



Asamblea General

Distr. general
16 de diciembre de 2024
Español
Original: inglés

Septuagésimo noveno período de sesiones

Tema 146 del programa

Dependencia Común de Inspección

Modalidades de trabajo flexibles en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas

Nota del Secretario General

El Secretario General tiene el honor de transmitir a los miembros de la Asamblea General sus observaciones y las de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación sobre el informe de la Dependencia Común de Inspección titulado “Las modalidades de trabajo flexibles en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas” ([JIU/REP/2023/6](#)).



I. Introducción

1. En el informe de la Dependencia Común de Inspección (DCI) titulado “Las modalidades de trabajo flexibles en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas” (JIU/REP/2023/6), se evalúan y analizan desde un punto de vista comparativo las políticas y prácticas sobre modalidades de trabajo flexibles que están vigentes en las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, y ello con el propósito de determinar posibles áreas de mejora, concretar buenas prácticas y las lecciones aprendidas, y reforzar la coherencia en todo el sistema. El examen tiene como objetivo informar a los órganos legislativos, los órganos rectores y las jefaturas ejecutivas de las organizaciones que participan en la DCI acerca de la situación, el empleo y la aplicación de esas políticas y prácticas en el sistema de las Naciones Unidas.

II. Observaciones generales

2. Las organizaciones acogen con beneplácito el informe y algunas de sus conclusiones, y aprecian la información exhaustiva y comparativa que contiene. El mencionado informe permite a las organizaciones comparar y, en caso necesario, revisar sus políticas y prácticas, en un momento en el que el tema de las modalidades de trabajo flexibles sigue debatiéndose a nivel interinstitucional, y con la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) en lo que respecta a las remuneraciones.

3. Algunas organizaciones observan que el término “teletrabajo” se utiliza en el informe para denotar diversas modalidades que se están empleando en distintas situaciones para satisfacer necesidades diferentes (por ejemplo, a petición del funcionario o de la organización de que se trate). Asimismo, señalan que, como consecuencia de ello, algunas de las conclusiones que parecen aplicarse tan solo a una de esas modalidades se recogen bajo el término general de “teletrabajo”, y que un desglose más pormenorizado de las distintas modalidades habría permitido formular conclusiones más específicas.

4. Algunas organizaciones comparten el objetivo del examen, a saber: intentar que las modalidades de trabajo flexibles estén más armonizadas en todo el régimen común de las Naciones Unidas; no obstante, apuntan que cada organización tiene sus propios retos, los cuales dependen de sus necesidades programáticas y de sus modelos operacionales.

5. Las organizaciones reconocen que es importante seguir incorporando y aprovechando las mejores prácticas y enfoques en un entorno laboral que no cesa de cambiar. Si bien las iniciativas comunes a todo el sistema, como la Política Modelo del Sistema de las Naciones Unidas sobre el Trabajo Flexible, deberían tener una marcada influencia en cómo las ponen en práctica las distintas organizaciones, estas recalcan que precisan de flexibilidad para adaptar sus políticas sobre modalidades de trabajo flexible a sus necesidades específicas, como se expone con más detalle en sus observaciones sobre las recomendaciones propuestas, en particular las números 7 y 8.

6. Aunque las organizaciones reconocen la importancia de basar las decisiones en datos, muchas señalan que analizar y publicar regularmente datos específicos acarrea dificultades, cargas administrativas y costos adicionales. Los gastos operacionales correspondientes deben ser manejables, y el desarrollo del sistema requerido ha de ajustarse a la cultura institucional y a las prioridades de digitalización. En las observaciones a las recomendaciones 2 y 4 se ofrecen más detalles a este respecto.

7. Las organizaciones evaluarán si las conclusiones del examen pueden atenderse con los recursos disponibles y respetando la necesidad de que las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas tengan cierta flexibilidad a la hora de aplicar los enfoques pertinentes sobre las modalidades de trabajo flexibles.

8. En cuanto a las recomendaciones 7 y 9 propuestas, las organizaciones recuerdan la pertinencia de la opción 3 que aparece recogida en el párrafo 39 del documento [JIU/ML/2016/25](#) (examen de la aceptación y aplicación de las recomendaciones de la DCI: Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación (JJE)) cuando se formulan recomendaciones destinadas a mejorar la colaboración y la cooperación en el marco de la JJE.

9. Las organizaciones apoyan parcialmente las recomendaciones, señalando que es necesario armonizarlas con la nueva terminología promulgada en la Política Modelo del Sistema de las Naciones Unidas sobre el Trabajo Flexible y formular una orientación estratégica clara para todo el régimen común de las Naciones Unidas.

III. Observaciones sobre recomendaciones específicas

Recomendación 1

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deberían velar, lo antes posible o en el contexto de los procesos programados de revisión de las políticas internas, por que en la orientación normativa de sus organizaciones se incluya una definición genérica de las modalidades de trabajo flexibles para establecer claramente el alcance de la política y la distinción entre estas modalidades y otras formas de trabajo flexible.

10. Varias organizaciones afirman que ya han adoptado la recomendación propuesta o que están revisando sus políticas¹. Las demás secundan la recomendación siempre que cada organización siga teniendo libertad para definir el alcance de su política sobre modalidades de trabajo flexibles, incluidos los tipos de dichas modalidades que están disponibles en la organización de que se trate.

11. Algunas organizaciones coinciden con la opinión de la DCI de que el empleo a tiempo parcial no constituye una modalidad de trabajo flexible y que, por lo tanto, debería excluirse de las políticas correspondientes e incorporarse a otro documento regulador interno.

Recomendación 2

Antes de finalizar 2026, los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían elaborar métodos para calibrar las repercusiones de los supuestos beneficios y las consecuencias imprevistas de las modalidades de trabajo flexibles, incluidos los efectos de las modalidades de teletrabajo prolongado, velando por que los arreglos concertados redunden en el mejor interés del personal y de la organización.

12. No todas las organizaciones secundan esta recomendación.

13. Las organizaciones reconocen el valor que aporta aprovechar los datos para guiar la toma de decisiones y establecer prioridades estratégicas; sin embargo, tienen opiniones y experiencias diferentes sobre cómo se han medido hasta ahora las

¹ En el caso de la Secretaría de las Naciones Unidas, el boletín del Secretario General [ST/SGB/2019/3](#) ya contiene una definición y una lista de las modalidades de trabajo flexibles disponibles, con lo que se delimita claramente el alcance de estas.

repercusiones de los supuestos beneficios, y sobre cómo pueden medirse en el futuro. Además, albergan reservas sobre si la recomendación propuesta exige o no un enfoque sistémico enmarcado en el régimen común.

14. Algunas organizaciones opinan que son ellas mismas quienes, de manera individual y atendiendo a sus necesidades, estructura y misión específicas, deberían desarrollar métodos concretos para medir las repercusiones de los supuestos beneficios y otras consecuencias de las modalidades de trabajo flexibles.

15. Las organizaciones señalan que hay muchos factores, tanto internos como externos, que influyen en los beneficios asociados a las modalidades de trabajo flexibles (por ejemplo, una mayor productividad, la conciliación de la vida laboral y personal, más bienestar y satisfacción en el empleo, etc.). Según algunas de ellas, para poder aislar y medir de manera específica las repercusiones que las modalidades de trabajo flexibles tienen sobre tales beneficios, se precisarían unos recursos y una capacidad internos de los que actualmente carecen. Otras aducen la dificultad de medir las repercusiones reales de los supuestos beneficios aportados por las modalidades de trabajo flexibles en factores como la atracción y la retención del personal y el aumento de la productividad, además de las consecuencias imprevistas que tienen para dichos factores. Dicha dificultad se debe a que son numerosos los factores que influyen en esos parámetros, y a que no hay datos contrafácticos con los que comparar para poder efectuar una evaluación.

16. A muchas organizaciones les ha sido difícil encontrar datos numéricos con los que evaluar las repercusiones generales de las modalidades de trabajo flexibles, más allá de medidas cualitativas. Esas organizaciones acogen con beneplácito la oportunidad de compartir experiencias, por medios como colaborar con la DCI, con el fin de hallar parámetros comunes y formas prácticas para que las distintas organizaciones del régimen común utilicen esas mediciones con eficacia y coherencia.

17. Algunas organizaciones siguen estudiando la posibilidad de utilizar su sistema de planificación de los recursos institucionales y otras herramientas innovadoras con este fin, desarrollando, para ello, aplicaciones y funciones en línea relacionadas que permitan recopilar datos numéricos sobre las modalidades de trabajo flexibles; otras, por su parte, reiteran que las medidas de las repercusiones que dichas modalidades tienen en la productividad pueden encontrarse en los informes de evaluación del desempeño.

18. Con la evaluación continua del desempeño del personal, que se realiza sea cual sea la modalidad de trabajo, se garantiza que el desempeño institucional, la ejecución de los programas y la capacidad de asistencia a los órganos legislativos cuenten con el apoyo pertinente. Se da por sentado que la expresión “teletrabajo prolongado” alude al teletrabajo a tiempo completo (es decir, fuera del lugar de destino, o cinco días a la semana en el lugar de destino), que solo está permitido durante períodos limitados con arreglo a la política de la Secretaría de las Naciones Unidas. Así pues, esta recomendación no es aplicable a la Secretaría General de las Naciones Unidas, que no ofrece el trabajo a distancia como opción contractual.

Recomendación 3

Los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían integrar las consideraciones relativas a las modalidades de trabajo flexibles en la siguiente versión de la estrategia de gestión de los recursos humanos de sus organizaciones a fin de imprimir un enfoque estratégico a estas modalidades de trabajo.

19. La mayoría de las organizaciones secundan esta recomendación.

20. La mayoría de las organizaciones ya han adoptado la recomendación propuesta, mientras que otras confirman sus planes de hacerlo en la siguiente versión de sus estrategias de gestión de los recursos humanos. Unas pocas mencionan la importancia de programar la integración propuesta dependiendo de los recursos disponibles y de las prioridades contrapuestas de la organización de que se trate.

21. La estrategia de recursos humanos de la Secretaría se orienta al nivel de los resultados estratégicos, y se basa en tres pilares principales: diversidad, agilidad y rendición de cuentas. Así pues, las disposiciones sobre modalidades de trabajo flexibles ya aparecen recogidas de manera más adecuada en los documentos de política pertinentes.

Recomendación 4

Para fines de 2025, los órganos legislativos y los órganos rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas deberían pedir a los jefes ejecutivos que, como parte de los informes sobre la gestión de los recursos humanos, presenten periódicamente información actualizada sobre la aplicación de las políticas relativas a las modalidades de trabajo flexibles y al teletrabajo, que contenga estadísticas desglosadas por género y otros aspectos pertinentes, con el fin de asegurar para la gestión de las modalidades de trabajo flexibles unos procesos de decisión basados en datos y evidencia empírica.

22. Las organizaciones observan que esta recomendación está dirigida a los órganos legislativos y rectores de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas.

23. De conformidad con las observaciones formuladas sobre la recomendación 2, las organizaciones destacan las dificultades inherentes de medir y evaluar de forma sistemática las repercusiones del trabajo flexible, incluido el teletrabajo. Se pueden efectuar evaluaciones cualitativas a partir de encuestas o datos sobre el número de miembros del personal que se benefician del trabajo flexible, pero a muchas organizaciones les sigue resultando difícil obtener información con base empírica sobre las repercusiones del trabajo flexible y del teletrabajo.

24. La Secretaría, de conformidad con la Estrategia de Datos del Secretario General para la Acción de Todos en Todas Partes, aprovecha los datos para orientar la toma de decisiones y definir prioridades estratégicas, y señala que las políticas sobre modalidades de trabajo flexibles constituyen mecanismos internos que ya se aplican atendiendo al marco normativo y a los recursos existentes.

25. En vista de ello, la recomendación, tal como está formulada, no resulta útil para aquellas organizaciones cuyas jefaturas ejecutivas se encarguen de evaluar las modalidades de trabajo flexibles y las políticas de teletrabajo, y de adoptar decisiones al respecto. Además, se entiende que, en la mayoría de las organizaciones, las modalidades de trabajo flexibles y las políticas de teletrabajo no son disposiciones contractuales ni derechos a prestaciones sobre los que quepa informar periódicamente, sino más bien modalidades de trabajo acordadas de manera individual que tienen que aprobarse caso por caso, dependiendo de la situación concreta.

Recomendación 5

A más tardar en 2025, los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deberían asegurarse de que en la orientación normativa de sus organizaciones sobre las modalidades de trabajo flexibles se incluya una definición cuantificable de la “distancia razonable al lugar de trabajo”, para las sedes y los lugares de destino sobre el terreno, a fin de satisfacer mejor las necesidades del servicio. Los jefes ejecutivos deberían velar por que se determine y se revise según proceda la distancia razonable al lugar de trabajo en los lugares de destino sobre el terreno, en estrecha cooperación con todas las entidades del sistema de las Naciones Unidas presentes físicamente en los países, bajo los auspicios de los coordinadores residentes.

26. No todas las organizaciones secundan esta recomendación.

27. La idea de establecer un enfoque más coherente entre las organizaciones de las Naciones Unidas a nivel nacional para contribuir, con ello, a que los funcionarios reciban un trato equitativo en lo que respecta a la distancia y el tiempo de desplazamiento al lugar de trabajo cuenta con cierto apoyo; sin embargo, no es posible dar una definición de la “distancia al lugar de trabajo” para todos los lugares de destino, ya que esta se suele concretar en cada país y puede venir impuesta por los países anfitriones. Ahora bien, algunas organizaciones señalan que es importante mantener la coherencia en un mismo lugar de destino. En lugar de centrarse en una definición, se debería poner el acento en la capacidad de los funcionarios que teletrabajen de personarse, en caso necesario y con poca antelación, en el lugar de trabajo, un criterio rector con el que diversas organizaciones se muestran satisfechas.

28. Algunas organizaciones señalan que supervisar el lugar donde viven los funcionarios parece entrañar más carga que beneficios. Los intentos de incluir una distancia al lugar de trabajo en las políticas y en los sistemas de planificación de los recursos institucionales existentes han resultado engorrosos, y no quedan claros los beneficios que reportaría hacerlo, ya que se trata de un concepto extremadamente relativo.

29. El concepto de la distancia al lugar de trabajo se emplea en diversos contextos, no solo en el de las modalidades de trabajo flexibles. Por ejemplo, en la Secretaría, según la instrucción administrativa sobre subsidios y deducciones en concepto de alquiler ([ST/AI/2018/3](#)): “En los lugares de destino, las oficinas administrativas o de recursos humanos locales deben establecer la distancia al lugar de trabajo teniendo en cuenta las condiciones locales del lugar de destino de que se trate. En Nueva York, la distancia razonable al lugar de trabajo será de un radio de 50 millas desde el recinto de la Sede de las Naciones Unidas”.

Recomendación 6

A más tardar en 2025, los jefes ejecutivos de las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas que aún no lo hayan hecho deberían revisar los sistemas e instrumentos de gestión relacionados con la recopilación de datos y el análisis de las modalidades de trabajo flexibles y velar por que se actualicen y se ajusten a los fines previstos, a fin de contribuir a una gestión eficaz y bien fundamentada de las modalidades de trabajo flexibles.

30. Las organizaciones secundan esta recomendación.

31. Las organizaciones están de acuerdo con que es importante vigilar la ejecución de sus políticas de trabajo flexible y examinar periódicamente las posibles mejoras de los sistemas utilizados para recabar esos datos. Algunas señalan que las prioridades

de la organización y las limitaciones de recursos pueden afectar al alcance de las mejoras que pueden introducirse en el plazo previsto.

32. Cabe señalar que esta recomendación está relacionada con la número 2.

Recomendación 7

El Secretario General, en su calidad de Presidente de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, debería pedir a la Red de Recursos Humanos de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación que establezca un grupo de trabajo encargado de elaborar, para fines de 2026, criterios armonizados para determinar la duración máxima del teletrabajo fuera del lugar de destino y para ajustar los derechos y prestaciones en caso de que dicho teletrabajo se prolongue más allá del límite establecido, con miras a lograr la coherencia de todo el sistema.

33. Las organizaciones señalan que esta recomendación está dirigida al Secretario General, en su calidad de Presidente de la JJE.

34. Aunque las organizaciones apoyan las iniciativas de coordinación en todo el sistema, consideran que sería más apropiado destinarlas a brindar orientaciones estratégicas y no a fijar criterios prescriptivos sobre asuntos de índole operacional, como el tiempo máximo de teletrabajo fuera del lugar de destino. Las organizaciones estiman que es más adecuado que dichos asuntos sigan siendo responsabilidad y prerrogativa de las jefaturas ejecutivas, según los diferentes mandatos, estructuras y contextos operacionales de cada organización.

35. Las organizaciones observan que las modalidades de trabajo flexibles, en particular el teletrabajo fuera de los lugares de destino, suelen ser acuerdos de trabajo que se pactan caso por caso con arreglo a las necesidades del servicio, dependiendo en gran medida de los mandatos de la organización de que se trate, su prestación de servicios y los perfiles específicos de sus puestos. En el marco del examen de las remuneraciones que está efectuando la CAPI, ya se están analizando qué ajustes habría que aplicar a los derechos y las prestaciones en aquellos casos concretos en que se otorgan dichos acuerdos, razón por la cual no todas las organizaciones coinciden en que haya que crear un grupo de trabajo de la Red de Recursos Humanos que se encargue específicamente de estas cuestiones.

36. Por todo ello, limitarse a fijar criterios universales sobre un asunto operacional supondría perder la oportunidad de definir orientaciones estratégicas de alto nivel verdaderamente eficaces, lo cual solo puede lograrse cooperando en el marco del régimen común de las Naciones Unidas.

37. Las organizaciones expresan su preocupación por el párrafo 162 y el cuadro 22 del informe de la DCI, ya que contienen errores fácticos sobre los ajustes de los derechos que están actualmente en vigor en algunas organizaciones y no hacen distinciones entre los derechos o prestaciones examinados. Una organización en concreto coincide en que los criterios armonizados propuestos pueden ser objeto de debate en un posible grupo de trabajo; sin embargo, subraya que ese debate debería centrarse en la prestación o el derecho específicos de que se trate, examinando detenidamente su finalidad e intención y si la presencia física es importante para determinar si se cumplen o no los requisitos para ser beneficiario de ellos, y no en un debate general sobre el teletrabajo fuera del lugar de destino.

Recomendación 8

La Asamblea General debería examinar, a más tardar en su octogésimo segundo período de sesiones, las propuestas del Secretario General relativas a criterios armonizados, en el marco actual del régimen común de las Naciones Unidas, para determinar la duración máxima del teletrabajo fuera del lugar de destino y para ajustar los derechos y prestaciones en caso de que dicho teletrabajo se prolongue más allá del límite establecido.

38. Las organizaciones observan que esta recomendación está dirigida a la Asamblea General.

39. Las organizaciones señalan que, dado que esta recomendación está relacionada con la número 7, habría que remitir a las observaciones contenidas en los párrafos 33 a 37, e insisten en que la mejor forma de plantear las iniciativas que afecten a todo el sistema es a través de orientaciones estratégicas y no de criterios operacionales prescriptivos. Consideran que es preferible que las jefaturas ejecutivas de las organizaciones sean quienes decidan sobre temas como la duración máxima del teletrabajo fuera de los lugares de destino, dada la variedad de mandatos, estructuras y contextos operacionales existentes en el sistema.

40. Por último, no queda claro cómo encajaría la recomendación propuesta en el marco de gobernanza vigente, ya que el Secretario General y la Asamblea General no tienen autoridad oficial sobre las opciones de las políticas de recursos humanos aplicadas en los organismos especializados, y que los aspectos relacionados con la remuneración tendrían que tratarse con arreglo al marco aplicable del régimen común de las Naciones Unidas (es decir, a través de los mecanismos de la CAPI).

Recomendación 9

El Secretario General, en su calidad de Presidente de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, debería pedir al Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación que considere la posibilidad de pedir a las organizaciones participantes que presenten voluntariamente, a partir de 2026 e idealmente cada tres años, informes periódicos sobre la aplicación de la Política Modelo del Sistema de las Naciones Unidas sobre el Trabajo Flexible, a fin de maximizar sus beneficios y promover la coherencia de todo el sistema, en particular mediante el intercambio de experiencias, retos, logros y buenas prácticas innovadoras en este plano.

41. Las organizaciones señalan que esta recomendación está dirigida al Secretario General, en su calidad de Presidente de la JJE. En cualquier caso, no todas las organizaciones la secundan.

42. Las organizaciones señalan que la Política Modelo del Sistema de las Naciones Unidas sobre el Trabajo Flexible constituye un marco general dentro del cual las organizaciones formulan sus propias políticas internas. Algunas opinan que dicha Política no es susceptible de “aplicación” directa sobre la que quepa presentar informes, mientras que otras consideran que los informes solo deberían presentarse de manera oficiosa, a través de consultas y no de mecanismos formalizados.

43. Las modalidades de trabajo flexibles representan un elemento singular de la estrategia de recursos humanos adoptada en cada organización, que depende de las necesidades específicas de esta, del tipo de personal con el que cuente, de su estructura (número de funcionarios y presencia sobre el terreno) y de su mandato (incluida la naturaleza de sus actividades y misiones, algunas de las cuales pueden compatibilizarse más fácilmente que otras con las modalidades de trabajo flexibles).

No obstante, las organizaciones son partidarias de que se sigan poniendo en común, a través del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la JJE, las buenas prácticas relativas a las modalidades de trabajo flexibles con el fin de favorecer la armonización, siempre que sea factible.

44. Algunas organizaciones recalcan que esas presentaciones solo aportarían valor añadido si se definieran y acordaran unos indicadores significativos al nivel del régimen común de las Naciones Unidas que permitieran medir de forma coherente en todo el sistema las repercusiones estratégicas, los supuestos beneficios y las consecuencias imprevistas del trabajo flexible, con lo que esos debates de alto nivel se centrarían en generar valor y no en actividades de recuento.
