



Asamblea General

Distr. general
30 de octubre de 2024
Español
Original: inglés

Septuagésimo noveno período de sesiones

Tema 144 del programa

Gestión de los recursos humanos

Visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos en el período 2023–2024

Informe del Secretario General

Resumen

La Asamblea General, en su resolución [77/278](#), relativa a la gestión de los recursos humanos, puso de relieve la importancia fundamental de reformar la gestión de los recursos humanos en las Naciones Unidas para ayudar a aumentar la eficiencia y la eficacia de la Organización y de la administración pública internacional, y alentó a que continuara habiendo transparencia al hacerlo. La Asamblea también tomó nota del marco para la gestión de los recursos humanos de la Organización y encomendó la realización de distintas actividades que abarcaban todo tipo de aspectos relacionados con dicho ámbito.

En el presente informe se describen los avances hechos durante el período 2023-2024 en el cumplimiento de estos y otros mandatos anteriores de la Asamblea General, así como las tendencias de alto nivel y las medidas que se han tomado para agilizar el cambio y sus efectos. También se ofrece una breve perspectiva sobre el próximo período de información.

En una adición al presente informe ([A/79/566/Add.1](#)) se examina el programa de pasantías de las Naciones Unidas, conforme a lo solicitado por la Asamblea General en los párrafos 52 y 53 de la resolución [77/278](#).

Se invita a la Asamblea General a que tome nota del informe.



Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción	3
II. Marco para la gestión de los recursos humanos	3
III. Resultado relativo a la diversidad	11
IV. Resultado relativo a la agilidad	23
V. Resultado relativo a la rendición de cuentas	30
VI. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General	39
Anexo	
Resolución 65/247 – VI Arreglos contractuales	40

I. Introducción

1. Conforme a lo solicitado por la Asamblea General en la resolución [77/278](#), en el presente informe se describen los progresos realizados en el período 2023–2024 con respecto a la reforma de la gestión de los recursos humanos. Concretamente, en la sección II se recogen los avances hechos para perfeccionar y seguir desarrollando el marco para la gestión de los recursos humanos. En las secciones III, IV y V, respectivamente, se ofrece una actualización de los tres resultados a largo plazo: diversidad, agilidad y rendición de cuentas. Los avances se detallan en los apartados correspondientes dentro de cada resultado (aspectos de la reforma de la gestión de los recursos humanos que conducen a los resultados), que siguen todos ellos una misma estructura: descripción del propósito general de las reformas, resumen de los avances conseguidos durante el período para lograr los resultados y breve perspectiva para el siguiente período de información. En la sección VI se invita a la Asamblea General a tomar nota del informe.

II. Marco para la gestión de los recursos humanos

2. El nuevo modelo de gestión presentado por el Secretario General en su informe titulado “Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: asegurar un futuro mejor para todos” ([A/72/492](#)) y las consiguientes medidas aprobadas por la Asamblea General en las resoluciones [72/266](#) A y B trajeron consigo cambios notables en el panorama y la forma de trabajar de las Naciones Unidas. Partiendo de estas reformas estructurales, el informe de políticas sobre las Naciones Unidas 2.0 resumió la visión del Secretario General para contar con un sistema moderno, rejuvenecido gracias a una cultura orientada al futuro y dotado de competencias de vanguardia idóneas para el siglo XXI. Las transformaciones estratégicas culminaron en la resolución [79/1](#), en la que los líderes mundiales adoptaron el Pacto para el Futuro, que aborda distintos temas, tales como la paz y la seguridad, el género, la juventud y las generaciones futuras, y la transformación de la gobernanza global. En la acción 45 del Pacto, se adquirió el compromiso de fortalecer el sistema de las Naciones Unidas para lograr que la Organización tuviera más agilidad, capacidad de respuesta y resiliencia.

3. Las iniciativas para reformar la gestión de los recursos humanos obedecen a los mandatos de la Asamblea General, pero también están impulsadas por los avances estratégicos mencionados. Tales avances exigen que la Organización no solo cumpla su propósito hoy, sino también que esté preparada para el mañana. En el amplio alcance del cambio que se perfila en el informe de políticas sobre las Naciones Unidas 2.0, la reforma de la gestión de los recursos humanos sigue dirigiéndose hacia la creación de un marco integrado que gire en torno a los resultados, que responda a las necesidades de los clientes y que pueda anticiparse y adaptarse a los rápidos cambios de los entornos operacionales de la Secretaría y las entidades de la Organización. El marco para la gestión de los recursos humanos de la Secretaría (véase [A/77/590](#)), que la Asamblea General hizo suyo en la resolución [77/278](#), se preparó a tal efecto. En él se contemplan tres resultados a largo plazo derivados de las iniciativas de reforma (diversidad, agilidad y rendición de cuentas), distintos aspectos dentro de cada resultado, entregables y medidas de cumplimiento¹. Se trata de una herramienta

¹ En versiones anteriores del marco, se presentaban de forma independiente los “elementos facilitadores de la reforma”, es decir, las estrategias de aplicación empleadas para acelerar los logros y conseguir los resultados, incluido el uso de tecnologías de recursos humanos, tales como la plataforma de contratación Inspira o el sistema de gestión de recursos institucionales Umoja. Estos elementos siguen siendo un componente importante del marco, pero para simplificar y facilitar la consulta, los avances relacionados con todos ellos se han incluido en el presente informe, por resultado.

que sirve para dar seguimiento a las medidas emprendidas en cumplimiento de los diversos mandatos de la Asamblea General, reflejo de los esfuerzos por llevar a cabo las reformas de manera holística e integrada y que también ayuda a que las iniciativas de reforma de los recursos humanos sean coherentes en todo momento con las medidas concretas y mensurables previstas en el quinteto de cambios de las Naciones Unidas 2.0.

4. En el período sobre el que se informa, continuó la labor de perfeccionamiento de los parámetros del marco, tal como solicitó la Asamblea General, concretamente en lo tocante a las medidas de cumplimiento, es decir, el conjunto de indicadores de eficacia, resultados, procesos, actividades y eficiencia, cuyos valores actuales y tendencias recientes se resumen en el cuadro 1, junto con una sucinta evaluación de los avances. A tal efecto, en el presente informe sinóptico se recogen los indicadores básicos establecidos en el informe del Secretario General ([A/77/590](#)), además de una serie de indicadores sustitutivos o adicionales. Este enfoque integrado y, por ende, el marco, madurarán con el tiempo y seguirán adaptándose y evolucionando para reflejar la necesidad, según lo dispuesto por la Asamblea General, de realizar las reformas de manera holística e integrada.

Cuadro 1
Resumen del marco para la gestión de los recursos humanos

Aspecto	Indicador	Valores ^a , tendencias y metas	Evaluación de los progresos																				
Resultado relativo a la diversidad: un lugar de trabajo en el que la fuerza de trabajo de la Organización refleja la diversidad de las personas a las que sirve																							
Distribución geográfica equitativa	<ul style="list-style-type: none">Estados Miembros por grado de representación	<p><i>Meta: todos los Estados Miembros no representados o infrarrepresentados están dentro de los intervalos convenientes</i></p> <table><thead><tr><th></th><th>No representados</th><th>Infrarrepresentados</th><th>Dentro de los intervalos convenientes</th><th>Excesivamente representados</th></tr></thead><tbody><tr><td>2021</td><td>21</td><td>36</td><td>106</td><td>30</td></tr><tr><td>2022</td><td>20</td><td>37</td><td>105</td><td>31</td></tr><tr><td>2023</td><td>21</td><td>39</td><td>103</td><td>30</td></tr></tbody></table>		No representados	Infrarrepresentados	Dentro de los intervalos convenientes	Excesivamente representados	2021	21	36	106	30	2022	20	37	105	31	2023	21	39	103	30	Requiere atención, medidas correctivas en curso. La situación financiera impide hacer avances.
	No representados	Infrarrepresentados	Dentro de los intervalos convenientes	Excesivamente representados																			
2021	21	36	106	30																			
2022	20	37	105	31																			
2023	21	39	103	30																			
Paridad de género	<ul style="list-style-type: none">Paridad de género (porcentaje de mujeres) en el personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores y del Servicio Móvil con nombramientos de plazo fijo, continuos o permanentes únicamenteParidad de género (porcentaje de mujeres) en el personal de categoría P-5 y superiorNúmero de entidades que cumplen o superan los intervalos de la estrategia de paridad de géneroDiferencia entre mujeres y hombres en la encuesta sobre la implicación del personal (dimensión de	<p><i>Meta para la fase 1: se alcanza la paridad de género en todas las categorías de puestos internacionales y en todas las entidades de la Secretaría para 2028 y se considera que la paridad de género se sitúa en el intervalo del 47 % al 53 %.</i></p> <ul style="list-style-type: none">2021: 42,1 %2022: 43,5 %2023: 44,8 %2021: 42,2 %2022: 44,1 %2023: 44,8 %2021: 352022: 432023: 392021: 8 puntos porcentuales2023^b:	En vías de aplicación. Retraso en la paridad de género en el mantenimiento de la paz, las misiones políticas especiales y otras presencias políticas sobre el terreno. La situación financiera impide hacer avances.																				

Aspecto	Indicador	Valores ^a , tendencias y metas	Evaluación de los progresos
	empoderamiento de los empleados)		
Rejuvenecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje del personal con 35 años de edad o menos (sin contar al personal con nombramientos temporales o personal temporario para reuniones)^c • Edad media del personal contratado externamente del Cuadro Orgánico y categorías superiores (nombramientos iniciales y renovaciones, excluidos los nombramientos temporales y el personal subalterno del Cuadro Orgánico)^c 	<ul style="list-style-type: none"> • 2021: 9,5 % 2022: 9,4 % 2023: 9,0 % • 2021: 42,2 años 2022: 41,9 años 2023: 41,9 años 	Requiere atención, enfoque para agilizar el progreso presentado en el informe, según la resolución 77/278 . La situación financiera impide hacer avances.
Inclusión de la discapacidad	<ul style="list-style-type: none"> • Tabla de 15 puntos con indicadores disponibles en la Estrategia de Inclusión de la Discapacidad • Diferencia en la encuesta sobre la implicación del personal (dimensión de empoderamiento de los empleados) entre los miembros del personal con discapacidad y todos los encuestados 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de directrices sobre ajustes razonables. Seguimiento de la contratación: 3.387 personas candidatas notificaron una discapacidad; de ellas, 108 fueron seleccionadas en 2023. • 2021: 13 puntos porcentuales 2023^b: 	En vías de aplicación.
Multilingüismo	<ul style="list-style-type: none"> • Integración del multilingüismo y el Marco de las Naciones Unidas para los Idiomas en los procesos de gestión de los recursos humanos 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración del Marco de las Naciones Unidas para los Idiomas en el aprendizaje; integración en el proceso de contratación en curso: se están haciendo cambios en el sistema y preparándose orientaciones para los directivos contratantes y las personas candidatas. 	En vías de aplicación.

Aspecto	Indicador	Valores ^a , tendencias y metas	Evaluación de los progresos
	<ul style="list-style-type: none"> Oferta dinámica de cursos de idiomas que responde a la evolución de la demanda del personal 	<ul style="list-style-type: none"> Corrección a la baja en toda la oferta de cursos. Diversificación de los métodos de aprendizaje teniendo en cuenta la diversidad de estilos de aprendizaje, necesidades y requisitos institucionales. 	
Lucha contra el racismo en el lugar de trabajo	En vías de aplicación. Los detalles figurarán en el informe del Secretario General sobre la lucha contra el racismo y la discriminación racial.		
Resultado relativo a la agilidad: planificación, contratación, despliegue y aprendizaje proactivos y eficientes para un conjunto de talentos dotado de múltiples competencias, móvil y adaptable			
Planificación de la fuerza de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Metodología de análisis de puestos de trabajo por competencias 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de un análisis de los puestos de trabajo basado en las competencias y orientado al futuro, centrado en la elaboración de perfiles nuevos o actualizados de los puestos. Establecimiento de nuevos perfiles de los puestos (datos y transformación digital, ciberseguridad, protección de datos y privacidad, comunicación estratégica y clima, paz y seguridad). 	En vías de aplicación.
	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de nuevos perfiles de los puestos 	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje de ofertas de empleo que incluyen capacidades de la fuerza de trabajo específicas y prioritarias a las que se dará seguimiento por grupo de competencias^d. 	
	<ul style="list-style-type: none"> Modernización de los perfiles de los puestos 	<ul style="list-style-type: none"> Por ejemplo, para capacidades digitales, de innovación y relacionadas con los datos. Medidas y metas por establecer. 	
Adquisición de talento	<ul style="list-style-type: none"> Plazo de contratación 	<p><i>Meta: 120 días</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 2021: 182 2022: 157 2023: 162 	Requiere atención, medidas correctivas en curso. La situación financiera impide hacer avances.

Aspecto	Indicador	Valores ^a , tendencias y metas	Evaluación de los progresos
Aprendizaje y perfeccionamiento	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación continua de la oferta de aprendizaje y perfeccionamiento a las necesidades cambiantes de los alumnos y de la Organización para elevar la calidad de los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> Elaboración de una metodología y de herramientas de evaluación del impacto del aprendizaje (puesta en marcha en 2024). Realización de exámenes y adaptación en curso de los programas de formación en materia de liderazgo y gestión, necesidades de capacidad de la fuerza de trabajo y formación obligatoria, según la resolución 77/278. 	En vías de aplicación. La situación financiera impide hacer avances.
Promoción de las perspectivas de carrera y nuevo enfoque de la movilidad	<ul style="list-style-type: none"> Campañas anuales de movilidad siguiendo el nuevo planteamiento en la materia y aplicando un marco específico de indicadores clave del desempeño para darles seguimiento Índices de satisfacción de la encuesta sobre la implicación del personal con las oportunidades de carrera y crecimiento 	<p><i>Metas: entre paréntesis y en cursiva para cada indicador</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 2023–2024 (finalización de la primera campaña de movilidad): 1.348 solicitudes presentadas (1.152) Asignaciones de movilidad: 78 Traslados entre lugares de destino: 46 % (60 %) Plazo de tramitación: 253 días (90 días) 2021: 49 % 2023^b: 	En vías de aplicación.
Resultado relativo a la rendición de cuentas: servicios eficientes de recursos humanos con el respaldo de un marco normativo propicio; desempeño y gestión de riesgos de recursos humanos propicios; y cumplimiento efectivo del deber de cuidado			
Servicios y políticas de recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> Examen porcentual de disposiciones administrativas (políticas de recursos humanos)^{c, d} Satisfacción de los clientes con el asesoramiento y el apoyo operacional^d 	<ul style="list-style-type: none"> 2021: 56 % 2022: 58 % 2023: 59 % <p><i>Meta mínima: 75 %</i></p> <ul style="list-style-type: none"> 2021: 90 % 2022: 91 % 2023: 89 % 	En vías de aplicación; siguiendo un enfoque estratégico de las publicaciones de políticas, que incluye las opiniones de los clientes sobre la prestación de apoyo operacional.

Aspecto	Indicador	Valores ^a , tendencias y metas	Evaluación de los progresos
Gestión del desempeño	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de 360 grados: número de indicadores de la herramienta de encuesta y puntuaciones de la evaluación^c Número y proporción de casos relacionados con la gestión del desempeño y la evaluación remitidos a la Oficina del Ómbudsman y los Servicios de Mediación^c Percepción, según la encuesta sobre la implicación del personal, de la capacidad del personal directivo para responder al desempeño insatisfactorio 	<ul style="list-style-type: none"> 2022/2023: puntuaciones: 3,44 sobre 4 (supervisados) y 3,37 (autoevaluación del personal directivo) 2023/2024: 3,51 (supervisados) y 3,42 (autoevaluación del personal directivo) 2021: 69 % 2023^b: 	En vías de aplicación; integración de nuevos valores y comportamientos en curso.
Conducta e integridad	En vías de aplicación. Los detalles figuran en el informe sobre la práctica del Secretario General en cuestiones disciplinarias y casos de presunta conducta delictiva, 1 de enero a 31 de diciembre de 2023.		
Salud mental y bienestar	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar el acceso a los servicios de apoyo a la salud mental y el bienestar y aumentar su calidad aplicando medidas coordinadas en los ámbitos de la prevención, la promoción y el apoyo a la salud mental, reforzadas por los pilares transversales del liderazgo, la presentación de información y la participación. Segunda fase del programa de liderazgo y aprendizaje en salud mental y bienestar en el lugar de trabajo para jefes y directivos 	<ul style="list-style-type: none"> Se están actualizando las orientaciones sobre la tabla de puntuación para que las apliquen todas las entidades de la Secretaría, bajo la dirección de la Jefatura de Cumplimiento de Salud Mental y Bienestar. La segunda fase del programa de liderazgo y aprendizaje comenzará en el cuarto trimestre de 2024. 	<p>En vías de aplicación.</p> <p>En vías de aplicación.</p>

Aspecto	Indicador	Valores ^a , tendencias y metas	Evaluación de los progresos
	• Percepciones de la preocupación de los directivos por la salud y el bienestar de los empleados registradas en la encuesta sobre la implicación del personal	• 2021: 73 % 2023 ^b :	

^a En el informe anual sobre la composición de la Secretaría: datos demográficos del personal ([A/79/584](#)) figuran los valores de los indicadores utilizados para describir el progreso hacia los resultados, la metodología estadística de cómo se derivan y otros detalles. Se entenderá que los valores son válidos al 31 de diciembre de cada año. Cuando en el presente informe se utilizan parámetros distintos de los recogidos en el informe sobre la composición de la Secretaría, se indica explícitamente la fuente de procedencia de los datos.

^b Desde 2017, la Secretaría realiza una encuesta bienal (cada dos años) sobre la implicación del personal, y algunos de sus datos se tienen en cuenta en el Marco para la Gestión de los Recursos Humanos. En 2023, la encuesta se retrasó, pero se llevará a cabo antes de que finalice 2024, y se espera que los resultados estén disponibles a principios de 2025. El retraso se debió a la necesidad de introducir algunas mejoras en la herramienta utilizada por el proveedor externo (disponibilidad de la encuesta en los seis idiomas oficiales, posibilidad de acceder a ella a través de dispositivos móviles para que al personal sobre el terreno le fuera más sencillo participar y refuerzo del apoyo prestado a las entidades para poder adoptar medidas correctivas al hacer un seguimiento de los resultados). Todos los indicadores que aparecen en el cuadro 1 corresponden a 2021 por ese motivo.

^c Indicador nuevo o sustitutivo junto con su descripción en el apartado correspondiente del informe. Como se ha mencionado, hay diversas razones por las que puede ser necesario contar con indicadores nuevos o sustitutivos. Por ejemplo, para mitigar la falta de disponibilidad de datos de los responsables institucionales externos a los servicios de recursos humanos, para medir mejor los buenos resultados generales o los efectos de una iniciativa específica o para reflejar el perfeccionamiento continuo del Marco para la Gestión de los Recursos Humanos.

^d Procedencia de los datos: herramienta de seguimiento hecha a la medida por recursos humanos para informar sobre el indicador elegido.

III. Resultado relativo a la diversidad

Distribución geográfica equitativa

Propósito general

5. La distribución geográfica equitativa se basa en el Artículo 101 3) de la Carta de las Naciones Unidas. Para obtener resultados tangibles se están coordinando distintas actividades en las tres líneas de trabajo: orientación, extensión y alianzas. La orientación supone el suministro de herramientas, apoyo y supervisión a las entidades; la extensión comprende la realización de actividades para atraer talentos cualificados y diversos; y las alianzas resolutorias sirven para que la Secretaría colabore más conscientemente con los Estados Miembros a fin de crear carteras de candidatos cualificados con capacidades diversas. Se espera que las tres líneas de trabajo traigan consigo mejoras a medio plazo y que el objetivo último sea que todos los miembros se encuentren dentro de los intervalos convenientes.

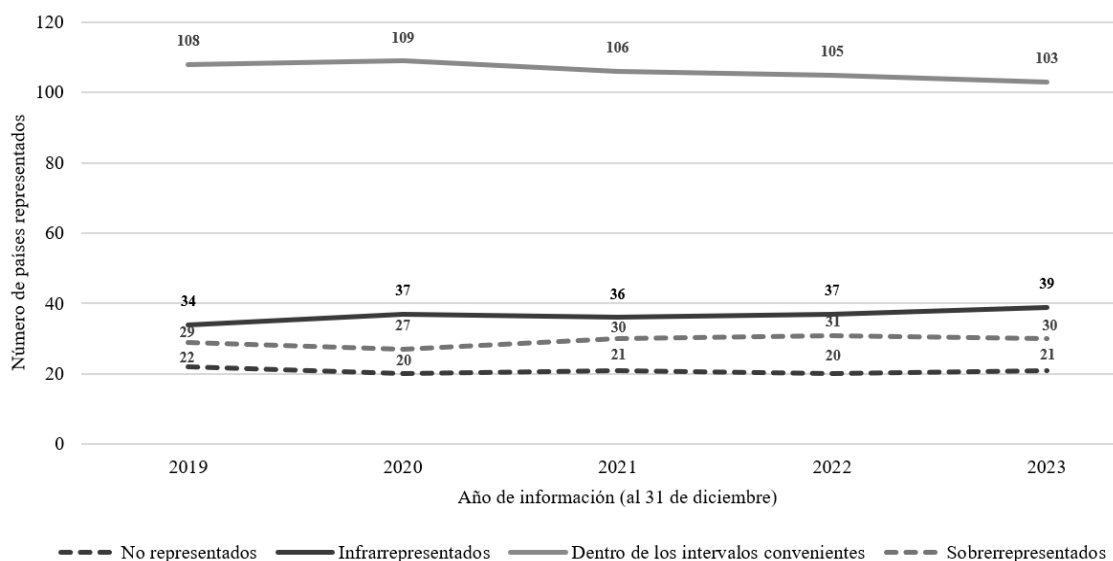
Progresos en el logro de resultados

6. Los avances en la distribución geográfica equitativa en el quinquenio 2019-2023 han sido lentos, como se indica en la figura I.

Figura I

Número de Estados Miembros, por grado de representación, 2019–2023

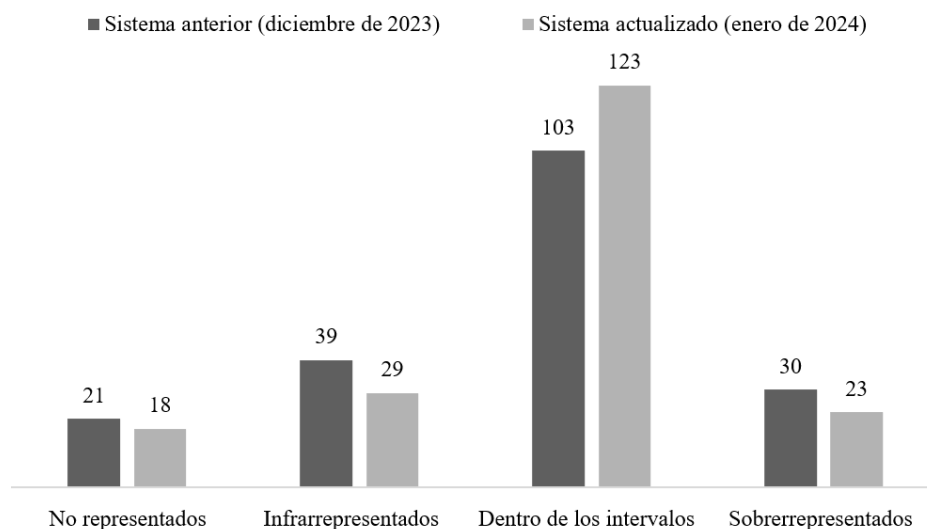
(Población: 193 Estados Miembros al 31 de diciembre de 2023)



7. En la resolución [77/278](#), la Asamblea General decidió actualizar el sistema de intervalos convenientes, con efecto a partir de enero de 2024, aumentando el número de puestos sujetos a distribución geográfica aproximadamente un 34 % (de 3.813 a 5.102 puestos). Con este cambio mejoró la distribución geográfica equitativa, como se indica en la figura II.

Figura II
Repercusiones de la actualización del sistema de intervalos convenientes
en el grado de representación de los Estados Miembros

(Población: 193 Estados Miembros al 31 de diciembre de 2023)



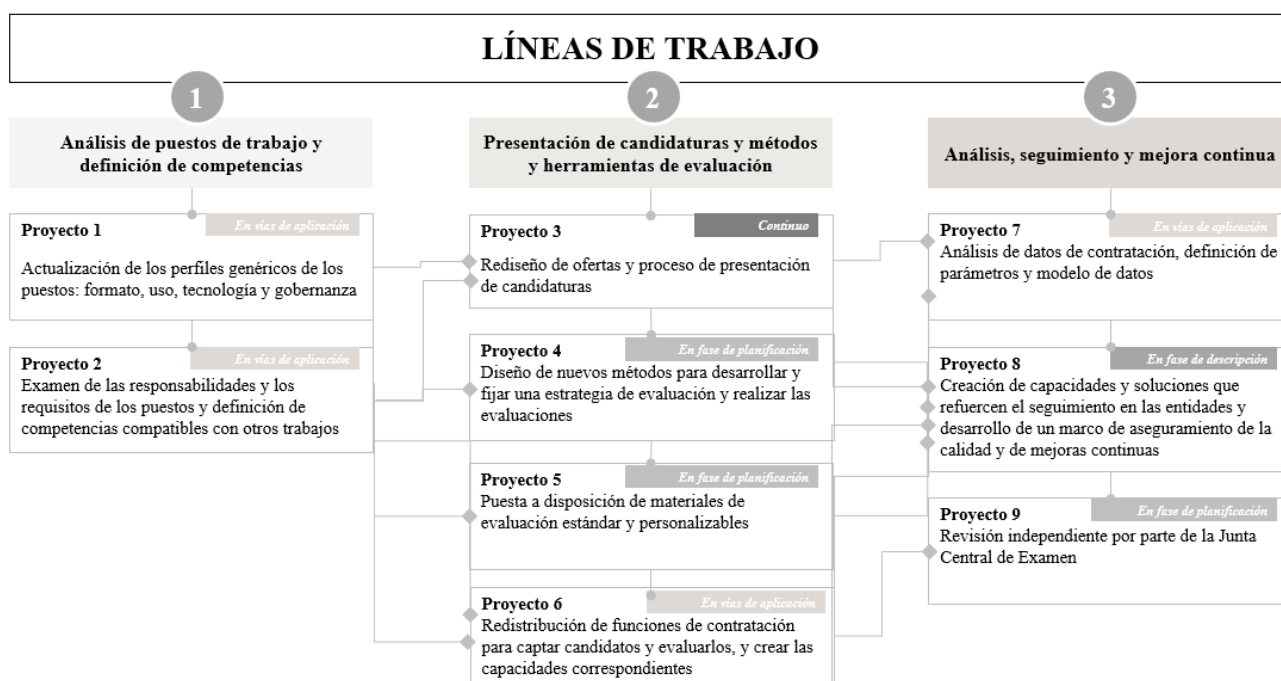
8. Las razones por las que se ha avanzado lentamente han sido muchas y se han descrito en informes anteriores del Secretario General ([A/77/590](#), por ejemplo). En general, como muestra el análisis hecho en este informe, se presentan más personas de países de categorías sobrerrepresentadas y dentro de los intervalos convenientes, que tienen más probabilidades de ser aprobadas en la instancia final, que de países no representados e infrarrepresentados. Esto, a su vez, se debe a una confluencia de factores² que ha dado lugar a problemas sistémicos en el actual proceso de selección de personal, que se ven agravados por las restricciones a la contratación consecuencia de la situación financiera (liquidez) de la Organización.

9. A raíz de estas deficiencias sistémicas, la Secretaría se dispuso a revisar su método de selección de personal, que lleva 14 años en funcionamiento, en el marco del programa específico en la materia (denominado “2.0”), el cual abarca procesos, políticas, tecnologías y personas, y cuyo objetivo es introducir un nuevo enfoque para las contrataciones que, por un lado, cumpla el espíritu y la letra del Artículo 101 de la Carta y, por otro, facilite la incorporación de personal con la más amplia representación geográfica posible. El programa de selección de personal 2.0 plantea

² a) Faltan análisis recientes e inclusivos de los puestos para contar con descripciones actualizadas y representativas de toda la gama de tareas que realiza un conjunto diverso de personal y los requisitos que se exigen; b) hay elementos innecesarios que hacen engorroso el proceso de solicitud de empleo; c) falta coherencia en los requisitos relacionados con los conocimientos lingüísticos, la autoevaluación y la evaluación de las personas; d) se da excesiva importancia a los años de experiencia laboral y al nivel de estudios como indicadores del desempeño futuro en el puesto; e) se impone a los directivos contratantes la carga de determinar, desarrollar y llevar a cabo el cribado y la evaluación de las solicitudes sin darles apoyo; f) el método de las entrevistas basadas en las competencias perjudica, si bien no de manera intencionada, el logro del objetivo de la distribución geográfica equitativa; g) se deben sortear múltiples obstáculos a lo largo del proceso de contratación, cuyo objetivo es reducir el volumen de solicitudes, en lugar de buscar a personas cualificadas; h) falta capacidad de seguimiento en tiempo real para obtener datos y controlar las diferencias de trato de los subgrupos demográficos (efecto adverso) en cada fase del proceso de contratación; i) cabe aumentar el grado de participación de las partes interesadas en cada fase del proceso de contratación.

la aplicación de modo gradual y sigue una serie de principios: análisis inclusivo de los puestos y reflejo exacto de los requisitos en las funciones; difusión adecuada de los anuncios y la información sobre los puestos e igualdad de acceso por parte de todos los candidatos; adecuación y proporcionalidad de los métodos de evaluación; y supervisión continua para mitigar el riesgo de sesgo. En concreto, el programa se divide en tres líneas de trabajo, con distintos proyectos dentro de cada una de ellas, tal como se indica en la figura III, que repercuten en los resultados relativos a la diversidad y la agilidad.

Figura III
Representación visual del programa de selección de personal 2.0



10. Las líneas de trabajo y los proyectos individuales se definen de esta manera para que se pueda hacer un seguimiento rápido, para que haya coordinación y para que la supervisión y la gestión de riesgos sean eficaces. El progreso de cada proyecto dentro del programa de selección de personal 2.0 se describe en el apartado correspondiente (planificación de la fuerza de trabajo, en el caso del análisis de los puestos y los perfiles basados en las competencias; adquisición de talentos, en el caso de la ampliación de los métodos de evaluación y la redistribución de las funciones concernientes a la valoración de los candidatos; y así sucesivamente). Los problemas de liquidez en 2024 han ocasionado retrasos en el establecimiento de la estructura de apoyo al programa, lo que ha trastocado el calendario general.

11. Sigue siendo sumamente difícil ampliar las reservas de candidatos cualificados procedentes de Estados Miembros no representados o poco representados. Por eso, la Secretaría ha hecho un esfuerzo especial organizando actividades de extensión para atraer a candidatos cualificados. En el período 2023-2024, cabe destacar, por ejemplo, la realización de siete campañas de extensión en los medios sociales, la participación de asociados clave, como el sistema de coordinadoras y coordinadores residentes y los centros de información de las Naciones Unidas, en la difusión de algunas de las principales iniciativas, como el programa para jóvenes profesionales, y la promoción del portal United Nations Careers en las conferencias y los actos de la Organización.

También se difundieron semanalmente las ofertas de empleo entre los principales asociados y se celebraron más de 40 actividades de extensión virtuales y presenciales centradas en determinados ámbitos estratégicos prioritarios, como la distribución geográfica equitativa, la paridad de género y la participación de los jóvenes. Por otra parte, la Secretaría está dispuesta a establecer alianzas resolutivas con Estados Miembros no representados o poco representados, con el fin de colaborar en programas de captación de candidatos y creación de capacidades. Para ello, se realizaron evaluaciones de las necesidades de talento y actividades específicas de divulgación, además de establecerse carteras de candidatos con el objetivo último de aumentar el número de personas cualificadas procedentes de Estados Miembros no representados y poco representados. Se está debatiendo la posibilidad de concretar nuevas alianzas con otros Estados Miembros.

12. Un último adelanto en esta esfera será la posible introducción de medidas especiales para que la distribución geográfica sea equitativa, algo que podría ayudar de forma decisiva a cumplir dicho objetivo.

Perspectivas

13. La estrategia para conseguir una distribución geográfica equitativa, que se habrá actualizado y que contemplará medidas concretas dentro de unas líneas de trabajo más afinadas, se debería de poner en marcha de forma inminente, a principios del próximo periodo de información. Aunque ya se ha establecido el sistema de gobernanza del programa de selección de personal 2.0 y la contratación de personas especializadas para el programa está a punto de concluir, todavía no se han determinado las implicaciones en cuanto a los costos. Estas se irán conociendo a medida que se vayan ejecutando los proyectos del programa y se vayan aclarando las necesidades específicas. Se informará a la Asamblea General de los progresos realizados y de las necesidades conexas presentadas a través de los procesos presupuestarios. Es posible que los problemas de liquidez de la Organización se dejen sentir en la implantación del programa de selección de personal 2.0.

Paridad de género

Propósito general

14. El objetivo último de la paridad de género establecida en la estrategia para todo el sistema de las Naciones Unidas en la materia³, con arreglo a la promesa y el compromiso personales del Secretario General de predicar con el ejemplo, consiste en lograr la igualdad de representación, definida como un rango cercano a la equivalencia numérica, de hombres y mujeres, en todas las organizaciones y a todos los niveles, a más tardar en 2028. La estrategia se está aplicando de manera escalonada en la Secretaría: la primera fase, que se centra en el personal internacional, ya está en marcha, y la segunda, que se centra en el personal de contratación local, aún no ha comenzado. La estrategia prevé medidas para atraer y retener a más mujeres y potenciar su desarrollo.

Progresos en el logro de resultados

15. Durante la primera fase de la estrategia de paridad de género, el porcentaje de mujeres alcanzó el 44,8 % en 2023 en la Secretaría, es decir, un 1,3 % más que en 2022 y un 2,7 % más que en 2021. También aumentó el número de entidades con paridad de género (de 36 en 2021 a 39 en 2023). Se considera que la Secretaría, que tiene la intención de que se mantenga el ritmo al que va avanzando en los próximos años, va camino de cumplir el objetivo. En cuanto a las operaciones de mantenimiento

³ www.unwomen.org/en/how-we-work/gender-parity-in-the-united-nations/system-wide-strategy.

de la paz, las misiones políticas especiales y otras presencias políticas, la proporción de mujeres en cargos superiores (a partir de la categoría P-5) pasó del 29,3 % en 2019 al 35,8 % en 2023. En junio de 2023, el 38 % de las jefaturas y jefaturas adjuntas de las misiones estaban ocupadas por mujeres.

16. En un examen externo sobre la estrategia de paridad de género para todo el sistema que se hizo hace poco⁴, se señalaron los principales aspectos en los que se había progresado y las dificultades que se habían ido encontrando. Si bien el examen se refería al sistema de las Naciones Unidas en su conjunto, sus conclusiones pueden extrapolarse al ámbito de la Secretaría. Por un lado, entre los logros se cita el hecho de que se ha conseguido la paridad entre los géneros antes del plazo fijado en el caso de los cargos superiores, incluidos los pertenecientes al Grupo Superior de Gestión y a las categorías de coordinador residente y de Secretario General Adjunto, y que dicha situación no ha cambiado. Por otro lado, preocupa la escasa representación de las mujeres en el mantenimiento de la paz, las misiones políticas especiales y otras presencias políticas. Para acelerar el ritmo, desde 2020 la Secretaría viene aplicando medidas especiales de carácter temporal para ayudar a las entidades que van con retraso con respecto a la paridad de género a tomar decisiones de contratación, algo que, según el examen, ha dado buenos resultados. Además, desde 2014, la Secretaría lleva a cabo actividades específicas de extensión y mantiene una cartera de candidatas cualificadas para puestos directivos, lo que favorece que se nombre a mujeres para ocupar puestos de alto nivel (de la categoría P-5 a la de Secretario General Adjunto) en dichas entidades. Desde que está en práctica esa medida, se ha contratado a 87 personas de la cartera y en 2023 hubo 13 nombramientos de mujeres, la cifra más alta en un solo año. Los buenos resultados de estas medidas son evidentes a juzgar por el grado de representación relativamente mayor de las mujeres en el mantenimiento de la paz, las misiones políticas especiales y otras presencias políticas en las categorías de P-5 a la de Secretario General Adjunto, al haber pasado del 32,9 % al 35,8 % en todos los niveles en este grupo de entidades. La Secretaría también ha tratado de fomentar un entorno seguro y propicio y de averiguar por qué resulta difícil aumentar el número de mujeres. Entre las iniciativas cabe destacar la aplicación de las directrices para crear un entorno propicio dirigidas al sistema de las Naciones Unidas, incluidas las que se centran en las actividades sobre el terreno, las redes de mujeres, la publicación de un boletín sobre puntos focales de cuestiones de género (ST/SGB/2023/3) y el desarrollo de capacidades. La Iniciativa Elsie para misiones sobre el terreno ha sido decisiva para mejorar las condiciones de vida. Gracias a ella, los alojamientos, lavabos y espacios recreativos en varias operaciones de mantenimiento de la paz tienen ahora un diseño que responde a las cuestiones de género⁵.

Perspectivas

17. Para que no haya retrocesos, los puestos que van quedando vacantes por motivo de las jubilaciones podrían utilizarse para contratar a más mujeres. De esa manera, se seguirá avanzando hacia el objetivo. Paralelamente, se seguirá ayudando a las entidades que tienen peores resultados en materia de paridad de género mediante la

⁴ Se puede consultar en www.unwomen.org/sites/default/files/2022-12/External-review-of-the-SGs-System-wide-strategy-on-gender-parity-en.pdf.

⁵ En el informe del Secretario General sobre la composición de la Secretaría: datos demográficos del personal (A/79/584) se ofrecen más datos sobre el análisis de género; y en el informe del Secretario General sobre la sinopsis de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz: ejecución de los presupuestos para el período comprendido entre el 1 de julio de 2022 y el 30 de junio de 2023 y presupuesto para el período comprendido entre el 1 de julio de 2024 y el 30 de junio de 2025 (A/78/726) se ofrecen más datos sobre las iniciativas de apoyo a la inclusión de las mujeres en las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales.

aplicación de medidas especiales de carácter temporal y la personalización del apoyo que se presta, por ejemplo. La Secretaría también continuará promoviendo la igualdad y la plena inclusión de hombres y mujeres para disfrutar de las ganancias en eficiencia y productividad que, según se ha demostrado, aporta una plantilla equilibrada en cuanto al género. Un avance importante que tendrá lugar en el próximo período será el inicio de la segunda fase de la estrategia de paridad de género, que se centrará en el personal de contratación local.

Rejuvenecimiento

Propósito general

18. El rejuvenecimiento, que es un mandato de la Asamblea General desde hace tiempo, ha ido cobrando importancia por la necesidad, cada vez mayor, de contar con nuevas competencias y perspectivas, de modo que la Organización pueda hacer frente con eficacia a los problemas actuales y emergentes del mundo. Así pues, la Secretaría está haciendo lo posible por dar cumplimiento a este mandato de cuatro formas distintas a un mismo tiempo: manteniendo una óptica de rejuvenecimiento en todas las actividades de recursos humanos, especialmente en la contratación y la extensión en todas las categorías de personal; aumentando el impacto de los programas para jóvenes talentos, tal como solicitó la Asamblea General en su resolución [77/278](#); promoviendo la consideración de puestos de categoría inicial acordes con los mandatos; y creando un entorno propicio a la diversidad generacional de la Secretaría.

Progresos en el logro de resultados

19. Fomentar una cultura que favorezca el estilo de trabajo de cada generación, incluida la más joven, que sea inclusiva, respetuosa y solidaria y que impulse tanto la incorporación de posibles jóvenes talentos como la permanencia en la Organización de los que ya trabajan en ella.

20. Además, es probable que la diversidad generacional aumente con el paso del tiempo haciendo lo siguiente, entre otras cosas: conocer los factores que determinan la edad media en la Secretaría⁶; esto iría unido a la aplicación de un enfoque pormenorizado de la gestión de talentos para que el personal de cualquier categoría acceda al servicio a una edad más temprana (en 2023, la edad media de contratación externa fue de 41,9 años para el del Cuadro Orgánico y categorías superiores); crear canteras de talento joven; eliminar las barreras para que los jóvenes cualificados se presenten candidatos y sean tenidos en cuenta cuando haya una vacante; y aprovechar la previsión de las jubilaciones. Gracias a sus condiciones laborales, que incluyen, por ejemplo, modalidades de trabajo flexibles, licencias parentales, prestaciones y derechos, la Organización sigue posicionándose como empleador de referencia.

21. En el período que abarca el informe, la Secretaría analizó las reservas existentes de jóvenes talentos y su posible trayectoria laboral en la Secretaría.

22. En 2023, se evaluó el programa para jóvenes profesionales, con arreglo a lo dispuesto por la Asamblea General en la resolución [77/278](#), párrafo 33. La evaluación confirmó que, si bien el programa logra colocar a candidatos con una edad aproximada de 32 años, la influencia que tiene es limitada porque, en virtud de su mandato, solo alrededor de un 11 % de los 5.102 puestos sujetos a distribución geográfica se cubren a través de él, y la edad media de colocación se sitúa en el extremo superior de la franja de la población juvenil (menos de 35 años). En cuanto

⁶ El informe del Secretario General sobre la composición de la Secretaría y los datos demográficos del personal (A/79/584), remitido al mismo tiempo que el presente texto, contiene un análisis detallado, también sobre la edad en la Secretaría, cuyos aspectos más destacados se han utilizado en este informe.

al aumento de la eficiencia, y aunque ha habido avances positivos, como la reducción del tiempo necesario para confeccionar las listas de preselección, se deben buscar y se están buscando mejoras tanto en el sistema como en los procesos, en particular en lo que respecta a la administración de las pruebas, la información que se facilita a los candidatos, las actividades de extensión y la adaptación de los requisitos lingüísticos al Marco de las Naciones Unidas para los Idiomas.

23. En cuanto al personal proporcionado gratuitamente⁷, el 36,9 % (966) de todos los expertos asociados contratados durante los últimos cinco bienios (período 2014-2023) pasaron a ocupar puestos de plantilla, un 27,4 % de ellos con nombramientos de plazo fijo, es decir, que su contratación se llevó a cabo en el marco del sistema de selección de personal⁸. De los expertos asociados que pasaron a formar parte de la plantilla en algún momento en los últimos cinco bienios, el 71,1 % tenía entre 25 y 34 años de edad y el 28,9 % entre 35 y 49 años de edad. Anteriormente, la edad media de los expertos asociados que ocuparon puestos en la categoría P-2 era de 33,2 años, ligeramente inferior a la edad media de incorporación del personal de la Secretaría de esa categoría (34,4 años). En la categoría P-3, la edad media también era de 33,2 años, frente a la edad media de incorporación del personal de la Secretaría de esa categoría de 40,3 años⁹. Si bien las cifras indican que la cantera de expertos asociados es prometedora y propicia para cumplir el objetivo del rejuvenecimiento, ya que tienen menos años al incorporarse, es evidente que la gran mayoría no pasan a ocupar un puesto de plantilla al terminar su asignación.

24. Los nombramientos del personal existente también han sido objeto de atención, específicamente con respecto a los efectos derivados de las políticas (véase la instrucción administrativa ST/AI/2010/3/Rev.1, de julio de 2022, sobre el sistema de selección del personal, la cual elimina los requisitos que limitan las candidaturas internas a ocupar un puesto de la misma categoría o la categoría inmediatamente superior). Al analizar las repercusiones que había tenido la política entre el 1 de julio de 2022, cuando entró en vigor, y el 30 de junio de 2024, se observó que, pese a que las candidaturas internas para puestos de dos o más categorías superiores representaban algo menos del 5 % del volumen total, solo se había seleccionado a 11 funcionarios internacionales, es decir, el 0,5 % de todos los seleccionados.

Perspectivas

25. Para que los resultados sean significativos, las contrataciones deben seguir planteándose desde la perspectiva del rejuvenecimiento. La actualización y modernización de los perfiles de los puestos que se está llevando a cabo en el marco del programa de selección de personal 2.0 se centra en los conocimientos, las aptitudes y las capacidades y no solo en los años de experiencia, y las restricciones a los requisitos de acceso ayudarán a derribar algunos obstáculos. Además, para despertar el interés de los jóvenes talentos por el tipo de trabajo que se hace en la Organización, los perfiles deben describir de forma precisa lo que implica cada puesto y se deben incluir las competencias necesarias en los ámbitos de la tecnología digital, los datos y la innovación. Agregar a la denominación de los puestos vacantes de las categorías P-1 y P-2 el término “subalterno” o “categoría inicial” puede subrayar aún más ese cambio. La posible ampliación del programa de certificación de directivos

⁷ Los detalles del análisis se pueden consultar en A/79/581, párrs. 61 a 67, donde se resumen los casos de expertos asociados que han pasado a ocupar puestos de plantilla. Todavía no se ha podido hacer un análisis similar de los pasantes, ya que en el pasado los datos de este grupo no se han documentado automáticamente en el sistema de planificación de los recursos institucionales.

⁸ Véase ST/AI/2010/3/Rev.3.

⁹ Al 31 de diciembre de 2023, excluido el personal contratado como personal temporario para reuniones.

contratantes, que se puso en marcha en 2023 para enseñar prácticas de contratación justas e inclusivas, es una inversión específica con la que, si se dispone de fondos, los profesionales podrían aprender a evaluar a los candidatos aplicando una visión de futuro. Con el fin de seguir avanzando hacia el objetivo, también se organizarán actividades de extensión para captar a posibles jóvenes talentos. Su formato y sus contenidos vendrán determinados por las necesidades.

26. Las evaluaciones de los resultados de los programas para jóvenes talentos que están en curso ayudarán a incorporar la experiencia adquirida y a cumplir el propósito de captación y cantera de talentos de los programas. Otra manera de favorecer la diversidad generacional en la Secretaría podría ser la implantación de un programa de pasantías reconfigurado de la misma manera, después de hacerse el examen solicitado en el párrafo 52 de la resolución 77/278, que se presenta en un informe independiente (A/79/566.Add.1).

27. Por último, en lo que respecta a la creación de un entorno propicio, se señala que en la Secretaría ya existen programas que son valorados por este grupo, como los de la movilidad, las modalidades de trabajo flexibles, los de salud mental y bienestar, las mentorías y el *coaching*, pero es posible que haga falta darles más visibilidad. Los directivos deben tener las competencias necesarias para hacer que todos los empleados se sientan incluidos en un entorno de trabajo multigeneracional. También será importante establecer mecanismos para dar seguimiento al progreso y la eficacia de las iniciativas relacionadas con los jóvenes talentos, a fin de poder seguir fortaleciendo la marca institucional como empleador.

Multilingüismo

Propósito general

28. La puesta en marcha del marco estratégico sobre el multilingüismo¹⁰ en marzo de 2024 reafirmó el compromiso del Secretario General y concretizó la idea de integrar las consideraciones lingüísticas en cada uno de los aspectos del trabajo de la Secretaría. En su resolución relativa al multilingüismo (resolución 78/330), la Asamblea General apoyó esta visión y también acogió con beneplácito la finalización del Marco de las Naciones Unidas para los Idiomas, que garantizaba una mayor coherencia en el aprendizaje y la enseñanza de los idiomas y la evaluación de los conocimientos en toda la Organización. También se seguirá velando por la plena aplicación de los mandatos existentes en materia de formación lingüística mediante la oferta de cursos adaptados a las necesidades de los alumnos de la Secretaría.

Progresos en el logro de resultados

29. En el período sobre el que se informa, uno de los principales ámbitos de interés ha sido la integración de los marcos sobre el multilingüismo y los idiomas (ST/SGB/2023/2) en todos los procesos de gestión de los recursos humanos. Como se indica en el informe del Secretario General sobre la composición de la Secretaría y los datos demográficos del personal (A/76/570 y A/76/570/Corr.1), de 2021, el principal motivo de rechazo fueron “motivos múltiples” (que podían incluir más de un motivo, como la experiencia profesional y los conocimientos de idiomas), independientemente del grado de representación geográfica. En el caso de las solicitudes descartadas únicamente por motivos lingüísticos, los porcentajes de exclusión fueron del 21,9 % de todos los candidatos procedentes de Estados Miembros no representados, del 23,7 % de todos los candidatos procedentes de Estados Miembros infrarrepresentados, del 30 % de todos los candidatos procedentes

¹⁰ Disponible en www.un.org/en/delegate/our-organization-now-has-strategic-framework-multilingualism.

de Estados Miembros con una representación dentro de los intervalos convenientes y del 22,6 % de todos los candidatos procedentes de Estados Miembros excesivamente representados. Para solucionar este problema, la Secretaría está llevando a cabo un proyecto dentro del programa de selección de personal 2.0, cuyo objetivo es armonizar los requisitos y las evaluaciones lingüísticas con las disposiciones del Marco de las Naciones Unidas para los Idiomas. La tarea consiste en sustituir los conceptos y planteamientos existentes por las disposiciones del Marco dentro del proceso de contratación, recalibrar la evaluación y las pruebas de nivel de los candidatos en función de lo dispuesto en el Marco, integrar el nuevo planteamiento en todos los sistemas y procesos pertinentes y preparar unas orientaciones exhaustivas sobre requisitos lingüísticos para todas las partes implicadas. La fase de diseño del proyecto está a punto de concluir, y los cambios irán introduciéndose gradualmente a partir de 2025.

30. En cuanto a la formación lingüística multilingüe, la Secretaría ha seguido brindando oportunidades para aprender los seis idiomas oficiales mediante una oferta dinámica de métodos: cursos dentro de programas lingüísticos, formación a la medida, programas ofrecidos mediante licencias, proyectos de formación de formadores en multilingüismo y memorandos de entendimiento con proveedores externos. En 2023, se ofrecieron, en total, 170 cursos a quienes cumplían los requisitos en la sede en Nueva York y otros 147 cursos especiales al personal de las entidades con sede en Ginebra. Tras el aumento de la demanda de cursos en línea o a distancia que hubo como consecuencia de la pandemia, el número de clases y matriculaciones se corrigió en 2023. Sin embargo, reconociéndose que hay diferentes estilos de aprendizaje, necesidades y requisitos institucionales, la oferta se ha ido diversificando (por ejemplo, con el programa de clases de refuerzo de chino o los cursos de comunicación personalizados).

Perspectivas

31. La Secretaría seguirá incorporando la diversidad lingüística a los procesos relacionados con los recursos humanos, incluido el de la selección de personal, para armonizar el modo en que se evalúan, aprenden y enseñan los idiomas en todos sus emplazamientos. En concreto, con la implantación gradual del proyecto de adecuación de los requisitos lingüísticos para los puestos que están sujetos a las disposiciones del Marco de las Naciones Unidas para los Idiomas se mejorarán los procesos en el sistema de contratación, al ofrecerse a) criterios más claros y objetivos a los directivos contratantes sobre los niveles de competencia lingüística que se necesitan realmente para poder desempeñar cada puesto de trabajo, y b) más información a los candidatos para que puedan evaluar por sí mismos y con mayor precisión su competencia lingüística. Además, en el próximo período, se introducirán nuevas ofertas innovadoras de aprendizaje, enfoques pedagógicos e iniciativas relacionadas con el multilingüismo en apoyo de la aplicación de los marcos del multilingüismo y para los idiomas.

Inclusión de la discapacidad

Propósito general

32. En 2019, el Secretario General puso en práctica la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad¹¹ en todo el sistema, cuyo objetivo es lograr la igualdad de resultados para las personas con discapacidad y fomentar una cultura inclusiva dentro del sistema. En la estrategia se insiste en que la incorporación de esta perspectiva, acompañada de medidas específicas, es un elemento básico para

¹¹ Disponible en <https://www.un.org/es/content/disabilitystrategy/>.

lograr la inclusión y el empoderamiento de las personas con discapacidad y, así, respetar sus derechos humanos. Además, en la estrategia se propugna la idea de abordar las consecuencias estructurales y dinámicas de la discriminación desde un enfoque interseccional.

Progresos en el logro de resultados

33. En el período sobre el que se informa, se organizaron varias actividades en apoyo de la aplicación de la estrategia en la Secretaría. Cerrar la brecha del empoderamiento entre todo el personal ha sido algo prioritario. Tomando los datos de 2021 como referencia, esa brecha es del 13 % entre los empleados con discapacidad y el conjunto de todos los participantes en la encuesta sobre la implicación del personal. Se trata de una cifra desalentadora. En el período sobre el que se informa, se publicaron unas directrices sobre ajustes razonables para promover la igualdad de participación de las personas con discapacidad. Las directrices enumeran los distintos tipos de ajustes y aclaran cómo se aplican en términos prácticos. Para difundirlas, se creó un vídeo explicativo y se organizaron seminarios web a lo largo del año, entre otras cosas. Las directrices se complementan con un calendario para examinar rápidamente las solicitudes, así como con un mecanismo de seguimiento para poder tener una idea general del grado de aplicación en todas las entidades, que se está poniendo en marcha para controlar los avances, medir los resultados e introducir correcciones cuando sea necesario.

34. En cuanto a las contrataciones, en 2023 se modificaron las ofertas de empleo, que ahora incluyen una declaración en la que se alienta a las personas con discapacidad a presentar sus candidaturas. En agosto de 2022 se introdujo una herramienta en Inspira que permite a los propios candidatos informar de su discapacidad, por lo que ahora es posible hacer un seguimiento de la contratación de estas personas. Anteriormente, no había ningún mecanismo en la Secretaría para establecer un punto de referencia y llevar un control. Cabe recordar, no obstante, que esta nueva medida, si bien ofrece más fiabilidad, no es del todo precisa, ya que depende de que el candidato informe voluntariamente de su situación, con el consiguiente riesgo de que no se registre la discapacidad. Por ejemplo, en 2023, 3.387 personas en total notificaron su discapacidad. De ellas, 108 fueron seleccionadas, lo que corresponde a una tasa de selección de personas con discapacidad del 3,2 %.

35. Por último, en cuanto a la accesibilidad del aprendizaje, se evaluaron los recursos de la Secretaría y se indicó que había margen de mejora. Las recomendaciones se están aplicando y se refieren, sobre todo, a los cursos desarrollados internamente. También se introdujeron mejoras de accesibilidad en la plataforma United Nations Careers, lo que permitió a las personas con discapacidad acceder más fácilmente a las ofertas de empleo.

Perspectivas

36. La Secretaría seguirá consolidando su capacidad de seguimiento de la fuerza de trabajo para poder idear medidas basadas en pruebas que incluyan la discapacidad en todos los ámbitos de trabajo. Paralelamente, se diseñarán y pondrán en marcha medidas específicas para hacer avances tangibles en la aplicación de la Estrategia para la Inclusión de la Discapacidad. Las iniciativas previstas se centrarán, en concreto, en aumentar la satisfacción y el bienestar, en revisar el boletín del Secretario General sobre el empleo de las personas con discapacidad (ST/SGB/2014/3) para que este respete lo previsto en la Estrategia, en establecer acuerdos institucionales para velar por la disponibilidad de fondos, la accesibilidad y el seguimiento de las solicitudes de ajustes razonables y en redoblar las actividades de contratación de

personas con discapacidad poniendo en marcha un programa específico de contratación y retención centrado en los profesionales jóvenes y los nacionales de los países en desarrollo.

Captación de candidatos

Propósito general

37. Con las actividades estratégicas de captación, la Organización puede tomar la iniciativa y ponerse en contacto con posibles candidatos antes de que se produzcan las vacantes, lo que permite ir creando reservas y canteras de talento sólidas. Con este planteamiento se pretende encontrar a candidatos de calidad y más diversos, buscando a personas que tengan las competencias y la experiencia precisas para cada puesto, ahora y en el futuro. Forjando alianzas resolutiveas con los Estados Miembros se conseguirá que las actividades de extensión respondan a las necesidades culturales y de atracción de talento específicas de cada país. Una actividad de extensión coherente también promueve una marca de empleador positiva y demuestra la voluntad de la Organización de atraer los mejores talentos y fomentar su diversidad. Se trata de un paso crucial para avanzar en la visión de las Naciones Unidas 2.0 y cumplir los objetivos de diversidad.

Progresos en el logro de resultados

38. Para contratar a candidatos cualificados diversos, hay que atraer un número suficiente de personas de alta calidad para los puestos disponibles. En el período sobre el que se informa, la Secretaría se esforzó en crear alianzas resolutiveas con distintos Estados Miembros, con el fin de colaborar en programas de captación de talento y creación de capacidades. Para ello se realizaron evaluaciones de las necesidades y actividades específicas de divulgación, además de establecerse carteras de candidatos con el objetivo último de aumentar el número de personas cualificadas procedentes de Estados Miembros no representados y poco representados. Hasta la fecha, se ha alcanzado un acuerdo con un Estado Miembro. Hay en marcha conversaciones para establecer otras alianzas.

39. El portal United Nations Careers sigue siendo una herramienta básica de divulgación, ya que recibe unos 8 millones de visitas al año. El sitio web se rediseñó en noviembre de 2023 y en él se posiciona a la Organización como empleador inclusivo de referencia para candidatos de todo el mundo con diversos talentos. El sitio también recoge historias centradas en las personas, una interfaz intuitiva para facilitar la búsqueda de trabajo y videos grabados por el personal en los seis idiomas oficiales. En las cuentas del portal en los medios sociales, que tienen casi un millón de seguidores, se hacen campañas multilingües dirigidas a candidatos con diversidad de competencias. Con la captación de jóvenes talentos se seguirá avanzando en el cumplimiento de los objetivos de rejuvenecimiento de la fuerza de trabajo.

40. Con el propósito de reforzar la capacidad para atraer candidatos, se organizan sesiones con diversas entidades, y en 2023 se pusieron a disposición distintos materiales del portal United Nations Careers para que estas tuvieran herramientas prácticas de divulgación a su alcance. También se han realizado actividades estratégicas de extensión, como la transmisión en directo que hizo el portal para estudiantes universitarios y recién licenciados de Estados Miembros no representados e infrarrepresentados, o la participación en ferias virtuales de empleo centradas en las mujeres y las personas con discapacidad. A través del grupo de trabajo de captación de talento Una ONU, las entidades de todo el sistema pueden intercambiar mejores prácticas y poner recursos en común, y en 2023 se organizaron cuatro encuentros profesionales conjuntos en línea centrados en los datos y la transformación digital y el medio ambiente y el cambio climático, entre otros temas.

41. Gracias a la mejora de los sistemas y a la promoción de la reserva mundial de talentos de las Naciones Unidas, en julio de 2024 había más de 235.000 suscriptores de 193 nacionalidades, un 48 % de ellos mujeres y más de 30.000 personas procedentes de Estados Miembros infrarrepresentados. Los equipos de contratación pueden ahora acceder fácilmente a la función de reserva de talentos en Inspira para difundir aún más las ofertas de empleo entre diversos talentos.

Perspectivas

42. Se seguirá haciendo hincapié en fomentar las alianzas con los Estados Miembros no representados e infrarrepresentados y en colaborar con los asociados clave, tales como el sistema de coordinadoras y coordinadores residentes, los centros de información de las Naciones Unidas, las universidades y las asociaciones profesionales. Hará falta reforzar las herramientas de captación de talento y ofrecer una propuesta de valor atractiva para los empleados en la que se destaquen aspectos, tales como el crecimiento profesional, la movilidad, las oportunidades de aprendizaje, unas prestaciones competitivas y la conciliación de la vida laboral y personal. Conviene que la propuesta de valor se comunique de forma coherente en todas las actividades de contratación.

43. Para ampliar la labor de extensión se necesitan más recursos, de modo que se pueda mantener una coordinación eficaz. Así se logrará que la inversión sea rentable y que haya una distribución geográfica equitativa, paridad de género e inclusión de la discapacidad y la juventud. Otro aspecto decisivo es atraer a candidatos con capacidades clave y con idea de futuro que se ajusten a la visión de las Naciones Unidas 2.0.

Afrontar el racismo en el lugar de trabajo

Propósito general

44. El plan de acción estratégico para abordar el racismo y promover la dignidad de todas las personas contempla distintas medidas para hacer frente al racismo en la Secretaría en los cuatro ámbitos siguientes: cultura institucional; operaciones y prácticas de gestión; sistemas, estructuras y políticas; y mecanismos internos de rendición de cuentas y gestión segura de las denuncias. Para llevar adelante el plan aprobado por los Estados Miembros se cuenta con el equipo especializado integrado por la Oficina Antirracismo, la cual se creó en diciembre de 2023 y cuyo cometido es coordinar la aplicación del proyecto.

Progresos en el logro de resultados

45. Existe una red mundial de 181 defensores y suplentes de la lucha contra el racismo, que se ocupa de impulsar el cambio en las entidades. Se llevan a cabo actividades periódicas de sensibilización en distintos formatos (reuniones generales, charlas en directo, diálogos y cursos de capacitación) para informar, educar y dotar al personal de herramientas prácticas. Se están realizando ajustes en el proceso de selección de personal, concretamente mejorando el mecanismo de entrevistas y otros métodos de evaluación y actualizando la capacitación y las orientaciones que se ofrecen a los equipos de contratación para reducir los prejuicios raciales. El proceso de consultas sobre las enmiendas a la política en materia de conductas prohibidas ([ST/SGB/2019/8](#)), cuya finalidad es definir claramente lo que es la discriminación racial, está en curso. Se ha intensificado la labor de promoción ante la administración de justicia con el fin de crear un entorno seguro para denunciar los casos de racismo, agilizar las investigaciones y reforzar los mecanismos de justicia racial.

Perspectivas

46. En un informe independiente del Secretario General a la Asamblea General se ofrecerá, según lo dispuesto en la sección 12, párrafos 5, 6, 7, 8, 11 y 12 de la resolución [78/253](#), una actualización sobre el perfeccionamiento del plan de acción estratégico contra el racismo y sobre la conferencia mundial de los defensores de la lucha contra el racismo de las Naciones Unidas, entre otras cosas.

IV. Resultado relativo a la agilidad

Planificación de la fuerza de trabajo

Propósito general

47. La Organización puede preparar proactivamente a sus trabajadores para el futuro planificando eficazmente la fuerza de trabajo. Para ello, se deben conocer de forma detallada los estrechos vínculos que existen entre los mandatos y las estrategias, el contexto institucional, las tendencias en materia de aptitudes y competencias, los grupos demográficos y las transformaciones tecnológicas. La planificación de la fuerza de trabajo se ha planteado desde un punto de vista holístico, que abarca desde la visión estratégica, interinstitucional y a más largo plazo hasta su puesta en práctica a nivel de las entidades mediante servicios de asesoramiento, apoyo y orientación, con los correspondientes vínculos al proceso presupuestario. Los datos de recursos humanos, la inteligencia institucional y la capacidad analítica sirven como complemento, al igual que los valores y comportamientos con visión de futuro que articulan, dirigen y fomentan una cultura propicia del lugar de trabajo.

Progresos en el logro de resultados

48. Se ha seguido creando una plantilla ágil y preparada para el futuro, en consonancia con la visión propuesta en la iniciativa Naciones Unidas 2.0 del Secretario General y, en concreto, mediante un proyecto específico para modernizar los perfiles de los puestos de la Secretaría e introducir los conjuntos de aptitudes necesarios (la base para la contratación), emprendido en el marco del programa de selección de personal 2.0. El proyecto consiste en crear nuevos perfiles de los puestos, integrar capacidades transversales para el futuro en los ya existentes y revisar aquellos que han quedado obsoletos con el tiempo. En 2023, se establecieron el proceso y las orientaciones para analizar los puestos con visión de futuro y teniendo en cuenta las competencias, insistiéndose en la definición de los nuevos perfiles en los ámbitos prioritarios, como el de la transformación digital. Para hacer realidad la visión de las Naciones Unidas 2.0 se debe recurrir al quinteto de cambios, es decir, el conjunto de competencias modernas que, como se dispone en el presente informe, son las capacidades prioritarias de la fuerza de trabajo del futuro y pueden favorecer la labor de las entidades de las Naciones Unidas en apoyo de los Estados Miembros. En el período sobre el que se informa, se definieron perfiles nuevos en diversos ámbitos, como los de los datos y la transformación digital, la ciberseguridad, la protección de la información y la privacidad, la comunicación estratégica y el clima, la paz y la seguridad. Los nuevos perfiles y las capacidades prioritarias se utilizan en las ofertas de empleo para captar a los candidatos que se necesitan e incorporar nuevos conocimientos. Se está dando seguimiento a ambos aspectos, que cada vez se mencionan más en las ofertas de empleo. Por ejemplo, las referencias a las capacidades relacionadas con los datos pasaron del 24 % en 2021 al 32 % en 2023 y, en el caso de las capacidades prioritarias de la fuerza de trabajo, la transformación digital y la innovación tuvieron resultados más modestos, con un porcentaje acumulativo del 7 % y del 14 %, respectivamente, en 2023.

49. Para ayudar a las entidades a conseguir las capacidades futuras, en 2024 se puso a su disposición un conjunto de materiales sobre las competencias prioritarias en el que se describía una hoja de ruta, se destacaban los elementos facilitadores, se ofrecían escenarios y ejemplos prácticos y se redirigía a una sección con otros recursos útiles especialmente elegidos. Las entidades también han seguido recibiendo apoyo a este respecto mediante sesiones informativas y talleres.

50. En 2023 se puso en marcha un nuevo portal sobre la fuerza de trabajo de la Secretaría para todos los Estados Miembros y los miembros de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto. Actualmente se está ejecutando la segunda fase del proyecto. El objetivo es que se transfieran sistemáticamente al portal todos los datos básicos sobre la fuerza de trabajo, incluidos los que, hasta la fecha, se facilitan únicamente a la Asamblea General en formato impreso de gran volumen (informes sobre la composición de la Secretaría: datos demográficos del personal). La transformación digital en el ámbito de la presentación de los informes de recursos humanos pasa obligatoriamente por el suministro de datos en una plataforma moderna de inteligencia institucional. Así también se podrá reorientar esta tarea consiguiendo un mayor valor añadido, tal como se exige en la resolución [77/278](#), teniendo en cuenta un análisis de las tendencias.

51. Los valores y comportamientos han seguido aplicándose. Desde 2023 se viene prestando especial atención a las ciencias del comportamiento, que conforman uno de los componentes del quinteto de cambios, para que a través de ellas se puedan concretar los valores y comportamientos. Así, se organizaron talleres sobre el cambio en los que participaron diferentes equipos de un conjunto representativo de entidades. En los talleres se diseñaron, pusieron a prueba y evaluaron distintas soluciones que podrán aplicarse una vez que los valores y comportamientos se hayan integrado plenamente en los correspondientes procesos de gestión de los recursos humanos.

Perspectivas

52. La Secretaría avanzará con las actuaciones de gestión del talento para seguir creando las capacidades futuras de la fuerza de trabajo señaladas mediante la planificación estratégica correspondiente, y continuará desarrollando y desplegando módulos de apoyo operacional para ayudar a la planificación de la fuerza de trabajo en las entidades. A través del proceso iterativo de planificación estratégica de la fuerza de trabajo, se evaluará periódicamente la futura demanda correspondiente en función de la evolución de los mandatos y estrategias, las necesidades de aptitudes y capacidades, los aspectos demográficos y las transformaciones tecnológicas. Además, la importante tarea de definir perfiles nuevos de los puestos, así como de actualizar y racionalizar los que ya existen (más de 450), en su mayoría obsoletos, que abarcan más de 2.500 tipos de trabajo en la Organización, todo ello, a más tardar, en 2026, puede lograrse recurriendo a la tecnología, siempre y cuando se disponga de recursos suficientes. Se necesita hacer un esfuerzo especial y sostenido, contando con las partes interesadas de todas las entidades, para poder completar esta enorme modernización de la fuerza de trabajo dentro de los plazos previstos y a semejante escala.

Adquisición de talento

Propósito general

53. Como se menciona en el párrafo 9, la Secretaría está revisando su sistema de selección de personal en el marco del programa 2.0 en la materia con la aprobación de la Asamblea General en virtud de su resolución [77/278](#). El producto de este esfuerzo será un sistema de contratación de personal eficaz, imparcial, eficiente y ágil y con una amplia representación geográfica. Por tanto, el nuevo sistema favorecerá la

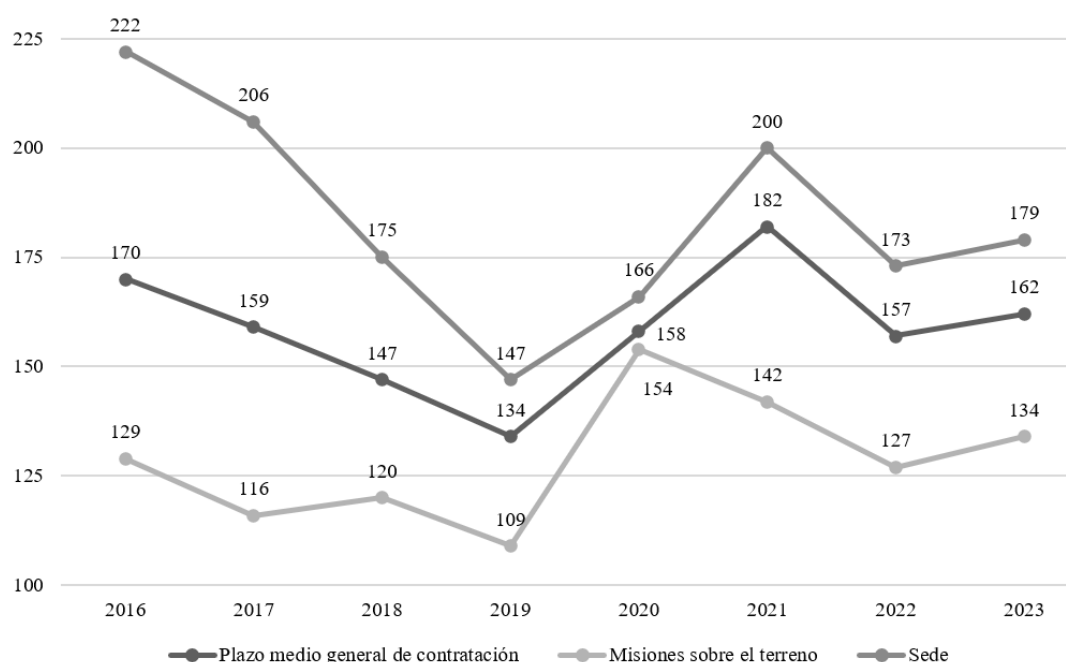
obtención de logros dentro del resultado relativo a la diversidad y será determinante para el relativo a la agilidad.

Progresos en el logro de resultados

54. Los resultados de las iniciativas que se han puesto en marcha para acortar los plazos de contratación han sido dispares en los últimos años, como se observa en la figura IV.

Figura IV

Duración media (número de días) del proceso de contratación (categorías SM-4 a SM-7 y P-3 a D-1), con arreglo a la instrucción administrativa ST/AI/2010/3, en su forma enmendada



55. De 2017 a 2019 hubo mejoras, pero la tendencia positiva se invirtió en 2020 y 2021, en plena pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19), situación que se vio agravada por la crisis de liquidez. En 2022, los plazos de contratación se normalizaron ligeramente (157 días), pero en 2023, cuando hubo nuevos problemas de liquidez, volvieron a alargarse un poco (162 días). Desde 2019 se han introducido diversas innovaciones que han ayudado a reducir la carga de trabajo manual de los directivos contratantes (por ejemplo, el nuevo proceso iniciado en septiembre de 2021 para que los candidatos presenten sus solicitudes), pero distintos factores de origen externo y, en especial, la falta de liquidez, han impedido mejorar los plazos.

56. Hace tiempo quedó demostrado que, por lo general, las contrataciones a partir de listas de preselección llevan menos tiempo. Según los datos de 2023, cuando los equipos de contratación seleccionan a un candidato de la lista, el plazo se reduce aproximadamente un 40 %, hasta una media de 94 días. Con todo, el plazo medio de contratación para las misiones sobre el terreno pasó de 109 días en 2019, el nivel más bajo, a 134 días en 2023 (véase la figura IV), y aumentó la autoridad de las jefaturas para elegir la modalidad de contratación de preferencia (ofertas específicas o uso de una lista de preselección). Está a punto de ultimarse el nuevo marco que regirá la

confección y gestión de las listas de candidaturas, el cual incluye algunas mejoras: gestión centralizada del proceso de elaboración de las listas, mayor uso de las ofertas genéricas para preparar listas con varios candidatos, inclusión en las listas únicamente de los candidatos incorporados a través de ofertas específicas y limitación de la vigencia de las listas. El nuevo enfoque partirá de la planificación de la fuerza de trabajo basada en los datos globales y la demanda para establecer un proceso común de creación de listas con unas normas claras de calidad y reglas para determinar las necesidades de personal.

57. En el marco del programa de selección de personal 2.0, se están desarrollando metodologías de entrevistas estructuradas y una evaluación básica y transversal de carácter objetivo que podrán utilizarse en todas las familias de empleos. Podrá recurrirse a ellas en las primeras etapas del proceso de contratación, haciéndose hincapié en la imparcialidad, la inclusividad y la mitigación de posibles sesgos. En 2024 se llevó a cabo un proyecto piloto para mitigar los prejuicios raciales, y se está preparando la ampliación tanto de los métodos de evaluación como de las orientaciones para la presentación de candidaturas. También se están planificando en detalle la revisión pendiente de las funciones de contratación y la creación de programas de desarrollo de la capacidad y gestión del cambio para que los servicios competentes sepan hacer un mejor uso de los nuevos métodos de evaluación, y se están implantando métodos reforzados de búsqueda de candidatos, como se explica en la sección III dedicada al resultado relativo a la diversidad.

Perspectivas

58. Se espera que la implantación del programa de selección de personal 2.0 culmine a finales de 2026 y que se avance en los aspectos más técnicos de la adquisición de candidatos, como el desarrollo, la validación y el seguimiento de los procesos de contratación, el uso de herramientas o servicios de contratación para medir los conocimientos, las competencias, las aptitudes y otras características necesarias para desempeñar bien el puesto de trabajo, la interpretación de los resultados de las pruebas psicométricas y los programas de aprendizaje para crear capacidades en el nuevo enfoque de la selección de personal.

Aprendizaje y perfeccionamiento

Propósito general

59. El aprendizaje es una acción estratégica y continua que precisa una hoja de ruta clara para ayudar a que el personal, los directivos y los equipos desarrollen las competencias que necesitan ahora y en el futuro. Se comienza diseñando soluciones acordes a los objetivos y, después, la atención se centra en preparar a las personas y los equipos, de modo que puedan hacer frente a los cambios que se avecinan en el lugar de trabajo. Por último, la actividad de aprendizaje se integra en todos los ámbitos para generar una amplia base de competencias y aumentar la rendición de cuentas.

Progresos en el logro de resultados

60. La Secretaría, siguiendo el mandato de la Asamblea General, hizo una evaluación a fondo de la frecuencia, la adecuación, los beneficios, las deficiencias y el funcionamiento de su programa de aprendizaje obligatorio, actividad que se inscribió en el marco de las iniciativas en curso para conseguir que la experiencia de incorporación y orientación inicial de los nuevos funcionarios responda a sus necesidades y sea uniforme y eficaz. La evaluación externa indicó que varios elementos del programa funcionaban bien, como la adecuación al marco de políticas, la pertinencia de los temas elegidos y los esfuerzos por aumentar las tasas de

finalización¹². Se recomendaron mejoras en cuatro ámbitos: centralización de la gestión del programa para mejorar la supervisión; armonización de los cursos en un itinerario de aprendizaje común; establecimiento de un mecanismo para la presentación de observaciones que favorezca la mejora continua; y mejoras técnicas concretas. Las recomendaciones ya se están aplicando, incluidas las mejoras de accesibilidad para el personal con discapacidades mencionadas en el párrafo 35.

61. En cuanto al aprendizaje operacional, desde 2022 se han creado 74 nuevos programas en apoyo del desarrollo profesional continuo del personal, entre los que cabe destacar 45 cursos de capacitación en conciencia situacional, planificación de escenarios y gestión operacional y de riesgos, entre otros temas. Para hacer frente a la creciente demanda de capacidades para el futuro, varios de estos cursos se centran en aspectos que se encuadran en el quinteto de cambios, como los dedicados a la alfabetización en el uso de datos y su análisis, en los que se utiliza un diseño innovador para impartir los contenidos, se integran conocimientos de las ciencias del comportamiento y se promueve una cultura de adopción de decisiones basada en datos. El portal Knowledge Gateway, que es una plataforma interna de intercambio de conocimientos, ha seguido consolidando la orientación y presentando materiales de aprendizaje. Los temas de carácter operacional que se ofrecen han pasado de 87 a 128 en los últimos dos años y, desde que el sitio se puso en marcha en abril de 2020, ha sumado casi 53.000 visitantes únicos.

62. Para reforzar la rendición de cuentas en la esfera del aprendizaje, a finales de este año las entidades dispondrán de un conjunto de herramientas y metodologías prácticas que servirá para evaluar si las iniciativas han surtido efecto. Con ellas, se espera que las entidades estén mejor preparadas para determinar si los programas cumplieron los objetivos marcados y si mejoraron verdaderamente las competencias de los participantes, aumentando así la calidad de los resultados.

Perspectivas

63. El aprendizaje y el perfeccionamiento en la Secretaría, en general, y los programas de desarrollo de la capacidad de liderazgo coordinados centralmente, en particular, que necesitan una mayor atención, seguirán armonizándose con los valores y requisitos estratégicos. La cultura de rendición de cuentas en este ámbito irá fortaleciéndose a medida que se vaya aplicando el marco de evaluación de los efectos del aprendizaje, con el fin de recopilar sistemáticamente pruebas que ayuden a seguir ajustando la oferta. También se seguirán vinculando los procesos de incorporación al servicio y orientación inicial en la Secretaría, aprovechando los enfoques globales y locales y potenciando el uso de la tecnología para crear una experiencia centrada en las personas, propicia, fluida, eficiente, transparente y equitativa para todas las partes. Para reforzar una cultura orientada al futuro que avale la visión de las Naciones Unidas 2.0, la Secretaría está reevaluando el apoyo que se presta a los jefes y directivos de todos los niveles. Para ello, se está centrando en los programas vigentes de desarrollo de la capacidad de liderazgo, entre los que se incluyen los dirigidos al personal directivo superior, de modo que todos los directivos, tanto nuevos como ya existentes, estén bien equipados para cumplir los mandatos. La Secretaría aspira a aumentar la eficacia directiva armonizando los enfoques de liderazgo con los valores institucionales fundamentales e integrando los conocimientos derivados del quinteto de cambios y otras capacidades estratégicas.

64. La necesidad de contar con un sistema de gestión del aprendizaje moderno que abarque toda la Organización y satisfaga las necesidades de los alumnos y los profesionales de la enseñanza de todas las entidades es algo que viene planteándose

¹² La tasa de finalización pasó del 20 % en mayo de 2023 al 67 % en enero de 2024, según datos del sistema.

desde hace tiempo en la Secretaría, como se indicó en el informe anterior. Tras una fase de diseño y un proyecto piloto exhaustivo, se decidió “desfragmentar” el conjunto vigente compuesto por más de 20 soluciones a solo 2, con la introducción de un nuevo sistema institucional de gestión del aprendizaje. Se espera que el sistema esté disponible a principios de 2026, y está previsto que con él se mitiguen las deficiencias anteriores, como la fragmentación de las actividades y los recursos de aprendizaje o las complicaciones para crear e impartir cursos y darles seguimiento, y, lo que es más importante, que la búsqueda de contenidos sea más fácil y que el acceso a ellos se agilice.

Promoción de las perspectivas de carrera y nuevo enfoque de la movilidad del personal

Propósito general

65. Desde finales de 2021, la Secretaría utiliza un marco interno que rige la promoción de las perspectivas de carrera y ofrece una definición común del éxito profesional en la Organización. El marco gira en torno a varios factores que influyen en la satisfacción laboral: el futuro del trabajo; el grado de experiencia, que está relacionado con el mantenimiento de la excelencia profesional a todos los niveles; la amplitud de la experiencia, que se va formando según se van acumulando competencias y capacidades al asumir funciones lateralmente, y la especial importancia de la movilidad, gracias a la cual se expone al personal a toda la diversidad y riqueza de las funciones, los contextos y los lugares de destino de la Organización. La implantación del marco exige un cambio cultural continuo, dado que su objetivo es corregir la noción anticuada de que la única manera de medir el éxito en el trabajo es mediante el adelanto profesional en sentido ascendente, algo que puede ser cierto para algunos funcionarios de la Secretaría, pero que en ningún caso es válido para todos.

Progresos en el logro de resultados

66. Los resultados de las sucesivas encuestas sobre la implicación del personal indican que se debe seguir trabajando en la satisfacción profesional. Se pusieron en marcha distintas iniciativas a este respecto, en particular un nuevo enfoque de la movilidad del personal, que se basa en el vínculo fundamental que existe entre el aprendizaje y el desarrollo de aptitudes, por una parte, y la satisfacción profesional, por la otra. El enfoque se ha planteado teniendo en cuenta la responsabilidad de la Organización de comunicar claramente lo que se espera del personal, sobre todo en lo que se refiere a la prestación de servicio en entidades con mandatos diversos en distintas ubicaciones geográficas, contempla los traslados geográficos por un período de un año de servicio o más y se aplica únicamente a los puestos ocupados.

67. Otra iniciativa es el programa Together, que pone en contacto a los miembros del personal de todo el sistema de las Naciones Unidas a través de relaciones de mentoría o establecimiento de redes. A través del programa, se puede aprender de otros compañeros y buscar motivación en ellos, crecer profesionalmente y sentirse más comprometido con el trabajo y la trayectoria profesional. Desde septiembre de 2020, más de 3.500 funcionarios se han inscrito en el programa y se han celebrado más de 7.800 sesiones a cargo de aproximadamente 1.770 mentores, que representan a funcionarios de todas las categorías, desde las del Cuadro de Servicios Generales hasta la de Secretario General Adjunto.

68. Al revisar los datos del cuestionario del Índice de Gestión del Personal, a través del cual el personal puede proporcionar información a sus superiores, si cumplen los requisitos, dentro de un determinado ciclo de gestión del desempeño, se ha observado un aumento del número de directivos que mantienen conversaciones sobre la carrera

en la Organización. En relación con la pregunta “Mi jefe o jefa me alienta y me apoya para que me centre en mi propio desarrollo y crecimiento personales”, aproximadamente 2.800 directivos recibieron una puntuación media global de 3,37 para el ciclo de evaluación 2022-2023, y aproximadamente 4.300 recibieron una puntuación media global de 3,46 para el ciclo de evaluación 2023-2024.

69. Tras hacerse pública la nueva política de movilidad y celebrarse distintas sesiones informativas con 60 entidades centradas en las misiones sobre el terreno, en noviembre de 2023 se puso en marcha la primera campaña anual de movilidad en todo el mundo siguiendo el nuevo enfoque. Un total de 1.348 miembros en activo del personal internacional optaron por participar. De ellos, 375 cumplían los requisitos. Una vez definidos los nuevos lugares de destino, se hicieron 78 asignaciones de movilidad, de las cuales el 46 % se concentró en grupos con condiciones de vida difíciles (de las categorías D/E a las categorías A/B/C/H y viceversa), frente a un indicador clave del desempeño del 60 %. Esto, junto con el hecho de que el 30 % de los funcionarios se desplazaron entre lugares de destino D/E, frente a un indicador clave del desempeño del 15 %, indica que el servicio en lugares de destino difíciles no se percibe necesariamente a escala como una carga, dado que los factores de satisfacción profesional pueden variar significativamente de una persona a otra.

70. Aunque el deseo del personal en activo de participar en el programa superó las expectativas, el número final de asignaciones de movilidad fue inferior de lo que se había previsto para el primer año. En ese contexto, el costo de los traslados geográficos en 2023 fue de 2.430.105 dólares de los Estados Unidos. De ese costo, aproximadamente el 37 % se financió con cargo al presupuesto ordinario y aproximadamente el 51 % con cargo a la cuenta de mantenimiento de la paz, mientras que el resto se financió con recursos extrapresupuestarios, otros recursos prorrateados y actividades financiadas conjuntamente, todo ello, en términos generales, dentro de las previsiones. En vista de lo anterior, la absorción de las repercusiones financieras derivadas de la participación en el proceso de movilidad no ha supuesto grandes problemas para las entidades, a las que, no obstante, se asesoró sobre posibles medidas de mitigación financiera, como el escalonamiento gradual de las reasignaciones de movilidad.

71. Se tendrá en cuenta la experiencia operacional adquirida con la primera campaña de movilidad, ya concluida.

72. Desde una perspectiva más estratégica, se debe agilizar el proceso de establecimiento de incentivos no financieros para el personal que participa en el programa de movilidad, tal como solicitó la Asamblea General en el párrafo 18 de la resolución [77/278](#), para, así, reforzar su alcance. Entre los incentivos cabría citar el requisito de la movilidad geográfica para poder ascender a las categorías P-5 y superiores, la resolución de los aspectos pendientes relacionados con el seguro y el apoyo familiar, el refuerzo de los vínculos con los programas de promoción de las perspectivas de carrera y de aprendizaje del sistema de las Naciones Unidas y la Secretaría, especialmente en el ámbito del apoyo entre pares, y la introducción de un mecanismo para la presentación de observaciones, no solo del personal que participa, sino también de los que no lo hacen, lo que ayudará a entender mejor cuáles son las motivaciones. Se ha elaborado una propuesta conjunta sobre los incentivos con los representantes del personal, con la intención de que se tenga en cuenta al hacer los cambios necesarios en las políticas y los procesos para los próximos ciclos de movilidad.

73. Paralelamente, se presentó a la Asamblea General una propuesta sobre el paso del personal de la Secretaría del Cuadro de Servicios Generales al Cuadro Orgánico ([A/78/569/Add.1](#)), en la que se solicitaba el levantamiento de las restricciones vigentes cuando se cumplieran determinadas condiciones, lo que iba a mejorar las

perspectivas de carrera de ese cuadro de personal, tal como dispuso la Asamblea General en su resolución 71/263. Las restricciones son un problema sistémico que mina la moral del personal: son el principal factor de insatisfacción profesional en la Secretaría, según los comentarios cualitativos transmitidos a través de la encuesta sobre la implicación del personal de 2021. En la propuesta se argumenta que la aplicación de las restricciones, que llevan en vigor desde 1978, es contraria al principio de igualdad e imparcialidad en el trato de todos los candidatos y que, dentro del régimen común de las Naciones Unidas, la Secretaría es la única organización que impide a determinados candidatos competir por puestos vacantes debido simplemente a su condición de funcionarios en activo. También se argumenta en la propuesta que las restricciones han quedado obsoletas, ya que el contexto institucional ha cambiado fundamentalmente, al haberse introducido un proceso de contratación completamente competitivo y una revisión por un órgano central de examen. Asimismo, se señala que las restricciones vigentes limitan la reserva de talentos y reducen tanto las oportunidades de conseguir el personal con las cualificaciones necesarias de conformidad con lo dispuesto en la Carta de las Naciones Unidas como las posibilidades de avanzar simultáneamente en el cumplimiento de los mandatos de la Asamblea General relativos a la distribución geográfica equitativa y la paridad de género.

Perspectivas

74. La Secretaría consolidará su nuevo enfoque de la movilidad del personal y llevará a cabo procesos anuales de movilidad con arreglo a los marcos normativos y de rendición de cuentas establecidos. El nuevo enfoque es una medida que, con el tiempo, será positiva para la Organización: a largo plazo, la aplicación sostenida del programa aumentará tanto la eficiencia institucional como la moral del personal, dado que las virtudes de la nueva política de movilidad se irán haciendo patentes de forma progresiva. Al mismo tiempo, se seguirá haciendo lo posible por ayudar a todo el personal a estar satisfecho en el trabajo eliminando barreras y ofreciendo las oportunidades de desarrollo profesional que correspondan.

V. Resultado relativo a la rendición de cuentas

Servicios de asesoramiento y sobre políticas de recursos humanos

Propósito general

75. El pilar de toda organización responsable desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos (a saber, el desarrollo y la aplicación de políticas) es también el elemento básico para avanzar en el marco del resultado relativo a la agilidad. La provisión de políticas de recursos humanos simplificadas y flexibles y de servicios eficientes y centrados en el cliente es fundamental para que las entidades con autoridad delegada puedan cumplir sus mandatos de forma racionalizada. A tal respecto, se debe dar prioridad a las políticas que buscan la transformación, la orientación al cliente y la simplificación, planteando los distintos aspectos desde la perspectiva de la reforma y aprovechando las enseñanzas extraídas de la aplicación de las políticas a través de las observaciones transmitidas con respecto al asesoramiento operacional y la prestación de apoyo a las entidades.

Progresos en el logro de resultados

76. Desde 2020, la Organización prepara y publica políticas de recursos humanos dando prioridad al valor transformador y a las mejores operaciones de apoyo. La elaboración de políticas exige una intensa labor de consulta con las partes interesadas, de modo que sus disposiciones sean pertinentes y viables para los

profesionales de recursos humanos. Al establecer políticas nuevas y revisar las ya existentes, se insiste en simplificar y acortar los contenidos, ofreciendo al mismo tiempo guías de procesos y directrices complementarias. De este modo, resulta más sencillo entender y cumplir las políticas. En el período sobre el que se informa, se han seguido examinando las disposiciones administrativas. En 2023 se alcanzó una tasa de finalización del 59 %, frente al 56 % de 2021. Se han publicado políticas nuevas o revisadas sobre la reducción de personal, la licencia parental, la movilidad, la selección de personal, la gestión del desempeño y la protección de datos, entre otros temas prioritarios.

77. Desde 2023 hasta mediados de 2024, se dio asesoramiento y respaldo operacional a las entidades conforme al modelo de apoyo escalonado establecido, respondiendo a más de 6.000 solicitudes de más de 100 entidades clientes. Las cuatro categorías temáticas principales fueron las siguientes: el uso de modalidades de personal que no era de plantilla; los nombramientos y los ascensos; los deberes, los derechos y las obligaciones; y la gestión del desempeño. Para aumentar la capacidad de recursos humanos en apoyo de las entidades, se publicaron 71 documentos de orientación operacional, se celebraron 54 sesiones informativas sobre temas de recursos humanos y se prestó apoyo operacional específico a las entidades que estaban recortando personal. La satisfacción con los servicios prestados se ha situado sistemáticamente por encima de la meta establecida del 75 % (89 % en 2023, frente al 76 % en 2019, cuando se introdujo el mecanismo para la presentación de observaciones de los clientes). También ha aumentado la fiabilidad de la encuesta, como demuestra la tasa anual de respuesta del 42 % en 2023, frente al 18 % de 2019.

Perspectivas

78. Se han hecho importantes avances en distintas políticas que ya han visto la luz, entre ellas las del sistema de selección de personal ([ST/AI/2010/3/REV.3](#)), las reducciones o reestructuraciones de plantilla que den lugar a la rescisión de nombramientos ([ST/AI/2023/1](#)), la movilidad ([ST/AI/2023/3](#)), las licencias parentales y familiares ([ST/AI/2023/2](#)), los valores y comportamientos de las Naciones Unidas ([ST/SGB/2024/4](#)) y el sistema de gestión y perfeccionamiento de la actuación profesional ([ST/AI/2021/4/Rev.1](#)). De cara al futuro, la Secretaría continuará dictando de manera oportuna políticas estratégicas y transformadoras de gestión de los recursos humanos, promoviendo la racionalización y la simplificación para impulsar la eficiencia operacional. Para ello se adoptará un enfoque participativo, basado en pruebas y que responda a las necesidades de los clientes, a fin de determinar las prioridades. En la prestación eficaz de apoyo operacional y servicios de asesoramiento en materia de recursos humanos a las entidades clientes también se seguirán empleando las herramientas adecuadas de gestión de la prestación de servicios.

79. En el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos del sistema de las Naciones Unidas, la Secretaría seguirá contribuyendo a aumentar la eficacia y simplificar las prácticas institucionales en el sistema de las Naciones Unidas, con la orientación y coordinación de la Comisión de Administración Pública Internacional.

Arreglos contractuales y armonización de las condiciones de servicio

Propósito general

80. La Asamblea General, en la resolución [65/247](#), aprobó el otorgamiento de contratos continuos a los funcionarios que reunían los requisitos y solicitó al

Secretario General que informara sobre la aplicación del régimen, teniendo en cuenta los criterios establecidos y los límites máximos de puestos.

Progresos en el logro de resultados

81. En un informe anterior presentado a la Asamblea General ([A/73/372](#)), el Secretario General señaló las dificultades de completar los exámenes y conceder nombramientos continuos con carácter anual. El examen entraña tres etapas, a saber, la determinación del derecho, la asignación de puntos y la revisión final, y se necesitan al menos diez meses para completarlo. Dado que los límites máximos de puestos relacionados con cada examen anual no pueden determinarse hasta que haya concluido el proceso anterior y se hayan concedido los nombramientos continuos, ponerse al día con los exámenes anuales es una labor ardua, por no hablar de las limitaciones de capacidad, tanto tecnológicas como humanas. Por tanto, el examen de 2014 se concluyó en septiembre de 2018 y el de 2015, en marzo de 2022. Tras desarrollarse en Inspira un proceso avanzado desde el punto de vista tecnológico, en 2023 se hizo un examen único para los años 2016 a 2021, y los nombramientos se concedieron el 1 de febrero de 2024. En los cuadros 2 y 3 se muestra el número total de nombramientos¹³ concedidos de 2012 a 2021. El proceso y los pasos definidos por la Asamblea General en su resolución [65/247](#) se presentan en el anexo.

Cuadro 2

Examen de los nombramientos continuos de funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos, 2012-2023^a

(Población: 3.665 nombramientos permanentes/continuos vigentes)

<i>Año de examen</i>	<i>Límite máximo de puestos</i>	<i>Nombramientos permanentes y continuos vigentes</i>	<i>Nombramientos continuos disponibles</i>	<i>Nombramientos continuos concedidos</i>
2012	4 321	3 763	558	560 ^b
2013	4 466	4 222	244	244
2014	4 149	3 709	437	436
2015	4 216	3 580	636	258
2016	4 239	3 349	890	277
2017	4 254	3 626	628	259
2018	4 155	3 885	270	242
2019	4 149	4 127	22	22
2020	4 090	4 149	—	—
2021	4 092	4 149	—	—
2022	4 091	3 665	426	
2023	4 104	3 665	439	
Total				2 298

^a Las previsiones para 2022 y 2023 sobre los límites máximos de puestos y los nombramientos continuos disponibles son para futuros exámenes de los nombramientos continuos. Se muestran las cifras de personal para 2022 y 2023 con nombramientos continuos al 30 de septiembre de 2024. Para 2023, las estimaciones relativas a los nombramientos permanentes/continuos vigentes y a los nombramientos disponibles no tienen en cuenta los resultados del proceso de nombramientos continuos de 2022.

^b Se concedieron contratos continuos a otros dos funcionarios tras hacerse una evaluación interna y un nuevo examen del cumplimiento de los criterios de referencia.

¹³ Excluidos los nombramientos continuos concedidos, de conformidad con la regla 4.16 del Reglamento del Personal, a los funcionarios del Cuadro Orgánico contratados tras haber aprobado un concurso.

Cuadro 3

Examen de los nombramientos continuos de funcionarios del Cuadro Orgánico y categorías superiores y del Servicio Móvil, 2012-2023^a

(Población: 7.593 nombramientos continuos/permanentes vigentes)

<i>Año de examen</i>	<i>Límite máximo de puestos</i>	<i>Nombramientos permanentes y continuos vigentes</i>	<i>Nombramientos continuos disponibles</i>	<i>Nombramientos continuos concedidos</i>
2012	6 869	3 527	3 342	2 339
2013	7 515	5 855	1 660	1 193
2014	7 873	6 576	1 297	1 006
2015	7 038	7 081	(43)	—
2016	7 407	6 567	840	840
2017	7 946	7 407	539	449
2018	7 451	7 859	—	—
2019	8 228	7 859	372	372
2020	8 211	8 228	—	—
2021	8 399	8 228	171	171
2022	8 472	7 593	879	
2023	8 662	7 593	1 069	
Total				6 370

^a Las previsiones para 2022 y 2023 sobre los límites máximos de puestos y los nombramientos continuos disponibles son para futuros exámenes de los nombramientos continuos. Se muestran las cifras de personal para 2022 y 2023 con nombramientos continuos al 30 de septiembre de 2024. Para 2023, las estimaciones relativas a los nombramientos permanentes/continuos vigentes y a los nombramientos disponibles no tienen en cuenta los resultados del proceso de nombramientos continuos de 2022.

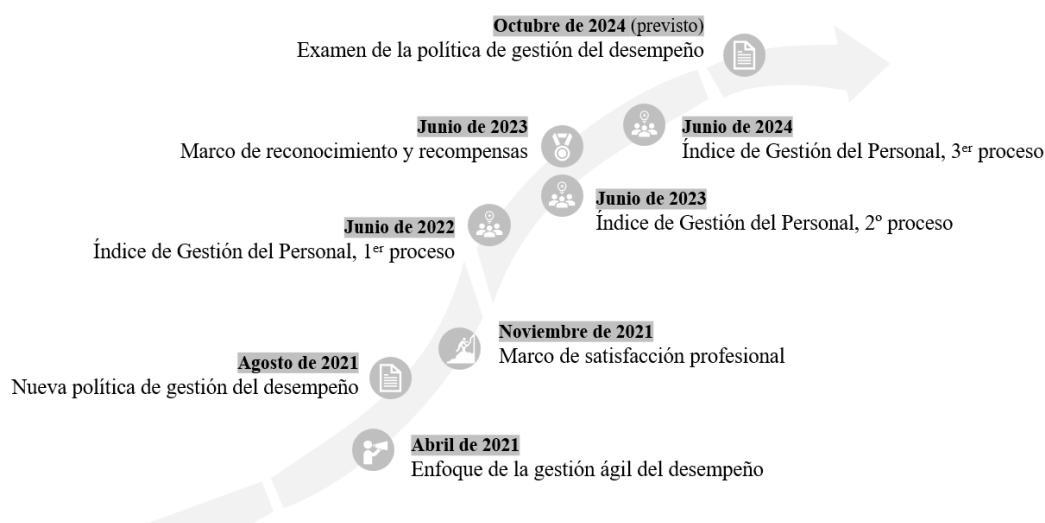
Gestión ágil del desempeño*Propósito general*

82. La existencia de un sistema ágil de gestión que integre las cuatro dimensiones clave siguientes favorece la creación de una cultura de desempeño excelente : una planificación del trabajo que favorezca la alineación y gestión de los objetivos organizacionales e individuales; interacciones y diálogos frecuentes; un mecanismo de apoyo y orientado al futuro para la presentación de observaciones; y colaboración y equipos autónomos. Con el tiempo, se espera ir dejando de lado de modo efectivo la gestión del desempeño basada en el cumplimiento para reorientarla hacia el intercambio continuo, honesto y transparente de observaciones, también en sentido ascendente con la metodología de evaluación de 360 grados, con el fin de promover la rendición de cuentas, el desarrollo y la mejora continua.

Progresos en el logro de resultados

83. El planteamiento relacionado con la gestión ágil del desempeño comenzó a aplicarse en el ciclo 2021/2022. En la figura V se describe su uso hasta la fecha.

Figura V
Uso de la gestión ágil del desempeño desde sus inicios hasta la fecha



84. En el período sobre el que se informa, el sistema ha seguido consolidándose. Desde el punto de vista cualitativo, las entidades y los equipos han respondido bien a la simplificación del proceso, la integración de los valores y comportamientos en los objetivos y la consolidación de los elementos de evaluación y desarrollo del enfoque. Los datos cuantitativos de la última encuesta sobre la implicación del personal aún no están disponibles, pero de las encuestas anteriores se desprende que los empleados tienen una opinión positiva: por ejemplo, la percepción sobre la imparcialidad de las evaluaciones del desempeño pasó del 71 % en 2019 al 78 % en 2021 y en cuanto a la capacidad de los directivos para hacer frente al desempeño insatisfactorio, pasó del 61 % en 2019 al 69 % en 2021.

85. Por su parte, la adopción del sistema de conversaciones continuas sobre el desempeño, en lugar de conversaciones puntuales, no ha incidido de modo sustancial en la tasa de cumplimiento a final del período y se ha mantenido entre el 89,3 % y el 94,3 % en los últimos cinco ciclos anuales. La introducción de un marco interno de programas de reconocimiento y recompensas a mediados de 2023 ha reforzado la práctica de las conversaciones continuas sobre el desempeño, ya que con él se destaca la importancia del reconocimiento y la compensación no financiera como medio fundamental para aumentar la motivación, la implicación y la productividad en el lugar de trabajo.

86. También se ha seguido implantando la metodología relacionada con la evaluación de 360 grados. Iniciada en el ciclo 2021-2022 para los miembros del personal de las categorías D-1 y D-2, en los dos últimos ciclos se ha ampliado también a los primeros superiores jerárquicos con cuatro o más supervisados. La herramienta electrónica existente se adaptó para reforzar el proceso de recopilación de las opiniones de los supervisados, tanto primeros como segundos. De esa manera, los directivos pueden hacer una autoevaluación basada en 12 preguntas. Los datos aportados por la herramienta han sido alentadores: en el ciclo 2023-2024, la puntuación media de la evaluación de los supervisados primeros y segundos fue de 3,51 (en una escala de cuatro puntos) y la de la autoevaluación de los directivos fue de 3,42. En los dos últimos ciclos, las puntuaciones más altas han correspondido al trato digno y respetuoso dispensado al personal y las más bajas, al reconocimiento de los errores en el transcurso natural de la innovación. Esta y otras conclusiones se están

triangulando con otros datos y se incorporarán como lecciones aprendidas a distintos procesos de recursos humanos.

87. Paralelamente, se ha seguido tratando de mejorar la capacidad organizativa para hacer frente al desempeño insatisfactorio. Desde principios de 2023 y hasta mediados de 2024, se recibieron 522 solicitudes de apoyo de las entidades, a las que se ha seguido ayudando a gestionar eficazmente los problemas de rendimiento. Se está prestando apoyo operacional específico y también se está creando capacidad en recursos humanos en cuestiones complejas relacionadas con la actuación profesional. Por ejemplo, se está dando orientación a las entidades con respecto a la gestión de los conflictos y el proceso de administración de justicia. El contenido de las sesiones informativas se actualiza continuamente para que incluya las novedades de jurisprudencia y las mejores prácticas. En 2024 se comenzó a implantar un programa de formación de formadores en gestión del desempeño para que los profesionales de recursos humanos estén plenamente preparados y puedan informar y ayudar a los directivos de sus entidades en temas relacionados con la gestión del desempeño. En una revisión de la instrucción administrativa sobre el sistema de gestión y perfeccionamiento de la actuación profesional se aclaran varias cuestiones desde el punto de vista de las políticas, por ejemplo en la sección dedicada a la detección y resolución de las deficiencias de desempeño y los resultados insatisfactorios. La revisión también refuerza la coherencia y la rendición de cuentas para los casos en los que se retienen los incrementos de escalón del personal que “cumple parcialmente” o “no cumple” las expectativas. Por último, a partir de 2025, quienes han recibido una calificación inferior al grado satisfactorio o consideran que los directivos no han seguido el procedimiento debido pueden impugnar la decisión en Inspira. Se espera que esta mejora, además de hacer más transparente el proceso de impugnación, también amplíe la disponibilidad de candidatos para formar parte de los paneles.

Perspectivas

88. Las mejoras relacionadas con la gestión continua del desempeño derivadas de la aplicación del enfoque ágil explicado ayudarán a introducir cambios de fondo y de cultura a un mismo tiempo. La Secretaría continuará midiendo el grado de cumplimiento y utilizando la experiencia adquirida para hacer cambios cuando sea necesario, especialmente a través del mecanismo para la presentación de observaciones de la encuesta sobre la implicación del personal, que tiene una parte dedicada a la gestión del desempeño. En el futuro, se prestará atención al cambio cultural haciendo recordatorios sutiles sobre los comportamientos para poder tomar medidas a tiempo, manteniendo la colaboración con las entidades y facilitando sesiones informativas sobre el desempeño a cargo de las entidades y dando orientación para incorporar los valores y los comportamientos en las conversaciones centradas en los planes de trabajo individuales. El 1 de octubre de 2024 entró en vigor una instrucción administrativa revisada, titulada “Sistema de gestión y perfeccionamiento de la actuación profesional” (ST/AI/2021/4/Rev.1). La política se ha simplificado y modernizado, se ha añadido una herramienta de evaluación en la que participan diferentes calificadores y se han reforzado las disposiciones sobre la gestión del desempeño insatisfactorio. El marco de valores y comportamientos también se ha integrado en la última versión de la política.

Conducta e integridad

Propósito general

89. Los mecanismos de conducta e integridad se están aplicando en toda la Secretaría desde una perspectiva integrada y total sobre la base de tres pilares:

prevención, cumplimiento de las normas y medidas correctivas. Con esta metodología se detectan y resuelven los problemas de conducta e integridad de forma proactiva y transparente. Todos los detalles sobre su aplicación se recogen en los respectivos informes anuales del Secretario General (el último disponible es el informe [A/78/603](#)), pero en los párrafos siguientes se exponen algunos de los aspectos más destacados.

Progresos en el logro de resultados

90. Pese a los esfuerzos realizados para tramitar con celeridad todas las denuncias de actuaciones prohibidas con arreglo al enfoque de tolerancia cero ante la conducta indebida, se ha dado prioridad a los casos de acoso sexual, tal como se establece en la resolución [77/278](#). En 2023, cuatro casos de acoso sexual acabaron en la rescisión del contrato de la persona implicada y, a mediados de 2024, se había registrado uno que había terminado de igual manera. Las cifras son comparables a las de años anteriores: cinco casos en 2022 y seis en 2021. En cuanto a la explotación y los abusos sexuales, tres casos acabaron en el cese de la relación laboral en 2023 y, a mediados de 2024, otro caso acabó de igual modo, cifras estas similares a las de años anteriores (seis casos en 2022 y tres en 2021).

91. En lo que va de 2024, la base de datos ClearCheck, que abarca todo el sistema, se utiliza ya en 38 entidades, frente a las 36 que lo hacían en 2023 y las 33 de 2022. La detección de casos también aumentó significativamente (de 278.800 en 2022 a 402.569 en 2023), lo que reduce las probabilidades de volver a contratar a personas cuya relación laboral con las Naciones Unidas ha finalizado por motivos de acoso sexual o de explotación y abuso sexuales. Además, se está llevando a cabo un proyecto piloto para que la base de datos incluya todo tipo de faltas graves, como las relacionadas con el racismo y la discriminación racial, tal y como se establece en las resoluciones [77/278](#) y [78/253](#).

92. El fondo fiduciario de apoyo a las víctimas de la explotación y los abusos sexuales, que busca consolidar el enfoque que se aplica en todo el sistema de las Naciones Unidas para dar respuestas centradas en las víctimas, tiene proyectos en curso en Haití, la República Centroafricana y Sudán del Sur. Además, un equipo de tareas de alto nivel sobre la resolución de las demandas de paternidad y pensión alimenticia presentadas contra miembros del personal de las operaciones de paz de la Organización trata de reforzar los intercambios y la cooperación con los Estados Miembros para que dichas reclamaciones puedan resolverse con más rapidez. También ha continuado el apoyo a la alianza entre la Unión Africana y las Naciones Unidas, según lo dispuesto en la resolución [2719 \(2023\)](#) del Consejo de Seguridad.

93. El número de denuncias de conducta indebida que implican a miembros del personal de las operaciones de paz ha aumentado en general, lo que puede atribuirse al hecho de que se están denunciando incidentes ocurridos en el pasado. La tendencia ha sido constante en los últimos cinco años y puede deberse a un mayor grado de sensibilización y de disponibilidad de mecanismos de denuncia, especialmente dentro de las comunidades. También sugiere, en el caso de la explotación y los abusos sexuales, que es posible que las víctimas se sientan más cómodas y con fuerzas para denunciar después de pasados varios años, sobre todo a medida que se va acercando el cierre de las misiones. Los equipos especializados de las entidades siguieron ayudando a las misiones a gestionar los riesgos de conducta indebida, incluidos los vinculados a los procesos de transición, reducción y liquidación. Para ayudar a los profesionales, se revisaron y mejoraron las herramientas utilizadas para gestionar los riesgos de mala conducta y de explotación y abusos sexuales. A raíz de ello, se reforzaron el uso de los datos y el análisis de las tendencias para facilitar la toma de

decisiones, y se puso en marcha una interfaz digital dinámica, que incluye una herramienta para las visitas de evaluación de los riesgos.

94. Para fomentar el civismo, la dignidad y el respeto se ha hecho una amplia labor de extensión con los puntos focales de las entidades y se han actualizado distintos procesos y políticas a través de una comunidad de práctica especializada. Este trabajo se vio reforzado por los materiales del programa Unidos por el Respeto, puesto en marcha en 2020 para ayudar a las entidades a cumplir su obligación de mantener contactos periódicos e interactivos con el personal al respecto de las conductas prohibidas. El programa consta de tres componentes: un curso obligatorio en línea, cuyos contenidos se revisaron en 2024, por lo que todo el personal tiene que volver a tomarlo; los materiales antes citados; y distintos diálogos moderados, que ya se pueden realizar en cuatro idiomas oficiales. A mediados de 2024, 300 empleados de 60 entidades habían obtenido la acreditación necesaria para codirigir los diálogos mediante un programa de formación de formadores, y 3.766 personas habían participado en alguna de las 237 sesiones que se habían impartido.

95. Por último, se actualizó el compendio consolidado de las medidas disciplinarias impuestas durante el período 2009-2023, que, en aras de la transparencia, se publicó en 2024 para que el personal y los directivos tuvieran acceso a los datos sobre la tramitación de los asuntos disciplinarios. El compendio se puede consultar en línea y consta de una reseña del marco administrativo de aplicación, un flujograma del proceso disciplinario y de investigación y distintos ejemplos reales de faltas de conducta junto con sus consecuencias, en los que se han tenido en cuenta los requisitos de privacidad y confidencialidad.

Perspectivas

96. La Secretaría seguirá ampliando su Sistema de Seguimiento de la Gestión de Casos a lo largo de todo el proceso y reforzando las capacidades de los puntos focales de toda la Secretaría en materia de conducta e integridad. Se actualizará la política para hacer frente a la discriminación, el acoso, incluido el acoso sexual, y el abuso de autoridad, de modo que se incluya una definición clara de la discriminación racial. Seguirá habiendo contactos estratégicos con la Oficina del Coordinador Especial para Mejorar la Respuesta de las Naciones Unidas a la Explotación y los Abusos Sexuales y la Defensoría de los Derechos de las Víctimas. Se dará prioridad a la lucha contra el acoso sexual, entre otras cosas participando activamente en el Equipo de Tareas de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para Abordar el Acoso Sexual. Ello implica dirigir flujos de trabajo y contribuir al desarrollo de productos y marcos, con vistas a construir un enfoque común a todo el sistema para dar una respuesta centrada en las víctimas. Seguirán reforzándose las alianzas con las entidades de las Naciones Unidas, los Estados Miembros y las instituciones regionales que se centran en aumentar el apoyo y la colaboración para gestionar el riesgo de conductas indebidas, así como en las actividades de prevención que responden a las necesidades, la aplicación de la ley, las iniciativas de apoyo a las víctimas y la transmisión de buenas prácticas.

Salud y bienestar

Propósito general

97. Procurar que los empleados gocen de buena salud, tanto mental como física, puede repercutir en los costos sanitarios, el absentismo, la productividad, la retención, la cultura institucional y la moral del personal, entre otras cosas. Por eso, se dispone de un conjunto coordinado y exhaustivo de estrategias (concienciación, creación de capacidad y prestación de apoyo, por ejemplo) que sirven para atender las necesidades de salud del personal de las Naciones Unidas, cumpliéndose en todo momento con las

normas aplicables y estableciéndose un entorno propicio en el que se garantice la seguridad y se cuide de la salud.

Progresos en el logro de resultados

98. Aportar orientaciones, herramientas, actividades de apoyo y medios de aprendizaje de forma continua en materia de salud y bienestar ha seguido siendo prioritario, y distintos departamentos de la Secretaría han compartido esta responsabilidad. A finales de 2023 se puso en marcha la Estrategia sobre Salud Mental y Bienestar para 2024 y años posteriores¹⁴, que abarca todo el sistema y que se actualizó previamente a partir de las enseñanzas extraídas de la versión anterior. La estrategia ofrece un tablero con 12 indicadores que se emplea para medir los resultados de las iniciativas que se llevan adelante, aplicándose así un enfoque basado en los datos para promover las mejores prácticas en materia de salud mental y bienestar en el lugar de trabajo. A través de la estrategia, la prestación de apoyo a la salud mental se ajusta al marco de aplicación más reciente del sistema de las Naciones Unidas, contenido en el informe de políticas sobre salud mental en el trabajo¹⁵, al basar la mejora continua en los cuatro pilares siguientes: prevención, promoción, apoyo y creación de un entorno propicio. El equipo de dirección especializado en salud mental, que supervisa la aplicación de la estrategia en la Secretaría, está terminando de hacer un examen institucional y un análisis cartográfico de los servicios de prestación de apoyo como requisito previo para avanzar más rápidamente. Ambas cosas fueron recomendadas en un reciente examen de las políticas y prácticas de salud mental y bienestar en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas realizado por la Dependencia Común de Inspección (JIU/REP/2023/4).

99. Paralelamente, se invirtió en iniciativas que hacen un mayor uso de las tecnologías para fortalecer el apoyo a la salud mental aplicando la Estrategia de Salud Mental para el Personal Uniformado de las Naciones Unidas en la Secretaría, que se adoptó en 2023. En 2024 se lanzó una aplicación en 16 idiomas, destinada a proporcionar herramientas y soluciones para la autoevaluación, mejorar el bienestar mental y disminuir la estigmatización. Con la aplicación, el personal uniformado tiene acceso directo a distintos recursos para el bienestar mental en un formato de disposición inmediata, dondequiera que esté destinado y de forma segura y confidencial. En los hospitales de una misión de mantenimiento de la paz también comenzaron a crearse las capacidades correspondientes con el envío de especialistas en salud mental.

100. También se ha seguido haciendo lo posible por aumentar la calidad de la atención médica de toda la plantilla (incluido el personal de mantenimiento de la paz) en cuestiones físicas. Junto a la implantación del marco de actuación médica, que está en curso, en el período sobre el que se informa se prestó especial atención al uso de las tecnologías de comunicación digital para mejorar los resultados de salud. El proyecto de telemedicina desarrollado en el marco del programa de alianza triangular ha sido determinante para reducir la mortalidad en las operaciones sobre el terreno. Con el proyecto se ha seguido ampliando la prestación de asistencia sanitaria especializada con independencia de la ubicación y con una relación costo-eficacia muy buena. En la actualidad, hay servicios de telemedicina en 24 emplazamientos y, en opinión de los usuarios, el 87 % de las teleconsultas mejoran los resultados de salud. El proyecto recibió el premio del Secretario General de 2023 en la categoría del quinteto de cambios.

¹⁴ https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/un_system_mental_health_and_well_being_strategy_for_2024.pdf.

¹⁵ Disponible en <https://www.who.int/publications/i/item/9789240057944>.

Perspectivas

101. La Secretaría ejecutará de forma continua un plan de acción de salud mental formando grupos de trabajo que se encargarán de supervisar los entregables concretos previstos. En especial, se procurará integrar las consideraciones de salud mental en la gestión de los recursos humanos durante toda la vida laboral del personal. La Secretaría también seguirá buscando y haciendo avances en materia de salud ocupacional aplicando de manera coordinada el marco de actuación médica para que todo el personal pueda gozar de buena salud. Dicho marco puede ayudar a recoger y analizar datos relacionados con la salud, que son útiles, a su vez, para definir las intervenciones destinadas al personal en función de sus necesidades.

VI. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General

102. Se invita a la Asamblea General a que tome nota del informe.

Anexo

Resolución 65/247 – VI Arreglos contractuales

48. *Recuerda* el párrafo 2 de la sección II de su resolución 63/250 y reafirma que los arreglos contractuales comprenden tres tipos de nombramiento: temporario, de plazo fijo y continuo;

49. *Aprueba* el otorgamiento, a partir del 1 de enero de 2011, de contratos continuos a todos los funcionarios que reúnan los requisitos establecidos sobre la base de las necesidades continuas de la Organización;

50. *Recuerda* el párrafo 23 de la sección II de su resolución 63/250 y decide que, sin perjuicio de lo dispuesto en los párrafos 51 a 61 de la presente resolución, se otorguen contratos continuos a los candidatos que hayan aprobado los concursos nacionales con fines de contratación y a los funcionarios de los servicios de idiomas, después de dos años de período de prueba;

51. *Decide* que las necesidades continuas de la Organización se determinen sobre la base de los puestos de plantilla y temporarios de más de cinco años de antigüedad y de los puestos de personal temporario general de las misiones políticas especiales, a excepción de los que están sujetos a las disposiciones de los párrafos 53 b) y c) de la presente resolución, distribuidos en dos límites máximos de puestos, uno para el personal internacional del Cuadro Orgánico y categorías superiores y del Servicio Móvil y otro para el personal del Cuadro de Servicios Generales y otras categorías contratadas a nivel local, que serán revisados periódicamente por la Asamblea General y se ampliarán o reducirán en función de las actividades de la Organización;

52. *Decide también* establecer el valor inicial de los límites máximos de puestos en el 75 % del número total de los puestos mencionados en el párrafo 51 de la presente resolución, e incluir contratos permanentes en los límites máximos de puestos;

53. *Decide además* que los funcionarios habrán de satisfacer los siguientes criterios a fin de ser tenidos en cuenta para el otorgamiento de un contrato continuo:

a) Haber completado un mínimo de cinco años de servicio continuado con arreglo al Estatuto y el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas;

i) Funcionarios de la Secretaría de las Naciones Unidas que hayan acumulado al menos cinco años de servicio continuo con nombramientos de plazo fijo, incluidos períodos de servicio en una entidad que aplique el Estatuto y el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas;

ii) Funcionarios que anteriormente hayan tenido nombramientos de las series 100, 200 o 300 del Reglamento del Personal y que hayan sido contratados a partir del 1 de julio de 2009 con nombramientos de plazo fijo con arreglo al Reglamento provisional del personal tras un proceso competitivo en virtud de la regla 4.15 si han prestado servicios ininterrumpidamente durante cinco años;

b) No haber sido contratados para misiones sobre el terreno como parte del personal nacional;

c) No haber sido contratados como personal internacional o local para prestar servicio en el Tribunal Penal Internacional para Rwanda o el Tribunal Internacional para la ex Yugoslavia;

d) Haber obtenido una calificación mínima de la actuación profesional de “Cumple las expectativas” o equivalente en los cuatro últimos informes de evaluación

de la actuación profesional y no haber sido objeto de medida disciplinaria alguna en los últimos cinco años anteriores al momento de su consideración para el otorgamiento de un contrato continuo;

e) Tener un mínimo de siete años de servicio restantes antes de alcanzar la edad obligatoria de separación del servicio;

54. *Decide* que, con arreglo a lo estipulado en el anexo de la presente resolución, se asignarán puntos al personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores contratado internacionalmente y a los funcionarios del Servicio Móvil que satisfagan los criterios para el otorgamiento de contratos continuos establecidos en el párrafo 53 de la presente resolución, en relación con los siguientes criterios adicionales:

a) Calificaciones de la actuación profesional superiores a “Cumple las expectativas” o su equivalente en los cuatro últimos informes de evaluación de la actuación profesional;

b) Servicio en lugares de destino clasificados de dificultad A, B, C, D o E durante un mínimo de un año en cada uno;

c) Servicio en lugares de destino no aptos para familias durante un mínimo de un año en cada uno;

d) Movilidad geográfica, definida como un traslado entre dos lugares de destino en países diferentes, con períodos ininterrumpidos de servicio de al menos un año en cada lugar de destino;

e) Movilidad funcional, definida como períodos ininterrumpidos de servicio de al menos un año cada uno en más de una familia de puestos;

f) Competencia en un idioma oficial de las Naciones Unidas distinto del idioma materno;

g) Cada año de servicio adicional después de cinco años;

55. *Decide también* que, con arreglo a lo estipulado en el anexo de la presente resolución, se asignarán puntos a los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y otros funcionarios contratados localmente que satisfagan los criterios establecidos para el otorgamiento de contratos continuos en el párrafo 53 de la presente resolución, en relación con los criterios enunciados en los apartados a), e), f) y g) del párrafo 54 de la presente resolución;

56. *Decide además* que se otorgarán contratos continuos a los funcionarios indicados en el párrafo 51 de la presente resolución que satisfagan los criterios para el otorgamiento de un contrato continuo, con sujeción a la disponibilidad anual de contratos en el límite máximo de puestos correspondiente, y sobre la base de la clasificación lograda en función del número de puntos obtenidos mediante el mecanismo descrito en el párrafo 54 de la presente resolución;

57. *Decide* que los funcionarios que hayan obtenido el mismo número de puntos se clasificarán sobre la base de su antigüedad en el servicio;

58. *Insta* al Secretario General a que considere la posibilidad de otorgar contratos de plazo fijo de cinco años de duración a los funcionarios clasificados con arreglo al proceso descrito en el párrafo 54 de la presente resolución a los que no se les haya otorgado un contrato continuo;

59. *Recuerda la decisión* formulada en el párrafo 24 de la sección II de su resolución [63/250](#) de que los períodos de servicio de los expertos asociados

(funcionarios subalternos del Cuadro Orgánico) no se contabilizarían como parte del período de servicio necesario para el otorgamiento de un nombramiento continuo;

60. *Solicita* al Secretario General que la informe sobre la aplicación del régimen de nombramientos continuos en el contexto de su informe sobre la reforma de los recursos humanos, y que incluya un examen del valor de los límites máximos de puestos, según sea necesario, a partir de su sexagésimo séptimo período de sesiones;

61. *Solicita también* al Secretario General que la informe en su septuagésimo tercer período de sesiones sobre la aplicación de las disposiciones de la presente resolución con miras a revisar el sistema de otorgamiento de contratos continuos;

62. *Decide* que los funcionarios a quienes se les hayan concedido contratos continuos estén sujetos a las decisiones de la Asamblea General sobre movilidad y la política de aprendizaje del Secretario General.
