

OFICINA DE MEDIACIÓN INFORME ANUAL

2016



**Catalogación en la fuente proporcionada por la
Biblioteca Felipe Herrera del
Banco Interamericano de Desarrollo**

Oficina de Mediación: informe anual 2016 / Banco Interamericano de Desarrollo.
p. cm.

1. Development banks-Periodicals. 2. Conflict management. 3. Labor disputes. I. Banco
Interamericano de Desarrollo. Oficina de Mediación.
IDB-AR-152

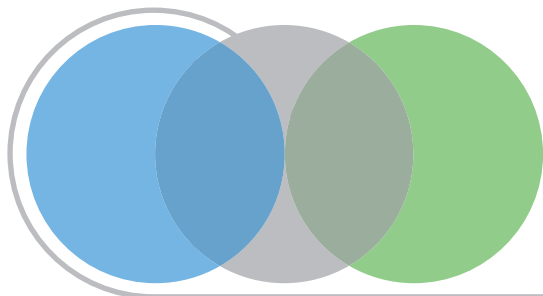
Copyright © 2017 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una
licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-SinObrasDerivadas (CC-IGO
3.0 BY-NC-ND) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) y puede ser
reproducida para cualquier uso no-comercial otorgando el reconocimiento respectivo al BID. No
se permiten obras derivadas.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse
amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI
(UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo
y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un
acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

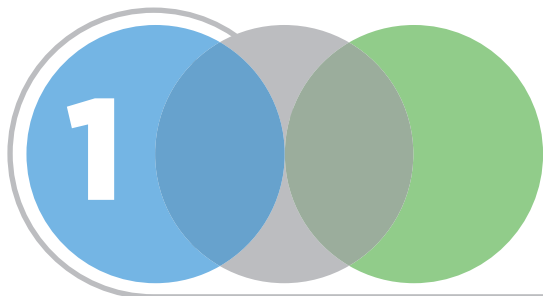
Las opiniones expresadas en esta publicación son de los autores y no necesariamente reflejan
el punto de vista del Banco Interamericano de Desarrollo, de su Directorio Ejecutivo ni de los
países que representa.





Índice

1. Presentación del Informe	1
2. Resumen Ejecutivo	3
3. Servicios de la Oficina de Mediación.....	5
4. Datos Demográficos	7
5. Resultados Generales	9
5.1. Evaluación de Servicios de Mediación	11
6. Servicios ofrecidos a la Corporación Interamericana de Inversiones (CII).....	17
7. Otras Actividades a nivel del Grupo BID	23
7.1. Consolidación de la Base de Mediadores	23
7.2. Sistema de Manejo de Casos.....	23
7.3. Estrategia de Comunicación	24
7.4. Trabajo con las Representaciones	25
7.5. Colaboración Inter e Intra Institucional.....	25
7.6. Participación en Conferencias y Capacitaciones.....	27
8. Proyecciones y Desafíos.....	29
9. Anexos.....	31



Presentación del Informe

Me complace presentarles el **cuarto informe anual de la Oficina de Mediación del Grupo BID**¹. La Mediación se introdujo en 2013 como una herramienta adicional para reforzar el sistema de revisión de quejas en el Grupo BID y abordar los conflictos laborales en sus etapas iniciales. **El proceso está diseñado para ofrecer a las partes en conflicto la oportunidad de dialogar y resolver sus diferencias con la ayuda de un mediador.** Dentro de este contexto, el propósito de la Oficina **es ofrecer a los empleados**² **apoyo confidencial y asistencia imparcial en la resolución de asuntos y quejas laborales.**



Desde su apertura la Oficina ha contado con un gran interés de parte de los empleados del Grupo BID, constituyéndose en un importante catalizador adicional dentro del Sistema de Resolución de Conflictos del Banco. De hecho, del total de usuarios de los servicios de mediación, el **88% indicó estar satisfecho con el proceso de mediación, el 89% que lo utilizaría nuevamente y que lo recomendaría a sus colegas.**

Tanto el número de usuarios en procesos de mediación (594) como el alto porcentaje de acuerdos logrados (83%) atestiguan de la **buena disposición**

¹ El Grupo BID incluye al Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

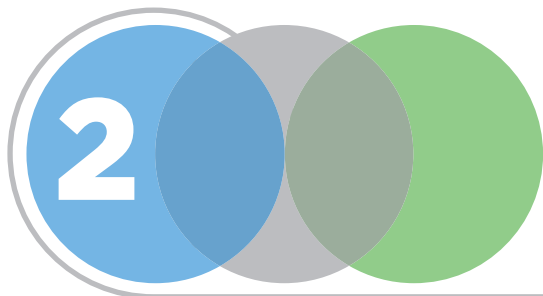
² El término “empleados” se utilizará en este documento para referirse a funcionarios y empleados contractuales del Grupo BID.

de las partes en escucharse, respetarse y poner lo mejor de sí para llegar a un entendimiento común. Debo recalcar la **transformación que he podido notar en las relaciones de trabajo de la mayoría de quienes participan en estos procesos y la confianza que se genera cuando se participa en un proceso imparcial y confidencial**. La mediación ha podido ofrecer un **espacio seguro para proponer soluciones creativas y abordar conflictos de manera más directa y constructiva**.

Al iniciar nuestro quinto año de operación, nuestro reto es apoyar a la Administración y los empleados del Grupo BID en continuar utilizando la **mediación como un medio participativo e inclusivo del sistema de resolución de conflictos**, tanto en **la prevención como en el abordaje más temprano del conflicto**, reduciendo de esta forma **costos emocionales y financieros para las partes**, y contribuyendo a un **buen clima laboral**.

Claudia de Colstoun,
Secretaria de Mediación

<http://mediation.iadb.org>



Resumen Ejecutivo

Este informe presenta las actividades desarrolladas por la Oficina de Mediación durante el año 2016. Cabe señalar que el informe recoge datos correspondientes a los servicios prestados al **Grupo BID** incluyendo a la **Corporación Interamericana de Inversiones (CII)**. La sección VI del informe está dedicada a la CII.

En este año se atendieron un total de 55 casos entre consultas, procesos de mediación informal y procesos de mediación formal. Estos casos involucraron un **total de 148 usuarios**. **El 83% de los procesos de mediación concluidos en el 2016 lograron acuerdos.**³

En relación al tipo de conflicto recibido por la Oficina de Mediación, las categorías principales en el 2016 fueron: *Equidad en el Trato* con un 35% del total de usuarios, *Compensación y Beneficios* con 30% y *Terminación/No Renovación de Contrato de Empleo* con 12%.

En términos de la satisfacción de usuarios con estos procesos, el **85% reportó estar muy satisfecho con el proceso de mediación**, el **96% indicó que utilizaría el proceso nuevamente y que recomendaría la mediación a sus colegas**.

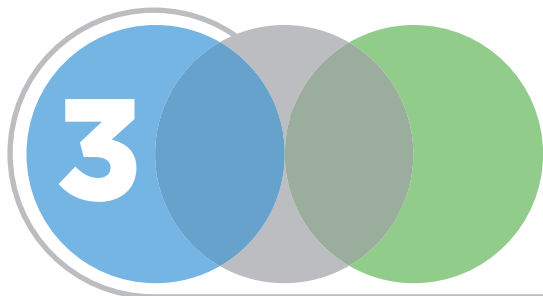
En cuanto a los esfuerzos de divulgación, en el 2016 **la Oficina realizó presentaciones presenciales a 308 empleados del Banco** incluyendo **visitas a tres Representaciones**, para diseminar los servicios de mediación, las

³ Se incluyen todos los casos concluidos (acuerdos/ no acuerdos) en el 2016: 13 procesos de mediación iniciados y concluidos en el 2016 (53 usuarios) y 5 procesos de mediación iniciados en el 2015 y concluidos en el 2016 (10 usuarios).

regulaciones relevantes y su aplicación. Asimismo, en estas presentaciones se dialogó con los empleados sobre el Sistema Integrado de Resolución de Conflictos y Ética y el rol de las oficinas que lo integran: Oficina del Ombudsperson, Oficina de Mediación, Departamento de Recursos Humanos y Oficina de Ética.

En el 2016, la Oficina de Mediación superó las metas de los indicadores establecidos en el presupuesto por resultados (RBB). Al finalizar el 2016 la Oficina de Mediación prestó servicios al **4.2% de los empleados del Grupo BID**, habiéndose fijado como meta el 2%. En relación al segundo indicador, **el 85% de los usuarios expresaron estar satisfechos con los servicios recibidos**, siendo la meta el 75%.

En este ciclo la Oficina de Mediación **atendió a 36 empleados de la CII (89% basado en la Sede y el 11% en las Representaciones) y manejó un total de 23 casos. El 85% de los procesos de mediación concluidos lograron acuerdos.** En términos de la satisfacción de los usuarios de la CII con los servicios ofrecidos por la Oficina, **el 94% expresó estar satisfecho con el proceso de mediación, el 88% con el resultado, el 100% indicó que lo utilizaría nuevamente y que lo recomendaría a sus colegas.**



Servicios de la Oficina de Mediación

La Mediación es un **proceso confidencial** de resolución de conflictos en el cual un tercero **imparcial** (Mediador) ayuda a dos o más participantes a entender mejor sus asuntos, intereses y necesidades; permitiéndoles superar sus diferencias a través de **acuerdos voluntarios**.

El uso de la mediación como un nuevo recurso **empodera a los participantes a resolver exitosamente sus conflictos, evitar el escalamiento** del conflicto en una disputa legal y **reducir considerablemente los costos monetarios y emocionales** para todos los involucrados. Asimismo, la mediación es una **herramienta de comunicación efectiva** que contribuye al **fortalecimiento de las relaciones laborales**.

La Oficina de Mediación provee **cuatro tipos de servicios: consultas, mediación informal, mediación formal y capacitaciones en mediación y resolución de conflictos**. Todos los procesos de mediación se realizan según lo estipulado en las respectivas Regulaciones: *PE - 323-2 / PN 1.03-2 para la Mediación Informal* y *PE-323-3 / PN- 1.03-3 para la Mediación Formal y Sistema de Resolución de Conflicto*.

Las *consultas* consisten en una reunión de una o ambas partes con la Secretaría de Mediación a fin de exponer su situación y conocer con mayor precisión el proceso de mediación y cómo el mismo puede ayudar en su situación. Con base en esta información, el usuario puede evaluar el proceso a seguir. En algunos casos, las consultas pueden derivar en procesos de mediación, o concluir en esta etapa, o bien ser referidos, con la anuencia del usuario, a otras áreas del Banco⁴.

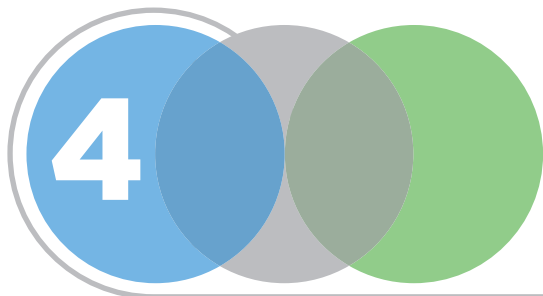
⁴ Algunas áreas del Banco a las que pueden referirse los asuntos consultados a la Oficina de Mediación incluyen el Departamento de Recursos Humanos, la Oficina del Ombudsperson y la Oficina de Ética, entre otros.

Los procesos de *mediación informal* están diseñados para atender asuntos laborales en general. Su espectro de aplicación es muy amplio, pudiendo incluir desde situaciones de comportamiento entre compañeros de trabajo hasta discusiones alrededor de una potencial infracción a los términos de empleo con el BID / CII. Estos procesos pueden ser realizados por mediadores(as) internos(as) o externos(as) según la decisión que adopten los participantes. Si se opta por utilizar los servicios de un mediador externo, la Oficina de Mediación envía a las partes los currículums de varios mediadores a fin que puedan seleccionarlo(a).⁵

Los procesos de *mediación formal* abordan exclusivamente quejas laborales relativas a incumplimientos del contrato de trabajo con el Banco, o los términos y condiciones de empleo que no han sido resueltos en el proceso de Revisión Interna de Quejas. Es decir, que para poder iniciar un proceso de mediación formal es indispensable haber agotado las instancias del supervisor inmediato o del supervisor del nivel jerárquico siguiente y de la Gerencia de Recursos Humanos (BID) y en el caso de la CII al Jefe de la División de Administración. Asimismo, la mediación formal debe ser agotada antes de que el empleado pueda tener acceso al Tribunal Administrativo del Banco. A diferencia de los procesos de mediación informal, estos procesos son mediados únicamente por mediadores(as) externos(as).

La Oficina de Mediación también provee los servicios de diseño e implementación de *Programas de Capacitación en Mediación y Resolución de Conflictos*. Estos servicios son dirigidos a los Departamentos y Oficinas del Grupo BID que así lo soliciten, con el fin de fortalecer los conocimientos y habilidades de los empleados en temas relacionados al manejo de conflictos, técnicas de comunicación y habilidades de mediación.

⁵ La Oficina de Mediación cuenta con una base de nueve Mediadores (as) Externos (as) que han sido contratados para realizar procesos de mediación informal y formal. Estos profesionales se han seleccionado en base a su formación y experiencia en mediación y habilidades de idiomas, entre otros criterios.



Datos Demográficos

A continuación, se presenta la información de los servicios ofrecidos por la Oficina de Mediación a nivel del Grupo BID.

Durante el 2016, dentro de los 55 casos manejados por la Oficina de Mediación, se atendieron un total de 148 usuarios, distribuidos de la siguiente manera:

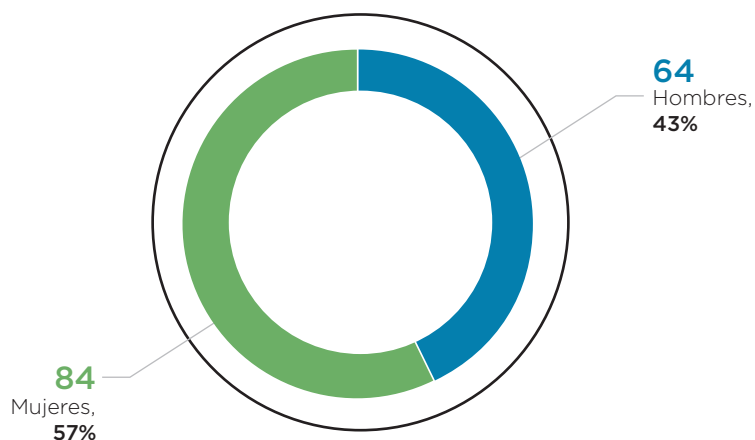
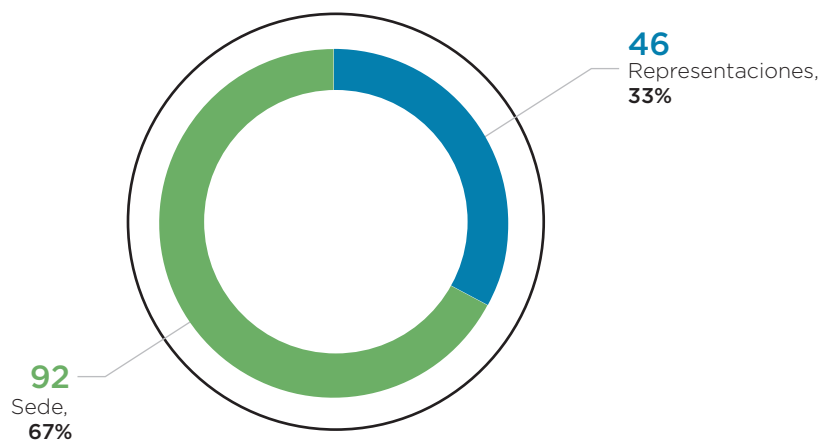
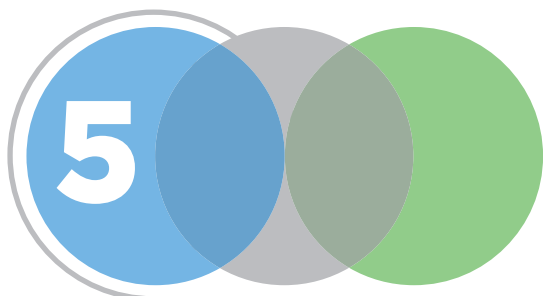


Gráfico 1
Usuarios
por
Género

Gráfico 2
Usuarios
por
Ubicación





Resultados Generales

En esta sección se presentan los principales resultados de la Oficina de Mediación en relación a usuarios por servicio, usuarios por tipo de conflicto y acuerdos logrados por casos.

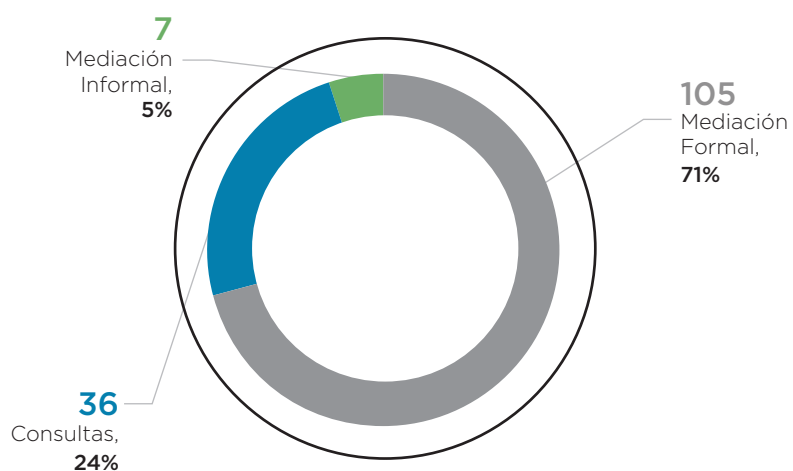
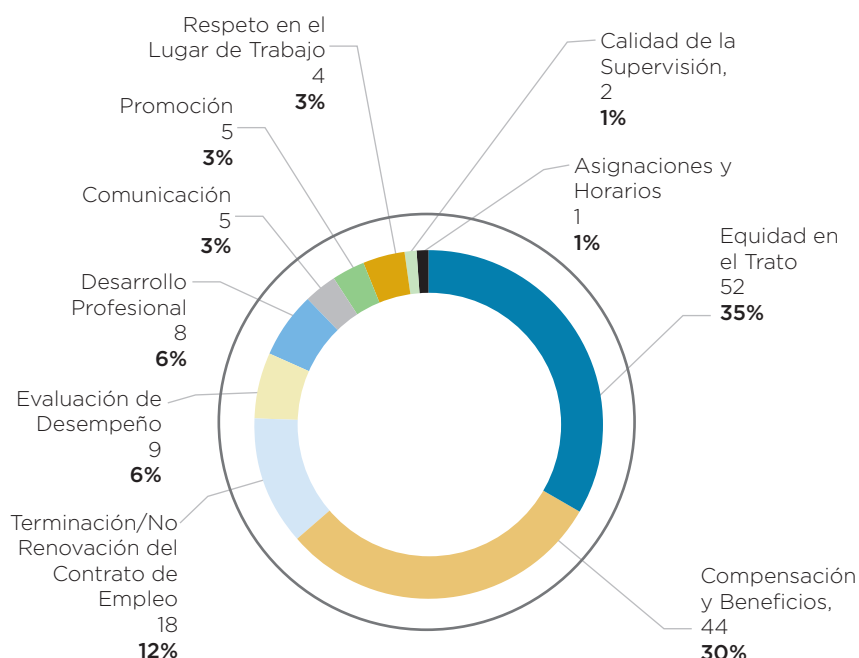


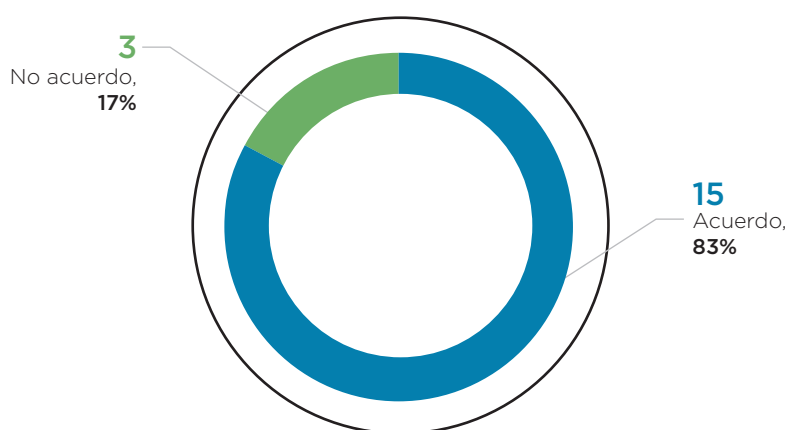
Gráfico 3
Usuarios por Servicio

Gráfico 4
Usuarios
por
Tipo de
Conflicto



El total de procesos de mediación concluidos en el 2016 fue de 18 (63 usuarios), de los cuales 83% concluyeron con acuerdos. Cabe señalar, que a partir del 2014 la Oficina ha registrado un incremento continuo en el porcentaje de acuerdos logrados. Tomando como referencia comparativa los periodos 2015 y 2016, se observa un incremento muy significativo. **En el 2015 el porcentaje de acuerdo logrados fue del 55% y en el 2016 del 83%.** Algunos de los factores percibidos y que han contribuido a mantener esta tendencia han sido: un mayor conocimiento sobre el proceso de mediación y sus beneficios, así como mayor compromiso de los usuarios para lograr acuerdos voluntarios para resolver sus diferencias.

Gráfico 5
Acuerdos
por Casos



5.1. Evaluación de los Servicios de Mediación

Al finalizar cada servicio ofrecido, los usuarios evalúan la calidad de los servicios recibidos a través de un instrumento de evaluación. El propósito de la evaluación de calidad de los servicios es conocer de primera mano la opinión y percepción de los usuarios sobre su experiencia en el proceso de mediación, desempeño de la Oficina y desempeño del (la) mediador(a). Igualmente, la evaluación busca obtener contribuciones directas sobre aspectos a mejorar y/o considerar en el desarrollo y manejo de futuros procesos de mediación.

“La mediadora fue excelente, especialmente en darnos los espacios para aclarar preguntas y opciones. Igualmente, la flexibilidad de horarios y medios de reunión fue clave.”

5.1.1. Evaluación de Procesos de Mediación

De los 19 procesos de mediación concluidos en el 2016 se evaluaron 18 procesos⁶ de los cuales se recibieron y analizaron 27 evaluaciones de usuarios, lo que equivale a un 66% de los usuarios de los procesos evaluados⁷.

El instrumento de evaluación de los servicios ofrecidos utilizó una escala de medición de 5 niveles: Excelente (5), Bueno (4), Satisfactorio (3), Insuficiente (2) y Malo (1). De igual forma se incluyeron las opciones de Sin Opinión, y para algunas preguntas la de respuestas cerradas: Sí y No.

5.1.1.1. Nivel de Conocimiento de los Usuarios sobre el Proceso de Mediación

Con respecto al conocimiento de los usuarios acerca del proceso de mediación, el promedio inicial de los usuarios fue de 3.9. Sin embargo, una vez desarrollado el proceso y analizadas las evaluaciones, se reflejó un incremento del conocimiento de los usuarios a un promedio total de 4.7.

	Inicio del proceso	Final del proceso
Mujeres	4,5	4,8
Hombres	3,0	4,6
Promedio Total	3,9	4,7

Tabla 1
Conocimiento de las Partes sobre el Proceso de Mediación

⁶ Se evalúan solamente los procesos concluidos por razón de acuerdo o no acuerdo.

⁷ Total de usuarios de los procesos evaluados: 41.

5.1.1.2. Calidad de los Servicios ofrecidos por la Oficina de Mediación

Esta sección del instrumento de evaluación recopiló información sobre cinco aspectos relacionados a la calidad del servicio ofrecido por la Oficina de Mediación. Los usuarios otorgaron un promedio de 4.4 sobre 5.0 a la labor de la Oficina en relación a la forma de sus comunicaciones, así como para la calidad del contenido en las respuestas. En lo concerniente a las respuestas de las comunicaciones en el tiempo adecuado, la calificación recibida fue de 4.5. Los usuarios asignaron un promedio de 4.1 a la categoría de cumplimiento con el tiempo estipulado para el proceso de mediación y de 4.6 para la categoría de instalaciones.

» **Tabla 2**
Calidad de los Servicios de la Oficina de Mediación

	Mujeres	Hombres	Promedio Total
Forma adecuada de las respuestas a las comunicaciones	4,4	4,6	4,4
Calidad del contenido de las respuestas a las comunicaciones	4,4	4,5	4,4
Respuestas a las comunicaciones en el tiempo adecuado	4,4	4,7	4,5
Cumplimiento con el tiempo estipulado para el desarrollo del proceso	4,0	4,3	4,1
Facilitación de Instalaciones cómodas y adecuadas	4,6	4,7	4,6

5.1.1.3 Habilidades del(a) Mediador(a)

El propósito de este apartado es obtener información sobre las habilidades de los(as) Mediadores(as) internos y externos que forman parte de la base de mediadores de la Oficina de Mediación.

A continuación, se presentan los promedios totales obtenidos en cada una de las categorías evaluadas en esta sección.

“La mediadora fue muy profesional manejando el proceso y las conversaciones individuales previo a la sesión de mediación fueron claves para lograr acuerdo en la primera sesión de mediación.”

	Mujeres	Hombres	Promedio total
Demostró imparcialidad durante el proceso	4,2	5,0	4,5
Orientación a las partes para comprender el proceso	4,6	4,8	4,7
Aplicación de normas básicas	4,4	4,9	4,6
Contribución al mejoramiento de la comunicación entre las partes	4,1	4,5	4,2
Comprensión sobre preocupaciones e intereses de las partes	4,0	4,8	4,3
Apoyó a las partes en la generación y análisis de opciones para acuerdos	3,9	4,3	4,0
Respetó el poder de decisión de las partes	3,8	4,8	4,2
Desempeño general	4,1	4,9	4,4

» Tabla 3
Habilidades de los Mediadores(as)

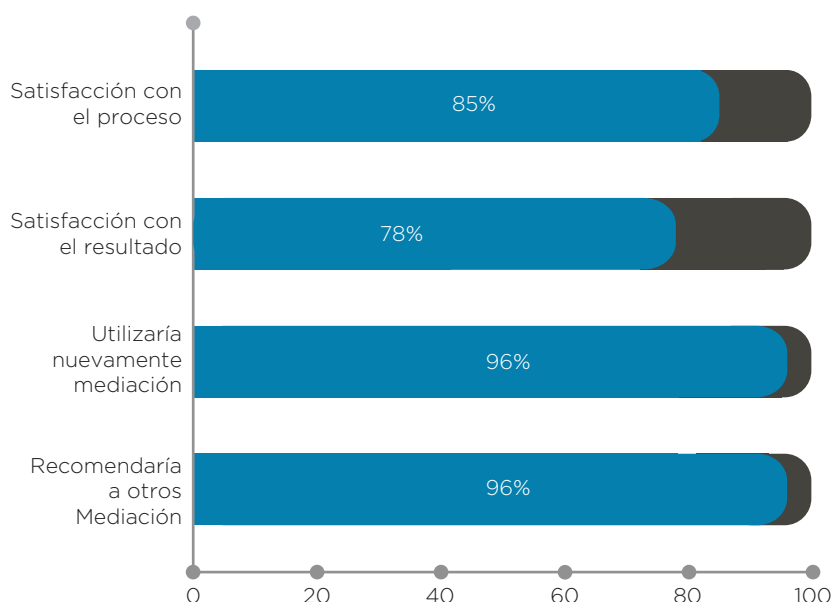
“No logré cambiar mi evaluación de desempeño a través del proceso de mediación. Sin embargo, mejoró la comunicación con mi supervisor, lo que fue un beneficio e hizo que el proceso valiera la pena.”

5.1.1.4. Otros

Esta sección del instrumento de evaluación sistematizó la información de los usuarios sobre aspectos concernientes a temas cualitativos en torno a: (1) experiencia previa con procesos de mediación, (2) satisfacción con el proceso, (3) satisfacción con el resultado, (4) utilización futura del proceso de mediación y (5) recomendaciones a colegas sobre el proceso de mediación.

- El 52% de los usuarios (14 personas) contestó que habían tenido experiencia en algún proceso de mediación;
- **El 85% de los usuarios (23 personas) indicó estar satisfecho con el proceso de mediación;**
- El 78% de los usuarios (21 personas) expresó estar satisfecho con el resultado del proceso de mediación;
- **El 96% de los usuarios (26 personas) mencionó que utilizaría nuevamente el proceso de mediación;**
- **El 96% de los usuarios (26 personas) comentó que recomendaría a otros utilizar el proceso de mediación.**

Gráfico 6
Niveles de Satisfacción y Utilización de Mediación



5.1.2. Mediaciones de Grupo

La mediación de grupo se ofrece cuando las partes en conflicto son numerosas. En estos casos, y en aras de facilitar el manejo, eficiencia y efectividad del proceso, la Oficina requiere que los participantes seleccionen uno o varios representantes de cada grupo.

Como toda mediación, este proceso se realiza bajo el estricto cumplimiento de los principios de neutralidad, confidencialidad y voluntariedad. La única variación en la mediación de grupo es que las partes participan en el proceso a través de sus representantes, quienes se convierten en sus portavoces.

Cabe señalar que la sección *Aspectos de la Calidad del Proceso* es una sección exclusiva para las evaluaciones de mediación de grupo. El resto de secciones (conocimiento sobre el proceso de mediación, papel de la Oficina de Mediación, habilidades del mediador y otros) utilizan las mismas categorías de las evaluaciones de mediación individual.

“El mediador fue excelente en comprender rápidamente los desacuerdos planteados y focalizar las conversaciones hacia lograr acuerdos razonables.”

“Muy contento con la labor de la mediadora.”

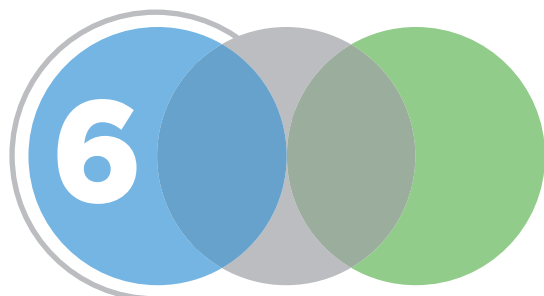
“Me parece imprescindible y muy valioso contar con este procedimiento como alternativa previa para evitar un proceso judicial más complejo.”

En el 2016 se tramitaron **dos casos de mediación de grupo con un total de 80 usuarios**. A la fecha de publicación de este reporte, uno de los casos continua en trámite.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos en la evaluación del grupo en relación a los diferentes aspectos sobre la calidad del proceso.

Aspectos de la Calidad del Proceso	Promedio total
Acceso a la información durante el proceso	4,0
Grado de involucramiento durante el proceso	5,0
Abordaje de todos los asuntos en el proceso	5,0
Beneficios del proceso en relación al tiempo y recursos	5,0
Resultados del proceso en relación a sus intereses	5,0
Calificación general del proceso	5,0
	Sí/No
¿Ayudo el proceso a encontrar soluciones que satisficiesen intereses comunes?	Sí
Antes del proceso, ¿consideraba que las otras partes tenían intereses legítimos que necesitaban ser abordados?	No
Después del proceso, ¿consideraba que las otras partes tenían intereses legítimos que necesitaban ser abordados?	No
¿Le ayudo el proceso a entender mejor la perspectiva y puntos de vistas de los otros participantes?	Sí
¿Tenía su contraparte la autoridad suficiente para tomar decisiones?	Sí
Después del proceso, ¿considera ha mejorado la relación entre las partes?	Sí
Después del proceso, ¿considera ha mejorado la confianza entre las partes?	Sí
Como resultado del proceso, ¿considera que trabajará mejor con las otras partes?	Sí

Tabla 4
Calidad del Proceso



Servicios ofrecidos a la Corporación Interamericana de Inversiones (CII)

Dentro del marco de la Resolución AG-9/15 y CII/ AG-2/15 adoptadas por los Gobernadores del Banco y la Corporación Interamericana de Inversiones (CII) en la Asamblea Anual del Banco del 2015 en Busan, Corea, se acordó llevar a cabo la re-organización de las ventanillas del sector privado del Banco y la CII; culminando en la creación de la Nueva *Corporación*. El proceso de re-organización implicó la consolidación de las ventanillas de actividades sin garantía soberana⁸, un aumento de capital para la CII y la apertura de un proceso abierto, transparente y competitivo para la selección del personal de la nueva Corporación.

El 2016 inició con este período de transformación y durante el mismo, la Oficina de Mediación ofreció sus servicios a la CII en aras de atender potenciales conflictos que resultasen de estos distintos procesos de re-organización y ajuste. En abril del 2016, la Oficina de Mediación firmó con la nueva CII un *Acuerdo de Prestación de Servicios (SLA)* por sus siglas en inglés). A través de este Acuerdo, se establece que la Oficina de Mediación atenderá consultas, administrará los procesos de mediación formal e informal de los empleados de la CII de acuerdo con su Sistema de Resolución de Conflictos y llevará a cabo el diseño e implementación de programas de capacitación, según se solicite.

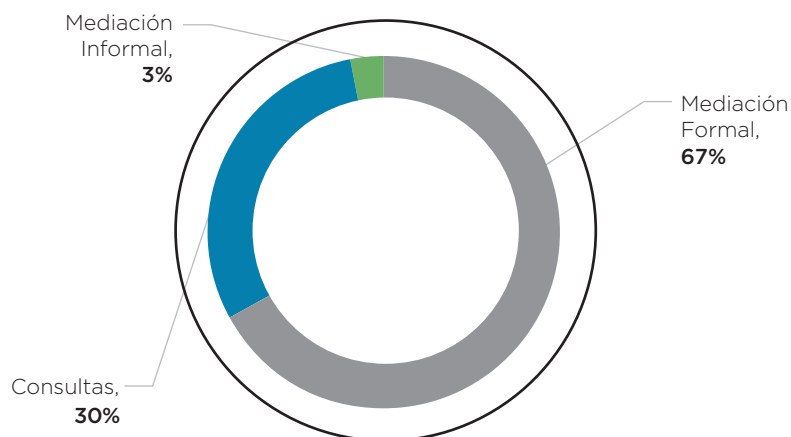
En este ciclo la **Oficina de Mediación atendió un total de 23 casos**, entre consultas, procesos de mediación formal y procesos de mediación informal.

⁸ Corporación Interamericana de Inversiones (CII), Departamento de Financiamiento Estructurado y Corporativo (SCF), Sector de Oportunidades para la Mayoría (OMJ) y Departamento Legal / División de Operaciones sin Garantía Soberana (LEG/NSG).

Estos casos involucraron un **total de 36 usuarios representando el 11% del total de empleados de la CII**⁹.

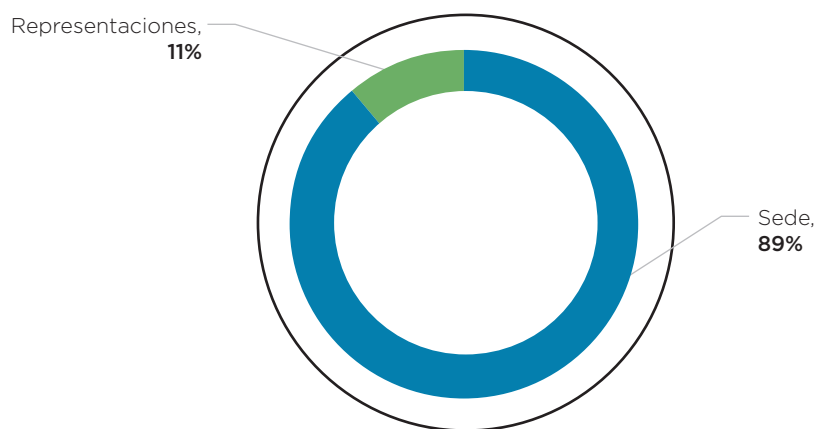
De los 36 usuarios de los servicios de la oficina el 67% participó en procesos de mediación formal, el 30% hizo uso del servicio de consulta y el 3% participó en un proceso de mediación informal.

Gráfico 7
Usuarios CII
por Servicio



De los 36 usuarios, el **89% correspondió al personal de la CII basado en la Sede y el 11% en las Representaciones**.

Gráfico 8
Usuarios CII
por Ubicación



⁹ De acuerdo a los datos del Departamento de Recursos Humanos, el número actual (diciembre 2016) de empleados de la CII es de 339 (funcionarios y empleados contractuales).

Los tipos de conflictos más frecuentes atendidos por la Oficina de Mediación fueron: **Terminación/No renovación de Contrato de Empleo: 47% de los usuarios; Compensación y Beneficios: 28% de los usuarios; Desarrollo Profesional: 11% de los usuarios; Promoción: 11% de los usuarios y Comunicación: 3% de los usuarios.**

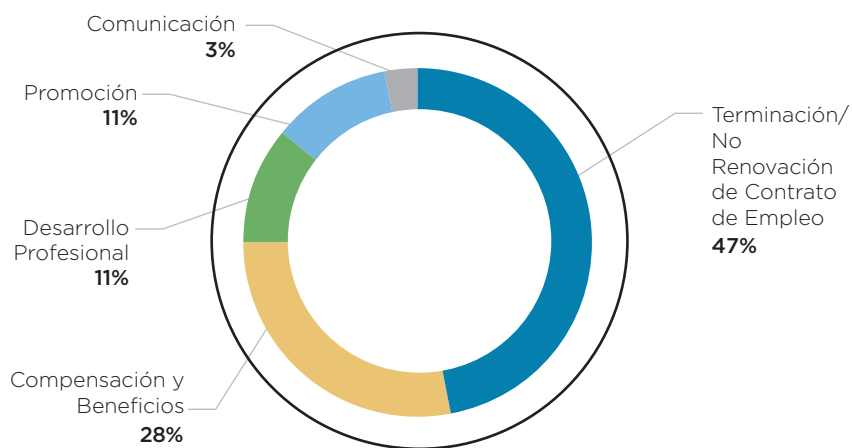


Gráfico 9
Usuarios CII
por Tipo de
Conflicto

El total de procesos de mediación concluidos en el 2016 fue de 14 (38 usuarios) de los cuales el **85% alcanzó acuerdos.**

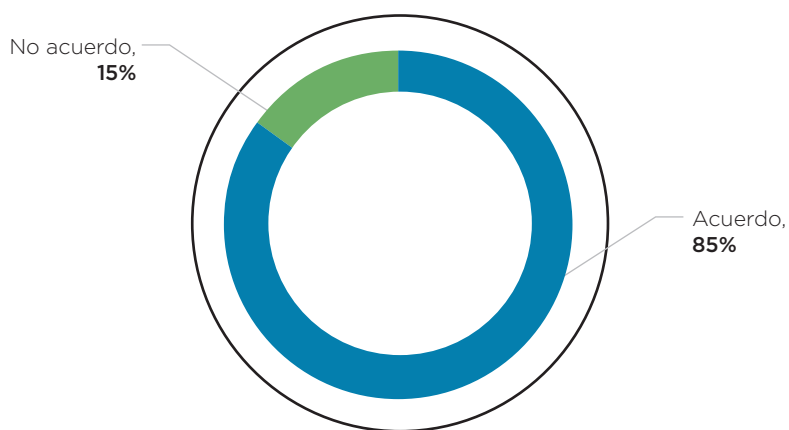
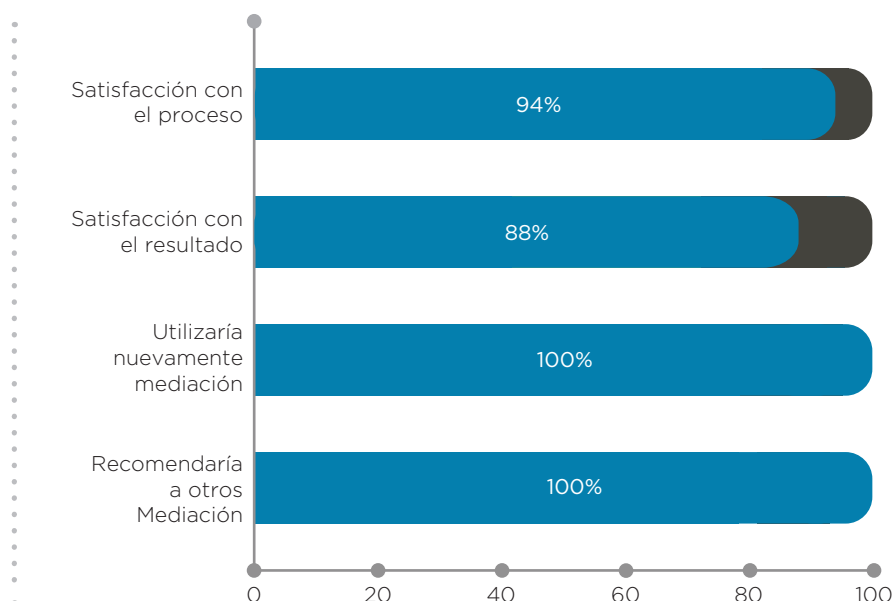


Gráfico 10
Acuerdos
por Caso

En términos de la satisfacción de los usuarios con los servicios ofrecidos, los resultados de las evaluaciones de calidad, concluyen que el **94% expresó estar satisfecho con el proceso de mediación, el 88% con el resultado, el 100% indicó que lo utilizaría nuevamente y que lo recomendaría a sus colegas.**

Gráfico 11
Niveles de Satisfacción y Utilización de Mediación por Usuarios CII

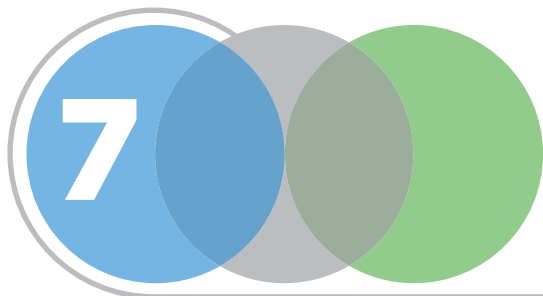


En el Acuerdo de Prestación de Servicios (SLA) se establecieron dos indicadores para evaluar los servicios prestados por la Oficina de Mediación. **El primer indicador establece como meta que el 2% de los Empleados de la CII utilizaría el servicio de Mediación y el segundo indicador que el 75% de los usuarios estaría satisfecho con los servicios ofrecidos.** La Oficina de Mediación superó ambas metas ya que el **11% de los empleados de la CII utilizó los servicios de la Oficina y el 94% de los usuarios expresó haber estado satisfecho con estos servicios.**

De acuerdo con lo establecido en el SLA se realizaron **actividades de apoyo adicionales**, entre las cuales se destacan: (i) reuniones mensuales operativas; (ii) reportes trimestrales sobre actividades y resultados; (iii) participación en talleres sobre buen manejo de SLAs y lecciones aprendidas; (iv) actualización de regulación, de paquetes informativos sobre el proceso de mediación y de la página Web; (v) participación en Town Halls y Semana del Conocimiento de la CII; (vi) realización de presentaciones a 68 empleados de la CII

sobre la función de la Oficina y el Sistema de Resolución de Conflictos y (vii) preparación y publicación del video sobre la función de la Oficina, los beneficios de la mediación y la resolución temprana de conflictos laborales.

Durante el 2017 la Oficina tiene como metas: (i) mayor divulgación de los servicios a los empleados de la CII; (ii) mantenerse informada sobre los planes y programas de la CII; (iii) apoyar a la CII en esfuerzos de prevención de conflictos laborales; (iv) ofrecer programas de entrenamiento sobre técnicas de comunicación y resolución de conflictos.



Otras Actividades a nivel del Grupo BID

7.1. Consolidación de la Base de Mediadores

En el 2016 la Oficina de Mediación expandió la lista de Mediadores Externos, incorporando a dos expertos adicionales. En la actualidad la Oficina cuenta con los servicios profesionales de nueve Mediadores Externos para la realización de procesos de mediación formal e informal. Estos mediadores han sido capacitados y han recibido información relevante y precisa sobre el contexto, regulaciones y procesos internos del Grupo BID.

En cuanto a la evaluación de calidad del servicio ofrecido por estos mediadores, las evaluaciones recibidas en el 2016 por el 66% de los usuarios, les da una calificación promedio en **desempeño de 4.4 sobre 5 (siendo 5 excelente)**.

7.2. Sistema de Manejo de Casos

La Oficina de Mediación, al igual que las Oficinas de Ética, de Integridad Institucional, de Sanciones y el Mecanismo Independiente de Consultas e Investigación, utiliza un sistema de manejo y registro electrónico de casos (*GoPro*) administrado por un servidor externo al Banco. Este sistema cumple con los estándares destinados a salvaguardar el principio de confidencialidad dentro del proceso de mediación.

Al igual que en los periodos anteriores, la Oficina de Mediación actualiza anualmente el sistema de manejo de casos a fin de garantizar su debido funcionamiento, seguridad y utilidad.

7.3. Estrategia de Comunicación

A fin de fortalecer el posicionamiento de la mediación como un recurso para los empleados del Grupo BID en el manejo y resolución de conflictos, la Oficina de Mediación se apoya en una estrategia y plan de comunicación. Estos instrumentos son revisados y actualizados anualmente incorporando nuevas acciones e iniciativas acordes a las necesidades de información de los usuarios y a las necesidades de promoción de servicios de la Oficina.

Bajo este contexto, en el 2016 la Oficina continuó realizando actividades de promoción e información para: i) *consolidar su identidad* como un espacio abierto para la comunicación, colaboración y la resolución de conflictos; ii) *posicionar su página Web* como un referente de comunicación sobre la Oficina, regulaciones, servicios y resultados y iii) *acentuar el reconocimiento de su marca*.

Para facilitar el acceso a la información, la Oficina de Mediación grabó un video con información sobre la función de la Oficina, los beneficios de la mediación, así como de los servicios ofrecidos a los empleados del Grupo BID. Este video fue lanzado simultáneamente en la Sede y en las Representaciones del Banco.

> Imagen 1

Identidad y
Marca de la
Oficina de
Mediación

mediación



> Imagen 2

Video de la
Oficina de
Mediación



La Oficina de Mediación continuó realizando presentaciones a Departamentos del Grupo BID sobre su función, servicios, resultados, contenido y aplicación de las regulaciones: PE-323, 323-2, 323-3 y PN-1.03, 1.03-2, 1.03-3 y Sistema de Resolución de Conflicto (CII).

En el 2016 la Oficina de Mediación ofreció presentaciones a 308 empleados a través de: (i) sesiones de orientación para nuevos empleados, (ii) presentaciones presenciales a Departamentos, Representaciones del BID y de la CII, y (iii) video conferencias con las Representaciones.

7.4. Trabajo con las Representaciones

Una de las metas propuesta por la Oficina de Mediación para este periodo fue lograr mayor presencia en la Representaciones, a fin de proveer mayor orientación y apoyo durante el proceso de manejo de conflictos.

En este contexto, la Oficina de Mediación continuó realizando video conferencias con las Representaciones, así como el envío trimestral de los resultados de la Oficina a los especialistas en Planeación y Administración de Recursos (EPARS) de todas las Representaciones del Banco para su distribución al resto del personal.

Por razones de restricciones presupuestarias, en este periodo la Oficina de Mediación limitó **sus viajes a la región visitando tres representaciones en las que realizó presentaciones que contaron con la participación de 110 empleados**. La finalidad de estas presentaciones fue brindar información general sobre la oficina, servicios, y regulaciones e información específica de los servicios ofrecidos y resultados obtenidos con las Representaciones. Durante estas visitas la Oficina de Mediación ofreció consultas individuales a los empleados de las Representaciones.

7.5. Colaboración Inter e Intra Institucional

7.5.1. Colaboración en el interior del Grupo BID

La Oficina de Mediación, continuó participando en los encuentros periódicos realizados por el Grupo de Coordinación liderado por la Vicepresidencia de Finanzas y Administración (VPF). De igual manera, la Oficina colaboró en todas aquellas iniciativas identificadas durante este periodo encaminadas a

la promoción de los servicios de resolución de conflictos y al fortalecimiento de los valores organizacionales del Banco.

En este año, la Oficina de Mediación implementó nuevas iniciativas de comunicación con la Asociación de Empleados a fin de identificar espacios comunes de colaboración entre ambas oficinas. En este sentido: (i) se estableció un canal de comunicación más regular con el área de políticas de recursos humanos y asuntos legales de la Asociación de Empleados, y (ii) se acordó el envío mensual de información de los resultados de los servicios ofrecidos por la Oficina de Mediación.

La Oficina de Mediación agradece a la Asociación de Empleados por su colaboración con la difusión en su página intranet del video de la Oficina de Mediación.

7.5.2. Espacios de colaboración con otros Organismos Multilaterales y Asociaciones Profesionales en Resolución de Conflictos

La Oficina de Mediación mantiene una relación de intercambio estrecha con sus homólogos de organismos multilaterales como el Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional, Banco Asiático de Desarrollo, Organización Panamericana de la Salud; así como con asociaciones profesionales especializadas en mediación y resolución de conflictos tales como la *Association for Conflict Resolution* (ACR), el *International Mediation Institute – Brasil* (IMI), el centro especializado *Collaborative Decision Resources* (CDR), el *American Bar Association (Dispute Resolution Section)*. Esto ha permitido compartir lecciones aprendidas, logros y desafíos y aprender de experiencias diversas con especialistas en el campo de resolución de conflictos. Igualmente, estos intercambios han permitido dar a conocer el trabajo del Grupo BID en esta área y difundir sus esfuerzos por crear un sistema integrado de resolución de conflictos.

En marzo del 2016, la Oficina de Mediación recibió al Secretario General y Jefe de Recursos Humanos del Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE). A través de este encuentro la Oficina compartió información sobre los procesos de organización y estructuración de la Oficina de Mediación.

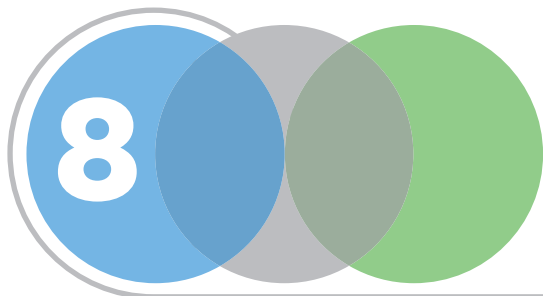
7.6. Participación en Conferencias y Capacitaciones

7.6.1. Congreso Mundial de Mediación y Cultura de Paz

En septiembre del 2016, la Oficina de Mediación participó en el *XII Congreso Mundial de Mediación y Cultura de Paz* realizado en Bogotá, Colombia. Este congreso fue organizado por el Centro de Arbitraje y Conciliación de la Cámara de Comercio de Bogotá, la Universidad de Sonora México y el Instituto de Mediación de México. El propósito de este evento fue propiciar un espacio de intercambio y aprendizaje de experiencias y proyectos exitosos entre mediadores internacionales. Algunos de los temas abordados en el Congreso estuvieron relacionados con el análisis del conflicto, mediación empresarial y gestión positiva del conflicto al interior de las organizaciones, procesos de diálogos, mediación como estrategia eficaz para el abordaje de los conflictos laborales y habilidades de los mediadores para alcanzar acuerdos exitosos.



Imagen 3
Logo del XII Congreso Mundial de Mediación



Proyecciones y Desafíos

Dentro del marco de la Estrategia de Capital Humano, el Grupo BID ha puesto en marcha mecanismos eficaces alternos de resolución de conflictos que funcionan acertadamente en el manejo del conflicto, especialmente aquellos que han escalado. **El siguiente paso para la organización sería avanzar hacia un modelo enfocado en la prevención del conflicto y que atienda los conflictos en sus etapas iniciales.** Esta transición es vital para la consolidación del *Sistema Integrado de Resolución de Conflictos* del Grupo BID, así como para la transformación a una cultura integrada y de manejo efectivo del conflicto.

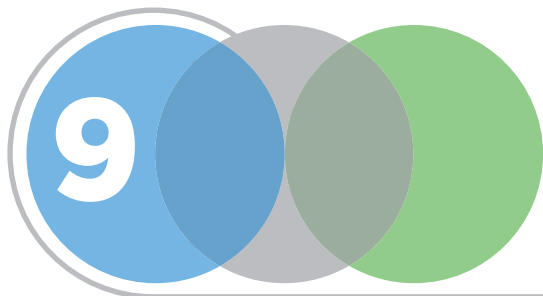
En el 2017 la Oficina de Mediación se ha propuesto continuar con los esfuerzos que contribuyan al fortalecimiento de los mecanismos de resolución de conflictos del Grupo BID a través del:

- ▶ Apoyo a los esfuerzos de **consolidación de la CII** a través de la prestación y diseminación de los servicios de la Oficina entre sus empleados, así como mayor entrenamiento sobre manejo efectivo de conflictos;
- ▶ Fortalecimiento del **apoyo a las Representaciones** quienes por temas de distancia y estructura organizativa sienten que estos mecanismos les son menos accesibles;
- ▶ Promoción de la mediación como un espacio de comunicación, aprendizaje y crecimiento mutuo, con el fin de posicionarla bajo un **enfoque transformativo en términos de cambio y desarrollo para las partes en conflicto.**

Los instamos a visitar nuestro sitio web: <http://mediation.iadb.org>.



<http://mediation.iadb.org>



Anexos

1. **Paquete Informativo de la Oficina de Mediación:**
<http://mediation/LinkClick.aspx?fileticket=H2Z84vGZU8g%3d&tabid=12525&mid=27336&language=es-ES>
2. **Regulaciones de Relaciones Laborales y Mecanismos de Resolución de Conflictos del Banco Interamericano de Desarrollo:**
<http://mediation/MecanismosdeResolucióndeConflictos/Políticas/tabid/12557/language/es-ES/Default.aspx>
3. **Sistema de Resolución de Conflictos de la Corporación Interamericana de Inversiones (CII):**
<http://mediation.iadb.org/LinkClick.aspx?fileticket=VLgrNqj6bnk%3d&tabid=12557&mid=27411&language=es-ES>
4. **Sistema Integrado de Resolución de Conflictos & Ética del Grupo BID:**
<http://idbnet.iadb.org/teamsites/ConflictResolutionAndEthics/es/Paginas/Home.aspx>
5. **Enlace del Video de la Oficina de Mediación:**
<https://vimeo.com/187836345>

