debate

Es fundamental que los facilitadores no permitan que la discusión desemboque en un debate sobre la homosexualidad en sí. Lo que se debe debatir es si el comportamiento de Phil, por un lado, y la reacción del personal frente a Phil, por otro, son coherentes con el Código y la forma en que Max cumpla con sus obligaciones como supervisor de la mejor forma posible.

Max, el supervisor de Phil, debe reunirse con Phil y tratar con él toda cuestión que afecte a la operación o a Phil personalmente. La cuestión no es el hecho de que sea o no homosexual. Max debe señalar los comportamientos específicos que pueden causar problemas a Phil en la cultura local, lo que ocurriría con independencia de su orientación sexual. Las oficinas han de ofrecer una sesión de información y orientación para todos los recién llegados que les ayude a situarse y a comprender el contexto.

La preocupación de Max sobre la posible “vergüenza” que pueda causar al ACNUR el hecho de que Phil sea acusado públicamente de homosexualidad es realmente una proyección personal y no una inquietud del ACNUR. Uno de los cuatro Valores Fundamentales del Código trata del respeto de la diversidad. Por tanto, es posible que, en un momento dado, el ACNUR tenga que explicar, cómo entiende la organización el concepto de “diversidad”, pero de ninguna manera el respeto de la diversidad puede ser motivo de vergüenza para el ACNUR.

Si Max está seguro de que en la oficina circulan cotilleos sobre Phil, debe afrontarlo. Una manera de hacerlo puede ser haciendo hincapié con el personal en el compromiso del ACNUR de respetar la diversidad en general.

Probablemente, las mejores respuestas son la una y la tres conjuntamente.

Otras posibles preguntas

- ¿Ves en tu oficina algún tipo de diferenciación que creas que pueda estar causando discriminación?
- ¿Qué ocurre con la etnia? ¿la lengua materna? ¿el personal local frente al internacional? ¿el nivel? ¿el ámbito o la función laboral? ¿la edad? ¿el color de la piel? ¿la altura? ¿el estado civil? ¿la apariencia física?
- ¿Alguna vez te has sentido discriminado o has sido objeto de cotilleos? ¿Por qué motivo? ¿Cómo te sentiste? ¿Interfirió con tu trabajo? ¿Cómo lo resolviste?

Dónde acudir para mayor orientación

Si Max, el supervisor de Phil, tiene dudas sobre qué decir a Phil, puede contactar con la Oficina de Ética. La Oficina del Defensor puede ayudar a facilitar el diálogo.

Oficina del Defensor

Fax confidencial: +41 22 739 7340
Tel: +41 22 739 7770
Correo electrónico: Ombuds@unhcr.org
Intranet: Staff Resources/Ombudsman

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o
+41 22 739 8794
Fax: +41 22 739 7381
Email: ethicsoffice@unhcr.org

La Enfermedad de Hansen

A lo largo del último mes, Nadia viene notando que Manu, uno de los asistentes de la oficina a los que supervisa, parece deprimido. Suele ser uno de los miembros del personal más alegres y con más sentido del humor de la oficina. Pero últimamente, parece triste y falta al trabajo con bastante frecuencia. Decide hablar con él aparte e intentar averiguar si está preocupado por algo. La invita a un café cerca de la oficina. Tras dudarlo un poco, Manu acepta.

Nadia intenta conversar un poco con él para ayudarle a relajarse, pero él responde a todo de manera breve y poco entusiasta. Así que decide ir al grano y le pregunta, “¿Manu, qué te pasa? Últimamente no eres tú mismo”. Él parece avergonzado y angustiado, pero cuando ella repite su pregunta, decide abrirse y contarle lo que pasa.

De esta forma, le revela con tristeza que le acababan de diagnosticar la enfermedad de Hansen. Le asegura que no es una enfermedad mortal pero sí muy seria y “vergonzosa”. Nadia trata de consolarlo y le asegura que puede contar con todo su apoyo.

Tras su conversación, busca la enfermedad de Hansen en el diccionario y ve que es el término médico para la lepra. Se queda muy impactada y profundamente apenada. Ha oído que el contagio de la lepra se puede evitar con medicamentos modernos, pero sabe que si se entera el resto de la oficina, seguramente tendrán miedo y acabarán excluyendo a Manu.

¿Cuál es el deber de Nadia con relación a Manu y al resto del personal? ¿Qué debe hacer?

1. Mantener la más estricta confidencialidad en torno al asunto y no decir nada a nadie.
2. Hablar con el médico de Manu para ver si hay algo que ella pueda hacer para ayudarle.
3. Planificar una estrategia para apaciguar los temores del resto del personal en caso de que se enteren.
4. Recomendar que den a Manu una baja médica prolongada.
5. Compartir la información confidencialmente con su supervisor/a y pedir consejo y orientación.

La enfermedad de Hansen

Notas para facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

Según el I cuarto Valor Fundamental del Código, “Respetaremos la dignidad y el mérito de todo individuo; mostraremos y fomentaremos la comprensión, el respeto, la humanidad y la tolerancia; ejerceremos discreción y guardaremos la confidencialidad que sea necesaria.”

De acuerdo con el cuarto Principio Rector de la Declaración de Compromiso con el Código de Conducta, los miembros del personal se comprometen a “respetar la privacidad de [sus] colegas”. Según el sexto Principio “no divulgaré información confidencial alguna sobre (...) colegas”.

Reglamento de Naciones Unidas 104.

Reglamento de Naciones Unidas 106.2 (h): notificación de una enfermedad contagiosa al supervisor.
Reglamento de Naciones Unidas 104.16: examen médico para mostrar que una afección no afecta la salud de los demás.

Debate

Manu tiene todo el derecho de mantener su estado de salud completamente confidencial si así lo desea. El debate con el grupo ha de centrarse en la manera en que Nadia puede respetar la privacidad de Manu y cómo manejar de manera eficaz las reacciones de otros miembros del personal si se enteraran por casualidad de su enfermedad. Las respuestas 1. y 3. son las correctas.

Si Nadia se siente incómoda con la situación, puede pedir a Manu su aprobación para hablar con su supervisor/a (quinta respuesta).

Otras posibles preguntas

- ¿Puedes aportar algún caso de “filtración” de información confidencial” que te haya afectado a ti mismo o a algún otro colega? ¿Cómo crees que pudo ocurrir? ¿Cómo se podía haber evitado?
- ¿Qué habría pasado si la enfermedad de Manu hubiera sido una enfermedad contagiosa?
¿Habrían sido diferentes las obligaciones de Nadia?
- ¿Qué podría hacer Nadia si viera a otros colegas cotilleando sobre Manu, intuyendo que había algún problema aunque no supieran exactamente de qué enfermedad en concreto se trataba?
- ¿Qué otras enfermedades o afecciones se pueden encontrar de las que el personal tenga miedo o que puedan estigmatizar a otros? (VIH/SIDA, tuberculosis, etc.)

Dónde acudir para obtener mayor orientación

Nadia puede contactar con el Servicio Médico para información y asesoramiento sobre la enfermedad de Hansen. La Sección de Bienestar de Personal también puede ayudar.

Servicio Médico, DHRM

Apoyo Médico:

Fax: + 41 22 739 7334

Correo elect: hqms00@unhcr.org
Baduraux@unhcr.org
Achard@unhcr.org

Sección de Bienestar del Personal

Fax confidencial: +41 22 739 7370

Tel: +41 22 739 8001

Móvil (emergencias) +41 (0)79 202
2417

Correo electrónico: Suzic@unhcr.org
HQS00@unhcr.org

Intranet: Staff Resources/Staff Welfare

La empleada doméstica

Marije acababa de ser destinada a un país en desarrollo y se ve obligada a trabajar muchas horas. Dado el volumen de trabajo, le es imposible ir a la compra, cocinar y limpiar su apartamento. Al poco tiempo de llegar, se le acerca en la oficina una mujer joven refugiada y le pregunta si necesita ayuda doméstica. Dice que uno de los colegas de Marije le ha sugerido que le pregunte. La mujer es joven, parece ser de confianza y, lo más importante, está dispuesta a trabajar. Marije le dice que puede comenzar la siguiente semana.

Al día siguiente, una mujer de la población local se acerca en la calle a Marije y le pregunta si necesita una empleada doméstica. Marije se enfrenta ahora a un dilema: sabe que el Código de Conducta promueve que el personal se abstenga de contratar refugiados para evitar posibles casos de explotación. Sin embargo, ella había pensado pagar una buena tarifa. En cualquier caso, ¿cómo decirle ahora a la refugiada que ha cambiado de opinión?

¿Qué aconsejarías a Marie?

1. Debería decir que no a la mujer de la población local y contratar a la refugiada.
2. Debería hablar con su supervisor/a sobre la cuestión
3. Debería contratar a la mujer de la población local y explicar a la refugiada que por lo general el ACNUR no ve bien que los refugiados trabajen para el personal.
4. ¿Tienes alguna otra sugerencia para Marije?

La empleada doméstica

Notas para facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

Según el Principio 7 “actuaremos de manera responsable a hora de emplear o contratar, a refugiados o a cualquier otra persona de la que se ocupa la organización para servicios privados. Informaremos por escrito a nuestro/a supervisor/a acerca de la naturaleza y las condiciones de este empleo.”

También sería de aplicación la legislación local. Si la trabajadora no tuviera permiso de trabajo, violaría la legislación local, lo que en principio constituye una infracción del Estatuto de Naciones Unidas.

Debate

La razón por la que se prefiere que los refugiados no trabajen para el personal del ACNUR es para evitar la posible explotación de refugiados a través de relaciones injustas. La apariencia de explotación también puede tener un impacto negativo sobre la misión del ACNUR. Existe, asimismo, la posibilidad de que se pague demasiado poco o que se cometan abusos sexuales o de otro tipo. Por otra parte, la prestación de servicios privados, como la cocina, la limpieza, el cuidado de niños o la jardinería, son a menudo las únicas oportunidades laborales accesibles para los refugiados, especialmente las mujeres.

En algunas situaciones, prácticamente la única mano de obra disponible es la de los refugiados o retornados, aunque no parece que sea este el caso. Es posible que muchos miembros del personal en ese lugar tengan empleadas domésticas que sean refugiadas, y que Marije pueda redactar una sencilla declaración, como se describe en el Principio siete, para que su supervisor/a la mantenga en el archivo. La declaración incluiría la naturaleza y los términos del empleo (salario, tiempo libre, beneficios, etc.).

Otro tema es la edad de la “joven refugiada”. Aunque en muchos países es normal que niñas de entre 10 y 12 años trabajen como ayuda doméstica, se debe respetar la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño y no contratar a nadie que tenga menos de 18 años. Igualmente, la legislación laboral local puede contener alguna disposición sobre la edad mínima de contratación para el trabajo doméstico.

Otras posibles preguntas

- ¿Has contratado alguna vez a un refugiado? ¿Los términos de contratación eran equivalentes a los que habrías pagado a una persona local por el mismo trabajo o mejores? ¿Había miembros de la población local disponibles?
- ¿Has observado alguna vez una relación de explotación entre refugiados y empleadores? ¿Qué crees que contribuyó a ello?
- ¿Qué tipos de empleo, aparte de la ayuda doméstica, se prestan a la posible explotación de refugiados? ¿Cómo se puede evitar?

Dónde acudir para mayor orientación

Probablemente Marije puede resolver esta cuestión con su supervisor/a directo/a. Si cree que necesita mayor orientación, puede acudir a la Oficina de Ética.

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o
+41 22 739 8794
Fax: +41 22 739 7381
Email: ethicsoffice@unhcr.org

Contratos para la Familia

Solon es el encargado de las adquisiciones en una Oficina del ACNUR en la capital. La actividad principal de la oficina es la reparación de viviendas destruidas durante la reciente guerra civil, para que las ocupen de nuevo los retornados. Su cuñado es el director ejecutivo de una gran empresa constructora en la región. Esta empresa ha funcionado bien en el pasado con contratos del ACNUR asignados mediante concurso público. La construcción correspondiente a dichos contratos se completó antes de que Solon empezara a trabajar con el ACNUR. La Unidad de Programa acaba de pedirle que solicite presupuestos para la reparación de otras 500 casas. Este es uno de los mayores contratos jamás adjudicados por la oficina.

1. ¿Debería Solomon invitar a la compañía de su tío a presentar un presupuesto? (Si no lo hace, el ACNUR podría verse obligado a seleccionar una empresa más cara o menos cualificada).
2. ¿Cómo puede evitar, al menos, la apariencia de un conflicto de intereses?

Contratos para la Familia

Notas para Facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

La última parte del Principio tres establece, “Evitaré asistir a personas o empresas privadas en sus gestiones con el ACNUR toda vez que ello pudiera conducir a un trato de favor real o percibido. Nunca participaré en actividades relativas a la adquisición de bienes y servicios o de recursos humanos en las que pudiera surgir un conflicto de intereses”.

Por otra parte, según el Principio seis, “protegeré, administraré y utilizaré los recursos humanos, financieros y materiales del ACNUR de manera eficiente y eficaz”. El dilema es cómo encontrar el equilibrio entre estos dos principios.

Reglamento del Personal de Naciones Unidas 101.2 (o y p): conflictos de intereses

Reglamento del Personal de naciones Unidas 1.2 (g): uso de la oficina en beneficio privado

Manual de Gestión y Administración del Personal, Cap. 1, 1.2.7 y 19 y 21: prohibición de ganancia privada

Debate

La empresa constructora puede ser una de las más profesionales de la región, ya que ha logrado contratos en el pasado. Por tanto, excluirla del concurso público puede ir en contra de los intereses del ACNUR. No obstante, también hay que tener en cuenta otras consideraciones.

En virtud del reglamento de Naciones Unidas, la relación no sería “inadecuada”, ya que Solon no está asociado activamente con la gestión de la empresa y no tiene interés financiero alguno en la misma. Sin embargo, si su cuñado logra el contrato, cabe la posibilidad de que se pueda beneficiar indirectamente. Y lo que es seguro es que la competencia conocerá esta relación y sospechará que su cuñado recibirá un trato preferencial si le permite presentarse a concurso. Además, si su familia está involucrada, lo más probable es que resulte muy difícil mantener la imparcialidad y la confidencialidad. El Principio tres del Código del ACNUR aborda esta situación.

Solon debería hablar con su supervisor/a y explicarle la situación. Su supervisor/a puede querer que la empresa de su cuñado participe en el concurso y puede solicitar a Solon que se retire de este proceso concreto. Otra opción puede ser que le permita gestionar el concurso, pero no involucrarse en el proceso de selección. O puede no invitar a la empresa a concursar teniendo en cuenta el papel tan conocido que juega Solon en los contratos de compra.

Esta es la típica situación en la que probablemente no baste aplicar las “reglas” literalmente, sino que el/la supervisor/a ha de ir más allá y reflexionar también sobre la percepción pública del ACNUR y su reputación.

Otras posibles preguntas

- ¿Qué pasaría si el contrato fuera solo para la adquisición de una pequeña cantidad de material de construcción, inferior a los US\$ 5,000? ¿Se podría aceptar entonces que Solon invitara a la empresa a concursar?
- ¿Habrá algún problema si el director ejecutivo de la empresa fuera un viejo amigo de Solon en lugar de un familiar?
- ¿Por qué es fundamental evitar incluso la percepción de trato preferencial?

Dónde acudir para mayor orientación

Más que Solon, quien requiere orientación es su supervisor/a. La Oficina de Ética brinda orientación sobre posibles casos de conflicto de intereses y en este caso puede contactarse con ella para averiguar los parámetros sobre los que ha de basarse la decisión de permitir o no a la empresa del familiar de Solon participar en el concurso.

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o

+41 22 739 8794

Fax: +41 22 739 7381

Email: ethicsoffice@unhcr.org

¿Compasión o algo más?

Jovan lleva alrededor de un año trabajando como asistente de terreno y es respetado tanto por sus colegas como por los refugiados de los dos campamentos donde reparte su tiempo. Como de niño él también fue refugiado, se muestra particularmente compasivo con los refugiados para los que trabaja. Éstos son de un grupo étnico diferente, pero es capaz de identificarse con sus necesidades y su sensación de desaliento.

A raíz de su trabajo, Jovan ha desarrollado una amistad especialmente cercana con una familia de refugiados. La familia está compuesta por una viuda de 28 años, sus hijos, de cuatro, siete y nueve años, su padre anciano y la hermana de éste. Jovan lleva a menudo dulces a los niños y en unas cuantas ocasiones ha llevado ropa a algunos de los adultos. El día del cumpleaños del más pequeño de la familia, Jovan le regaló un pequeño juguete. Siempre que tiene tiempo, se detiene en su modesto hogar para visitarlos y tomar un plato de sopa.

Ayer, uno de los colegas favoritos de Jovan se lo llevó a un lado con un gesto de preocupación y le dijo “Has firmado el Código de Conducta. ¿No te das cuenta de la imagen que da tu relación con la familia Kavarski? La gente asume que allí te dan algo más que simplemente de cenar”.

¿Qué aconsejarías a Jovan?:

1. Dejar su relación con la familia ya que otros colegas y quizás también otros refugiados pueden asumir que mantiene una relación sexual con la viuda
2. Continuar su relación con la familia, pero ser particularmente prudente, asegurándose por ejemplo que haya siempre otro adulto presente siempre que esté con la viuda.
3. Asegurar a su amigo que no está pasando nada y continuar la relación con la familia refugiada.
4. Continuar la relación, pero no dar nada a los miembros de la familia refugiada ya que ello puede dar la impresión de que espera algo a cambio.
5. ¿Alguna otra sugerencia?

¿Compasión o algo más? Notas para facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

El comportamiento de Jovan puede constituir un buen ejemplo del primer Principio del Código de Conducta, según el cual nos comprometemos a hacer todo lo posible por “comprender” a los refugiados con los que trabajamos y “reunirnos... a menudo” con ellos.

Reglamento del Personal de Naciones Unidas 1.2 (a): abuso de poder y autoridad y respeto de la cultura

Manual de Gestión y Administración del Personal 1.3.6: explotación sexual

Debate

El Código del Conducta aborda el tema de la percepción pública de determinadas relaciones. (En ocasiones, ocurre que algunos hombres, tras participar en talleres sobre acoso sexual se ponen nerviosos al hablar con mujeres con las que trabajan temiendo que sea visto como acoso sexual.) Es posible que Jovan realmente disfrute de estar con la familia refugiada, y que ellos lo hagan también, y que no pase nada aparte de una interacción natural y positiva, unida a un sentimiento de identificación y compasión con la familia refugiada.

No obstante, Jovan ha de ser consciente de que puede dar la impresión de un cierto favoritismo hacia esa familia, lo que puede hacer que la propia familia se vea sometida a una presión imprevista y a la crítica de otros refugiados. Una percepción de favoritismo puede también limitar la eficacia de su trabajo con los demás refugiados y personas de las que se ocupa el ACNUR. Jovan ha de guiarse por los objetivos de la operación de apoyar a los beneficiarios y garantizar que sus acciones no menoscaben dichos objetivos.

La relación de Jovan con la viuda ha de ser abierta y directa. En todo caso ha de hablar con la viuda sobre la posibilidad de que otros lo malinterpretén. Puede que ella (quizás alentada por otras personas) también perciba la relación de una manera diferente y que espere algo más. Si Jovan no está interesado en una relación romántica, lo tiene que dejar claro. De vez en cuando puede acudir acompañado de otros amigos y evitar que le vean a solas con la viuda

Si come en su casa, es lógico que aporte algo a cambio, pero sus obsequios no han de ser sofisticados ni caros.

La respuesta adecuada probablemente sea una combinación de la 2) y la 3): garantizar a su amigo que no hay violación alguna del Código de Conducta y continuar con la relación, pero hacer todo lo posible por no provocar cotilleos.

Otras posibles preguntas

- ¿Has mantenido alguna vez una amistad con una familia refugiada? ¿Te acarreó algún tipo de problema? ¿y a ellos?
- ¿Qué debe hacer Jovan si empieza a sentir que se está enamorando de la joven viuda?
- ¿Cómo podemos armonizar los objetivos del Principio uno que promueven la comprensión y la interacción con las personas de las que nos ocupamos, con la necesidad de evitar al mismo tiempo percepciones de favoritismo?

Dónde acudir para mayor orientación

Jovan puede consultar a la Oficina de Ética

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o
+41 22 739 8794
Fax: +41 22 739 7381
Email: ethicsoffice@unhcr.org

Repuestos misteriosos de vehículos

Clara es una colega local, particularmente trabajadora, de la sección administrativa de una oficina del ACNUR en la capital. Hace dos meses, vio en el mercado repuestos de vehículos de doble tracción. Le surgieron sospechas porque las piezas parecían estar nuevas y eran para un cierto tipo de vehículo que casi nadie utiliza en el país, salvo el ACNUR. Inmediatamente comunicó el incidente a su supervisor, José, quien le agradeció que hubiera estado tan atenta y le aseguró que “se ocuparía inmediatamente del tema”, sin volvérsele a mencionar.

De vez en cuando, Clara sigue viendo a la venta piezas parecidas, por lo que pregunta a José sobre la investigación. Éste le dice en un tono irritado que no se preocupe, que el tema está en buenas manos. Frustrada, se lo cuenta al jefe de la sección de contabilidad, pero éste tampoco toma en serio su preocupación y le dice que seguramente se trate de un excedente de producción de algún otro país y que, de todas formas, con la cantidad de trabajo que tiene, no lo considera una prioridad.

Clara baraja la posibilidad de acudir al jefe del almacén, pero teme que éste se sienta acusado de robo y se lo tome como una ofensa personal. No quiere provocar represalias, pero se siente cada vez más frustrada de que la ignoren. (Intuye que es por ser mujer). Llega a la conclusión de que nadie en la oficina la toma en serio.

Entonces oye que va a llegar una delegación de uno de los mayores países donantes. Puesto que no parece que a nadie en la oficina le preocupe el tema, piensa que quizás pueda pasar un anónimo a algún miembro de la delegación. Está segura de que **eso sí** que conllevará algún tipo de actuación.

¿Cuáles son los diferentes problemas que surgen en esta situación?

¿Qué debe hacer Clara?

- a. Hablar con el Representante del País.
- b. Pasar la nota a la delegación de donantes.
- c. Hablar con el jefe de contabilidad y exigirle que lleve a cabo una investigación.
- d. Escribir a la Oficina del Inspector General en Ginebra.
- e. Llevar a cabo su propia investigación preguntando al vendedor de las piezas de repuesto de dónde las ha sacado.
- f. Hacer otra cosa. ¿Qué?

Repuestos misteriosos de vehículos

Notas para facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

Según el cuarto Valor Fundamental del Código, “Mostraremos respeto a todas las personas por igual, sin distinción alguna de... género, o cualquier otra característica distintiva.”

El Principio Cuatro, por su parte, establece que “En calidad de directivo o supervisor/a, estaré abierto/a a las opiniones de todos los miembros del personal”.

Si las piezas de repuesto son robadas, sería de aplicación el Principio seis: “Protegeré, administraré y utilizaré los recursos...materiales de ACNUR de manera eficiente y eficaz, teniendo en cuenta que esos recursos se han puesto a disposición de ACNUR para el beneficio de los refugiados y demás personas de las que se ocupa la organización”.

Igualmente, el último párrafo de la Introducción al Código establece que “Todo el personal de ACNUR tiene la responsabilidad de (...) colaborar en la aplicación y el seguimiento de los estándares [del Código]”.

Reglamento del Personal de las Naciones Unidas 1.2 (r): El personal ha de reaccionar ante posibles casos de robo.

El Estatuto del Personal de las Naciones Unidas 1.2 (q y r): cuidado de bienes oficiales y denuncias de su abuso y mala utilización.

Debate

La frustración de Clara viene causada tanto por su sensación de que se le está ignorando por ser mujer, como por su sospecha de que se están vendiendo en el mercado piezas de repuesto de vehículos del ACNUR. Clara siente que nadie toma en serio su opinión, posiblemente porque la cuestión tiene que ver con piezas de recambio de vehículos, lo que en la cultura local no pertenece al ámbito femenino. El debate con el grupo ha de abordar también la importancia de la comunicación en la oficina, así como las diferencias de género en la misma.

La otra cuestión es si se están vendiendo piezas de repuesto de vehículos provenientes del almacén del ACNUR. A Clara no le corresponde aclararlo sino transmitir su sospecha, por lo que la única alternativa adecuada es la 1). En todo caso, debe abstenerse de pasar un anónimo a la delegación de donantes. (Ver las notas relativas al Principio seis sobre la difusión de información sensible). Clara debe seguir los canales normales de comunicación, informando primero a su supervisor, lo que ha hecho, y después al Representante. Únicamente si esto no diera lugar a una investigación, convendría que se pusiera en contacto con la Oficina del Inspector General.

Otras posibles preguntas

- ¿Crees que la mayoría de los empleados del ACNUR darían seguimiento a este tema, o simplemente se encogerían de hombros e ignorarían sus sospechas? ¿En el ACNUR se recompensa o se castiga a las personas que se atreven a denunciar problemas?
- ¿En tu oficina, una denuncia proveniente de un hombre se tomaría más en serio que una de una mujer? ¿Qué ocurriría con una denuncia de un miembro del personal internacional respecto de una del personal local? ¿Un G-3 respecto de un P-4? ¿Alguien que trabaje en apoyo informático respecto de a alguien que trabaje en un almacén? ¿Qué implican nuestras respuestas?

Dónde acudir para mayor orientación

Si Clara cree que ha intentado denunciar algo que nadie había denunciado y que la han ignorado, debe consultar a la Oficina de Ética, que está encargada de implementar la política de protección de personas que se atreven a denunciar algún problema. Si cree que se está robando y que su supervisor y el supervisor de éste no se lo toman en serio (o que están involucrados), debe informar a la Oficina del Inspector General.

Oficina del Inspector General

Fax Confidencial + 41 22 739 7380

Tel permanente: +41 22 739 88 44

Correo electrónico confidencial:

inspector@unhcr.org

Intranet: Executive Office/Inspector General's Office

Internet: www.unhcr.org/contact.html

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o

+41 22 739 8794

Fax: +41 22 739 7381

Email: ethicsoffice@unhcr.org

El Nuevo Negocio

Tras haber sido oficial de abastecimiento en una Oficina Regional durante hace muchos años, Peter se ha hecho un experto en requisitos para la importación y exportación y en los entresijos burocráticos del comercio regional. Además, sus relaciones personales con el gobierno han sido particularmente útiles en las ocasiones en las que ha habido dilaciones en la aduana con la ayuda humanitaria del ACNUR.

La mujer de Peter, Kathy, lleva muchos años interesándose en alfombras orientales e incluso tiene una gran colección personal. Recientemente, ha empezado a comprar unas pocas alfombras en el bazar y a vendérselas a amigos y familiares en su propio país. Al ver que hay una gran demanda, decide abrir un negocio de exportación de alfombras. La experiencia y los conocimientos de Peter le están resultando muy útiles. Peter ha procurado, no obstante, no involucrarse directamente en el negocio de su mujer, limitándose simplemente a darle consejos generales.

¿Está haciendo Peter algo que no debiera?

El Nuevo Negocio **Notas para facilitadores**

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

El Principio seis requiere que los empleados “salvaguarden y hagan un uso responsable de la información y recursos a los cuales tienen acceso, por su trabajo con el ACNUR”.

Por su parte, el Principio dos, requiere “hacer todo lo posible por garantizar que la conducta de los familiares no perjudique la integridad del ACNUR”.

Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, disposición 101.2 (o y p): Conflicto de Intereses

Estatuto del Personal de las Naciones Unidas, 1.2 (m): Conflicto de intereses

Manual de Gestión Administrativa del Personal 1.2.7 19, y 29: prohibición de ganancia personal.

Debate

La relación entre el ACNUR y el cónyuge de un miembro del personal es algo ambigua. Por una parte, el cónyuge no trabaja para el ACNUR y no está, por tanto, sujeto a las mismas normas y requisitos que los miembros del personal. Sin embargo, las familias del personal internacional, y las de todo el personal en oficinas pequeñas, suelen tener gran visibilidad en la comunidad local. El comportamiento del cónyuge y de los hijos puede afectar la imagen del ACNUR tanto positiva como negativamente.

Si Kathy tiene permiso de trabajo en el país y cumple con la normativa local relativa al establecimiento de un negocio, no hay ningún problema. Si Peter sigue manteniéndose a una cierta distancia del negocio de Kathy y se limita a darle consejos generales sobre negocios, también él está actuando de conformidad con sus derechos.

No obstante, Peter debe evitar ejercer cualquier tipo de influencia con las autoridades locales para lograr privilegios especiales para su mujer. De lo contrario, su actuación vulneraría el Principio tres del Código de Conducta.

También sería buena idea que Peter hablara de las actividades de su mujer con su supervisor, para que su actuación resultara totalmente transparente y, de esta manera, evitar toda apariencia de conflicto de intereses. Esta es la típica situación en la que hay que ir más allá de las “normas” para considerar el principio más amplio de la percepción pública.

Otras posibles preguntas

- Qué problemas similares has observado con familiares de personal del ACNUR en el extranjero? ¿Cómo se resolvieron?
- ¿Hay algún límite para la actuación de los cónyuges y los hijos de empleados del ACNUR? ¿Cuál? ¿Cuándo?
- ¿Qué ocurre con los hijos adolescentes del personal internacional? ¿Alguna vez causan problemas en los lugares en que se encuentran? ¿Cómo has visto que hayan intentado resolverse?
- ¿Habrá algún problema si fuera Peter, en lugar de su mujer, el que se dedicara a un pequeño negocio durante su tiempo libre?

Dónde acudir para mayor orientación

Peter puede contactar con la Sección de Asuntos Jurídicos para pedir opinión sobre si el negocio de su cónyuge compromete de alguna manera su propio estatus.

Sección de Asuntos Jurídicos

Fax: +41 22 739 7391

Tel: +41 22 739 7831

Correo electrónico: hgle00@unhcr.org

Utilización de recursos oficiales

Sylvan y Hava, colegas de una Oficina del ACNUR en la capital, están comiendo en la terraza de un café cuando ven pasar un Toyota Land Cruiser con el Logo del ACNUR. ¿No es ese el coche del Representante? pregunta Hava. Sylvan asiente con expresión de disgusto y contesta, “Si, y la que va sentada en la parte de atrás es su mujer. Me parece que ella utiliza el coche y el conductor más que él; que si llevar a los niños a la escuela todos los días, que si ir de compras al bazar al menos dos veces a la semana; y luego están todas sus citas sociales. Yo llevo sus gastos de desplazamiento y el uso del vehículo siempre consta como ‘oficial’”.

“Hmmm”, dice Hava pensativamente. “Cuando yo pedí un coche del ACNUR para ir a ver a mi hija que estaba en urgencias en el Hospital, me lo denegaron. Me parece injusto. Me pregunto si podemos hacer algo al respecto”.

¿Qué harías si estuvieras en el lugar de Sylvan o de Hava?

Utilización de recursos oficiales

Notas para facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

El Principio seis del Código de Conducta del ACNUR requiere que todo el personal a cualquier nivel “proteja, administre y utilice los recursos humanos, financieros y materiales de ACNUR de manera eficiente y eficaz, teniendo en cuenta que esos recursos se han puesto a disposición de ACNUR para el beneficio de los refugiados y de las otras personas de las que se ocupa el ACNUR”.

Igualmente, el párrafo seis de la Introducción al Código de Conducta dice que “todo el personal del ACNUR tiene la responsabilidad de implementar y dar seguimiento a los estándares [del Código]”.

Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, disposición 1.2 (g y r): Utilización de recursos exclusivamente para uso oficial; deber de denunciar casos de abuso.

Manual de Gestión Administrativa del Personal 1.2.25; Utilización y cuidado de recursos oficiales.

Debate

Aunque en determinadas circunstancias los Representantes pueden decidir sobre el uso que se dé a los vehículos, no es muy probable que hacer la compra y llevar a los niños a la escuela formen parte de dichas circunstancias. El coche del Representante debe ser utilizado para sus funciones oficiales y existen disposiciones específicas relativas al uso personal, que ha de ser adecuadamente documentado.

Lo mejor es asesorar al Representante sobre la política vigente al respecto, ya sea directamente o a través de la persona encargada de la Administración. Si Hava y Sylvan no quieren enfrentarse directamente al Representante, tienen la posibilidad de enviar un informe a la Oficina del Inspector General. Dicho informe ha de consistir en una descripción detallada de la situación, firmada por uno o más miembros del personal. Se aplicarán los principios relativos a la confidencialidad.

Otras posibles preguntas

- ¿Qué otros casos de comportamiento discutible has visto en altos cargos del ACNUR? (No utilices nombres.) ¿Se hizo algo al respecto?
- ¿Suele variar de un puesto a otro la política (oficial o informal) sobre el uso privado de vehículos del ACNUR?
- ¿Es realista esperar que el personal confíe en la política de protección de personas que se atreven a denunciar problemas relacionados con sus superiores?
- Además de los vehículos, ¿qué otros recursos del ACNUR se suelen tomar prestados para uso personal?
- En nuestra oficina o grupo de trabajo, ¿cómo queremos tratar el tema de la utilización indebida de recursos (situaciones que no merecen una denuncia a la Oficina del Inspector General)?

Dónde acudir para mayor orientación

Sylvan y Halva pueden pedir consejo a la Oficina de Ética, especialmente si están considerando ellas mismas atreverse a denunciar el asunto. Si deciden presentar una denuncia formal, deben hacerlo ante la oficina del Inspector General.

Oficina del Inspector General

Fax Confidencial + 41 22 739 7380

Tel permanente: +41 22 739 88 44

Correo electrónico confidencial:

inspector@unhcr.org

Intranet: Executive Office/Inspector General's

Office

Internet: www.unhcr.org/contact.html

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o

+41 22 739 8794

Fax: +41 22 739 7381

Email: ethicsoffice@unhcr.org

La Traductora

Margaret es miembro del personal internacional de una oficina del ACNUR y es la responsable de recopilar la información relativa al registro de los refugiados. No obstante, para recabar esta información necesita un traductor y no existen fondos presupuestados para este fin. Muy pocos refugiados hablan inglés, salvo una mujer, Kista, antigua maestra de escuela, que sí tiene algunos conocimientos de este idioma. Margaret la convence rápidamente de que se presente como voluntaria para traducir las entrevistas con los refugiados. Kista resulta ser sumamente útil y ella y Margaret pronto se hacen amigas.

Como Margaret no puede pagar a Kista por sus servicios, busca otra forma de mostrar su gratitud, invitándola a menudo a su casa a comer, dándole de vez en cuando algún pequeño obsequio, como una revista o algo de ropa, o llevándola a comer fuera. Tras un periodo de trabajo especialmente prolongado y difícil, Margaret le compra un aparato de música y unos cuantos CDs. Kista, encantada con el obsequio, pone la música orgullosamente para sus amigos y familiares en el campamento.

¿Hay algún problema con el hecho de que Margaret haga obsequios a Kista? ¿Cuál de las siguientes preguntas crees que son correctas?

1. No hay nada malo en mostrar gratitud por servicios voluntarios no remunerados por parte de refugiados que contribuyen a la misión del ACNUR.
2. Las comidas y los pequeños obsequios están bien, pero el aparato de música es demasiado.
3. Margaret no debía haber invitado a Kista a comer a su casa.
4. Margaret debía haber intentado encontrar varios traductores para no tener que apoyarse únicamente en Kista.
5. ¿Tienes alguna otra sugerencia para Margaret?

La traductora

Notas para facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

El Principio tres de la Declaración de Compromiso con el Código de Conducta del ACNUR requiere que todos los miembros del personal se comprometan a no “asistir a personas (...) privadas en sus gestiones con ACNUR toda vez que esto pueda conducir a un trato de favor real o percibido”.

Según el Principio siete, “nunca exigiremos servicio o favor alguno de refugiados u otras personas de las que se ocupa el ACNUR a cambio de protección o asistencia”.

Reglamento del Personal de Naciones Unidas 1.01.2 (j): Ofrecimiento de obsequios a terceros a cambio del desempeño de una función oficial.

Debate

La cuestión más amplia en este caso es por qué no se remunera a Kista por el servicio prestado. No obstante, a veces los refugiados trabajan como voluntarios junto al personal del ACNUR.

El tema fundamental a debatir es cómo ayudar a Margaret a evitar la percepción de otros refugiados de que está mostrando algún tipo de favoritismo hacia Kista – en el sentido de que está recompensando su servicio con “protección o asistencia” excepcionales. Además, Margaret ha de tener cuidado de no abusar de la buena voluntad de Kista. En el tercer párrafo del Principio uno, con relación a los refugiados, se promueve que el personal del ACNUR se “reúna con ellos con regularidad para entender bien sus experiencias y necesidades”. Sin embargo, ello se debe hacer de forma profesional y adecuada. Las dificultades potenciales son la posibilidad de explotación o la percepción de favoritismo.

La respuesta más adecuada probablemente sea la número cuatro. Encontrar a varias personas para traducir ayudaría evitar una percepción de favoritismo. También debería verificar y aplicar la política relativa a la utilización de refugiados como intérpretes, incluida la remuneración. Debería evitar por completo fomentar una cultura de obsequios como forma de lograr la ayuda de los refugiados, ya sea entregar o recibir obsequios.

Otras posibles preguntas

- ¿Alguna vez has trabajado una amistad estrecha con un refugiado o una familia refugiada? ¿Incluía la entrega de obsequios o la prestación de algún servicio? ¿Causó eso problemas con los demás refugiados?
- ¿Conoces alguna situación en la que este tipo de amistad haya causado algún problema?
- ¿Crees que es problemático el hecho de que Margaret invitara a Kista a su casa? ¿Qué pasaría si hubiera tratado de un traductor refugiado varón? ¿Y el hecho de que Margaret visitara a Kista en su casa?
- ¿Son corrientes este tipo de situaciones en el terreno o se suele pagar a los refugiados por sus servicios? ¿Cuáles son las ventajas y las desventajas de utilizar servicios remunerados frente a la utilización de voluntarios? ¿Varía según el tipo de trabajo (por ejemplo, entre descargar provisiones y servicios de traducción)?

Dónde acudir para mayor orientación

Ante todo, Margaret ha de hablar del tema con su supervisor/a. Si todavía siente que necesita más asesoramiento, puede contactar con la Oficina de Ética.

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o
+41 22 739 8794
Fax: +41 22 739 7381
Email: ethicsoffice@unhcr.org

La Antigüedad de la Familia

Jean-Claude es un alto cargo del personal internacional del ACNUR y, durante sus viajes y destinos en los diferentes países, le gusta coleccionar arte y antigüedades. Con frecuencia visita los mercadillos y a los comerciantes locales buscando piezas de calidad para añadirlas a su colección. En una ocasión, durante la visita a uno de los campamentos de refugiados en su región junto al Gobernador local, Jean-Claude menciona su hobby. El Gobernador entonces lleva a Jean-Claude a la choza de un hombre mayor en el campamento que tiene unas bellísimas esculturas talladas que se trajo entre otros tesoros familiares hace 30 años desde el otro lado de la frontera, cuando tuvo que dejar su país. Jean-Claude le pregunta por sus tesoros y pasa una tarde agradable tomando té y escuchando las historias del hombre y su familia en su país de origen.

El Gobernador y Jean-Claude han trabajado juntos los últimos dos años y en la cultura del Gobernador se hacen grandes regalos para marcar ocasiones especiales. El Gobernador, sabiendo que Jean-Claude está a punto de rotar a su nuevo puesto, toma nota del interés de Jean-Claude. Unas cuantas semanas después, durante la fiesta de despedida de Jean-Claude, el Gobernador le entrega un obsequio. Es una de las esculturas más bellas del hombre mayor y Jean-Claude calcula que tiene un gran valor. Está encantado, y recuerda con placer la nostalgia que transmitía aquel hombre durante la tarde que pasaron tomando té en su choza con el Gobernador.

1. ¿Qué problemas éticos surgen con el regalo de despedida de Jean-Claude?
2. ¿Hay alguna cuestión cultural a tener en cuenta en relación con el regalo de Jean Claude? Explícalo.
3. ¿Qué dirías a Jean-Claude?
 - Felicitarle por el bello obsequio
 - No decir nada, ya que no es asunto tuyo
 - Mencionar que debería consultar al servicio oficial de antigüedades del gobierno antes de sacar la escultura del país.
4. ¿Qué aconsejarías a Jean-Claude?

La Antigüedad de la Familia

Notas para Facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

Como dice el segundo párrafo de la Introducción al Código de Conducta, “Es sabido que el personal del ACNUR, por su trabajo, a menudo ostenta una posición de poder frente a los beneficiarios. El personal tiene la obligación de no abusar de este poder”.

El Principio siete de la Declaración de Compromiso con el Código de Conducta del ACNUR requiere que los miembros de su personal no tomen parte “jamás... en relación de explotación alguna –sexual, emocional, financiera o laboral – de refugiados o las otras personas de las que se ocupa el ACNUR”. Las notas sobre el Principio siete señalan que tenemos que tener presente que una relación con un beneficiario, incluso si uno mismo cree que es consensuada y no abusiva, puede ser percibida por la comunidad humanitaria y por el público en general como un abuso de poder y confianza o como un conflicto de intereses.

Según las Notas sobre el Principio tres del Código hemos de evitar aceptar obsequios de gobierno alguno. Añade que, “No obstante, en aquellos casos en que ello sea inevitable, se debe ser extremadamente cuidadoso para no aceptar obsequios de valor que pudieran constituir un intento real o aparente de influir en nuestras decisiones o acciones.”

Debate

Esta situación presenta toda una serie de implicaciones tanto éticas como culturales. La escultura es algo más que un obsequio simbólico, lo que hace que sea éticamente inaceptable que Jean Claude se la quede. No obstante, puesto que la entrega de regalos es tan importante para esa determinada cultura, probablemente ofendería al Gobernador no aceptándola. Lo mejor sería agradecer el regalo e informar inmediatamente al Representante al respecto, quien decidiría lo que se debe hacer con él.

El Gobernador está en una situación de considerable poder sobre el refugiado y su familia, y es fundamental que no se le permita explotarlos comercialmente. Involucrarse en una transacción financiera con un refugiado puede ser algo cuestionable, incluso si aparenta ser plenamente consensuada. Jean-Claude no sabe si la escultura se ha obtenido de manera abusiva.

Una segunda cuestión es que si Jean-Claude saca del país alguna pieza de arte de las que ha comprado, debe cerciorarse de que el gobierno lo permite, ya que, de lo contrario, se verá involucrado en una actividad ilegal. (Todo lo que se considere “antigüedad” suele estar sujeto a algún tipo de control oficial).

Otras posibles preguntas

- ¿Alguna vez has comprado algo a un refugiado? ¿El qué? ¿Fue barato?
- Si el Gobernador paga el precio que le pide el refugiado, ¿se puede considerar abusiva la transacción? ¿Por qué o por qué no?
- ¿Qué otros tipos de transacciones financieras has podido observar entre el personal y las personas de las que se ocupa la organización? ¿Eran legítimas o no? ¿Se te ocurre algún ejemplo de transacciones financieras legítimas entre el personal y las personas de las que se ocupa la organización?

Dónde acudir para mayor orientación

Lo normal es que Jean Claude se asesore a nivel local, con su Representante. Si todavía tiene dudas, debe consultar a la Oficina de Ética.

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o
+41 22 739 8794
Fax: +41 22 739 7381
Email: ethicsoffice@unhcr.org

Emergencia nocturna

Manfred es conocido por su carácter humanitario. En el momento actual se encuentra agotado, tras un mes a cargo de las operaciones de emergencia del ACNUR en un campamento de refugiados en medio de una zona controlada por los rebeldes, trabajando 18 horas al día. A eso de las 22:00, Manfred oye que alguien llama a su puerta. Es la compañera de habitación de su asistente, Jana, que le dice sumamente preocupada que Jana tiene una fiebre muy alta y un dolor intenso en el abdomen.

Cuando Manfred llega a casa de Jana, el doctor ya está allí. "Apendicitis" dice, con expresión seria . "Es posible que empeore de pronto. Hay que llevarla de inmediato al hospital". El doctor añade que, al examinar a Jana, ésta le ha comentado que hace algunos meses tuvo un ligero ataque de apendicitis, pero que no lo declaró durante el examen médico previo a la misión de emergencia por temor a que no la consideraran elegible.

Esta situación supone un dilema ético para Manfred. El hospital está a más de dos horas de camino. Aunque el Gobernador controla la mayor parte de las carreteras durante el día, por la noche los rebeldes asaltan vehículos con frecuencia y asesinan a los viajeros o los secuestran para cobrar un rescate. La política de seguridad de Naciones Unidas no permite viajar de noche por carretera.

Manfred estima mucho a Jana y da instrucciones a su conductor, que se muestra muy reticente, para que la lleve al hospital. La compañera de habitación se ofrece a acompañarlos. Tres horas más tarde, Manfred recibe una llamada de radio. Jana está en el quirófano, pero también lo está el conductor. Una hora después de abandonar el campamento han sufrido un ataque. Aunque han conseguido huir, el conductor ha recibido una bala en el brazo y el vehículo ha sufrido serios daños.

1. ¿Estás de acuerdo con la decisión de Manfred?
 2. ¿Qué factores han contribuido a su decisión?
 3. Hay dos personas en el quirófano; ¿en qué medida tiene Manfred la responsabilidad de lo ocurrido y en qué medida la tienen las víctimas?

Emergencia nocturna

Notas para facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

El Principio cinco establece, “en toda decisión operativa tendré en cuenta la seguridad del personal”. Y “en calidad de jefe/a o supervisor/a, haré lo posible por garantizar que la salud y el bienestar del personal a mi cargo y de sus familias no estén sujetos a riesgos indebidos”. Además “Cumpliré las instrucciones destinadas a proteger mi salud, bienestar y seguridad y me mantendré informado sobre las mismas”.

Igualmente, “Si tuviera alguna duda sobre una instrucción que me pareciera que pudiera poner en peligro mi seguridad o la de otras personas, se lo advertiré a mi supervisor/a sin dilación”.

Reglamento del Personal de Naciones unidas 1.2(c) Seguridad del personal en el cumplimiento de sus funciones

Debate

Al debatir con el grupo sobre lo que harían en esta situación, los facilitadores pueden centrar la discusión en las siguientes cuestiones:

- ¿Tomó Manfred la decisión adecuada? ¿Por qué o por qué no? ¿A quién podía haber consultado antes de tomar la decisión?
- La principal causa de la crisis fue que Jana no resolvió un problema pendiente de salud antes de aceptar la misión de emergencia. Además, incurrió en negligencia al no informar del problema durante el examen médico previo a la misión para recibir autorización médica. Su negligencia puso en peligro su propia vida así como las de su compañera de habitación y el conductor.
- La decisión de Manfred estaba claramente influida por su relación con Jana, su asistente. Probablemente habría calibrado el riesgo con mayor objetividad si se hubiera tratado de un miembro del personal al que conociera poco. El otro factor importante que afectó su toma de decisión fue su agotamiento. La evaluación del riesgo, especialmente en situaciones de vida o muerte, requiere una claridad mental que Manfred no podía tener tras un mes con muy pocas horas de sueño.
- El conductor tenía derecho a negarse a arriesgar su vida en la carretera. Sin embargo, siendo realistas, no parece razonable esperar que un conductor se niegue a obedecer una orden directa excepto en raras ocasiones, bajo circunstancias claramente excepcionales.

Otras posibles preguntas

- Imaginemos que el riesgo hubiera sido algo menor, como por ejemplo que en el pasado hubiera habido algunos ataques sin que nadie hubiera resultado herido. ¿Debería entonces enviar a Jana al hospital?
- Teniendo en cuenta que las Naciones Unidas habían dado instrucciones de no viajar de noche por carretera, ¿se mantendría la cobertura del seguro del vehículo? ¿y la cobertura médica del conductor y los pasajeros?
- ¿Es responsable Manfred por la salud de Jana? ¿Y Jana? ¿o ambos? [Debatir el papel que juega la responsabilidad personal de los funcionarios por su propio estado de salud, pero también la responsabilidad de los supervisores por el bienestar de aquellos a los que supervisan.]

- ¿Conoces alguna situación en la que un funcionario del ACNUR haya tenido que tomar una decisión similar en la que tuviera que calibrar la seguridad o el bienestar de algunos miembros de su personal frente a la seguridad o el bienestar de otros?

Dónde acudir para mayor orientación

En gran medida, más que una cuestión ética, esta situación requería una decisión de Manfred, utilizando su buen criterio. Debería haber llamado a los oficiales de seguridad tanto del ACNUR como del conjunto de agencias de Naciones Unidas a nivel nacional, así como al Representante, y probablemente al médico de guardia de las Naciones Unidas. El personal de seguridad de la sede siempre tiene turnos de guardia y podía haber llamado a la sede también para informarlos, al menos si no hubiera logrado localizar a nadie a nivel local.

Reunión de reubicación de retornados

Nick, un oficial de terreno, está en misión de emergencia en un país en el que se están utilizando pequeños centros de tránsito para alojar inicialmente a los retornados. Sin embargo, los retornados acaban quedándose varios meses en estos centros temporales. Su objetivo inmediato es persuadir al mayor número posible de retornados a reubicarse en otro campamento para aliviar las graves condiciones de hacinamiento en los centros de tránsito. El nuevo campamento se encuentra más cerca de sus comunidades de origen, pero está situado en un área aislada, sin ningún pueblo cercano. La necesidad de trasladar a los retornados es cada vez más urgente ya que se espera la llegada inminente de un gran número de retornados y se van a necesitar los centros de tránsito.

Nick organiza una reunión abierta a la que invita a todos los retornados que llevan mucho tiempo en el centro de tránsito. Pide a Rudolph, un miembro del personal local, que le ayude a facilitar la reunión. Un grupo muy numeroso de gente asiste a la reunión y se produce un fuerte debate, con una alta participación. Casi todos los que hablan se oponen a trasladarse al nuevo campamento. Nick observa que únicamente hablan los hombres, a pesar de que las mujeres suman alrededor de un tercio de los reunidos.

Finalmente, una mujer mayor toma la palabra y habla a favor del traslado al nuevo campamento porque quiere estar más cerca de su hogar y sus familiares. Los hombres inmediatamente le gritan que se calle y los que están a su lado la empujan hacia un lado.

Rudolph intenta restablecer el orden, pero la reunión se ha transformado en una protesta inmanejable sobre la reubicación. Nick finalmente se ve obligado a dar por concluida la reunión y pedir a todos que se marchen.

¿Qué harías si estuvieras en la situación de Nick?

1. Ordenar que un cierto número de refugiados se reubiquen en el nuevo campamento.
2. Organizar reuniones pequeñas para los hombres y mujeres por separado.
3. Organizar una serie de reuniones con pequeños grupos mixtos.
4. Llevar a cabo una encuesta con una muestra representativa de la población del campamento para averiguar lo que piensan.
5. Enviar un equipo al nuevo campamento para que tomen fotos y que informen acerca de las ventajas de un traslado. Después utilizar esta información para promover la reubicación.
6. ¿Alguna otra sugerencia?

Reunión de reubicación de retornados

Notas para facilitadores

Partes del Código y otras normas y políticas relevantes

Según el segundo Valor Fundamental, “nos comprometemos a promover la mayor participación posible de los refugiados y demás personas de las que se ocupa la organización – individuos, familias y comunidades –en todas aquellas decisiones que afecten a sus vidas”. Según el cuarto Valor Fundamental, “mostraremos respeto a todas las personas por igual, sin distinción alguna por motivos de ...género” y “procuraremos eliminar todo obstáculo que impida la igualdad”.

El primer Principio de la Declaración de Compromiso exige al personal “tratar de manera justa, con respeto y dignidad a todos los refugiados y demás personas de las que se ocupa la organización”.

Manual de Gestión Administrativa del Personal, Valores 1.21: Igualdad de derechos de hombres y mujeres. Carta de las Naciones Unidas, Artículo 1.3: “sin hacer distinción alguna por motivos de sexo”

Carta de las Naciones Unidas, Artículo 55 (c) “sin hacer distinción”.

Debate

Una vez te hayas centrado en la respuesta del grupo sobre lo que harían en esta situación, puedes discutir las siguientes cuestiones:

- Nick tiene razón en querer invitar a los refugiados para que participen en esta importante decisión que afecta sus vidas. Igualmente, es una buena idea promover la reubicación. Pero para que sea eficaz, antes de toda reunión hay que planificar una estrategia.
- Nick debería haber estado acompañado de una colega nacional y se debería haber cerciorado de que estuviera involucrada en las actividades de planificación de la estrategia para lograr el acuerdo de la comunidad de trasladarse al nuevo campamento.
- La decisión de comenzar con una gran reunión mixta con hombres y mujeres probablemente no ha sido la adecuada. Habría sido más eficaz reunirse primero en grupos pequeños con mujeres y hombres por separado.
- Nick tiene que averiguar por qué los hombres se niegan a reubicarse y preparar algunos argumentos a favor. También ha de averiguar si la única mujer mayor que habló lo hacía en representación de las otras mujeres del centro de tránsito. Además, tiene que comprender mejor las normas no escritas de esa cultura que pone impedimentos a que las mujeres hablen en reuniones públicas mixtas, para después encontrar una manera culturalmente aceptable de garantizar que sus opiniones se conozcan y se incorporen a las decisiones.

Las respuestas dos, cuatro y cinco son aceptables siempre y cuando formen **parte de una estrategia**. La clave está en elaborar un plan, cuya estrategia incluya la manera de lograr la participación de las mujeres.

Otras posibles preguntas

- Aunque decimos tener el compromiso de contar con la mayor participación posible de las personas de las que nos ocupamos en toda decisión que afecte sus vidas, a menudo, sin

embargo, tenemos dificultades para estructurar esta participación de una manera efectiva. ¿De cuántas formas te imaginas que los refugiados pueden participar en este tipo de decisiones? ¿Qué has visto, oído o experimentado al respecto?

- ¿Cuál es la mejor manera de lograr la participación de las mujeres teniendo en cuenta los valores culturales de la población?
- ¿Qué debería hacer Nick si resulta que un gran porcentaje de mujeres están a favor de la reubicación y un gran porcentaje de hombres están en contra?
- ¿Conoces alguna situación en la que algún miembro del personal del ACNUR tuviera que desarrollar una estrategia para lograr la participación específica de las mujeres? ¿En qué consistió?

Dónde acudir para mayor orientación

En primer lugar, Nick debe consultar al Representante, quien puede consultar a la Oficina de Ética, desde donde le pueden referir a las Secciones de Operaciones y de Protección/y Políticas, para ayudarle a conseguir una mayor participación en contextos de refugiados.

Oficina de Ética

Tel: +41 22 739 8957 o
+41 22 739 8794
Fax: +41 22 739 7381
Email: ethicsoffice@unhcr.org

Anexo B: Recursos y Referencias



© UNHCR/M.Maguire

Recursos y Referencias

Este anexo ofrece extensa información adicional que los puntos focales o facilitadores del Código de Conducta pueden utilizar para aplicar sus conocimientos al respecto o para buscar las respuestas a preguntas concretas.

El material se presenta de tres formas:

- Documentos clave incluidos en la copia del Manual en papel
- Documentos que no se encuentran en la copia del Manual en papel, pero que son de fácil acceso en su formato electrónico a través de hipervínculos
- Referencias de documentos que no están disponibles en la actualidad, por lo general por encontrarse todavía en su fase de borrador, sobre los que se puede solicitar información en la Oficina de Ética

Para facilitar la búsqueda de los documentos que se necesiten, se encuentran clasificados por temas.

El formato de los documentos está marcado de la siguiente manera:

.pdf = Formato de Documento Portátil (se necesita Adobe Acrobat Reader para abrirlo)

.ppt = diapositivas de PowerPoint (se necesita PowerPoint para abrirlas)

.xls = hoja de cálculo de Excel (se necesita Excel para abrirla)

.doc = documento de MS Word (se necesita Word para abrirlo)

Nota: Los títulos en azul corresponden al nombre del archivo, al que se puede acceder directamente pulsando sobre el hipervínculo. El nombre completo del documento está en negro *en cursiva*.

Título	Formato	Acceso
DOCUMENTOS CLAVE		
Código de Conducta <i>Código de Conducta y Notas Explicativas, 2004.</i> <i>Incluye el Boletín del Secretario General – Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexual, 2003; 46 págs.</i>	.doc	
Grievance booklet <i>Addressing grievances in UNHCR: Where to go for help, 2009; 15 págs.</i>	.doc	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/doc/manual/Grievance_booklet.doc
Dónde acudir para obtener ayuda <i>Lista de referencias: Dónde acudir para obtener ayuda por un problema relacionado con el trabajo.2009; una página</i>	.doc	

CoC Guidelines for Managers <i>Code of Conduct Guidelines for Managers</i> , January 2004; 22 pages.	.pdf	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/co_c/manual/CoC_Guidelines_for_Managers.pdf
Carta NNUU <i>Carta de las Naciones Unidas</i> ;	.pdf	
UN Staff Rules and Regs <i>STAFF RULES: Staff Regulations of the United Nations and Staff Rules 100.1 to 112.8, SECRETARY-GENERAL'S BULLETIN</i> January 2002, updated 2008; <i>Includes applicable Charter clauses, Staff Regulations, and appendices and annexes; 120 pages</i>	.doc	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/co_c/manual/UN_Staff_Rules_and_Regs.doc
UN Staff Regulations <i>Staff Regulations</i> , 1 January 2008; 21 pages	.pdf	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/co_c/manual/UN_Staff_Regulations.pdf
UN Disciplinary Measures and Procedures <i>Revised Disciplinary Measures and Procedures</i> Revisado en agosto 1991; 7 páginas	.pdf	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/co_c/manual/UN_Disciplinary_Measures_and_Procedures.pdf
Standards of conduct Int'l Civil Servants <i>Standards of conduct for the international civil service</i> , enero 2002; 10 páginas	.pdf	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/co_c/manual/Standards_of_conduct_Int'l_Civil_Servants.pdf
United Nations Ethics Statement	.doc	Reference only: information available on request from the Ethics Office
SAMM Chapter 1 <i>UNHCR Staff Administration and Management Manual</i> , Chapter 1	.doc	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/co_c/manual/SAMM_Chapter_1.doc
SAMM Chapter 10 <i>UNHCR Staff Administration and Management Manual</i> , Chapter 10	.doc	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/co_c/manual/SAMM_Chapter_10.doc
SAMM Chapter 11 <i>UNHCR Staff Administration and Management Manual</i> , Chapter 11	.doc	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/co_c/manual/SAMM_Chapter_11.doc

DOCUMENTOS SOBRE TEMAS ESPECÍFICOS – PARA LAS SESIONES ANUALES DE ACTUALIZACIÓN Esta sección se completará cada año junto con orientación sobre el tema annual

Global Staff Survey Results 08 <i>UNHCR Employee Survey</i>	.xls	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/co_c/manual/Global_Staf_Survey_Results_08.xls
--	------	---

2008; estadísticas por país y región; 336 filas en hoja de Excel Tema para las sesiones de actualización de 209		
--	--	--

CONJUNTOS DE DIPOSITIVAS DE POWERPOINT PARA SU UTILIZACIÓN DURANTE LAS SESIONES

Guiding Principles-Kanchanaburi Para utilizarlas con la actividad: Repaso del Código de Conducta, PowerPoint, 16 diapositivas.	.ppt	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/doc/manual/Guiding_principles.ppt
Kenya '07 Refresher General, 25 diapositivas, algunas en Swahili	.ppt	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/doc/manual/Kenya_07_Refresher.ppt
Kenya '08-Preventing sexual exploitation and abuse Resumen la sesión de jornada completa que se impartió al <i>Urban Refugee Protection Network</i> en 2008; 53 diapositivas	.ppt	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/doc/manual/Kenya_08_Preventing_Sex_Exploit_abuse.ppt
Long general CoC session Sesión sobre el CdC impartida en noviembre de 2008 a Save the Children; 36 diapositivas	.ppt	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/doc/manual/Long_general_presentation.ppt

EXPLORACIÓN Y ABUSO SEXUALES

Boletín S-G - Medidas especiales de protección BOLETÍN DEL SECRETARIO GENERAL – Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexual, SGB/2003/13. 2003 9 de octubre 2003	.doc	
Statement of Commitment <i>Statement of Commitment on Eliminating Sexual Exploitation and Abuse by UN and Non-UN Personnel</i> ; 5 páginas.	.pdf	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/doc/manual/statement_of_Commitment.pdf
Implementation Guidelines for the Field on ST/SGB/2003/13 <i>Implementation Guidelines for</i>	.pdf	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/doc/manual/Implementation_Guidelines_Field.pdf

<i>the Field on the Secretary-General's Bulletin on Special Measures for Protection from Sexual Exploitation and Sexual Abuse</i> (ST/SGB/2003/13); 2 páginas		
ToRs Focal Points SEA <i>Terms of reference for in-country focal points for sexual exploitation and abuse;</i> Elaborado por el Comité Permanente Entre Organismos, Grupo de Trabajo sobre protección contra el abuso y la explotación sexual; 3 páginas.	.pdf	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/doc/manual/TORs_Focal_Points_SEA.pdf
ToR for Networks <i>Terms of Reference for in-country Network on Sexual Exploitation and Abuse;</i> 2 páginas	.pdf	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/doc/manual/TORs_for_Networks.pdf
SEA Facilitator guide <i>Guide for facilitated presentation of the film “to serve with pride” on prevention of sexual exploitation and abuse by United Nations and NGO personnel;</i> 34 páginas	.doc	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/doc/manual/SEA_facilitator_guide.doc
SEA FAQs <i>Frequently asked questions on sexual exploitation and abuse by UN personnel and partners;</i> Se coordina con el video “To Serve with Pride”	doc	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/doc/manual/SEA_FAQs.doc
Victim Assistance Policy <i>62/214. United Nations Comprehensive Strategy on Assistance and Support to Victims of Sexual Exploitation and Abuse by United Nations Staff and Related Personnel;</i> 4 páginas	.pdf	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/doc/manual/Victim_Assitance_Policy.pdf
Appendix 2 <i>Appendix 2 of the UNHCR Sub-agreements: Standards of Conduct - Ensuring Protection from Sexual Exploitation and Abuse;</i> 2 páginas.	.doc	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/doc/manual/Appendix_2.doc

REVELACIÓN DE DATOS FINANCIEROS, TRABAJO EN EL EXTERIOR, ADQUISICIONES Y ACEPTACIÓN DE OBSEQUIOS

Brochure on financial disclosure From UNHCR Ethics Office, 2009	.pdf	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/doc/manual/Brochure_Financial_Disclosure.pdf
---	------	---

UN Bulletin on Financial Disclosure <i>Secretary-General's bulletin: Financial disclosure and declaration of interest statements</i> , April 2006; 5 páginas	.pdf	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/documents/manual/UN_Bulletin_on_Financial_Disclosure.pdf
Guidelines and procedures on gifts (<i>Diretrices y procedimientos sobre obsequios</i>)	.doc	Solo Lista de Referencias: información disponible previa solicitud a la Oficina de Ética.
Information on the authorization of outside activities (<i>Información sobre la autorización de actividades externas</i>)	.doc	Solo Lista de Referencias: información disponible previa solicitud a la Oficina de Ética.
Procurement standards <i>Supply Management Service Policy and Standard on Conduct of Staff</i> , abril 2006; 3 páginas	.pdf	http://intranet.hcrnet.ch/staffresources/humanresources/documents/manual/Procurement_standards.pdf

Anexo C: Tema anual para 2010

Cómo manejar los conflictos en el entorno laboral



© UNHCR-ACNUR/Y.Mechitov

INDICE

Las instrucciones para llevar a cabo cada actividad están en cursiva

Anexo C: Tema anual para 2010.....	205
Objetivos.....	207
<i>Relación entre el tema anual y el Código de Conducta.</i>	208
<i>Preparación en la oficina antes de la sesión y seguimiento posterior.</i>	209
<i>Elaboración de la agenda para sesiones de actualización.</i>	210
<i>Modelos de agenda.....</i>	211
<i>Sesiones de media jornada.....</i>	212
<i>Sesiones de jornada completa.....</i>	212
<i>Actividades para las sesiones de actualización de 2010.....</i>	213
<i>Repaso del Código de Conducta: Presentación de PowerPoint.....</i>	213
<i>Repaso del Código de Conducta: ¡Que sea breve!.....</i>	215
<i>Dónde acudir para obtener consejo y ayuda.....</i>	217
<i>Comprender las dinámicas de los conflictos en el entorno laboral.....</i>	223
<i>Identificar las posibles fuentes o causas de conflicto en el entorno laboral.....</i>	224
<i>Metodología para grupos de trabajo.....</i>	224
<i>Metodología para todo el grupo.....</i>	225
Identificar las acciones que se deben tomar por parte de la dirección o a nivel individual para prevenir o resolver situaciones de conflicto en el entorno laboral.....	226
<i>Recapitulación lanzándose la pelota.....</i>	228
<i>Recordatorios con posters.....</i>	229
<i>Documentación para distribuir.....</i>	232
<i>Código de Conducta del ACNUR.....</i>	245

Anexo C: Tema Anual para 2010

Cómo manejar los conflictos en el entorno laboral

La sesión anual de actualización brinda la oportunidad al personal de repasar el Código de Conducta y entenderlo mejor, así como de identificar posibles dilemas éticos para tomar las medidas apropiadas para prevenir y resolver problemas. Cada año, la sesión de actualización se centra en un tema concreto. En 2010 las sesiones de actualización se centrarán en “cómo manejar los conflictos en el entorno laboral.”

Objetivos

Los objetivos de la sesión de actualización sobre el Código de Conducta de 2010 son que todo el personal sea capaz de:

1. Aplicar el Código de Conducta a las decisiones cotidianas de forma más coherente tanto en calidad de miembros individuales del personal, como en el interior de los equipos u operaciones.
2. Saber dónde acudir para obtener mayor orientación y apoyo si se es víctima o testigo de mala conducta.
3. En relación al tema anual, comprender las diferentes dinámicas de conflicto en el entorno laboral para poder identificar:
 - su origen o causas posibles
 - el tipo de acciones que pueden tomar los supervisores o que pueden tomarse a nivel individual para abordar tales conflictos, tanto desde la perspectiva de prevención como de su resolución.
4. El objetivo general es ayudar al personal del ACNUR a saber cómo abordar el conflicto lo antes posible para evitar que se acabe exacerbando, enconando, y que termine por envenenar el ambiente de trabajo.
5. Los desacuerdos y el conflicto son normales en todo lugar de trabajo. Como seres humanos dispares que somos, con roles, objetivos y perspectivas personales diferentes, las diferencias de opinión son inevitables. El objetivo es resolver estas diferencias de manera positiva, de modo que:
 - se respete a la otra persona
 - se tengan en cuenta múltiples perspectivas y posibilidades
 - se valoren las necesidades legítimas de todos los involucrados

Un proceso de este tipo puede dar lugar a soluciones o decisiones creativas e innovadoras. Los procesos de toma de decisiones y de resolución de problemas mejoran considerablemente cuando se utilizan las diferencias para crear y aumentar las posibles vías de acción.

Si, por el contrario, se exacerban los desacuerdos y se acaban convirtiendo en un conflicto descontrolado, es frecuente que algún colega salga perjudicado. La gente puede sentirse amenazada (y el sentimiento de amenaza puede ser físico aunque con frecuencia es emocional, como cuando uno siente amenazados sus objetivos, su estatus, su seguridad laboral, sus valores o sus resultados). Los conflictos mal manejados pueden afectar a las personas implicadas de muchas maneras, que incluyen:

- pérdida de sueño
- ansiedad
- desánimo
- disminución de la satisfacción laboral

A veces los conflictos pueden adquirir su propia dinámica y acabar involucrando a más gente o a otros departamentos.

Si se exacerba el conflicto, todos – la gente, los departamentos y la institución – acabarán pagando el precio del deterioro del rendimiento laboral. En circunstancias muy extremas, pueden llegar a provocar situaciones de violencia en el entorno laboral. (Fuente: VIU Vancouver Island University, <http://www.viu.ca/conflict/deal.asp>)

Sin embargo, una buena gestión del conflicto repercutirá positivamente en las relaciones de trabajo y hará que la productividad, la libre expresión y las iniciativas útiles encuentren un terreno fértil en el que crecer en beneficio de las personas de las que se ocupa el ACNUR.

Relación entre el tema anual y el Código de Conducta

Las cuestiones relacionadas con el conflicto en el entorno laboral (CEL) se centran más en las actitudes y el comportamiento del personal en las oficinas del ACNUR que en los refugiados y otras personas de las que se ocupa la organización. Por consiguiente, el tema del conflicto en el entorno laboral se limita a una serie de cuestiones éticas específicas que corresponden tan solo a una parte de la totalidad del Código de Conducta.

Por ello, es importante no limitarse a considerar *únicamente* el comportamiento ético en la oficina. El Código de Conducta también se debe utilizar como un prisma más amplio a través del que podemos observar nuestro comportamiento hacia aquellos a los que servimos. Este concepto evidentemente subyace también a las cuestiones de CEL, ya que nuestras preocupaciones y nuestra conducta en el seno de la oficina y de la organización tendrán un impacto directo sobre nuestra capacidad y comportamiento con las personas de las que nos ocupamos. Se invita, por tanto, a todas las oficinas a reflexionar sobre cómo afectan las cuestiones de CEL a su trabajo con los refugiados. Igualmente, todas han tener en cuenta la plena dimensión de las cuestiones éticas que afectan a la conducta del personal en sus respectivas operaciones, tanto hacia dentro como hacia terceros – incluidas las personas de las que se ocupa la organización, los interlocutores, las agencias colaboradoras, los medios de comunicación, etc. en todo el trabajo del ACNUR.

Preparación en la oficina antes de la sesión y seguimiento posterior

Es importante que los Representantes, Encargados de Misión y Directores, tomen las medidas necesarias para preparar el terreno antes de la sesión de actualización. Todos los funcionarios con responsabilidades de gestión de personal han de cerciorarse antes de la sesión de actualización de que se haya debatido el tema anual y de que todo el mundo haya tenido la oportunidad de participar en la preparación de la sesión.

La persona a cargo de cada oficina puede mencionar el tema y el enfoque de la siguiente sesión de actualización durante una de las reuniones mensuales de personal. Ese es también un buen momento para anunciar el punto focal y/o los facilitadores de la sesión, así como para estimular la participación de todos y distribuir la documentación pertinente. Es importante que las consultas con la Asociación Local de Personal, los resultados de las discusiones en grupos focales o los análisis participativos, así como la retroalimentación por parte las oficinas de terreno y cualquier otro tipo de debate previo, tengan lugar *antes* de la sesión de actualización para garantizar que se identifiquen las inquietudes generales que subyacen al tema anual y establecer una plataforma de consulta constructiva.

Al igual que la preparación adecuada antes de la sesión de actualización, su seguimiento posterior ayudará a evitar que sea tan solo un hecho aislado. Se pueden formar grupos de trabajo antes o durante la sesión de actualización para estudiar los desafíos que se identifiquen a raíz de los resultados de la encuesta. Estos grupos han de disponer del tiempo necesario para llevar a cabo su tarea y se debe fijar una fecha al cabo de unas semanas para que compartan sus conclusiones con el resto de la oficina. Dependiendo de las soluciones que identifiquen, es posible que se necesite más de una sesión de seguimiento para implementar los cambios recomendados.

Los posters y otros recordatorios visuales contribuirán a que el personal tenga presente el tema anual durante el resto del año. También ayudará mencionarlo durante las reuniones de personal. Igualmente, será importante incluir el tema en las consultas con otros agentes relevantes, incluidas las agencias colaboradoras, los refugiados, los intérpretes y los funcionarios gubernamentales. Los debates guiados con las asociaciones de personal serán de gran ayuda para identificar todas las cuestiones pertinentes y recoger propuestas de seguimiento prácticas, concretas y constructivas.

Tanto durante la sesión de actualización, como durante el debate anterior y posterior a la misma, se debe realizar un análisis detallado de las cuestiones relacionadas con el conflicto en el entorno laboral. También hay que recordar que la sesión de actualización sobre el CdC no es el lugar adecuado para debatir posibles situaciones actuales de mala conducta en la oficina, ni para que se produzcan situaciones de acoso o insinuaciones, ni para abordar el comportamiento o la conducta de una persona hacia a otra en la operación. El objetivo es hacer que se comprendan bien las fortalezas, las buenas prácticas y las expectativas de buena conducta en el seno del ACNUR, así como que se identifiquen maneras efectivas, prácticas y realistas a través de las cuales las oficinas puedan mejorar las relaciones laborales y lograr un buen ambiente.

Por lo que respecta al Código de Conducta, todo el personal ha de tener presente que la mejor forma de mejorar la conducta de los demás es poner el listón bien alto con su propio ejemplo. El personal también ha de recordar que la mala conducta no solo vulnera los estándares que se requieren del personal de las Naciones Unidas, sino que también menoscaba y trunca la capacidad del ACNUR de brindar el máximo apoyo posible a las personas de las que se ocupa. La mala conducta por tanto menoscaba nuestra capacidad de llevar a cabo nuestro mandato.

Se invita a todas las oficinas a que identifiquen ejemplos de buenas prácticas y los comparten con la Oficina de Ética para darles mayor difusión. Cada día a través de las operaciones a nivel mundial, el personal demuestra su compromiso con estos valores y principios, incluso en circunstancias extremas y con grandes desafíos. A menudo, estos ejemplos de excelencia se comparten demasiado poco, a pesar de que de ello depende que el ACNUR lleve a cabo su mandato. Se invita a los facilitadores a que comparten con la Oficina de Ética algunos ejemplos de excelencia en el servicio relacionados con la prevención o resolución de situaciones de CEL.

Para más ideas sobre cómo “mantener vivo el Código de Conducta”, ver la [Sección IV Integración del Código de Conducta en el día a día](#).

Elaboración de la agenda para sesiones de actualización

En la [Sección III Sesiones de Actualización](#), se puede encontrar información general sobre la elaboración de la agenda para sesiones sobre el Código de Conducta. La información a continuación se refiere específicamente a la elaboración de la agenda para la sesión de actualización de 2010 “Cómo manejar los conflictos el entorno laboral”.

Los facilitadores o puntos focales responsables de la sesión de Actualización deben comenzar por reunirse con la persona a cargo de la oficina, el/la Representante, Encargado/a de Misión o Director/a. Esta persona deberá liderar un diálogo constructivo y facilitar un seguimiento activo, por lo que la consulta es fundamental. También han de llevarse a cabo debates con las asociaciones de personal y otros agentes clave en la operación. Asimismo, lo más probable es que el personal quiera tener la oportunidad de ser consultado. La finalidad de estas reuniones será:

- Decidir el contenido de la sesión: el enfoque, el énfasis y las cuestiones principales a abordar dentro de los parámetros generales del tema anual y de los objetivos de la sesión, a la luz de las posibles necesidades de la oficina en el momento. Es importante saber qué cuestiones de CEL se consideran más pertinentes en la oficina, en qué aspectos se debe hacer hincapié, cuáles son las expectativas, y cómo se puede manejar la sesión de la manera más constructiva posible.
- Decidir la duración de la sesión – por lo general media jornada
- Fijar la fecha y el lugar de las sesiones
- Formar los grupos – quién ha de participar en qué sesión.



Si hubiera un grupo de participantes que no han completado una sesión introductoria sobre el Código de Conducta, se pueden agrupar por separado e incluir documentación más introductoria en su sesión.

- Definir cómo y cuándo se debe informar a los participantes sobre la sesión a la que deben asistir – normalmente se lo comunicará la persona a cargo de la oficina.
- Identificar qué tipo de actividades preparatorias ha de llevar a cabo la persona a cargo de la oficina.
- Obtener autorización, si fuera necesario, para todo gasto relacionado con la sesión, como fotocopias o compra de material y refrescos que se vayan a suministrar.

Una vez se disponga de toda la información necesaria sobre estas reuniones, se puede comenzar a diseñar la agenda. Comenzar con la información recabada en las reuniones de planificación con el personal encargado de la oficina y los representantes del personal, con relación a las cuestiones más pertinentes y las necesidades específicas de la oficina. Después, se puede hacer una consulta sobre cuáles serían las posibles actividades que ayudarían a los participantes de la(s) sesión(es) a lograr esos objetivos.

Ejemplo

Durante la reunión, la Representante del país está de acuerdo con los objetivos marcados para la sesión pero quiere que se haga especial hincapié en el acoso laboral, porque este año ha habido dos casos de esta índole en la oficina. También ha señalado que espera que la discusión en la sesión de actualización ayude a encontrar la manera de resolver el tema y a identificar algunas recomendaciones para mejorar.

Por tanto, los facilitadores deben recordar incluir en la agenda un caso práctico sobre acoso laboral. Además, deberán solicitar voluntarios para un grupo de trabajo especial que estudie la cuestión que preocupa especialmente a la Representante. También, si fuera necesario, deberían hablar con los representantes del personal para que contribuyan en este aspecto.

Las consultas sobre posibles actividades a incluir han de tener como objetivo ayudar a los participantes de la sesión a lograr cada objetivo. No hay que dejarse llevar por ejercicios alternativos “divertidos” que no estén directamente relacionados con los objetivos de la sesión. Durante las consultas, no hay que preocuparse por el momento ni la duración de las actividades individuales. Esta sección del Manual recoge varias ideas con las que comenzar, que se podrán adaptar con tranquilidad más adelante a las necesidades de cada oficina, o pensar otras que encajen mejor.

A continuación hay que seleccionar las actividades más apropiadas de entre todas las que se hayan identificado, según las prioridades y el tiempo disponible para la sesión. En este momento hay que tener muy en cuenta la duración de cada actividad. Al seleccionar lo que se va a incluir, se debe hacer lo siguiente:

- Comenzar con una actividad más general (como un repaso del Código) y pasar a algo más específico (como su aplicación a situaciones concretas).
- Combinar actividades más pasivas (como ver una presentación en PowerPoint, un video o escuchar una presentación) con ejercicios más activos (discusiones de grupo, o tareas individuales o en grupos)
- Introducir pausas de quince minutos o más aproximadamente cada dos horas
- Contar con siete horas para una sesión de jornada completa y tres horas y media para una sesión de media jornada.
- Planificar el comienzo, el final, el almuerzo y los descansos, según las costumbres locales.

Modelos de agenda

Las agendas que se presentan a continuación no son para que se adopten tal y como están, sino que deben considerarse como un ejemplo de cómo tomar las decisiones pertinentes al elaborar la agenda de la sesión. Los facilitadores han de cerciorarse de que incorporan el tema así como la oportunidad de revisar un poco el Capítulo de Ética de la EGP. Las actividades que se describen en detalle en esta sección del Manual se reflejan *en cursiva* en las agendas.

Sesiones de media jornada

Modelo de agenda

Actividad	Comentarios	Duración
Introducción: objetivos de la sesión, agenda y reglas básicas		15 minutos
<i>Repaso del Código de Conducta: PowerPoint</i>		45 minutos
<i>Dónde acudir para obtener ayuda</i>		45 minutos
Pausa		15 minutos
<i>Identificar posibles fuentes/causas de CEL</i>	Metodología para todo el grupo	30 minutos
Intercambiar ideas sobre nuestras fortalezas para prevenir o resolver situaciones de CEL.		15 minutos
<i>Formular soluciones</i> (para prevenir y resolver situaciones de CEL)	Metodología para todo el grupo	30 minutos
Recapitulación por los facilitadores (listas de verificación / ideas sobre cómo prevenir o resolver situaciones de CEL)		5 minutos
Evaluación		10 minutos

Sesiones de jornada completa

Modelo de agenda

Actividad	Comentarios	Duración
Introducción: objetivos de la sesión, agenda, reglas básicas		15 minutos
<i>Repaso del Código de Conducta: PowerPoint</i>		30 minutos
<i>Dónde acudir para obtener ayuda – versión alternativa</i>		30 minutos
Pausa		15 minutos
<i>Celebrar nuestras fortalezas en materia de ética (en general)</i>	Metodología para grupos pequeños	1 hora
<i>Identificar las posibles fuentes o causas de CEL</i>		1 hora
Almuerzo		1 hora
Intercambiar ideas sobre nuestras	Metodología para grupos	1 hora

fortalezas para prevenir o resolver situaciones de CEL.	pequeños	
Pausa		15 minutos
<i>Formular soluciones (prevención / resolución)</i>	Metodología para grupos pequeños	1 hora
<i>Recapitulación lanzándose la pelota (lista de verificación / ideas sobre cómo prevenir o resolver CEL)</i>		10 minutos
Evaluación		5 minutos

Actividades para las sesiones de actualización de 2010 sobre el tema: cómo manejar los conflictos en el entorno laboral

Las actividades de esta sección están agrupadas por objetivos. Lo más probable es que se quiera comenzar la sesión con una actividad de la primera sección para lograr el primer objetivo de ayudar a los participantes a “Aplicar el Código de Conducta a sus decisiones cotidianas de manera más coherente, tanto a nivel individual, como miembros individuales del personal, como en el marco de sus equipos u operaciones”.

Después se llevarán a cabo las actividades para lograr el resto de los objetivos y se finalizará la sesión con una de las actividades de recapitulación. Esto es válido tanto para sesiones de actualización de media jornada como de jornada completa; esta secuencia general deberá coincidir en ambos casos, a pesar de que el número de actividades que se incluyan y su duración varíen según el tiempo disponible.

Objetivo uno: repaso del Código de Conducta

El primer objetivo es que los participantes sean capaces de “Aplicar el Código de Conducta a sus decisiones cotidianas de manera más coherente, tanto a nivel individual, como miembros individuales del personal, como en el marco de sus equipos u operaciones”. Para ello, el personal ha de interiorizar el Código, de manera que se transforme en un prisma para observar su comportamiento cotidiano – como individuos y como miembros de un equipo.

Todas las sesiones de actualización han de comenzar con algún tipo de actividad de repaso del Código de Conducta que recuerde a los participantes la razón de ser del Código, su contenido, y sus implicaciones para una toma de decisiones ética. No debe asumirse que basta con una sola sesión al año para que todo el personal integre plenamente en sus vidas el Código de Conducta.

Repasso del Código de Conducta: Presentación de PowerPoint

Objetivo: Repasar el contenido de los Valores Fundamentales y los Principios Rectores del Código de Conducta

Duración: De 30 a 45 minutos, según la explicación que deba darse y el debate que requiera. Hay 15 diapositivas de PowerPoint.

	<p>Número de participantes: Cualquiera. Se puede optar por llevar a cabo esta actividad con todo el grupo y dividirlo después en grupos más pequeños para otras actividades de seguimiento.</p> <p>Preparación: Aunque las diapositivas se pueden utilizar como están, sería mejor adaptarlas al lugar donde se lleve a cabo la sesión – o por lo menos cambiar la primera.</p> <p>Material: Proyector, pantalla, copias del Código de Conducta, Lista de Referencias de los participantes. Las diapositivas de PowerPoint que se recomiendan para esta actividad se encuentran en la sección de Recursos de este manual o en este hipervínculo: Principios Rectores-Kanchanaburi.</p>
Procedimiento	<p>El texto <i>en cursiva</i> sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras</p>
1. Presentación de la actividad	<p>Aunque todos han tenido ya una sesión de introducción al Código de Conducta, puede ser de utilidad repasarlo antes de empezar a hablar sobre su aplicación específica.</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quién recuerda cuándo se elaboró el Código? • ¿En qué se diferencia la orientación que proporciona el CdC del Estatuto y el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, y del Manual de Gestión Administrativa del Personal? • El CdC consta de dos partes. ¿Alguien recuerda cuáles son?
2. Diapositivas	<p>Mostrar todas las diapositivas, explicando brevemente cada una. Algunas se explican por sí mismas. Puede ser muy útil que un voluntario entre los participantes lea cada valor o principio rector del Código de Conducta antes de mostrar la diapositiva que se refiere a él.</p> <p>A continuación se encuentran las notas relativas a algunas de las diapositivas, a las que se pueden añadir otros comentarios:</p> <p>Diapositiva 3: En la presentación se dejan algunos espacios en blanco para llenar. Pedir voluntarios entre los participantes para sugerir las palabras que faltan. Cerciorarse de que se incluye a todos los participantes.</p> <p>Diapositiva 4: Pedir ejemplos de casos de trato justo o injusto de refugiados.</p> <p>Diapositiva 5: ¿Qué significa que “<i>A fin de cuentas, con frecuencia son los beneficiarios los que acaban siendo las víctimas de las discusiones públicas entre las diferentes agencias humanitarias</i>”?</p>

¿Alguien conoce algún ejemplo?

Diapositiva 7: *¿Cómo nos parece que sería la puntuación de nuestra oficina con relación a la creación de un buen ambiente de trabajo?*

Diapositiva 12: *Aquí se dice que los casos de abuso sexual se deben comunicar a través de los “mecanismos establecidos”. ¿Qué mecanismos tiene establecidos nuestra oficina con esta finalidad?*

Diapositiva 13: *¿A quién se le ocurren a qué tipos de conducta personal se puede referir esto? ¿Quién puede dar algún ejemplo?*

Diapositiva 15: *En seguida vamos a ver cómo puntuó nuestro país en este ámbito, ya que fue uno de los temas de la Encuesta Global del Personal.*

Diapositiva 16: *¿A qué tipo de “dificultades” se refieren aquí?*

Conclusión

*¿Alguien tiene alguna pregunta en este momento sobre el **contenido** o el **significado** del Código de Conducta?*

El siguiente ejercicio es bastante participativo y requiere tan solo una media hora. Se debe llevar a cabo únicamente con grupos que ya hayan tenido una buena sesión introductoria al Código de Conducta, incluso si hace ya bastante tiempo de ello. Si se está llevando a cabo una sesión de jornada completa, antes de esta actividad se puede mostrar el PowerPoint que se mencionaba más arriba. En sesiones de media jornada con participantes con experiencia en el Código de Conducta, esta actividad puede servir como única introducción.

Repaso del Código de Conducta: ¡Que sea breve!

Objetivo: Repasar el Código de Conducta de una forma participativa y enérgica.

Duración: De 25 a 30 minutos: 2 minutos para introducirlo, 10 minutos para prepararse por parejas y, para la presentación, un minuto por Valor o Principio.

Número de participantes: cualquiera

Preparación: Cortar una copia del Código de Conducta en tiras con un Valor o un Principio Rector en cada tira de papel.

Materiales: Copias del *Código de Conducta y Notas Explicativas, de Junio de 2004* para cada individuo o pareja; también, una copia del código cortada en tiras como se ha descrito más arriba.

Procedimiento	El texto en <i>cursiva</i> sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras
1. Presentación de la Actividad	<i>El Código puede parecer algo complicado, con todo el texto de las Notas Explicativas. Sin embargo, en realidad, las ideas son bastante sencillas. Una forma de cerciorarse de que se entiende el CdC es resumir su contenido de manera muy breve. En este ejercicio se asignará a cada pareja un Valor o Principio Rector para que lo expliquen con sus propias palabras, sin notas, en menos de un minuto.</i> [Si se tienen más cláusulas del Código que parejas, algunas parejas se tendrán que ofrecer voluntariamente a explicar más de una].
2. Preparación por parejas	Distribuir una tira de papel (o más si fuera necesario) a cada pareja. Decirles que tienen únicamente 8 minutos para preparar su resumen (si fuera necesario, se les puede dar 10 minutos). Han de consultar el documento <i>del Código de Conducta y las Notas Explicativas</i> , decidir juntos cuáles son los elementos principales y practicar la forma de presentar su resumen sin notas. Lo puede presentar cualquiera de las dos personas o hacerlo conjuntamente.
3. Presentación por parejas	Comenzar con los Valores, por orden, y pasar después a los Principios, pidiendo a cada pareja que presente su resumen. Pasar rápidamente de uno a otro, sin discutir o elaborar las presentaciones, aparte de quizás algunas palabras de apreciación.
4. Conclusión	<i>¡Bien hecho! Cuando formulamos ideas complicadas en un lenguaje sencillo, sobre todo si lo hacemos con nuestras propias palabras, tendemos a recordarlas mucho mejor.</i>

La utilización de casos prácticos escogidos con cuidado, según su relevancia para cada grupo también puede ser una buena manera de ayudar a los participantes a lograr el primer objetivo de aplicar el Código de Conducta a sus decisiones cotidianas. En sesiones de jornada completa se puede tener tiempo para discutir unos pocos casos antes de pasar al objetivo dos. Los facilitadores han de consultar la tabla que contiene información sobre cada caso: [Información sobre los Casos](#). Identificar aquellos que abordan situaciones que parecen apropiadas para el lugar, leerlos con cuidado y elegir los más oportunos. Utilizar la metodología de grupo grande o reducido para llevar a cabo el estudio de los casos, como se describe en la [Sección VI. Actividades para sesiones sobre el Código de Conducta](#).

En la [Sección VI. Actividades para sesiones sobre el Código de Conducta](#) también se pueden encontrar otras actividades introductorias para abordar el primer objetivo. Considerar la posibilidad de utilizar las actividades de [Hacer el Puzle](#) o el [Juego del Alfabeto](#), ambas en esa sección del Manual.



CONSEJO
PRÁCTICO

No se recomienda utilizar el **Cuestionario** como actividad introductoria, a pesar de que está enumerada como una actividad opcional en la Sección VI. Las personas tienen a veces asociaciones incómodas con las pruebas, y no se debe *comenzar* una sesión con algo que pueda generar estrés.

Objetivo 2: Dónde acudir para obtener mayor orientación

El segundo objetivo es que el personal sea capaz de “saber dónde acudir para obtener mayor orientación o apoyo en situaciones en las que uno es víctima o testigo de mala conducta”. Los participantes requieren información sobre cómo y dónde recibir asesoramiento si afrontan un dilema ético en sus vidas profesionales. Han de saber quién está disponible a nivel local para ofrecer consejo y apoyo y cuáles son las oficinas de la Sede que brindan orientación en caso de que sean testigos o víctimas de mala conducta.

En sesiones breves, es posible que se tenga que circular simplemente el documento *Lista de Referencias: Dónde acudir para obtener información adicional, consejo o ayuda con un problema relacionado con el trabajo* y estudiarlo brevemente con el grupo, respondiendo a las preguntas que surjan (duración: unos 15 minutos). Este documento se encuentra después de las instrucciones de la actividad que se sugiere a continuación.

NOTA: todas las oficinas deberán informar sobre si distribuyeron al menos una copia de este documento a cada participante.

Si el tiempo lo permite, se recomienda la siguiente actividad:

Dónde acudir para obtener consejo y ayuda

Objetivo: garantizar que todos los participantes sepan cómo y dónde obtener apoyo y orientación sobre la toma de decisiones éticas o si son víctimas de acoso o discriminación en el trabajo.

Duración: de 45 minutos a 1 hora.

Participantes: Todo el grupo, cualquier tamaño.

Preparación: Repasar las preguntas y marcar las que parezcan más importantes para el grupo en cuestión. (¡No intentar utilizarlas todas!) Cerciorarse de que se conocen las respuestas a todas las preguntas: tanto los recursos disponibles **a nivel local como en la sede**. Esto requerirá algo de trabajo antes de la sesión.

Material: El documento para circular *Lista de referencias: Dónde acudir para obtener información adicional, consejo o ayuda con un problema relacionado con el trabajo*, que se encuentra inmediatamente tras estas instrucciones.

Procedimiento

El texto en cursiva sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus

propias palabras.

1. Presentación

El ACNUR es una organización muy grande, por lo que incluso aquellos miembros del personal que llevan mucho tiempo con nosotros, no siempre están seguros del procedimiento exacto para comunicar casos de mala conducta, para recibir apoyo y consejo si se es víctima de mala conducta, o dónde recibir orientación si uno se enfrenta a un dilema ético. La finalidad de esta actividad es garantizar que todos saben dónde acudir para recibir ayuda en tales situaciones.

2. Preguntas y respuestas

Hacer las siguientes preguntas al grupo y escribir sus respuestas en la pizarra. Si nadie conoce la respuesta, los facilitadores han de proporcionársela y escribirla en la pizarra. (En este momento, todavía no se habrá circulado entre los participantes el documento con las referencias). Animar a los participantes a debatir y hacer preguntas, especialmente aclaratorias.

¿Dónde se puede acudir a nivel local y en la sede para buscar ayuda o consejo en las siguientes situaciones?

- Tu supervisor se niega incluso a considerar la posibilidad de contratar a una mujer cualificada, que postula como asistente, por ser sorda.
- Un miembro del personal a menudo hace comentarios despectivos sobre la orientación sexual de un colega.
- Tu supervisor/a tiene un comportamiento abusivo contigo, también verbalmente.
- Crees que un colega en otra sección está cobrando una comisión de un proveedor, pero no estás seguro/a.
- Has oído a dos conductores hablar de sus abusos sexuales en un campamento de refugiados, tras dejar al personal que trasladan al campamento.
- Te sientes mal por el hecho de que no parece que se consulte a las mujeres refugiadas sobre decisiones importantes, en tanto que sí se suele hacer con los hombres.
- En tu oficina los colegas nunca invitan a dos miembros del personal de una determinada raza a socializar con ellos y, aunque los tratan educadamente, obviamente no todo el mundo los acepta.
- Tu supervisor/a ha puesto a un conductor en peligro al pedirle que tomara una ruta peligrosa que sabes que ha sido declarada zona vedada. El conductor no ha tenido el valor de quejarse por temor a perder su trabajo.
- Una colega ha traído una pintura realizada por un refugiado, adquirida a un precio ridículamente bajo. Te preocupa que se haya

aprovechado de la necesidad desesperada de dinero por parte del refugiado.

- Visitas la casa de un colega que trabaja en el almacén y te das cuenta que tiene una unidad de aire acondicionado del ACNUR, que va contra el reglamento.
- Tú y tu supervisor/a claramente os estáis enamorando, aunque no habéis actuado en consecuencia.
- Un/a colega te ha acusado de llevarte a casa material de oficina. Sospechas que simplemente está intentando cubrirse por haberse llevado él material de oficina a su casa.
- Estás a punto de quemarte con el exceso de trabajo, a lo que se suman serios problemas familiares. Has perdido 6 kilos y has empezado a fumar de nuevo, a pesar de que lo habías dejado.
- Sospechas que el colega con el que compartes oficina puede ser seropositivo sobre la base de algunos comentarios que ha hecho y sus frecuentes ausencias. Te preguntas si corres riesgo de contagio.
- El botiquín grande ha desaparecido del vehículo que sueles utilizar y el conductor dice que falta desde hace un par de semanas.
- Tres mujeres de Finanzas están siempre cotilleando sobre los demás y han excluido de forma hiriente a una colega recientemente contratada. Está consternada y te ha preguntado qué debe hacer.
- Has visto a un miembro del personal de tu oficina distribuir propaganda política en la calle, aunque era fuera de las horas de trabajo.
- La empresa local que suministra material de oficina sabe que trabajas para el ACNUR y te ha dado un calendario al entrar en la tienda.
- La empresa local que suministra material de oficina sabe que trabajas para el ACNUR y te ha dado una calculadora muy cara al entrar en la tienda.
- Haces joyas como hobby y has estado pensando en venderlas. Te preguntas si está permitido bajo la normativa del ACNUR.
- Uno de tus colegas internacionales hoy ha llegado bebido al trabajo. Crees que está mezclando drogas.

Documento para distribución

Distribuir el documento [Referencias: Dónde acudir para obtener información adicional, consejo o ayuda con un problema relacionado con el trabajo](#), y resumir los tipos de situaciones para los que puede ser de ayuda cada oficina. Hacer hincapié en que, en la medida de lo posible,

es preferible abordar los problemas, primero, a nivel local. Invitar a los participantes a guardar una copia del documento Lista de Referencias.

Versión alternativa de la actividad

- Fotocopiar las diferentes situaciones arriba mencionadas y cortarlas en tiras de papel, una pregunta por tira. Colocarlas en una caja o una bolsa.
- Pedir a los participantes que se turnen para sacar una situación, leerla en voz alta y después decir dónde acudirían para obtener ayuda u orientación.
- Preguntar a todo el grupo si están de acuerdo o si darían una respuesta alternativa.
- Anotar las respuestas en la pizarra.
- Pedir al siguiente participante que saque otra situación.
- Resumir y distribuir el documento, como se ha descrito anteriormente.

Lista de Referencias: Dónde acudir para obtener información adicional, consejo o ayuda con un problema relacionado con el trabajo

Oficina	Tipo de servicio	Información de contacto	
Oficina del Inspector General (Investigaciones)	Formal: investigación de alegaciones de mala conducta.	Fax Confidencial: Teléfono Permanente: Correo Electrónico Confidencial:	+41 22 739 7380 +41 22 739 8844 inspector@unhcr.org
Oficina del Defensor	Informal: orientación, asesoramiento y apoyo para la resolución informal de conflictos y problemas en el trabajo; asesoramiento confidencial sobre dónde acudir para recibir ayuda (Incluye Asesores Respetuosos en el Entorno Laboral).	Fax Confidencial: Teléfono: Correo Electrónico:	+41 22 739 7340 +41 22 739 7770 Ombuds@unhcr.org
Oficina de Ética	Informal: asesoramiento confidencial sobre estándares de conducta / aplicación del Código de Conducta. Formal: gestión de protección frente a represalias por denunciar mala conducta o por cooperar con las autoridades. Gestión del Programa de Revelación Anual de Datos Financieros.	Fax Confidencial: Teléfono: Correo Electrónico Confidencial:	+41 22 739 7381 +41 22 739 8957 o 8794 ethicsoffice@unhcr.org
Sección de Asuntos Legales	Formal: asesoría legal al personal sobre privilegios e inmunidades, su estatus como funcionarios internacionales (particularmente con relación a cuestiones de residencia e impuestos) así como asuntos de recursos humanos.	Fax: Teléfono: Correo Electrónico:	+41 22 739 7391 +41 22 739 7831 HQL00@unhcr.org
Bienestar del Personal	Informal: orientación y apoyo psicológico, incluido apoyo para el personal a nivel individual durante procesos formales de resolución de conflictos; e intervenciones de equipo (incluye “personal de apoyo” – en inglés, <i>Peer Support Personnel</i>).	Fax Confidencial: Teléfono: Correo Electrónico:	+41 22 739 7370 +41 22 739 8001 HQSW00@unhcr.org
Consejo de Personal	Informal: asesoramiento y referencias para la resolución informal de conflictos; asesoramiento sobre la representación del personal y relaciones entre miembros del personal y la dirección.	Fax: Teléfono: Correo Electrónico:	+41 22 739 7364 +41 22 739 8591 HQSR00@unhcr.org

División de Gestión de Recursos Humanos	<p>Informal: asesoramiento sobre asuntos de recursos humanos, incluidos derechos, contratos, cuestiones administrativas (PAPS); cuestiones de evaluación de rendimiento profesional (PMU); problemas médicos (MS); asuntos de política de recursos humanos (Sección de políticas).</p> <p>Formal: recursos y apelaciones relacionadas con decisiones sobre nombramientos, contratos, no concesión de promociones (secretariados del APPB y APPC).</p> <p>Refutación de Evaluaciones de Rendimiento Profesional (PMU).</p>	<p>Correo Electr. APPB:</p> <p>Correo Electr. APPC:</p> <p>Correo Electr. Políticas de Recursos Humanos:</p> <p>Apoyo Médico:</p> <p>Correo Electr. PAPS:</p> <p>Correo Electr. PMU:</p>	<p>hqpe90@unhcr.org</p> <p>hqpe91@unhcr.org</p> <p>hqpolicy@unhcr.org</p> <p>hqms00@unhcr.org</p> <p>hqpe00@unhcr.org</p> <p>hqpu00@unhcr.org</p>
---	---	--	---

Para información más completa, consultar el documento *Resolución de Conflictos en el ACNUR: Dónde buscar ayuda, 2009.*

Objetivo 3: Cómo manejar los conflictos en el entorno laboral

El tercer objetivo de la sesión de actualización de 2010 es:

- Comprender las diferentes dinámicas de conflicto en el entorno laboral para poder identificar:
 - su origen o causas posibles.
 - el tipo de acciones que pueden tomar los supervisores o que pueden tomarse a nivel individual para abordar tales conflictos, tanto desde la perspectiva de prevención como de su resolución.
- Ayudar al personal del ACNUR a saber cómo abordar el conflicto lo antes posible para evitar que se acabe exacerbando, enconando y que termine por envenenar el ambiente de trabajo.
- Aprender que una buena gestión del conflicto repercutirá positivamente en las relaciones de trabajo de tal manera que la productividad, la libre expresión y las iniciativas útiles encuentren un terreno fértil en el que crecer en beneficio de las personas con las que trabaja el ACNUR.

Se da por hecho que la dirección de la oficina ha iniciado las consultas sobre el tema anual y que los miembros del personal los conocen. La sesión de actualización brindará a los miembros del personal la oportunidad de centrarse en las cuestiones relacionadas con el conflicto en el entorno laboral como dilema ético.

Comprender las dinámicas de los conflictos en el entorno laboral

Objetivo: enumerar los valores inherentes a los conflictos, tanto desde el punto de vista de su capacidad de polarización y destrucción como desde uno más positivo y constructivo.

Duración: unos 15 o 30 minutos, incluida una película de video, si se dispone de ella.

Material: Documento para distribuir, DVD.

Preparación: Fotocopiar la lista de valores para los participantes.

Procedimiento

El texto en *cursiva* sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras.

1. Identificar los aspectos positivos de los conflictos

Distribuir el documento para comentar los aspectos positivos de los conflictos en el entorno laboral.

2. Identificar las consecuencias negativas

Utilizar el mismo procedimiento para identificar las consecuencias negativas de los conflictos en el entorno laboral.

Resumir

Hemos identificado los aspectos positivos así como los negativos de los conflictos en el entorno laboral. ¿Hay algún ejemplo específico de un conflicto en la oficina que haya tenido algún aspecto positivo que podamos compartir con la Oficina de Ética? ¡Bien!

Identificar las posibles fuentes o causas de conflicto en el entorno laboral

Objetivo: enumerar las causas de los conflictos con sus premisas respectivas.

Duración: entre 45 minutos y una hora.

Número de participantes: cualquiera; se dividirá al grupo en grupos más reducidos.

Material: fotocopias del documento para distribuir.

Preparación: documento para distribuir a los participantes.

Procedimiento

El texto en *cursiva* sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras.

1. Presentación de la actividad

Vamos a empezar examinando las posibles causas de conflicto en el entorno laboral y analizarlas juntos comentándolas y poniendo ejemplos. Intentaremos comprender qué es lo que hace que estas causas crezcan para captar mejor su naturaleza negativa o, en su caso, positiva.

Para ello nos vamos a dividir en grupos de trabajo y, para que sea más ameno, lo vamos a hacer de una manera algo distinta de lo habitual. Vamos a formar una fila en la parte de la sala según el día en que nacimos, los de enero que se pongan por ahí y los de diciembre por allá. Después, dividir la fila en el número de participantes que se quiera tener en cada grupo. Explicar las instrucciones que se describen más abajo y enviar a los grupos a trabajar en diferentes partes de la sala o en salas contiguas.

2. Instrucciones para los grupos de trabajo

Normalmente habrá de cuatro a seis grupos de trabajo. Puede ser conveniente escribir las instrucciones en la pizarra a la vista de todos o entregar una copia en papel a cada grupo.

Vamos a enumerar cinco posibles causas de conflicto y describir cómo han ido surgiendo.
Escribir en papel continuo los factores que las han generado y reforzado.

3. Trabajo en grupos

Los facilitadores han de circular entre los grupos para cerciorarse de que los participantes han comprendido las instrucciones y están centrados en su tarea. La duración del trabajo en grupos variará en función del tiempo que se calcule que necesita un grupo normal. Cuando todos los grupos hayan completado su tarea, reunirlos de nuevo.

4. Intercambio en plenario

Pedir a cada grupo que presente sus resultados y los expliquen brevemente. Se debe tratar de evitar repetir los detalles que ya hayan mencionado otros grupos.

5. Conclusión	Pedir al grupo en plenario que identifique aquellas causas en las que han coincidido varios grupos y lo mismo con relación a los factores que refuerzan estas causas. Escribirlo en un nuevo pliego de papel continuo bajo el título de CAUSAS DE CEL y colocarlo en un lugar a la vista durante el resto de la sesión, de modo que uno pueda referirse a ello para recordar al grupo las causas que tienen que tener en cuenta cuando se enfrenten a cuestiones de CEL.
---------------	--

La siguiente actividad es esencialmente la misma que la que se acaba de describir más arriba, salvo que se lleva a cabo con todo el grupo, sin dividirlo en subgrupos de trabajo. Si hay pocos participantes, (menos de 12), si el grupo no está acostumbrado a dividirse en subgrupos de trabajo, o si hay problemas de idioma es mejor trabajar con el grupo en plenario.

Identificar las posibles fuentes o causas de conflicto en el entorno laboral

Objetivo: enumerar las causas de los conflictos con sus respectivas premisas.

Duración: entre 45 minutos y una hora.

Número de participantes: preferiblemente grupos pequeños, no más de 12 participantes.

Material: fotocopias del documento para distribuir.

Preparación: documento para distribuir a los participantes.

Procedimiento El texto en *cursiva* sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras.

1. Presentación de la actividad *Vamos a empezar examinando las posibles causas de CEL y analizarlas juntos comentándolas y poniendo ejemplos. Intentaremos comprender qué es lo que hace que estas causas crezcan para captar mejor su naturaleza negativa o, en su caso, positiva.*

2. Instrucciones *Comencemos identificando las posibles causas de CEL. Para ello vamos a escribir cada causa que identifiquemos en un pliego de papel continuo. Sobre cada causa, nos preguntaremos cuáles son los factores que generan o/y refuerzan estas causas. Después escribiremos las respuestas en el pliego de papel continuo.*

3. Conclusión	Pedir al grupo en plenario que identifique aquellas causas en las varios participantes han coincidido y lo mismo con relación a los factores que refuerzan estas causas. Escribirlo en un nuevo pliego de papel continuo bajo el título de CAUSAS DE CEL y colocarlo en un lugar visible durante el resto de la sesión, de modo que uno pueda referirse a ello para recordar al grupo las causas que tienen que tener en cuenta cuando se enfrenten a cuestiones de CEL.
---------------	--

Identificar las acciones que se deben tomar por parte de la dirección o a nivel individual para prevenir o resolver situaciones de conflicto en el entorno laboral

Una vez que el grupo haya identificado las fuentes o causas de CEL, se deberán abordar los desafíos relativos a la prevención y resolución de conflictos en el entorno laboral.

Por lo general, tendemos a saltar directamente de la identificación de un problema a la formulación de soluciones sin pararnos primero a analizar en detalle qué es lo que realmente está causando el problema en cuestión. Pero proponer soluciones que no aborden las causas reales del problema no sirve de mucho. Es fundamental que nos detengamos a analizar la naturaleza del problema en general. Además, es necesario recordar que de lo que se trata es de una reflexión sobre la oficina y el equipo, en general, y que la sesión de actualización en ningún caso es el lugar adecuado para criticar a personas concretas. Si surge alguna cuestión especialmente sensible o algún problema de conducta individual, como acoso, abuso de autoridad u otras formas de mala conducta, se deben definir claramente los parámetros de la discusión y hacer hincapié en las secciones que indican dónde y cómo obtener ayuda adicional para determinados tipos de situaciones. Las sesiones de actualización de 2010 sobre el CEL no abordan este tipo de cuestiones. Por otra parte, existen módulos de formación obligatorios para algunas de ellas. Es posible que surja la necesidad de recordar a los participantes las reglas del debate así como la importancia de encontrar soluciones para las situaciones de CEL en general.

Con independencia del método que se utilice – todo el grupo o en los grupos pequeños – el objetivo es elaborar una lista de posibles acciones por parte de la dirección o a nivel individual para a) prevenir CEL y b) resolver situaciones de CEL.

Objetivo: identificar las medidas que debe tomar el personal del ACNUR para prevenir o resolver conflictos en el entorno laboral.

Duración: entre 45 minutos y una hora.

Material: pizarra y papel continuo, rotuladores y fotocopias del documento para distribuir.

Procedimiento

El texto en *cursiva* sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras.

1. Repasar las normas para el intercambio de ideas

Recordar al grupo las normas para el intercambio de ideas: plantear las ideas sin censurarse a sí mismo ni a los demás. Intercambiar ideas significa simplemente dejar que estas fluyan. En este momento, la cantidad

cuenta más que la calidad. Sólo se permiten preguntas para que se aclare qué es lo que se quiere decir.

Ir guiando a los participantes durante el intercambio de ideas de manera que se aborden las siguientes cuestiones:

- a) prevención de CEL: cualidades interpersonales para prevenir conflictos; llevarse bien con el jefe; llevarse bien con los colegas; trabajar con los demás.
- b) resolución de CEL: ideas para la resolución de conflictos; elaborar una lista de posibles medidas para la resolución de conflictos; ideas nuevas.

2. Intercambio de ideas

Escribir todo lo que se comente en la pizarra o en papel continuo en algún lugar donde todos puedan ver la lista de ideas para prevenir o resolver CEL.

Verificar con todos los que intervengan si se ha reflejado claramente lo que quieren decir.

Dar la palabra a todos los participantes, en el orden en que estén sentados.

Preguntar a los participantes si desean agrupar algunas de las ideas planteadas, ya sea porque en algunos casos se esté diciendo lo mismo de diferentes maneras o porque algunas ideas estén estrechamente relacionadas entre sí. Trazar flechas uniendo estas ideas.

Debatir cada cuestión o idea de la lista y decidir en grupo si realmente es la mejor forma de proceder. Si todos los participantes, o casi todo el grupo, están de acuerdo, dejarla en la lista. De lo contrario tacharla.

Si fuera necesario, elaborar una lista final con las cuestiones o ideas planteadas y colocarla en la pared.

3. Profundizar

Se debe hacer lo posible por analizar en profundidad las ideas planteadas, sin quedarse en lo superficial.

Para ello se deben plantear a los participantes *las siguientes preguntas*:

- 1) ¿qué tal se te da manejar los conflictos y por qué?
- 2) ¿qué técnicas sueles utilizar para evitar conflictos?
- 3) mensajes que nos han quedado desde la infancia relativos a los conflictos (¿cuáles de estos mensajes definen tu postura ante el conflicto hoy en día? ¿cuáles de ellos podrías descartar? ¿cuáles quieras retener?)
- 4) identificar medidas positivas para la resolución de CEL (comprometerse a encontrar una solución mutuamente ventajosa; reconocer que hay más de una forma de ver las diferentes cuestiones; confiar en que existe una solución; comprometerse a mantener la comunicación).

Resumen

Al llegar a esta fase, se debería tener un pliego de

papel continuo por cada medida sugerida, que contenga ideas más detalladas. *Hemos identificado las áreas en las que tenemos que trabajar y las hemos analizado en profundidad. Este ha sido un paso importante para prevenir y resolver los conflictos en el entorno laboral.*

Actividades para cerrar la sesión

En las sesiones de actualización es importante recapitular, en lugar de despedirse de los participantes tras la actividad final. Dependiendo del tiempo de que se disponga, el cierre puede ser tan sencillo como un resumen del día por parte de los facilitadores centrándose en cómo se ha ido logrando cada objetivo. Aunque lo mejor será seleccionar una de las siguientes actividades de cierre.

Hay que procurar dedicar al menos entre cinco y diez minutos para completar el [Formulario Individual de Evaluación](#) tras la actividad final. También es muy importante respetar la hora a la que se haya decidido finalizar la sesión, por lo que hay que planificar el tiempo con sumo cuidado según se va acercando el final.

Recapitulación lanzándose la pelota

Objetivo: proporcionar una manera activa, divertida y participativa de cerrar la sesión de una manera adecuada.

Duración: entre 5 y 10 minutos. Esta actividad se puede realizar incluso en sesiones de media jornada.

Número de participantes: todos juntos, un grupo de cualquier tamaño.

Preparación: reflexionar con suficiente antelación sobre las preguntas que se van a utilizar, seleccionadas para ese grupo concreto.

Material: lo mejor es una pelota pequeña y suave; también se puede hacer una pelota utilizando una bola de papel arrugado.

Procedimiento

El texto en *cursiva* sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras.

1. Breve recapitulación

Hemos compartido unas cuantas horas, bastante intensas, revisando el papel fundamental que ha de jugar el Código de Conducta en nuestras vidas. Hemos tratado la cuestión del conflicto en el entorno laboral y debatido sus fuentes y causas así como las posibles estrategias de prevención y resolución. Pero lo más importante es que hemos definido algunos pasos específicos que vamos a dar para abordar el CEL como cuestión ética, no sólo como individuos sino también como grupo de trabajo.

2. Instrucciones

Antes de marcharnos, vamos a intercambiar una vez más nuestras ideas como grupo.

Explicar brevemente las instrucciones. Los participantes se ponen de pie en círculo. Uno de los facilitadores presenta la pregunta a la que han de responder, da unos segundos para reflexionar y lanza la pelota a alguien repitiendo la pregunta. (Elegir en primer lugar a alguien de quien se esté seguro que puede dar una respuesta adecuada.) Una vez que esa persona responda, ha de tirar la pelota a otra haciendo la pregunta y así subsiguientemente.

Es importante fijarse en los que queden por responder para que nadie se quede sin participar.

Elegir una de las siguientes preguntas:

- ¿Cuál ha sido para ti la parte más útil de la sesión de hoy?
- ¿Con qué nueva idea o reflexión te quedas hoy?
- De aquí a seis meses, ¿qué es lo que más vas a recordar de la sesión de hoy?

3. Lanzar la pelota

Llevar a cabo la actividad como se describe arriba. Uno de los facilitadores comienza; los participantes se lanzan la pelota y responden a la pregunta y se la tiran a otro. Hacia el final, es posible que los facilitadores tengan que indicar a quién hay que tirar la pelota para no omitir a nadie.

4. Evaluación

Ahora vamos a regresar a nuestros sitios para completar el formulario de evaluación de la sesión. Se puede dejar aquí según se vaya terminando. Gracias por haber venido hoy.

Recordatorios con posters

Objetivo: Concluir la sesión con una actividad creativa que produzca un recordatorio tangible del tema del CEL como un desafío ético en el entorno de trabajo.

Duración: entre media hora y una hora.

Justificación: es importante que el tema de la sesión de actualización de este año sobre el Código de Conducta se tenga presente a menudo. Esto se puede conseguir a través de posters con mensajes o lemas creados por los participantes. Los participantes suelen disfrutar con este tipo de oportunidades, ya que les permite expresar su creatividad y genera un producto tangible que se puede utilizar más adelante. El poster puede resultar especialmente eficaz si recuerda al personal aquellas áreas relativas al CEL en las que desean mejorar tanto desde el punto de vista de su prevención como de su resolución.

Preparación: los facilitadores han de preparar uno o dos posters como ejemplo para mostrar al grupo. Pueden ser sumamente simples.

Material: para la versión breve de esta actividad, todo lo que se necesita son hojas de papel A-4 y unos cuantos rotuladores finos, ceras o lápices de colores. Para la versión más larga, que es la más recomendada y que suele permitir crear posters más elaborados, se necesita para cada grupo de entre 4 a 6 personas:

- una cartulina para posters
- rotuladores gruesos
- tijeras
- pegamento
- papeles de colores
- cinta adhesiva
- bolígrafos

Hay que tener mesas sobre las que los grupos puedan trabajar.

Sugerencia: dividir a los participantes en grupos de 4 a 6. Cuantos menos sean, menos creativos serán; cuantos más sean, menor será su participación. Procurar lograr una buena combinación de género, función, edad, etnia, etc. para alentar la creatividad.

Procedimiento	El texto en <i>cursiva</i> sugiere lo que los facilitadores pueden decir con sus propias palabras.
1. Presentación de la actividad	<i>Vamos a recapitular la sesión de hoy con algo ameno que nos ayude a recordar las ideas principales que han surgido de nuestro trabajo en común. El tema de este año ha sido el CEL. Hemos identificado aquellas áreas de prevención y resolución de conflictos que manejamos satisfactoriamente, así como aquellas en las que tenemos que mejorar. Para recordar durante las próximas semanas lo que hemos discutido hoy, vamos a diseñar unos cuantos posters sencillos que podamos colocar por el edificio.</i>
2. Organización de la actividad	Formar grupos de 4 a 6 personas. Pedirles que decidan primero el lema o el mensaje y después cómo lo van a ilustrar. Hacer hincapié en que la capacidad artística es menos importante que crear algo que haga pensar a la gente.
3. Trabajo en grupos	<p>Indicar a cada grupo su lugar de trabajo. Distribuir el material de papelería o colocarlo en la parte delantera de la sala para que los participantes se sirvan lo que necesiten en cada momento.</p> <p>Circular de un grupo a otro para ayudarles a comenzar. Algunos pueden tener muchas ganas de empezar a "jugar" con el material. Cerciorarse de que cada grupo piense un motivo, lema o mensaje antes de empezar realmente a elaborar el poster. Si tienen dificultades para comenzar, ayudarles a través de preguntas como:</p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Cuál ha sido la idea más importante de hoy?• Pensar en una palabra o frase que resuma un mensaje importante que hayamos debatido• ¿Qué es lo más importante que tenemos que recordar?

	Se puede pedir a los grupos que pongan sus nombres en el poster para que todos sepan quiénes lo han hecho.
4. Presentaciones en plenario	Una vez los grupos hayan identificado el lema y lo hayan escrito sobre el papel (versión breve) o hayan creado un poster artístico (versión larga), reunir a los grupos de nuevo. Pedir a cada grupo que muestre su poster a los demás y exponga las razones de la elección de ese lema o mensaje específico para representar el tema anual.
5. Resumen de la actividad	Resumir la actividad comentando cómo cada poster refleja un concepto importante que hay que recordar para consolidar lo aprendido durante el día. Explicar que se irán exponiendo los posters de manera rotativa en los tablones de anuncios para que todos los vean.
6. Seguimiento	Recopilar los posters y exponerlos durante las siguientes semanas o meses en las paredes y tablones de anuncios de la oficina. Los posters particularmente buenos se pueden compartir con otras oficinas o intercambiar con aquellas que hayan llevado a cabo la misma actividad.

No hay que olvidar distribuir los formularios de evaluación, pedir a los participantes que los rellenen en la sala y que los coloquen de forma anónima en una carpeta o en un montón antes de marcharse.

¡Felicitaciones por facilitar esta sesión! No hay que olvidar cerciorarse de que la persona a cargo de la oficina cumplimente el formulario del Informe Anual Informe Anual de la Dirección sobre Sesiones de Actualización y que lo envíe a la Oficina de Ética. Envíar también ejemplos de excelencia identificados por la oficina. Un ejemplo de excelencia importante será el seguimiento y la implementación de las propuestas acordadas durante la sesión.

Documentos para distribuir

Los siguientes documentos contribuirán a centrar el debate sobre cómo manejar los conflictos en el entorno laboral y ayudarán a profundizar en la materia. Los facilitadores han de tener la libertad de seleccionar algunos o todos los documentos que vayan a utilizar durante la sesión, según el tiempo que se le haya asignado.

Conflictos constructivos

- Sacan a la luz cuestiones importantes y logran que se acaben aclarando
- Contribuyen a generar confianza, ya que hace que los colegas se conozcan mejor
- Hacer que se evalúen de nuevo algunos aspectos del entorno laboral, como los procedimientos habituales de la oficina
- Hacer que los colegas se impliquen más en la oficina
- ...más...

Conflictos destructivos

- Desvían energía de otras cuestiones y tareas más importantes
- Exacerban las diferencias de opinión sobre determinados valores
- Polarizan a los grupos, lo que debilita más aún la cooperación entre sí
- Desaniman a la gente o hacen que aumenten las inseguridades personales
- ...más...

DOCUMENTO PARA DISTRIBUIR 3

Ventajas de los conflictos bien manejados

frente al daño que causan los conflictos “descontrolados”

Conflictos bien manejados	Conflictos descontrolados
Fortalecen las relaciones y consolidan el trabajo en equipo	Deterioran las relaciones y disuaden la cooperación
Favorecen la comunicación abierta y la colaboración para la resolución de problemas	Hacen que la gente se ponga a la defensiva y que no trasluzcan los intereses de cada uno
Contribuyen a resolver rápidamente los desacuerdos e incrementan la productividad	Hacen que se pierda el tiempo y se derroche dinero y recursos humanos
Tratan de cuestiones reales y se concentran en soluciones que beneficien a todos	Se centran en encontrar fallos y echar la culpa a los demás
Generan aliados y disipan los enfados	Crean enemigos y generan resentimiento
Sacan a la luz los diferentes aspectos de una cuestión en un ambiente positivo y de apoyo	Son frustrantes, causan estrés y consumen mucha energía
Tranquilizan y se centran en lograr resultados	A menudo producen discusiones a voces, hostilidad y ambiente caótico

Fuente: <http://www.viu.ca/conflict>

Causas de conflicto

- Malentendidos
- Choques de personalidad
- Pugna por recursos
- Cuestiones de autoridad
- Falta de cooperación
- Diferencias sobre métodos o estilo
- Bajo rendimiento
- Diferencias de valores u objetivos
- Discriminación
- Deficiencias en la comunicación
- Problemas de liderazgo
- Falta de honestidad y apertura
- Estrés
- ...más...

Como directivo/a o supervisor/a ¿qué tal manejas las situaciones de conflicto?

- Escucho con atención lo que la otra persona me quiere decir
- Procuro identificar los intereses que subyacen en una situación de conflicto
- Desarrollo y analizo diferentes opciones de resolución
- Respeto las diferencias de opinión
- Al manejar un conflicto, tengo en cuenta las posibles cuestiones multiculturales
- Comprendo los resultados positivos que pueden surgir como resultado de un conflicto
- Entiendo bien lo que se espera de mí
- Contemplo la situación en su totalidad y no tengo en cuenta sólo mi punto de vista
- Estoy libre de prejuicios y actúo con objetividad
- Siempre pido la opinión de los demás
- Hago preguntas en lugar de dar órdenes
- No me enfado por cuestiones sin importancia
- Admito mis errores cuando me equivoco
- Me centro en el problema, no en la persona
- Suelo tener en cuenta las repercusiones que la situación puede tener en el futuro
- Procuro buscar en la medida de lo posible un terreno común

DOCUMENTO PARA DISTRIBUCIÓN 6

Texto para el caso práctico: Resolución de Conflictos

Juan y Ken comparten apartamento.

Durante la última semana, un amigo de Ken se ha quedado todas las noches a dormir.

Como consecuencia de ello, Juan no ha dormido bien y una mañana ha obtenido malos resultados en un examen en el colegio.

Selecciona la opción que consideres más apropiada de las frases escritas en cursiva y lee la respuesta correspondiente:

Oye Ken, ¿podemos hablar de que tu amigo se quede a dormir aquí por las noches y de cómo me afecta?

Oye Ken, ¿por qué se tiene que quedar aquí tu amigo todo el tiempo?

Juan agarra a Ken por el hombro y le dice que está harto de la situación.

Primero Juan pregunta a Ken si pueden hablar del tema sin desafiarle al respecto.

Juan lo resume claramente, sin ser ofensivo ni agresivo.

La segunda pregunta es más agresiva y pilla a Ken desprevenido, por lo que es probable que responda de una manera negativa y se ponga a la defensiva.

La tercera opción es totalmente inadecuada, ya que es más que nada una agresión física y ni siquiera se refiere a la cuestión en sí.

“Claro, ¿qué pasa, Juan? habías dicho que no te importaba...”

Ya sé que habíamos acordado que se podía quedar. Pero el jueves pasado no pude dormir, por lo que me salió mal el examen del viernes por la mañana. Te agradecería mucho si pudiéramos resolver esto.

Sí, pero he cambiado de opinión, ¡se queda demasiado a menudo y eso no me gusta!

Juan debería dar un empujón a Ken por recordarle que antes había dicho que le parecía bien que su amigo se quedara a dormir.

La primera respuesta es la mejor: primero Juan reconoce que ha cambiado de opinión y después le da un ejemplo de cómo le afecta el tema. Intenta que Ken comprenda su punto de vista. Hablar en buen tono fomenta la cooperación.

También es importante tener presente que hay que llegar a una solución intermedia. Si Juan no se expresa con precisión o no da buenos ejemplos o razones, a Ken le costará más entender lo que quiere decir.

Con la segunda opción, ambos se pueden poner a la defensiva y no escuchar más lo que dice el otro. Lo que Juan tendría que hacer es mantener la calma y dar ejemplos concretos sobre cómo le afecta el tema.

Por otra parte, está respondiendo con claridad.

Hay que recordar que la persona que inicia la conversación tiene la responsabilidad de conducirla hasta llegar a una buena decisión.

La tercera respuesta es totalmente inadecuada, ya que es una agresión física.

“¡Mira Juan, el mal resultado de tu examen es porque te pasas el día enganchado a los videojuegos!”

Por favor, no cambies de tema, Ken. No me importa que tu amigo venga a casa, pero me gustaría encontrar otra solución que nos convenga a todos.

¿Qué? ¡Pero quién dice que he tenido un mal resultado!, lo único que necesito es dormir bien por la noche.

Juan pega un puñetazo a Ken por insultarle.

La primera respuesta es la mejor: es difícil mantener la calma cuando la otra persona empieza a sacar otras cosas a colación o a atacar con otras cuestiones.

No obstante, no cambiar de tema y mantener la calma ayudan mucho cuando se está intentando resolver un conflicto.

Juan, que es el que inicia la conversación, es quien tiene la responsabilidad de dirigirla, ya que Ken no está preparado y puede que no sepa reaccionar o sacar los temas oportunos.

Por tanto, Ken se equivoca al cambiar de tema, lo cual puede haber sido producto de su frustración al haberle pillado Juan desprevenido. Juan, sin embargo, no debe cambiar de tema y ha de mantener la calma. Y la violencia está fuera de toda cuestión porque es la mejor forma de estropear una amistad.

“Vale Juan, lo siento. Si estas visitas realmente te molestan, puedo intentar ser más flexible.”

Gracias por entenderlo. En lo que más me ha afectado es en mis clases de las 8 de la mañana los lunes, miércoles y viernes.

Ken, deberías escoger cinco noches al mes para que se quede tu amigo.

Juan se encoge de hombros y no escucha a Ken ni reconoce que éste está haciendo un esfuerzo.

La primera opción es la mejor. Por una parte, es positivo reconocer que Ken no solo ha reconocido que había cambiado de tema, sino que también se ha mostrado dispuesto a cambiar. Por otra parte Juan explica qué es lo que realmente le molesta (falta de sueño y bajo rendimiento en los estudios).

Juan ha de mostrar a Ken que le escucha atentamente a través de su lenguaje corporal, su voz y el contacto visual así como reafirmarlo ante cualquier posible gesto positivo que éste haga.

La segunda opción no está mal, aunque se podría interpretar como si Juan estuviera dando a Ken una alternativa. Juan no debería decir a Ken lo que debe hacer para resolver un conflicto sin ceder en algo por su parte. De lo contrario, generará resistencia y resentimiento. Lo que ha de hacer es mostrar consideración por lo que siente y opina Ken y buscar una solución con él.

Respecto a la última opción, Juan debe poner en práctica las técnicas de “escucha receptiva” (*active listening*).

“Bueno Juan, pues lo que puedo hacer es pedir a mi amigo que no venga antes de tus clases, es decir, los domingos, martes y jueves.”

“Estupendo, Ken; y yo puedo dejar los videojuegos los miércoles a medianoche y jugar en algún otro lado los viernes por la noche”.

Aquí los dos proponen una solución intermedia. Juan ha cedido en algo que, aunque no era lo que estaban discutiendo, es un gesto significativo. Hay que fijarse en que Ken es quien ha tomado la iniciativa y ha dado el primer paso, mientras que Juan ha reconocido rápidamente el gesto y le ha ofrecido algo a cambio, aun a sabiendas de que no es ese el tema en cuestión.

Juan simplemente podía haber dicho que no a Ken o le podía haber dicho que era su problema. Sin embargo, la colaboración acaba beneficiando a los dos.

Por lo general, los procesos colaborativos de resolución de conflictos no eliminan la tensión en una relación de manera inmediata, pero con el paso del tiempo hacen que vaya desapareciendo la fuente de tensión y que se vayan superando las dificultades, lo que puede suponer un proceso de maduración para todos.

Fuente: <http://www.studygs.net/>

Llevarse bien con el jefe

- Mantener una comunicación efectiva con el jefe sobre los asuntos de trabajo
- Mantener al jefe informado de lo que se hace en el trabajo y de cualquier cuestión relacionada con éste
- Cerciorarse de que se han comprendido bien las expectativas del jefe
- Preguntar si hay algo que no ha quedado claro
- Si es necesario, repasar estas expectativas con el jefe para cerciorarse de que existe mutuo acuerdo
- ...más...

Llevarse bien con un colega

- No hablar al colega con agresividad o irritación
- Analizar el problema y reflexionar sobre el mismo
- Acordar un momento concreto para hablar del tema
- Mantener una comunicación efectiva
- Estar preparado para escuchar
- Buscar juntos una solución al problema
- No desahogarse con otros colegas, mantener el tema confidencial
- Seguir intentando llevarse bien
- ...más...

Fuente: <http://www.viu.ca/conflict>

Reacciones habituales en situaciones de conflicto

- Evitar a la persona o el tema
- Cambiar de tema
- Intentar comprender el punto de vista de la otra persona
- Delegar la situación en otra persona
- Hacerse el mártir
- Tirar la toalla
- Disculparse
- Intentar identificar específicamente con qué se está de acuerdo y con qué no
- Lamentarse o quejarse para salirse con la suya
- Fingir estar de acuerdo
- Intentar resolverlo peleándose
- Tomarse el conflicto a broma
- Hacer un esfuerzo por encontrar una solución satisfactoria para todos
- Encontrar a alguien a quien echar la culpa

¿Lo haces a menudo, de vez en cuando, en raras ocasiones?

Pistas para resolver los conflictos

- Hacer preguntas
- Analizar las expectativas
- Reconocer las diferentes perspectivas
- Identificar los errores
- Estar al tanto de posibles factores que puedan desencadenar emociones
- Hacer lo posible por evitar todo lo que pueda exacerbar el conflicto
- Actuar para controlar la situación
- Comprometerse a encontrar una solución
- Suavizar el conflicto
- Mantener la calma
- ...más...

Fuente: <http://blogs.techrepublic.com.com/10things/?p=995>



CODIGO DE CONDUCTA Y NOTAS EXPLICATIVAS

Incluye el Boletín del Secretario General sobre
medidas especiales de protección contra la
explotación y el abuso sexual,
SGB/2003/13, 9 de octubre de 2003

CONTENIDO

Introducción	1
Valores Fundamentales y Principios Rectores	3
Declaración de Compromiso con el Código de Conducta del ACNUR	5
Notas sobre el Código de Conducta	11
Nueve Principios Rectores	16
Boletín del Secretario General sobre medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales	37

**OFICINA DEL
ALTO COMISIONADO DE LAS
NACIONES UNIDAS PARA LOS
REFUGIADOS
(ACNUR)**



**CÓDIGO DE CONDUCTA
INTRODUCCIÓN**

La capacidad del ACNUR de garantizar protección y asistencia a los refugiados y demás personas de las que se ocupa la organización depende de que su personal promueva y mantenga el más alto estándar de conducta ética y profesional. Los miembros del personal del ACNUR, tenemos la responsabilidad, tanto personal como colectiva, de cumplir estos estándares. Las personas que tienen a su cargo unidades, equipos y oficinas tienen una responsabilidad especial de mantener estos estándares, dar buen ejemplo y crear un entorno de trabajo que brinde apoyo y aumente la capacidad del personal.

Es sabido que el personal del ACNUR, por su trabajo, a menudo ostenta una posición de poder frente a los beneficiarios. El personal tiene la obligación de no abusar de este poder.

El presente Código de Conducta pretende servir de guía ilustrativa para ayudar al personal en la toma de decisiones éticas en su vida profesional y, en ocasiones, en su vida privada. Se trata de un código moral sin fuerza de ley. Ha sido elaborado para ayudar al personal a comprender mejor sus obligaciones de conducta según la Carta de las Naciones Unidas y el Estatuto y el Reglamento

del Personal, que siguen siendo los únicos instrumentos legales que definen qué conducta se considera aceptable en el ACNUR. La firma del Código de Conducta no supondrá al personal del ACNUR la pérdida de ninguno de sus derechos adquiridos.

Aunque se reconoce que las leyes y costumbres locales pueden diferir de un país a otro, el Código de Conducta está basado en estándares de derecho internacional. Por ejemplo, se define al niño o niña como toda persona menor de 18 años. Las Notas sobre el Código de Conducta proporcionan orientación sobre su correcta interpretación.

El Código es de aplicación para todos los miembros del personal del ACNUR, quienes deberán firmarlo. Los consultores del ACNUR, los Voluntarios de Naciones Unidas (VNUs) y los que realicen prácticas con la organización también recibirán una copia del Código y se les exigirá confirmar que respetarán sus estándares según su respectivo estatus. Se solicitará a todas las organizaciones gubernamentales y no gubernamentales así como a las empresas que trabajen con el ACNUR a través de sus empleados que den a conocer a estos últimos los principios del Código.

Todo el personal del ACNUR tiene la responsabilidad de promover el Código de Conducta y fomentar su difusión. También ha de colaborar en la aplicación y el seguimiento de sus estándares. Igualmente, se insta al personal a que aliente a sus interlocutores a adherirse a dichos estándares y a unirse a todos los que trabajan con el ACNUR para mantenerlos.

VALORES FUNDAMENTALES Y PRINCIPIOS RECTORES

El personal del ACNUR está comprometido con los siguientes valores y principios fundamentales:

- *Como personal del sistema de las Naciones Unidas, garantizaremos que nuestra conducta refleje y sea coherente con los valores consagrados por la Carta de las Naciones Unidas: el respeto a los derechos humanos fundamentales, la justicia social y la dignidad humana, así como el respeto a la igualdad de derechos de hombres y mujeres.* Ayudaremos al ACNUR a promover activamente la adhesión a los principios del derecho internacional de refugiados, el derecho internacional de los derechos humanos y el derecho internacional humanitario. Nos guiaremos por los valores fundamentales del sistema de las Naciones Unidas incluidos la profesionalidad, la integridad y el respeto por la diversidad y mantendremos en todo momento una perspectiva internacional.
- *Como personal del ACNUR, nuestro principal compromiso es garantizar la protección y la asistencia a los refugiados y otras personas de las que se ocupa la organización, de conformidad con el mandato de la Oficina.* Nos comprometemos a promover la mayor participación posible de los refugiados y demás personas de las que se ocupa la organización – individuos, familias y comunidades –en todas aquellas decisiones que afecten a sus vidas.

- Respetaremos la dignidad y el mérito de todo individuo; mostraremos y fomentaremos la comprensión, el respeto, la humanidad y la tolerancia; ejerceremos discreción y guardaremos la confidencialidad que sea necesaria. Procuraremos desarrollar relaciones de trabajo constructivas y respetuosas con nuestros interlocutores humanitarios, trataremos constantemente de mejorar nuestro rendimiento y propiciaremos un clima que estimule el aprendizaje, apoye los cambios positivos y ponga en práctica las lecciones aprendidas de la experiencia.
- Mostraremos respeto a todas las personas por igual, sin distinción alguna por motivos de raza, género, religión, color, origen nacional o étnico, lengua, estado civil, orientación sexual, edad, estado socio-económico, discapacidad, ideas políticas o cualquier otra característica distintiva. Procuraremos eliminar todo obstáculo que impida la igualdad.
- Respetaremos las culturas, las costumbres y las tradiciones de todos los pueblos y procuraremos evitar comportamientos que resulten inaceptables en determinados contextos culturales. No obstante, si hubiera tradiciones o prácticas que los órganos pertinentes de las Naciones Unidas consideren contrarias a instrumentos o estándares aplicables de derechos humanos, nos guaremos por lo que dispongan estos últimos.

DECLARACIÓN DE COMPROMISO CON EL CÓDIGO DE CONDUCTA DEL ACNUR

Como miembro del personal del ACNUR, me comprometo a:

1. Tratar de manera justa, con respeto y dignidad, a todos los refugiados y demás personas de las que se ocupa la organización.

Haré siempre todo lo posible por comprender las difíciles experiencias que han sufrido y a las que han sobrevivido los refugiados y otras personas de las que se ocupa el ACNUR, así como la posición de desventaja en la que se pueden encontrar respecto a aquellos que tienen algún poder o influencia sobre determinados aspectos de sus vidas - sobre todo desde un punto de vista de género, edad o discapacidad.

Procuraré cuidar y proteger los derechos de los niños y niñas y actuar en todo momento haciendo que prevalezca su interés por encima de todo.

Si la naturaleza de mis funciones requiriera que trabajara directamente con refugiados u otras personas de las que se ocupa la organización, me reuniré con ellos con regularidad para entender bien sus experiencias y necesidades y para explicar el papel del ACNUR así como el alcance de su trabajo.

Me mantendré informado sobre las políticas, los objetivos y las actividades del ACNUR así como sobre las inquietudes de los refugiados y haré todo lo posible por apoyar el trabajo de protección y asistencia de la Oficina.

2. Salvaguardar la integridad del ACNUR manteniendo el más alto estándar de conducta personal y profesional, tanto real como percibido.

A través de mis acciones demostraré integridad, sinceridad, compromiso y honestidad. Seré paciente, respetuoso y cortés con todas las personas con las que trato oficialmente, incluidos los refugiados y otras personas de las que se ocupa la organización, así como con los representantes las agencias operacionales e implementadoras, gobiernos y donantes.

Respetaré la legislación local, cumpliré con todas mis obligaciones jurídicas y financieras privadas y no intentaré beneficiarme personalmente de los privilegios e inmunidades que se me hayan otorgado en el interés de las Naciones Unidas. Haré todo lo posible por garantizar que la conducta de los miembros de mi familia no perjudique la integridad del ACNUR.

3. Desempeñar mis funciones oficiales y manejar mis asuntos privados de tal manera que evite conflictos de intereses para, de este modo, preservar y fortalecer la confianza pública en el ACNUR.

Actuaré en todo momento con independencia de cualquier consideración de ganancia personal y tomaré decisiones evitando todo tipo de presión política indebida. No solicitaré ni aceptaré instrucciones de ningún gobierno con relación al desempeño de mis funciones, incluidas las autoridades de mi país o cualquier autoridad fuera de las Naciones Unidas.

De acuerdo con el Estatuto y el Reglamento del Personal, no aceptaré honor, condecoración, regalo de favor o remuneración alguna de parte de ningún gobierno ni de otra fuente externa a las

Naciones Unidas sin autorización previa. Tampoco asumiré ocupación o empleo externo alguno sin autorización previa. No aceptaré pagos o contribuciones adicionales de gobiernos u otra fuente ni participaré en actividades políticas, como presentarme a las elecciones u ocupar un cargo público.

Evitaré asistir a personas o empresas privadas en sus gestiones con el ACNUR toda vez que ello pudiera conducir a un trato de favor real o percibido. Nunca participaré en actividades relativas a la adquisición de bienes y servicios o de recursos humanos en las que pudiera surgir un conflicto de intereses.

4. Contribuir a la construcción de un lugar de trabajo armonioso basado en un espíritu de equipo, así como en la comprensión y el respeto mutuos.

Mostraré respeto por todos los colegas, independientemente de su estatus o posición, y les daré la oportunidad de expresar sus puntos de vista y contribuir desde su conocimiento y experiencia al trabajo del equipo. Me comunicaré de manera abierta, compartiré con los demás colegas toda la información pertinente (sin perjuicio de los requisitos de confidencialidad) y haré lo posible por responder oportunamente a sus consultas.

Respetaré la privacidad de mis colegas y evitaré la desinformación. Procuraré resolver las diferencias y solucionar los problemas en el momento en que surjan. Contribuiré a desarrollar un dialogo constructivo, que se guíe por el respeto mutuo y por un enfoque abierto y positivo entre la dirección y los representantes del personal.

En calidad de directivo o supervisor/a, estaré abierto/a a las opiniones de todos los miembros del personal. Proporcionaré retroalimentación oportunamente a todos los miembros del equipo sobre su rendimiento a través de orientación, motivación y el pleno reconocimiento de sus méritos.

5. Promover la seguridad, la salud y el bienestar de todo el personal del ACNUR como requisito imprescindible para mantener un rendimiento eficaz y constante.

Cumpliré las instrucciones destinadas a proteger mi salud, bienestar y seguridad y me mantendré informado sobre las mismas. En toda decisión operativa, tendré en cuenta la seguridad del personal. Si tuviera alguna duda sobre una instrucción que me pareciera que pudiera poner en peligro mi seguridad o la de otras personas, se lo advertiré a mi supervisor/a sin dilación.

En calidad de jefe/a o supervisor/a, haré lo posible por garantizar que la salud y el bienestar del personal a mi cargo y de sus familias no estén sujetos a riesgos indebidos. Promoveré un equilibrio sano entre la vida privada y el trabajo del personal y respetaré sus derechos.

6. Salvaguardar y hacer un uso responsable de la información y los recursos a los cuales tenga acceso por mi trabajo con el ACNUR.

Manejare todos los asuntos oficiales con el debido cuidado y no divulgaré información confidencial alguna sobre refugiados, colegas ni otros asuntos de trabajo, de conformidad con el Estatuto y el Reglamento del Personal así como con las directrices vigentes.

Protegeré, administraré y utilizaré los recursos humanos, financieros y materiales del ACNUR de manera eficiente y eficaz, teniendo en cuenta que se han puesto a disposición del ACNUR para el beneficio de los refugiados y demás personas de las que se ocupa la organización.

7. Prevenir, contrarrestar y combatir cualquier explotación y abuso de los refugiados y de las otras personas de las que se ocupa el ACNUR.

Me comprometo a no abusar del poder y de la influencia que me otorga mi posición sobre la vida y el bienestar de los refugiados y de las otras personas de las que se ocupa el ACNUR.

Nunca exigiré servicio o favor alguno de refugiados u otras personas de las que se ocupa el ACNUR a cambio de protección o asistencia. Jamás tomaré parte en relación de explotación alguna – sexual, emocional, financiera o laboral – de refugiados u otras personas de las que se ocupa el ACNUR.

Si en un momento dado me encontrara en una relación con un beneficiario que yo no considerara de explotación sino consensuada, informaré a mi supervisor/a para recibir la orientación pertinente sabiendo que dicho asunto será manejado con la debida discreción. Entiendo que tanto mi supervisor/a como yo disponemos de mecanismos ordinarios de consulta y apelación para estos temas.

Actuaré de manera responsable a la hora de emplear o contratar a refugiados o cualquier otra persona de la que se ocupa la organización para servicios privados. Informaré por escrito a mi supervisor/a acerca de la naturaleza y las condiciones de dicho empleo.

8. *Abstenerme de participar en actividades delictivas o poco éticas, así como en actividades que contravengan los derechos humanos o que perjudiquen la imagen y los intereses del ACNUR.*

No apoyaré ni participaré en actividades ilegales, de explotación o abuso, incluidas, por ejemplo, las relacionadas con el trabajo infantil, la trata de seres humanos y el tráfico de mercancías.

Puesto que el ACNUR tiene el compromiso de defender el más alto estándar de atención y protección de la infancia, soy plenamente consciente de que no he de mantener actividad sexual alguna con personas menores de 18 años. (En las Notas sobre el Código de Conducta se puede encontrar información adicional).

9. *Abstenerme de cualquier tipo de acoso, discriminación, abuso verbal o físico, intimidación o favoritismo en el trabajo.*

No participaré ni toleraré ninguna forma de acoso en el trabajo, incluidos el acoso sexual y el abuso de poder.

Como jefe/a o supervisor/a, no solicitaré favores, préstamos u obsequios del personal ni aceptaré nada que no haya solicitado y cuyo valor exceda el simbólico.

Reconozco que el mantener relaciones sexuales con el personal bajo mi supervisión conlleva un conflicto de intereses o un potencial abuso de poder. Si me encontrara en una relación de este tipo, resolveré este conflicto de intereses sin dilación alguna.

NOTAS SOBRE EL CÓDIGO

¿Por qué un Código de Conducta?

En 1954, la Junta Consultiva de Administración Pública Internacional de las Naciones Unidas elaboró unos Estándares de Conducta que tenían como objetivo contribuir a mejorar la información sobre el estatus y las obligaciones de los funcionarios internacionales. En 2001, la Comisión de Administración Pública Internacional adoptó, revisó y actualizó las Normas de Conducta para el Funcionariado Internacional, que recibieron el beneplácito de la Asamblea General en su Resolución 56/244. Aunque este documento es de aplicación para todo el personal del ACNUR, se ha reconocido que hay aspectos del trabajo del ACNUR que requieren que se aborden otros tipos de comportamiento.

Por otra parte, en el transcurso de sus inspecciones ordinarias de las actividades del ACNUR, la Oficina del Inspector General ha advertido la necesidad de un código de conducta específico para la organización que aborde algunas de las cuestiones detectadas con mayor frecuencia sobre las que se debe concienciar al personal del ACNUR. Otros procesos paralelos, como el desarrollo de una política sobre acoso, la mayor atención que se ha venido prestando a la importancia del equilibrio entre el trabajo y la vida privada, la preocupación por la salud, el bienestar y la seguridad del personal y el deseo creciente de gestionar de manera más coherente y eficaz el rendimiento del personal del ACNUR, apuntan a que un código de conducta específico para el ACNUR contribuiría al desarrollo de una cultura más positiva en la Oficina. Además, ciertos incidentes que han salido a la luz periódicamente a través de los medios de comunicación o de informes de evaluación, han confirmado que un Código de Conducta puede tener un valor añadido y proporcionar orientación adicional, además de la que contienen el Estatuto y el Reglamento del Personal y las Normas de Conducta.

La instrucción administrativa del Secretario General* relativa a la protección contra la explotación y el abuso sexual, da aún mayor relieve a las normas de conducta del personal de las Naciones Unidas. El trabajo sobre el Código del ACNUR se inició en 2000 y fue impulsado a mediados del 2002 a raíz de un incidente que alcanzó considerable notoriedad, relacionado con un supuesto mal comportamiento sexual del personal humanitario así como a raíz de las subsiguientes recomendaciones del Comité Permanente Entre Organismos (IASC por sus siglas en inglés), que instó a todas las agencias humanitarias a elaborar códigos de conducta específicos para cada agencia. Todavía habrá quien se pregunte para qué promulgar un nuevo conjunto de normas si ya tenemos el Estatuto y Reglamento del Personal. El Código no pretende reemplazarlos, sino que los refuerza, ya que ofrece orientación más detallada sobre la gestión de las relaciones económicas, físicas y afectivas, no solo entre nosotros y las personas a las que servimos, sino también entre nosotros mismos. No obstante, hay que recordar que el Estatuto y el Reglamento del personal siguen siendo los únicos instrumentos jurídicamente vinculantes que determinan qué tipos de conducta son aceptables y cuáles no lo son.

El presente Código explica los valores fundamentales y las normas de comportamiento que se deben observar de conformidad con la Carta de las Naciones Unidas y el Estatuto y el Reglamento del Personal. Los Valores Fundamentales y los Principios Rectores del Código pretenden ayudar al personal del ACNUR a resolver los dilemas éticos y morales relacionados con su vida profesional y, en ocasiones, también con su vida privada. El Código proporciona asesoramiento acerca de cuestiones relativas al desarrollo de un buen ambiente de trabajo así como al bienestar, la salud y la seguridad del personal. De esta forma, el Código de Conducta pretende promover una cultura organizativa de la que el personal del ACNUR pueda estar

* ST/SGB/2003/13, Medidas especiales de Protección contra la explotación y el abuso sexuales, (IOM-FOM/77/2003)

orgulloso. También tiene como objetivo ayudar al personal a entender qué tipos de comportamiento pueden ser abusivos o explotadores, con independencia de que se produzcan a raíz de una mala conducta consciente o de la ignorancia. En esencia, explica qué se puede aceptar y qué no de toda persona que trabaje con el ACNUR.

Hay ocasiones en las que el control de los escasos recursos humanitarios, nos confiere un enorme poder. Aunque sobra decir que la mayoría del personal del ACNUR mantiene un comportamiento y profesionalismo encomiables, el propio personal ha reconocido que existe la posibilidad de abusar de tal poder. Este abuso no sólo hace daño a las personas a las que sirve el ACNUR, sino que también perjudica su imagen, nuestra reputación y, por último, el estado de ánimo de todo el personal.

¿A quién está destinado el Código?

El Código está destinado a todo el personal del ACNUR así como a toda persona que tenga un contrato privado o de consultoría con el ACNUR, los Voluntarios de Naciones Unidas (VNUs), los que realicen prácticas con la organización o cualquier otra persona que trabaje con el ACNUR. El Código pretende clarificar qué tipo de comportamiento es el más apropiado, particularmente en aquellas situaciones que requieren decisiones difíciles. Además, el Código pretende ser de utilidad para todos aquellos cuya conducta pueda afectar a las personas a las que servimos, así como para todos aquellos que velan por la calidad de nuestro trabajo desde el exterior. Las personas con responsabilidades de gestión o supervisión a cualquier nivel tienen el deber específico de cerciorarse de que todos los que están a su cargo conocen el Código, así como de ayudar a promover el respeto de las disposiciones que contiene. Los jefes o supervisores deben dar ejemplo y transmitir a toda persona con la que trabajen los principios sobre los que se basa el Código, con independencia de lo breve o lejana que pueda ser su

relación con el ACNUR. Igualmente, tienen el deber de cerciorarse de que todos aquellos a los que sirven – los beneficiarios- conozcan el Código de Conducta y tengan la posibilidad de denunciar posibles violaciones del mismo sin temer represalia alguna.

El ACNUR, reconoce el compromiso y la lealtad de la mayoría de su personal, que actúa de manera plenamente coherente con los valores y principios del Código. La Introducción al Código no ha de entenderse, por tanto, como una señal de desconfianza o de crítica hacia el personal actual.

¿El código es jurídicamente vinculante y tenemos que firmarlo?

El Código no posee fuerza de ley. Se trata tan solo de una guía acerca del tipo de comportamiento profesional y personal que se espera de todo el personal. El incumplimiento del Código, no obstante, puede llegar a constituir mala conducta en aquellos casos en que algún miembro del personal viole el Estatuto o el Reglamento del ACNUR por acción u omisión, teniendo en cuenta todas las circunstancias del caso.

El Alto Comisionado desea que todos los miembros del personal del ACNUR lean y firmen el Código, por lo que a partir del 15 de octubre de 2002 se convirtió en un requisito para la contratación del personal. La firma del Código no constituye un compromiso jurídico. Simplemente confirma el hecho de que hemos leído y entendido que se espera que vivamos a la altura de las normas de comportamiento descritas en el texto. Su firma, por tanto, no afecta nuestros derechos como miembros del personal.

Cuando se introdujo el Código, se pidió a todos aquellos miembros del personal que ya trabajaban con el ACNUR y que no quisieron firmar que dejaran constancia escrita de las razones de su negativa. El ACNUR debe dar seguimiento a la implementación del Código. Al proporcionar una explicación escrita, el

personal tiene la oportunidad de expresar sus inquietudes.

¿Por qué las notas al Código?

El Código está escrito en forma de declaración y no siempre entra en suficiente detalle. Las presentes notas explicativas tienen la finalidad de guiar al lector, paso a paso, a través de las diferentes disposiciones del Código para ayudar al personal del ACNUR a comprender sus objetivos y facilitar su cumplimiento día a día. El ACNUR también ha elaborado un “Manual para Facilitadores” para la organización de sesiones de grupo en el lugar de trabajo, con el fin de dar la oportunidad al personal de comprender mejor las disposiciones del Código y clarificar lo que ello implica en su comportamiento personal.

Todos los directivos y supervisores tienen el deber específico de difundir información. El documento titulado “*Guidelines for Managers*” hace especial hincapié en este aspecto y proporciona orientación al respecto.*

* IOM-FOM/06/2004

PRINCIPIO 1*

Tratar de manera justa, con respeto y dignidad, a todos los refugiados y personas de las que se ocupa la organización.

1. El tratar a los beneficiarios con “respeto y dignidad” constituye nuestra obligación primordial. Todo comportamiento o comentario degradante por parte de miembros del personal del ACNUR con relación a uno o más beneficiarios resultan del todo inaceptables, estén o no presentes los beneficiarios.
2. El trato justo de los beneficiarios implica que todo miembro del personal ha de evitar tomar partido a favor de una persona o grupo o que sus acciones se perciban como tal. El personal del ACNUR no debe asociarse con causa alguna que no sea la que representa el ACNUR. Esto es aplicable a todo el personal, independientemente de su estatus o posición.
3. Por definición, los beneficiarios del ACNUR carecen de la protección que disfrutaban en sus países, comunidades y familias. En muchas situaciones, los que más riesgo corren son los niños y niñas así como determinados grupos de mujeres. El comprender la situación específica de las mujeres, hombres, niñas y niños en las comunidades de beneficiarios nos permite protegerlos mejor. El ACNUR cuenta con directrices avanzadas sobre el trato que se debe brindar a los niños, niñas y mujeres refugiados. Todo el personal ha de familiarizarse con estas directrices y reconocer en todo momento las necesidades especiales de cada uno de estos

* Estatuto 1.2 (a) (b), (e)
Reglamento 101.2 (d), párrafos 1, 2, 3, 4, 31, 38

grupos para actuar de tal manera que prevalezca su interés.

4. Es fundamental que el personal considere a las personas a las que sirve seres humanos y no “casos individuales”, “poblaciones” o “grupos de casos”. Los términos impersonales y burocráticos acaban generando un enfoque burocrático. Como personal humanitario, hemos de desarrollar empatía con las personas a las que servimos y comprender su situación. Las conversaciones directas con la gente, ya sea a nivel individual o en grupos reducidos, pueden ayudarnos a “poner un rostro humano” a problemas complejos.

5. El personal debe hacer todo lo posible por mantener un contacto directo con los beneficiarios, incluso en aquellos casos en los que su trabajo no lo requiera. Los miembros del personal con funciones directas de protección y asistencia hacia los beneficiarios – incluidos los altos cargos – han de visitar los lugares donde residan y hablar con ellos con regularidad. El personal ha de encontrar un equilibrio entre las exigencias del trabajo de la oficina o las reuniones oficiales con la necesidad de dedicar el tiempo necesario para mantenerse en contacto con aquellos a los que sirve.

6. El trabajo con el ACNUR puede llegar a ser sumamente estresante, sobre todo en aquellos casos en los que escasean los recursos. En este tipo de situaciones, las exigencias de los beneficiarios pueden llegar a generar una cierta ansiedad.

El personal ha de escuchar con atención sus inquietudes y tratar de involucrarlos en la búsqueda de soluciones. Al hacerlo, no obstante, se debe ser sumamente cauteloso con posibles individuos o grupos que traten de abusar de los recursos o controlarlos en detrimento de la población beneficiaria o grupos de ésta. Se debe tener especial cuidado en aquellos sectores en los

que el personal controla las decisiones relativas a la determinación del estatuto de refugiado, el reasentamiento y la asistencia.

7. A menudo, el personal del ACNUR con menor experiencia es el que se encuentra en primera línea en el terreno sin el apoyo de un equipo cercano. Estos colegas son percibidos por los beneficiarios y por el público en general como los representantes del ACNUR. La vulnerabilidad de estos miembros del personal al estrés y a la inseguridad, unida a su falta de experiencia, puede colocarlos en situaciones difíciles. Sus supervisores han de ser conscientes de estos tipos de presión y brindarles la orientación y el apoyo necesarios. El personal del ACNUR ha de estar bien informado sobre las políticas prioritarias del ACNUR así como sobre las directrices asociadas con las mismas. Los supervisores tienen la responsabilidad de brindar orientación al respecto y, de manera más general, de acompañar y guiar al personal con menor experiencia en el desempeño de sus funciones.

PRINCIPIO 2*

Salvaguardar la integridad del ACNUR manteniendo el más alto estándar de conducta personal y profesional, tanto real como percibido.

1. En gran medida, la integridad del ACNUR depende de la integridad de los miembros de su personal. Por integridad se entiende el comportamiento general, tanto personal como profesional. Ello implica honestidad, sinceridad y lealtad a la Oficina.
2. El personal del ACNUR debe evitar criticar en público a las agencias colaboradoras y a otras organizaciones de Naciones Unidas. Si se tuviera algún problema con los interlocutores, se debe hacer todo lo posible por resolverlo directamente y si el problema persistiera, trasladar el asunto a la Sede. A fin de cuentas, con frecuencia son los beneficiarios los que acaban siendo las víctimas de las discusiones públicas entre las diferentes agencias humanitarias.
3. Los privilegios e inmunidades que tenemos como funcionarios las Naciones Unidas se nos han conferido tan solo en el interés de la Organización, sin que estemos exentos de cumplir con la legislación local ni con cualesquiera obligaciones privadas jurídicas o económicas. El cumplimiento de nuestras obligaciones privadas es una cuestión de integridad y honestidad. Su falta de cumplimiento podrá dar lugar a la apertura de un expediente disciplinario, de conformidad con el Estatuto y el Reglamento del Personal. Por ejemplo, la inmunidad diplomática inherente a nuestra posición como funcionarios de Naciones Unidas no justifica el incumplimiento de nuestras obligaciones jurídicas a nivel

* Estatuto 1.1 (f), 1.2 (a) (b)
Reglamento 101.2 (c), 103, 18 (b) (iii), párrafos 36, 38-40

personal, como puede ser el respeto de la normativa local de tráfico, el pago de una pensión alimenticia o el saldo de deudas pendientes.

4. Aunque nadie ha de dictar a un adulto cómo manejar su vida privada, incluidas sus relaciones personales, no podemos olvidar que todo lo que hagamos fuera de nuestro hogar puede ser objeto de escrutinio público. En general, el personal no debe en modo alguno involucrar al ACNUR frecuentando lugares o realizando actividades al borde de la ilegalidad. El personal debe mostrar respeto por las prácticas y costumbres locales del gobierno de acogida. Se debe tener especial cuidado en aquellas situaciones en que se trabaje en pequeñas localidades, donde el anonimato de los funcionarios de Naciones Unidas es, prácticamente, inexistente.

5. El ACNUR, en principio, no tiene derecho a interferir en la vida privada de su personal. No obstante, en muchas partes del mundo, nuestros familiares gozan de ciertos privilegios e inmunidades y la sociedad los considera como “embajadores informales”. Por ello, debemos hacer todo lo posible por que todos nuestros familiares sean conscientes de la importancia de mantener el más alto estándar de conducta.

PRINCIPIO 3*

Desempeñar mis funciones oficiales y manejar mis asuntos privados evitando todo posible conflicto de intereses y preservando y acrecentando así la confianza pública en el ACNUR

1. La utilización de la oficina o de la posición en el ACNUR para beneficio personal es inaceptable y poco profesional. La realización de negocios privados desde una oficina del ACNUR, o la utilización de material o instalaciones del ACNUR para asuntos privados, también constituyen comportamientos inaceptables.
2. Al entrar en el ACNUR, todos nos comprometemos específicamente a no solicitar ni aceptar instrucciones relativas al desempeño de nuestras funciones de ningún gobierno o autoridad externa a las Naciones Unidas. Naturalmente, esto no se refiere a los contactos que pueda mantener el personal al nivel apropiado con funcionarios gubernamentales para mejorar su relación con los Estados Parte que contribuyan a fomentar la confianza en el ACNUR y a promover sus intereses.
3. El personal del ACNUR ha de evitar aceptar cualquier honor, condecoración, favor, obsequio o remuneración de gobierno alguno. No obstante, en aquellos casos en que ello resulte inevitable, se debe ser extremadamente cuidadoso para no aceptar obsequios de valor que pudieran constituir un intento real o aparente de influir en nuestras decisiones o acciones.
4. La obligación primordial de todo miembro del personal es poner toda su energía y capacidad al servicio del ACNUR. Además, toda actividad

* Estatuto 1.2 (e) (f) (g) (h) (k) (m) (n) (q), 1.3 (b)
Reglamento 101.2 (i) (j) (k) (m) (p) (q), párrafos 8, 12, 21, 22, 41-47

exterior ha de ser compatible con su condición de funcionario internacional. Por tanto, antes de involucrarse en cualquier actividad externa, se debe obtener autorización previa para garantizar que no exista conflicto de intereses.

5. Por lo general, el personal del ACNUR no debe aceptar pagos o subsidios por parte de gobiernos u otras fuentes. En caso de duda, el personal tiene el deber de asesorarse con el Servicio de Recursos Humanos.

6. Aunque el personal del ACNUR retiene su derecho al voto, no puede presentarse a elecciones ni ejercer cargos públicos. El personal del ACNUR ha de ser sumamente discreto en su apoyo a partidos o campañas políticas. Jamás deberá aceptar ni solicitar fondos para fines políticos, escribir artículos o hacer declaraciones públicas relacionadas con campañas políticas. No obstante, el personal podrá participar en actividades de la comunidad local o de carácter cívico, siempre y cuando dicha participación sea coherente con la declaración solemne que realiza al entrar en las Naciones Unidas.

7. El personal responsable de la determinación del estatuto de refugiado, el reasentamiento, la asistencia y la compra de bienes o materiales puede verse sometido a determinadas presiones u ofertas que entrañen prácticas deshonestas. Todo el que se encuentre en una situación de esta índole ha de hacer todo lo posible por actuar con el máximo grado de transparencia e integridad, y por que los demás así lo perciban. En caso de duda, se debe consultar al supervisor/a para obtener mayor orientación.

PRINCIPIO 4*

Contribuir a la construcción de un lugar de trabajo armonioso basado en un espíritu de equipo, así como en el respeto y la comprensión mutuos.

1. Los directivos y el resto del personal tienen la obligación de fomentar un espíritu de equipo en la oficina. La cortesía, el respeto, la tolerancia y la moderación han de ser la norma. El buen rendimiento no solo consiste en el desempeño rápido y eficaz de nuestras funciones, sino en la capacidad de relacionarse con los demás. Las conductas insultantes son inexcusables, incluso en aquellos casos en los que el/la colega en cuestión sea conocido/a por su eficacia profesional. Teniendo en cuenta la diversidad de orígenes, culturas y experiencias del personal del ACNUR, se debe hacer todo lo posible por mostrar respeto hacia todos los colegas. La falta de comunicación, las diferencias personales, la falta de empatía, como por ejemplo la incapacidad o la falta de voluntad de comprender el punto de vista de otros colegas, pueden tener un impacto sumamente negativo en el ambiente de trabajo. Para desarrollar un espíritu de equipo se deben tomar las decisiones con transparencia y mantener una actitud positiva y optimista ante el trabajo.
2. Un ambiente de confrontación en la oficina no solo reprime las ideas, la iniciativa y la creatividad, sino que también acaba perjudicando al ACNUR. Con frecuencia genera absentismo, baja productividad y desánimo. Es esencial que haya confianza y un diálogo abierto entre la dirección y el resto del personal. Los representantes del personal, por el rol que desempeñan, deben gozar de protección frente a todo trato discriminatorio o perjudicial.

* Estatuto 1.2 (a) (b), 8.1, 8.2
Reglamento 101.2 (d) (e) (i), 108.1, 108.2, párrafos 6, 14, 15-19, 26-28

3. A menudo, es muy delgada la línea que separa las malas prácticas de gestión de los problemas de conducta que aborda el presente Código. El personal directivo, por tanto, no sólo tiene una especial responsabilidad en la creación de un buen ambiente de trabajo, sino que también puede ejercer una enorme influencia al respecto. Los directivos han de estar abiertos a todo tipo de opinión, incluidas las del personal de menor experiencia, particularmente en aquellos casos en los que se mantienen puntos de vista opuestos. El personal directivo debe dar buen ejemplo.

PRINCIPIO 5*

Promover la seguridad, la salud y el bienestar de todo el personal del ACNUR como requisito imprescindible para un rendimiento eficaz y constante.

1. El ACNUR, como institución, es responsable de la salud y el bienestar del personal. El personal ha de cumplir estrictamente las directrices de seguridad y mantener un comportamiento responsable que reduzca al mínimo todo riesgo para sí y para terceros.
2. El personal ha de seguir las directrices internas de seguridad del ACNUR así como las que emita el funcionario de Naciones Unidas designado en materia de seguridad. Si los miembros del personal dudaran de una instrucción en el sentido de que pudiera poner en peligro su propia seguridad o la de terceros, habrán de consultar en primer lugar a su supervisor/a. En circunstancias excepcionales, los miembros del personal tienen el derecho a negarse a llevar a cabo las instrucciones que reciban, concretamente en las siguientes situaciones:
 - a) En aquellos casos en los que la instrucción contravenga políticas y disposiciones de seguridad vigentes para el ACNUR y las Naciones Unidas.
 - b) Si el miembro del personal tuviera motivos razonables para creer que el cumplimiento de una determinada instrucción pudiera exponerle a riesgos innecesarios, tanto personalmente como a terceros.

* Estatuto 1.2 (c), 6.2

Reglamento 101.2 (b), 104.16, 105.1, 105.3, 106.2, 106.3, 106.4, 107.24, párrafo 37

Si se diera tal diferencia de opinión, se recomienda al personal que exprese su inquietud por escrito y, si así lo desea, que consulte a la siguiente persona en la línea de supervisión.

Todo/a supervisor/a que imparte instrucciones que impliquen un posible riesgo de seguridad ha de dar cuenta de ello y asumir su responsabilidad.

3. Es fundamental mantener un equilibrio razonable entre el trabajo y la vida privada para mantener la productividad laboral. Ello implica que el personal haga efectivos sus derechos de descanso y recuperación. Las personas a cargo de equipos u oficinas deben animar al personal a utilizar estos derechos. El personal ha de evitar el uso abusivo del alcohol y las drogas. El deterioro de la salud física y mental también puede perjudicar la seguridad del personal.

PRINCIPIO 6*

Salvaguardar y utilizar de manera responsable la información y los recursos a los que tengo acceso en razón de mi trabajo con el ACNUR

1. La divulgación de información delicada o confidencial sin autorización puede poner en grave peligro la eficacia y la credibilidad del ACNUR y de su personal, así como a sus beneficiarios. Ello incluye los contactos con medios de comunicación, aunque no se limita a ello. Estas disposiciones han de entenderse sin perjuicio de los procedimientos establecidos para el intercambio de información entre el ACNUR, por un lado, y representantes gubernamentales, autoridades nacionales, ONGs, donantes, etc. por otro.
2. Todos somos responsables de los recursos que el ACNUR nos haya encomendado y debemos estar en condiciones de asumir nuestra responsabilidad por cada céntimo que gastemos en nombre de la organización así como de toda decisión que tomemos, ya sea en materia de recursos humanos como de finanzas. Una actuación descuidada en materia de recursos humanos, financieros y materiales es incompatible con la honestidad y la integridad profesional. El personal ha de procurar que sus intereses privados no perjudiquen sus obligaciones profesionales. El ACNUR reconoce que puede haber ciertas actividades de naturaleza personal que únicamente sea razonable llevarlas a cabo durante el horario de trabajo. Muchos miembros del personal también se enfrentan a la realidad de que sus tareas oficiales afectan a su “tiempo libre” después del trabajo. Lo importante es mantener un equilibrio razonable y que los supervisores brinden la orientación necesaria en todo momento,

* Estatuto 1.1 (b), 1.2 (d) (f) (g) (i) (m) (n)
Reglamento 101.2 (f) (g) (h), 105.2(iv), 112.3, párrafos
31, 34, 35

teniendo presentes las necesidades de la oficina y el derecho del personal a un equilibrio entre el trabajo y la vida privada. En este contexto, el personal no debe, por ejemplo, abusar del material de la oficina; utilizar vehículos oficiales para fines privados sin autorización; dedicar un tiempo excesivo a ocuparse de asuntos privados durante las horas de trabajo; utilizar el equipo de la oficina para fines privados; y hacer que miembros del personal o contratistas oficiales lleven a cabo servicios privados no remunerados.

PRINCIPIO 7*

Prevenir, contrarrestar y combatir toda explotación y abuso de refugiados o de otras personas de las que se ocupa la organización

1. El hecho de disponer de escasos recursos humanitarios nos sitúa en una posición de poder frente a aquellas personas que pueden depender de nuestra asistencia para sobrevivir. Jamás se debe abusar de este poder. La solicitud de favores o la aceptación de sobornos, ofertas o favores a cambio de protección o asistencia es absolutamente inaceptable.
2. Por lo general, entre el personal del ACNUR y los beneficiarios suele mediar una relación desigual de poder. Hay que tener presente, por tanto, que toda relación sexual, emocional, económica o laboral entre el personal y los beneficiarios, incluso si uno mismo cree que es consensuada y no abusiva, puede ser percibida por la comunidad humanitaria y por el público en general como un abuso de poder y confianza, o como un conflicto de intereses. Según el Boletín del Secretario General de 2003**, toda relación sexual con los beneficiarios de la asistencia mina la credibilidad y la integridad del trabajo de las Naciones Unidas y se recomienda enérgicamente no propiciarla; En caso de duda, está en el propio interés del personal comentar estas relaciones con la persona responsable de la supervisión. Si se consulta a los supervisores, éstos han de respetar la confidencialidad del asunto y ser sumamente discretos con los temas sensibles. El personal y los supervisores también pueden utilizar las diferentes opciones de consulta que están normalmente a su disposición, como la Sección de

* Estatuto 1.1 (d), 1.2 (a) (b) (e) (l)

Reglamento 101.2 (i) (j), párrafos 22, 38

** Boletín del Secretario General – ST/SGB/2003/13 (párrafo 3.2 (c). IOM-FOM/77/2003.

Bienestar de Personal, el Consejo de Personal y las Asociaciones de Personal. Si no se llega a un acuerdo, el personal también puede recurrir a otros recursos como el Mediador.

3. El personal que contrate a beneficiarios para servicios privados, como tareas domésticas, ha de ser consciente de que ello puede ser percibido como un abuso de poder económico o como un favoritismo hacia determinadas personas. En algunos lugares donde trabajamos, las diferencias económicas entre nosotros y la población a la que servimos son tan inmensas que toda asociación con nosotros puede ser percibida como un privilegio y una posición de ventaja. Por otro lado, a veces el trabajo como empleado doméstico de un miembro del personal puede constituir la única fuente de recursos para un refugiado/a y su familia. Ello implica que hemos de hacer todo lo posible por evitar que se perciba como un abuso de poder o un trato de favor hacia las personas que empleemos. Una regla básica sería cerciorarse de que las condiciones laborales no sean menos favorables que las locales, estén o no reguladas bajo la legislación local. El informar al supervisor/a de la existencia de dicha relación laboral ya constituye un paso para aclarar lo que de otra manera podría transformarse en una situación ambigua desde el punto de vista ético.

4. La explotación y el abuso sexual violan normas y estándares internacionales universalmente reconocidos y siempre se han considerado, por tanto, un comportamiento inaceptable y una conducta prohibida para el personal del ACNUR. Se han promulgado estándares específicos que reiteran estas obligaciones generales de conformidad con las diferentes normas y obligaciones. Todo comportamiento degradante o abusivo, como el intercambio de dinero, trabajo, mercancías o servicios por sexo o favores sexuales u otras formas de humillación están prohibidas para el personal del ACNUR o

cualquier otro miembro del personal de Naciones Unidas. Ello incluye todo intercambio de asistencia destinada a los beneficiarios.

PRINCIPIO 8*

Evitar involucrarse en modo alguno en actividades delictivas o poco éticas, actividades que violen los derechos humanos o actividades que perjudiquen la imagen y los intereses del ACNUR.

1. Ningún miembro del personal que tenga integridad se involucrará o promoverá actividades ilegales, explotadoras, abusivas o poco éticas que violen la dignidad humana o contravengan resoluciones de Naciones Unidas o estándares internacionales de derechos humanos. No importa que dichas actividades se lleven a cabo dentro de las instalaciones del ACNUR o utilizando los bienes de la organización, que parezcan ser una práctica corriente en la comunidad en la que trabajamos o que la policía local o el sistema judicial parezcan tolerarla.
2. La explotación y el abuso sexual constituyen actos graves de mala conducta y pueden dar lugar, por tanto, a medidas disciplinarias, incluido el despido inmediato.** Se debe transmitir a los mecanismos establecidos toda inquietud o sospecha de explotación o abuso sexuales por parte de un colega, con independencia de que sea o no de la misma agencia o del sistema de Naciones Unidas. Véase también el Memorándum IOM-65/FOM-65/2003, “El rol y la función de la Oficina del Inspector General” que define las líneas de comunicación y los procedimientos relativos a dichas cuestiones, si están relacionadas con el personal del ACNUR.

* Estatuto 1.1 (d), 1.2 (a) (b) (e)
Reglamento 101.2 (c), paras 36, 38, 40

**ST/GB/2003/13 Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexuales.

3. Nuestra vida privada ha de mantenerse en el ámbito privado. No es asunto del ACNUR regular nuestra conducta privada, a no ser que sea ilegal bajo la legislación local o que tenga un impacto negativo sobre nuestro trabajo o las personas a las que servimos.

4. Según el párrafo 3.2. (b) del Boletín del Secretario General ST/SGB/2003/13 de 9 de octubre de 2003, se prohíbe toda actividad sexual con niños (personas menores de 18 años) con independencia de cuál sea la mayoría de edad o de consentimiento a nivel local. La equivocación sobre la edad de un niño/a no constituye motivo de defensa. No obstante, según el párrafo 4.4 del Boletín, dicha disposición no es aplicable en aquellos casos de miembros del personal casados con personas menores de 18 años que hayan alcanzado la mayoría de edad o la edad de consentimiento legal en su país de origen.

5. Según el párrafo 3(c) del mismo Boletín, el intercambio de dinero, trabajo, mercancías o servicios por sexo o favores sexuales u otras formas de comportamiento humillante, degradante o abusivo está prohibido. Ello incluye la prostitución.

PRINCIPIO 9*

Evitar toda forma de acoso, discriminación, abuso físico o verbal, intimidación o favoritismo en el lugar de trabajo.

1. La discriminación y el acoso tienen un efecto perjudicial en el entorno de trabajo, la carrera y el bienestar del personal. No pueden tolerarse la discriminación, el acoso o el *mobbing* por razones de raza, género, religión, color, nacionalidad u origen étnico, lengua, estado civil, edad, estatus socioeconómico, discapacidad, convicciones políticas, jerarquía en el ACNUR o cualquier otra característica diferenciadora,. Puede haber muchas formas de acoso: físico, verbal, visual o escrito (incluido por medios electrónicos, como a través de correos electrónicos). También puede constituir acoso un incidente o una serie de incidentes y tener lugar en el trabajo o fuera de él. Los que inician el acoso suelen ser personas en posición de poder o autoridad, aunque hay que reconocer que también puede ser iniciado por miembros del personal en posiciones subordinadas o iguales. Los miembros del personal, ya sea individualmente o en grupo, pueden ser tanto víctimas como perpetradores de acoso.
2. El personal de Naciones Unidas tiene la obligación de crear y mantener un entorno de prevención de explotación y abuso sexuales. Los supervisores, sean del nivel que sean, tienen un deber particular de apoyar y desarrollar sistemas que preserven dicho entorno. Además, tienen un deber especial de mantener el más alto estándar de conducta en el trabajo, libre de toda intimidación y favoritismo personal en razón de su posición de autoridad y el riesgo de abuso que ello conlleva.

* Estatuto 1.1 (d), 1.2 (a) (b) (l)

Reglamento 101.2 (d) (i) (j), 104.10 (c) (d), párrafos 16, 20

El tradicional respeto por la jerarquía en el ACNUR suele dar lugar a un riesgo mayor aún de abuso de autoridad, tanto a nivel consciente como inconsciente. La solicitud o aceptación de favores, préstamos u obsequios de valor considerable por parte de supervisores con respecto a los colegas con los que trabajan es inadecuada.

3. Es posible que una relación consensuada y/o romántica con un colega de trabajo no cause daño alguno a ninguna de las partes involucradas ni tenga consecuencias profesionales negativas. No obstante, el personal que ocupe posiciones de supervisión o autoridad ha de ser consciente de las dificultades que pueden surgir así como de la posible percepción negativa por parte de otros miembros del personal en aquellos casos en los que inicien una relación de este tipo con alguna persona bajo su supervisión. Las dificultades que pueden surgir afectan a los límites entre la vida profesional y la privada; a posibles muestras de parcialidad en alguna evaluación del personal; a transigir con decisiones profesionales incorrectas; o perjudicar el espíritu de equipo en el entorno laboral. Puede ser particularmente difícil convencer a otros miembros del personal de que no se ha favorecido al otro colega a raíz de dicha relación. Ello es aplicable no solo a las relaciones entre el/la supervisor/a y un miembro del personal, sino también por ejemplo entre el/la jefe/a de una oficina de terreno y todo el personal que trabaje en la misma.

4. Por esta razón, todo miembro del personal que se encuentre en una relación de este tipo, o que acabe de iniciarla, ha de resolver este conflicto sin dilación alguna. Ello significa que, o bien ha de renunciar a dicha relación, o bien informar a su supervisor/a acerca de la situación. El/la supervisor/a entonces habrá de aconsejarle sobre la conveniencia o no de solicitar un nuevo destino o traslado para acabar con la relación de jerarquía o poder entre los dos miembros del personal en

cuestión. Los miembros del personal y sus supervisores también pueden acudir a otras vías ordinarias de consulta como la Sección de Bienestar del Personal, el Consejo de Personal o las Asociaciones de Personal.

BOLETÍN DEL SECRETARIO GENERAL

Medidas especiales de protección contra la explotación y el abuso sexual

**SGB/2003/13
9 de octubre de 2003**

El Secretario General, con el objeto de prevenir y combatir las causas del abuso y la explotación sexual, y tomando en consideración la resolución de la Asamblea General 57/306 de 15 de abril de 2003, “Investigación de la explotación sexual de refugiados por parte del personal humanitario en África Occidental”, en consulta con los Jefes Ejecutivos de los órganos y programas especializados de las Naciones Unidas, dispone lo siguiente:

Sección 1: Definiciones

A efectos del presente boletín, se entiende por “explotación sexual” cualquier intento de abuso o el abuso real de una persona a raíz de su posición de vulnerabilidad, diferencia de poder o confianza, para propósitos sexuales, que le otorgue a cambio un beneficio económico, social, político, o de otra índole. Igualmente, se entiende por “abuso sexual” la intrusión física de naturaleza sexual o la amenaza de la misma, ya sea a la fuerza o bajo condiciones de desigualdad o coerción.

Sección 2: Ámbito de aplicación

2.1 El presente boletín será de aplicación a todo el personal de las Naciones Unidas, incluido el

personal de organismos y programas especializados de Naciones Unidas.

2.2 Se prohíbe a las fuerzas que lleven a cabo operaciones bajo el comando y el control de las Naciones Unidas toda comisión de actos de explotación y abuso sexual. De conformidad con la sección 7 del Boletín del Secretario General ST/SGT/1000/13 titulado “Cumplimiento del Derecho Internacional Humanitario por parte de las fuerzas de las Naciones Unidas”, dichas fuerzas tienen el deber específico de velar por el bienestar de las mujeres y la infancia.

2.3 El Boletín del Secretario General ST/SGB/253, titulado “Promoción de la igualdad de trato de hombres y mujeres del Secretariado y prevención del acoso sexual”, así como su correspondiente instrucción administrativa* establecen las políticas y procedimientos para combatir posibles casos de abuso sexual en el Secretariado de las Naciones Unidas. Los organismos y programas especializados de las Naciones Unidas han adoptado políticas y procedimientos similares.

Sección 3: Prohibición de la explotación y el abuso sexual

3.1 La explotación y el abuso sexual violan las normas y los estándares jurídicos internacionales universalmente reconocidos y desde siempre han constituido un comportamiento inaceptable y una conducta prohibida para el personal de las Naciones Unidas. El Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas también prohíbe dicha conducta.

* Actualmente ST/AI/379 titulada “Procedimientos para abordar el acoso sexual”.

3.2. Con el fin de mejorar la protección de los segmentos más vulnerables de la población, especialmente de las mujeres y los niños, se adoptan los siguientes estándares que reiteran la normativa vigente bajo el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas:

- (a) La explotación y el abuso sexual constituyen actos de mala conducta grave y pueden dar lugar, por tanto, a medidas disciplinarias, tales como el despido inmediato;
- (b) Se prohíbe toda actividad sexual con niños o niñas (toda persona menor de 18 años) con independencia de cuál sea la mayoría de edad o de consentimiento a nivel local. El error con relación a la edad del menor no exime de responsabilidad;
- (c) Se prohíbe todo intercambio de dinero, trabajo, mercancías o servicios por sexo, incluidos los favores sexuales u otras formas de comportamiento humillante, degradante o abusivo. Esto incluye todo intercambio de asistencia originalmente destinada a los beneficiarios;
- (d) Se recomienda vigorosamente evitar toda relación sexual entre el personal de Naciones Unidas y los beneficiarios, ya que, al estar basada en una dinámica desigual de poder, perjudica la credibilidad y la integridad de la labor de las Naciones Unidas.
- (e) Todo miembro del personal de las Naciones Unidas que tenga algún tipo de inquietud o sospecha con relación a un posible caso de explotación o abuso sexual por parte de un colega, sea o no de su misma agencia o del sistema de Naciones Unidas, tiene el deber de ponerlo en conocimiento de los mecanismos establecidos a tal efecto;

(f) El personal de Naciones Unidas tiene el deber de crear y mantener un entorno de prevención de la explotación y el abuso sexual. El personal directivo, a todo nivel, tiene el deber específico de fomentar y establecer sistemas que sustenten dicho entorno.

3.3 Los estándares anteriores no pretenden ser exhaustivos. Puede haber otras modalidades de comportamiento que constituyan también explotación o abuso sexual y conlleven por tanto una actuación administrativa o medidas disciplinarias, de conformidad con el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, incluido el despido inmediato.

Sección 4: Deberes de Jefes de Departamentos, Oficinas y Misiones

4.1 Los Jefes de Departamento, Oficina o Misión tienen la responsabilidad de crear y mantener un entorno que prevenga la explotación o el abuso sexual y deben tomar las medidas pertinentes a tal efecto. En particular, deberán informar del contenido del presente boletín a todo el personal a su cargo y cerciorarse de que todos reciban una copia del mismo.

4.2 Los Jefes de Departamento, Oficina o Misión tienen la obligación de tomar las medidas oportunas toda vez que haya motivos para creer que se ha podido violar cualquiera de los estándares que se enumeran en la sección 3.2 o que ha tenido lugar cualquier tipo de comportamiento previsto en la sección 3.3. Dichas medidas se tomarán de conformidad con las normas y los procedimientos establecidos para los casos de mala conducta del personal.

4.3 Los Jefes de Departamento, Oficina o Misión designarán a un funcionario, a un nivel lo suficientemente alto, como punto focal para recibir denuncias relativas a casos de explotación o abuso sexual. Se deberá informar adecuadamente a todo el personal de las Misiones de Naciones Unidas así como a la población local sobre la existencia de dicho punto focal así como la manera de ponerse en contacto con él o con ella. Toda denuncia relativa a casos de explotación o abuso sexual se manejará con la debida confidencialidad de manera que se protejan los derechos de todas las personas involucradas. No obstante, dichas denuncias podrán utilizarse para tomar las medidas pertinentes de conformidad con la sección 4.2.

4.4 Los Jefes de Departamento, Oficina o Misión no aplicarán el estándar previsto en la sección 3.2 (b) si el miembro del personal estuviera casado con una persona que, aun siendo menor de 18 años, haya alcanzado la mayoría de edad o de consentimiento en virtud de la legislación de su país.

4.5. Los Jefes de Departamento, Oficina o Misión pueden aplicar discrecionalmente el estándar previsto en la sección 3.2 (d) en aquellos casos en los que los beneficiarios sean mayores de 18 años y las circunstancias del caso justifiquen una excepción.

4.6 Los Jefes de Departamento, oficina o Misión pondrán en conocimiento de la Oficina Ejecutiva sin dilación toda investigación de casos de explotación y abuso sexual, así como las medidas adoptadas a raíz de las mismas.

Sección 5: Remisión a las autoridades nacionales

Cuando, tras la debida investigación, queden probadas las posibles acusaciones de explotación

o abuso sexual, los casos se referirán a las autoridades nacionales para la acción penal correspondiente.

Sección 6: Acuerdos de cooperación con entidades o individuos externos a las Naciones Unidas

6.1 Los funcionarios de Naciones Unidas informarán a todas las entidades o individuos con los que tengan acuerdos de cooperación sobre los estándares de conducta enumerados en la sección 3. Dichas entidades o individuos se comprometerán por escrito a aceptar dichos estándares.

6.2 El hecho de que dichas entidades o individuos no adopten medidas de prevención contra la explotación o el abuso sexual, no investiguen posibles acusaciones al respecto, o no tomen acciones correctivas ante este tipo de casos, constituirá motivo suficiente para dar por terminado el acuerdo de cooperación con las Naciones Unidas.

Sección 7: Entrada en vigor

El presente boletín entrará en vigor el 15 de octubre de 2003.

*(Firmado) Kofi A. Annan
Secretario General*