



Asamblea General

Distr. general
23 de octubre de 2020
Español
Original: inglés

Septuagésimo quinto período de sesiones

Tema 146 del programa

Gestión de los recursos humanos

Visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos en el período 2019-2020 y panorama futuro

Informe del Secretario General

Resumen

El año 2020 marca el 75° aniversario de las Naciones Unidas y da inicio a la década de acción y resultados en favor del desarrollo sostenible (véase la resolución [75/1](#) de la Asamblea General). El mundo ha realizado notables progresos para hacer realidad el proyecto compartido de no dejar a nadie atrás, proteger el planeta y promover la paz. Al mismo tiempo, 2020 está siendo un año marcado por el aumento de las amenazas al bienestar, la prosperidad y la seguridad. Ante esta coyuntura, las Naciones Unidas deben estar en condiciones de demostrar su capacidad de adaptación y respuesta ante las dificultades y necesidades imprevistas.

El nuevo paradigma de gestión del Secretario General ([A/72/492](#)) y las consiguientes reformas que hizo suyas la Asamblea General propiciaron el cambio más destacado del panorama organizativo y de la forma de trabajar de las Naciones Unidas registrado en los últimos decenios. Desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos, esto ha acelerado la dinámica de cambio y el ritmo de transformación de todas las funciones de gestión de los recursos humanos.

En el presente informe se proporciona a la Asamblea General información actualizada acerca de la aplicación de la estrategia de gestión de recursos humanos ([A/73/372](#)) en el período 2019-2020. Asimismo, se exponen los avances realizados para establecer un sistema de gestión de los recursos humanos orientado al futuro, integrado y que se adapte a las necesidades.

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



I. Introducción

1. El nuevo paradigma de gestión del Secretario General (A/72/492) y las consiguientes reformas que hizo suyas la Asamblea General propiciaron el cambio más destacado del panorama organizativo y de la forma de trabajar de las Naciones Unidas registrado en los últimos decenios. Este impulso transformador requería reorientar todas las funciones de recursos humanos para que aplicaran un nuevo enfoque sistémico a su gestión. En lugar de restringirse a esferas de recursos humanos separadas y encadenar iniciativas aisladas, los esfuerzos de reforma de los recursos humanos se han dirigido a la creación de un marco integrado centrado en los resultados, que responda a las necesidades de los clientes y sea capaz de adelantarse y reaccionar a los rápidos cambios del entorno operacional de la Secretaría de las Naciones Unidas y sus entidades.

2. En el presente informe, el Secretario General destaca el modo en que tanto el contexto específico de la Organización como el entorno más amplio han influido en las reformas de los recursos humanos. Se ponen de relieve los logros y resultados de las reformas más que las aportaciones y actividades que precisaron.

3. En la sección II se describen los vínculos entre el entorno organizativo y el sistema de recursos humanos de la Secretaría con el fin de poner en perspectiva los esfuerzos por reformar los recursos humanos. En la sección III se exponen a grandes rasgos los tres efectos estratégicos a largo plazo que se lograrán en última instancia con las reformas. En la sección IV se describen los progresos realizados en el logro de cada efecto de la reforma en el período 2019-2020 en las esferas de resultados de recursos humanos proporcionando información sobre la estrategia (intención general) y las principales novedades hasta la fecha. Por último, en la sección V, se presentan las conclusiones y se resumen el rumbo y las prioridades para el futuro próximo.

II. Factores que impulsan el cambio

4. Los factores que impulsan el cambio¹ son aquellos que justifican las iniciativas de reforma de los recursos humanos y son de carácter tanto externo (ajenos al control de la Organización) como interno (controlados por la Organización). Muchos de esos factores guardan relación con los objetivos comunes que se ha marcado la comunidad internacional en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, hay varios específicos del sistema de las Naciones Unidas. Los factores internos de cambio tienen su origen en la reforma de la gestión del Secretario General y otros mandatos y son exclusivos de la Secretaría de las Naciones Unidas. Los factores del cambio se examinan a través del prisma de su impacto en el sistema de recursos humanos de la Secretaría. Sin ser una lista exhaustiva, refleja el análisis que se está realizando de las reformas de la gestión de los recursos humanos para fijar objetivos más precisos, acelerar el progreso y lograr el impacto significativo y duradero de esas reformas en el futuro inmediato.

A. Factores externos

5. En los últimos años, las complejas interrelaciones entre los efectos del cambio climático, las crisis migratorias, la paz y la seguridad, la demografía y el desarrollo han demostrado que es necesario adoptar medidas para afrontarlos simultáneamente

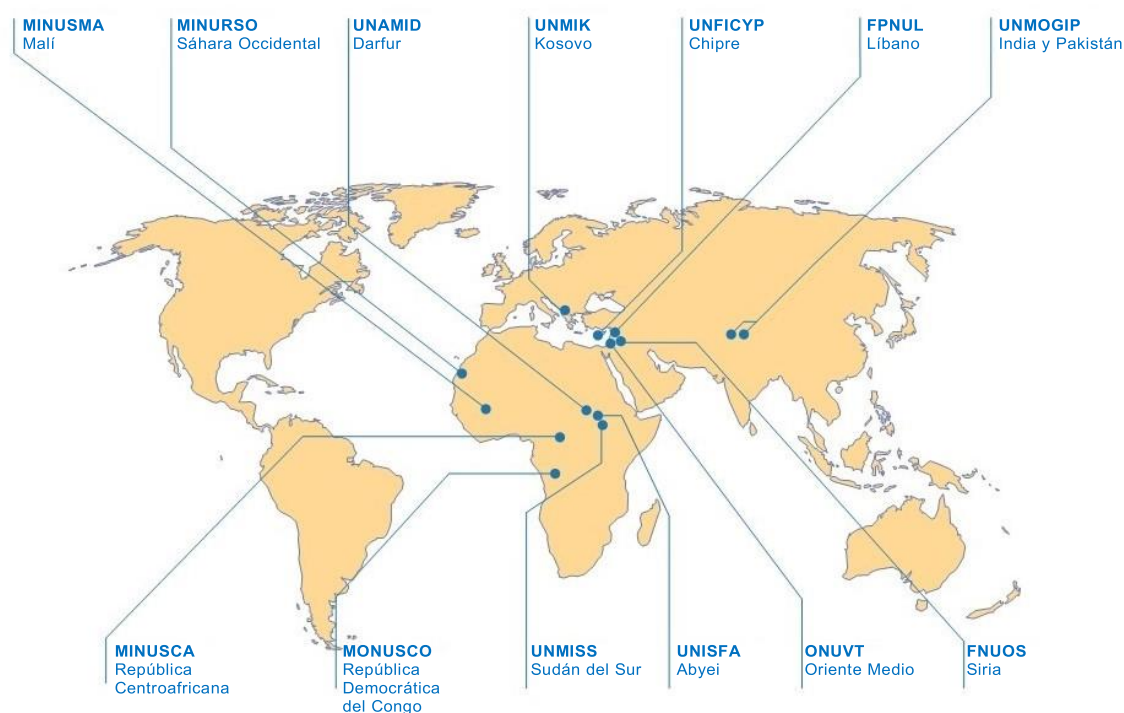
¹ Muchos de los factores de cambio a los que se hace referencia en el presente informe se han descrito en informes y documentos de debate sobre el futuro del trabajo del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación.

“mediante un multilateralismo revitalizado” (resolución 75/1 de la Asamblea General) y aplicando la hoja de ruta de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para 2030. La creciente interdependencia entre las medidas nacionales, regionales y mundiales exige unas sinergias reforzadas entre las funciones normativas y de apoyo operacional del sistema de las Naciones Unidas y un enfoque más sistémico de la participación, la planificación, la aplicación, la vigilancia y la presentación de informes. Desde el punto de vista de los recursos humanos, el cambio requiere un nuevo enfoque más proactivo en cuanto a la planificación estratégica y operacional de la fuerza de trabajo, una mayor atención a la fuerza de trabajo por parte de los proveedores de servicios de recursos humanos y unas redes de apoyo sólidas que permitan a los gestores y al personal lograr repercusiones y resultados.

6. A continuación se muestran las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.

Mapa

Operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz



Abreviaciones: FNUOS, Fuerza de las Naciones Unidas de Observación de la Separación; FPNUL, Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano; MINURSO: Misión de las Naciones Unidas para el Referéndum del Sáhara Occidental; MINUSCA, Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana; MINUSMA, Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en Malí; MONUSCO, Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo; ONUVT, Organismo de las Naciones Unidas para la Vigilancia de la Tregua; UNAMID, Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas en Darfur; UNFICYP, Fuerza de las Naciones Unidas para el Mantenimiento de la Paz en Chipre; UNISFA, Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei; UNMIK, Misión de Administración Provisional de las Naciones Unidas en Kosovo; UNMISS, Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur; UNMOGIP, Grupo de Observadores Militares de las Naciones Unidas en la India y el Pakistán.

7. Habida cuenta del carácter prolongado de las crisis en muchos entornos humanitarios y afectados por conflictos, se debe dar prioridad a la continuidad de las operaciones y a reforzar el deber de cuidado. El contexto del despliegue, que cambia con frecuencia, también obliga a replantearse las perspectivas de carrera, en particular la movilidad del personal.

8. Las formas de trabajo fijas, tradicionales y jerárquicas limitan la capacidad de las organizaciones para operar con rapidez y agilidad en entornos cada vez más complejos. Para poder reorganizar las actividades según sea necesario hacen falta organizaciones dinámicas y centradas en los equipos, lo cual requiere reajustar las estructuras, la gestión de la actuación profesional y los procesos de aprendizaje.

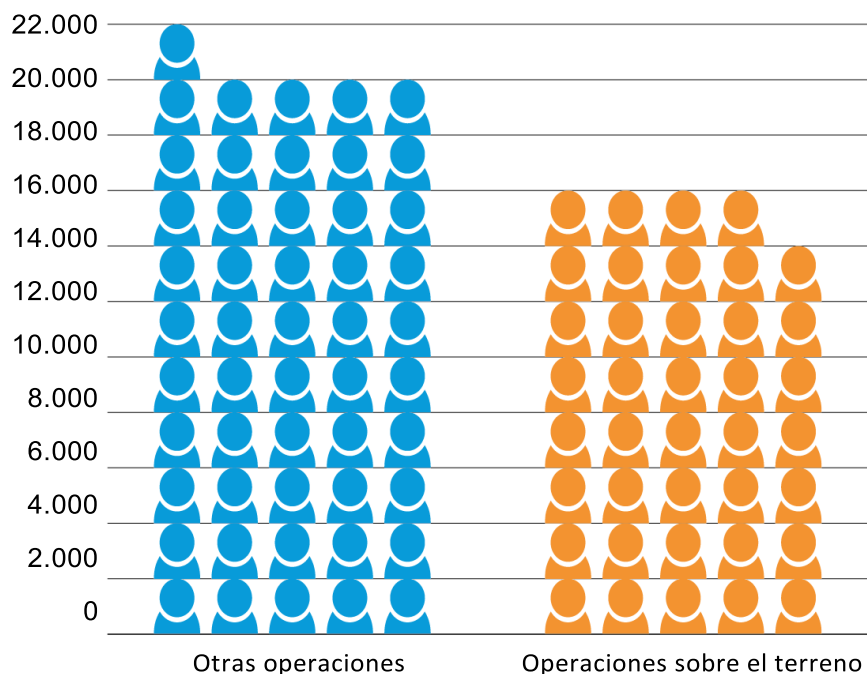
9. Los movimientos de defensa de la justicia social de carácter mundial, regional y local han alterado los conceptos del personal, los gestores y las organizaciones sobre la cultura del lugar de trabajo, la gestión de conflictos, la conducta y la disciplina. Se han ampliado las definiciones de diversidad e inclusión, que en el sistema de las Naciones Unidas tradicionalmente se entendían desde la doble perspectiva del equilibrio geográfico y de género.

10. Los avances tecnológicos —por ejemplo, cadena de bloques, reconocimiento de datos biométricos, aprendizaje automático y automatización robótica de procesos— brindan oportunidades para acelerar y mejorar los procesos de recursos humanos. Al mismo tiempo, las innovaciones tecnológicas han dado lugar a que surjan nuevas inquietudes en materia de ciberseguridad y privacidad, que han aumentado notablemente en el entorno de trabajo dependiente de la tecnología propio de la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19). Los esfuerzos por encontrar proactivamente oportunidades para la innovación en los procesos de recursos humanos tendrán que ir acompañados de una mayor vigilancia de las amenazas del ciberespacio.

B. Factores internos

11. En vista del gran porcentaje de personal de las Naciones Unidas destacado en operaciones sobre el terreno, el marco de delegación de autoridad, puntal de la reforma de la gestión del Secretario General, ha acercado la adopción de decisiones al punto de ejecución (véase la fig. I).

Figura I
**Personal en operaciones sobre el terreno y en otras operaciones,
 al 31 de diciembre de 2019**

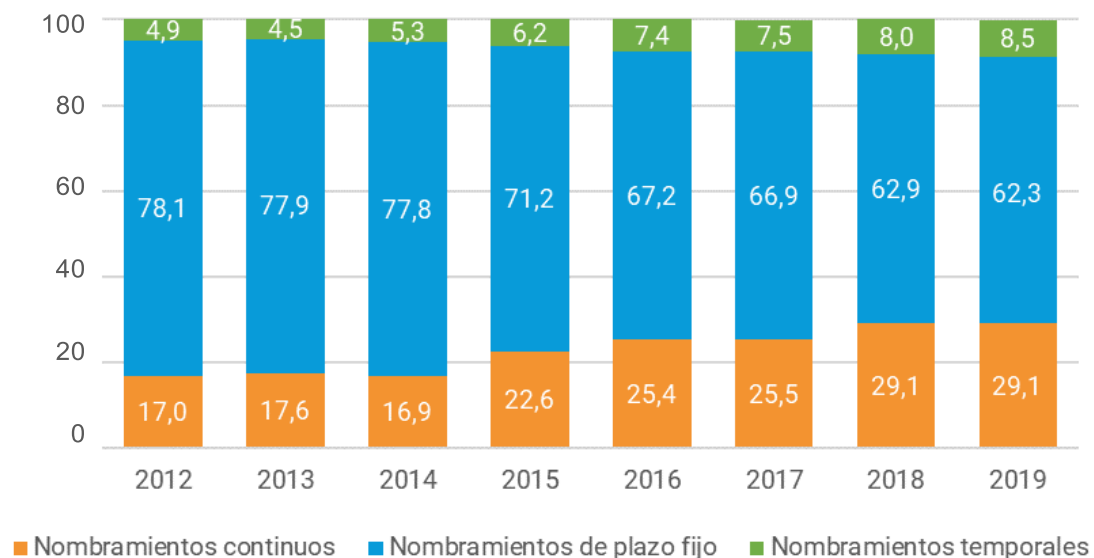


12. Contar con un marco simplificado y flexible de políticas de recursos humanos, acompañado de una prestación servicios de recursos humanos eficaz y adaptada a las necesidades, favorece la adopción de decisiones descentralizada y atiende las necesidades de las entidades clientes, sean de mayor y menor tamaño, que operan en contextos diferentes.

13. Para aplicar el marco de delegación de autoridad también ha hecho falta un sistema de rendición de cuentas más sólido. Esto ha dado lugar a que el personal directivo tenga expectativas más exigentes de poner en práctica una transformación cultural profunda que se centre más en los resultados que en los procesos, valore la innovación y demuestre una mayor disposición a adoptar rápidamente medidas correctivas cuando sea necesario. El fortalecimiento del sistema de rendición de cuentas del personal directivo también ha suscitado un interés renovado por la preparación de actividades de capacitación y creación de capacidad adaptadas a las necesidades específicas, con las que los directivos y gestores puedan poner en práctica el cambio cultural necesario.

14. A la vez que se acrecienta la exigencia de obtener resultados en la Secretaría de las Naciones Unidas, han surgido nuevas dificultades en el panorama financiero. La crisis de liquidez sin precedentes y la tendencia del sistema de las Naciones Unidas a asignar fondos para fines específicos han dado lugar a una continua presión de costos y una menor previsibilidad financiera. Esto ha incidido en las modalidades de nombramiento y en la planificación de la fuerza de trabajo, y el resultado es la dependencia de una combinación dinámica para cumplir eficazmente los requisitos de escala, capacidad y combinación de competencias. En la figura II se ilustra la evolución a lo largo del tiempo del uso de estas modalidades en la Secretaría de las Naciones Unidas.

Figura II
Conjunto del personal de la Secretaría por tipo de nombramiento al 30 de junio para los años 2012 a 2015 y al 31 de diciembre para los años 2016 a 2019
 (En porcentaje)



15. El personal de las Naciones Unidas debe reflejar la diversidad de las personas a las que da servicio. Cuando asumió el cargo, el Secretario General puso un énfasis renovado en potenciar la diversidad. Con respecto a la representación de los Estados Miembros, en los últimos años se ha avanzado en la disminución del número de países infrarrepresentados y en el aumento del número de países que se encuentran dentro del intervalo conveniente. El porcentaje de funcionarias ha aumentado de manera continua a lo largo de los años². Las figuras III a V ilustran el progreso realizado.

² Los datos sobre diversidad regional y paridad entre los géneros tienen en cuenta el personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores y del Servicio Móvil que tiene contrato permanente, continuo y de plazo fijo, y excluyen al personal que tiene un nombramiento temporal.

Figura III
Grado de representación de los Estados Miembros conforme al sistema de intervalos convenientes al 31 de diciembre de los años 2017 a 2019

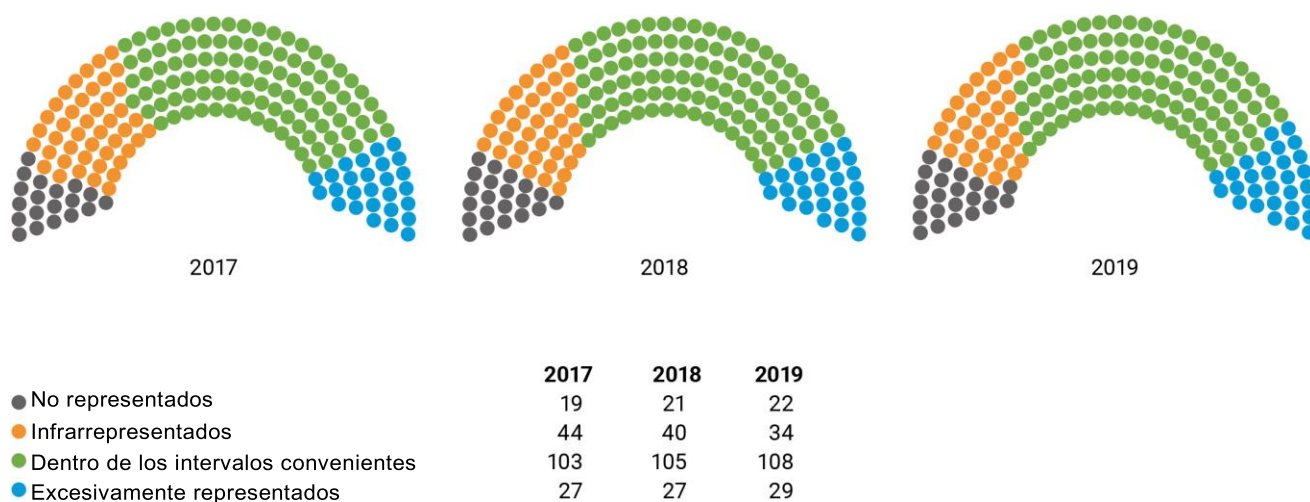


Figura IV
Personal internacional por grupo regional, al 31 de diciembre de los años 2017 a 2019
 (En porcentaje)

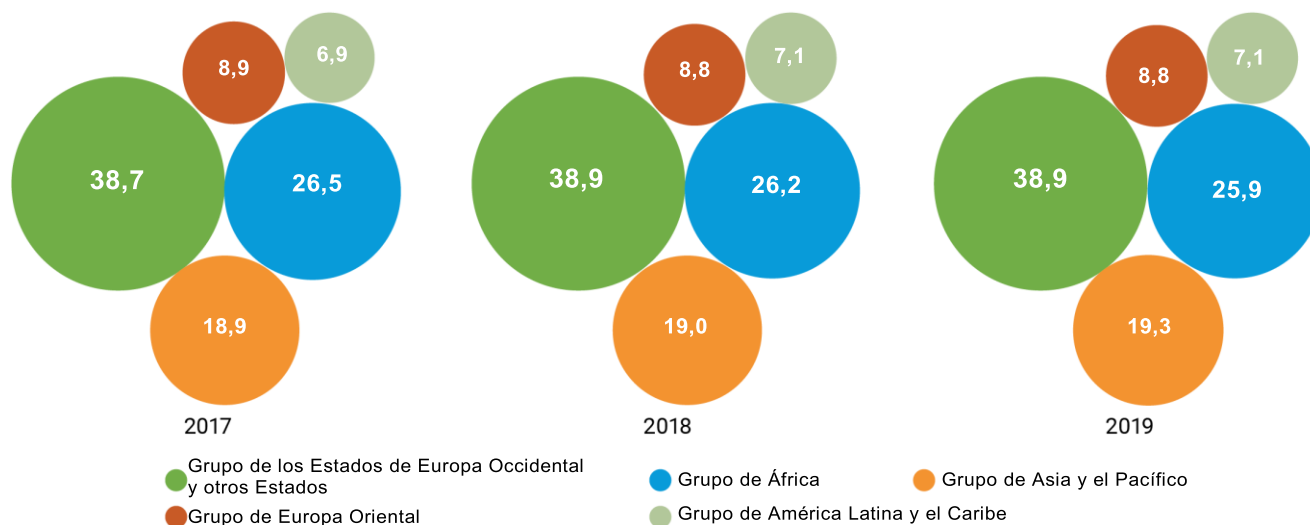
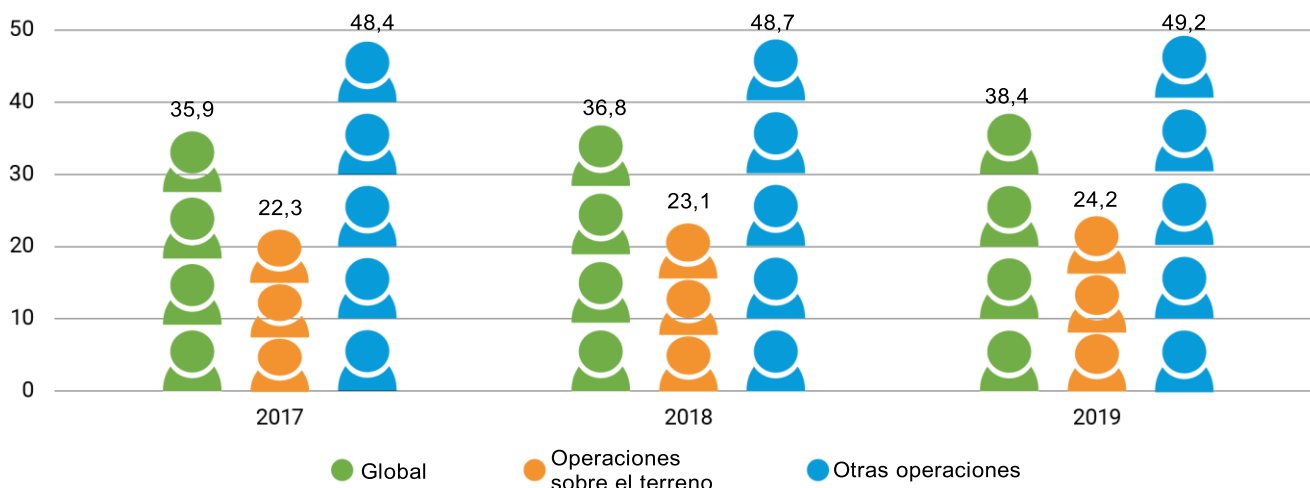


Figura V
Funcionarias de la Secretaría de las Naciones Unidas por tipo de entidad (operaciones sobre el terreno, otras operaciones y total) al 31 de diciembre de los años 2017 a 2019

(En porcentaje)



16. Para subsanar los desequilibrios relativos a la diversidad resulta útil entender sus causas subyacentes y los cambios sistémicos que hacen falta para corregirlos. Aunque las decisiones de contratación no les competen, las funciones centrales de recursos humanos se encargan de aplicar instrumentos innovadores, eficaces y transparentes para evitar prejuicios y demostrar las ventajas de la diversidad geográfica, regional, de género y de otro tipo en la Secretaría, y facilitar así las decisiones inclusivas en materia de gestión de los recursos humanos.

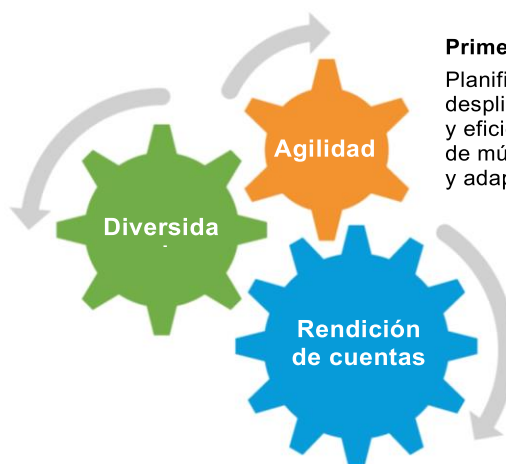
III. Estrategia y efectos a largo plazo

17. La esencia de las reformas de la gestión de los recursos humanos plasmada en la estrategia global de recursos humanos 2019-2021 ([A/73/372](#)) sigue vigente. Al comunicar la estrategia a los interesados internos y externos, se ha hecho mayor hincapié en explicar cómo sería el sistema de recursos humanos una vez aplicadas las reformas. Desde ese punto de vista, en la figura VI se exponen los tres efectos que surtirán las reformas a largo plazo:

Figura VI
Efectos de las reformas de los recursos humanos

Segundo efecto: diversidad

Un lugar de trabajo diverso cuya fuerza de trabajo refleje la diversidad de género, geográfica, regional y de otro tipo de las personas a las que da servicio la Organización



Primer efecto: agilidad

Planificación, contratación, despliegue y aprendizaje proactivos y eficientes para talentos dotados de múltiples competencias, móviles y adaptables

Tercer efecto: rendición de cuentas

Unos servicios de recursos humanos eficientes sustentados en un marco normativo que facilite a las entidades clientes cumplir sus mandatos, en el que haya sintonía entre el desempeño del equipo, el individuo y la organización y en que los riesgos de recursos humanos se gestionen con eficacia

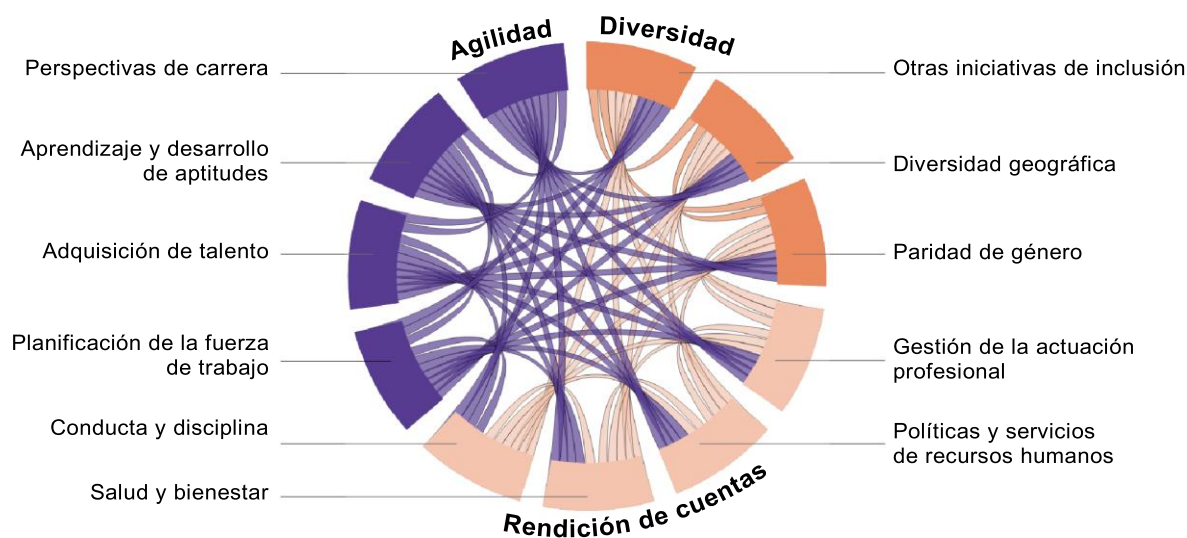
18. **Primer efecto.** Los rasgos característicos de una organización ágil son el carácter proactivo y eficiente de la planificación, la contratación, el despliegue y el aprendizaje para una reserva de talentos dotada de múltiples competencias, móvil y adaptable. Por lo tanto, este efecto abarca las reformas que remodelan la planificación de la fuerza de trabajo para convertirla en una función proactiva y con visión de futuro, que impulsan una adquisición de talentos innovadora y eficiente, adecuan estrechamente los servicios de aprendizaje y desarrollo que imparten a las prioridades de la organización e introducen mecanismos propicios para las perspectivas de carrera.

19. **Segundo efecto.** Las organizaciones diversas favorecen un lugar de trabajo en el que el personal refleja la diversidad de género, geográfica y regional de las personas a las que da servicio y en el que se valoran las diferencias en cuanto a trayectoria previa, perspectivas y capacidades. Las reformas de este resultado tienen por objeto potenciar la diversidad geográfica, incluida la diversidad regional, la paridad entre los géneros y la inclusión de las personas con características diferentes.

20. **Tercer efecto.** Las organizaciones responsables proporcionan servicios eficientes de recursos humanos con el respaldo de un marco normativo propicio para cumplir los mandatos de los clientes, en el que hay sintonía entre el desempeño del equipo, el individuo y la organización, y los riesgos en materia de recursos humanos se gestionan de forma transparente y eficaz. Este efecto abarca reformas que racionalizan las políticas de recursos humanos para facilitar un asesoramiento oportuno, eficiente y de alta calidad y una prestación de servicios adaptados a las necesidades operacionales de los clientes y que permitan el ejercicio reglamentario de las autoridades delegadas, propicia una cultura de gestión de alto rendimiento, consolida la gestión holística de la conducta y la disciplina y garantiza la salud y el bienestar de todo el personal.

21. En la figura VII se ilustran las esferas de resultados de la reforma de los recursos humanos que engloba cada efecto a más largo plazo.

Figura VII
Esferas de resultados englobadas en los efectos de la reforma de los recursos humanos



22. Los tres efectos y áreas de resultados no están en compartimentos estancos, sino que son interdependientes y se refuerzan mutuamente dentro de un sistema integrado y coherente. La piedra angular de una organización ágil es un sistema de adquisición de talentos centrado en las necesidades de los clientes y creado para encontrar, atraer y adquirir talentos de manera rápida, eficiente, justa y profesional, lo que allana el camino para alcanzar los ambiciosos objetivos fijados en materia de diversidad geográfica y paridad de género. Poner en marcha una evaluación de 360 grados para el personal de todas las categorías es un elemento clave para instaurar una cultura de gestión de alto rendimiento y tiene mucho que ver con la creación de capacidad, por ejemplo, mediante actividades estructuradas de aprendizaje y desarrollo de aptitudes, de los dirigentes y administradores para inspirar confianza. Un elemento esencial de todo marco de promoción de las perspectivas de carrera que funcione —la movilidad del personal— se sustenta en el entendimiento de que cada funcionario de las Naciones Unidas está intrínsecamente motivado por alcanzar la excelencia profesional, que es a su vez la motivación principal que impulsa el aprendizaje y el desarrollo de las aptitudes del personal. Por lo tanto, los efectos y las esferas de resultados de las iniciativas de reforma de los recursos humanos deben considerarse de manera holística, lo que permite realizar ajustes continuos para adaptar la gestión de los recursos humanos a las crecientes demandas de los clientes a los que presta servicio.

IV. Progresos de las reformas de la gestión de los recursos humanos

A. Progresos de las reformas para conseguir una mayor agilidad

Planificación de la fuerza de trabajo

Estrategia

23. Al planificar eficazmente la fuerza de trabajo, la Organización está en condiciones de prepararse de manera proactiva para los acontecimientos que afectan a su fuerza de trabajo. Esa planificación requiere un conocimiento detallado de los estrechos vínculos entre los cambios en los mandatos y las prioridades, las tendencias de las aptitudes y competencias, la demografía, la tecnología y las transformaciones culturales. Se está preparando un enfoque holístico de la planificación de la fuerza de trabajo —un marco estratégico de planificación de la fuerza de trabajo— sobre la base de un proyecto estratégico, aplicable a todas las organizaciones y de largo plazo para la puesta en práctica de la planificación de la fuerza de trabajo a nivel de las entidades mediante servicios prácticos de asesoramiento, apoyo y orientación, manteniendo los correspondientes vínculos con el proceso presupuestario. Esos esfuerzos se complementan con un marco de competencias actualizado y orientado al futuro, así como unos sólidos datos de recursos humanos, inteligencia institucional y capacidades analíticas.

Avances en la consecución del resultado

24. Como exige el futuro del trabajo, descrito en la sección II, y en el marco de un cambio de la cultura institucional centrado en los resultados, la innovación y la gestión de riesgos, se emprendió un proceso de revisión del marco de competencias de la Secretaría de las Naciones Unidas, que lleva casi 20 años en funcionamiento. En consonancia con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y el marco de liderazgo del sistema de las Naciones Unidas (CEB/2017/1, anexo), las nuevas competencias están orientadas al futuro y se basan en conductas, conjuntos de aptitudes básicas y mentalidades profesionales, y hacen hincapié en requisitos futuros esenciales, como los enfoques basados en datos y en el pensamiento sistémico para generar soluciones, innovación, colaboración y aprendizaje continuo. Está previsto poner en marcha en nuevo marco de competencias a comienzos de 2021 y, posteriormente, se ajustará todo el sistema de gestión de talentos con arreglo al nuevo marco.

25. El marco de competencias se basó en una reflexión sobre las aptitudes que necesitará la Organización en el futuro con miras a evaluar la disponibilidad de esas aptitudes en la fuerza de trabajo actual y en el mercado laboral mundial. La reflexión dio lugar a una lista de 11 aptitudes que son pertinentes en todos los contextos operacionales, incluidas la coordinación y la flexibilidad cognitiva. Entre las aptitudes necesarias figuraban las relativas a los datos y, para respaldar la Estrategia de Datos del Secretario General para la Acción de Todos en Todas Partes, se diseñaron 24 perfiles genéricos de puestos y una familia de empleos para las nuevas funciones de especialistas en datos.

26. En el período 2019-2020 se prepararon dos informes clave sobre recursos humanos, titulados “Composición de la Secretaría: datos demográficos del personal” (de próxima publicación) y “Composición de la Secretaría: personal proporcionado gratuitamente, funcionarios jubilados y consultores y contratistas particulares” (de próxima publicación). A partir del conjunto establecido de cuadros y gráficos que muestran datos y análisis demográficos y estructurales y tendencias con respecto al personal mundial, sea o no de plantilla, el informe sobre la composición de la Secretaría en 2019 incluye más ideas, tendencias y referencias a los factores

subyacentes, incluida la perspectiva de diversidad de género, geográfica y regional. También se han seguido facilitando cada mes datos detallados sobre la dotación de personal a través del portal en línea de los Estados Miembros. Más de 180 usuarios de diferentes delegaciones se han servido regularmente de este acceso en línea. A fin de seguir mejorando el alcance y la puntualidad de la información, se ha examinado la viabilidad de automatizar la producción del informe sobre la composición de la Secretaría y de ponerlo a disposición de los Estados Miembros a través de un portal mejorado, y se están estudiando parámetros amplios para su aplicación.

27. Con miras a proporcionar directrices prácticas y actualizadas en apoyo de los mandatos de los clientes, se elaboró una nueva guía de planificación de la fuerza de trabajo, que convierte en operacional la planificación estratégica de la fuerza de trabajo. Se puso a disposición de las entidades un conjunto de herramientas con el que efectuar exámenes de la dotación de personal, a fin de dotarlas de una metodología de proceso. Actualmente se están examinando las directrices relativas a la conversión de puestos internacionales en puestos de contratación nacional, que se publicarán próximamente para ayudar a las entidades no solo a ampliar y optimizar recursos, sino también a crear capacidades organizativas para una mayor cooperación en red con los interesados locales para toda la Secretaría, un imperativo expuesto en la sección II. Por último, también se ha publicado un inventario del diseño institucional destinado a ayudar a los gestores a decidir cómo debe estructurarse y funcionar una organización para alcanzar sus objetivos.

Adquisición de talento

Estrategia

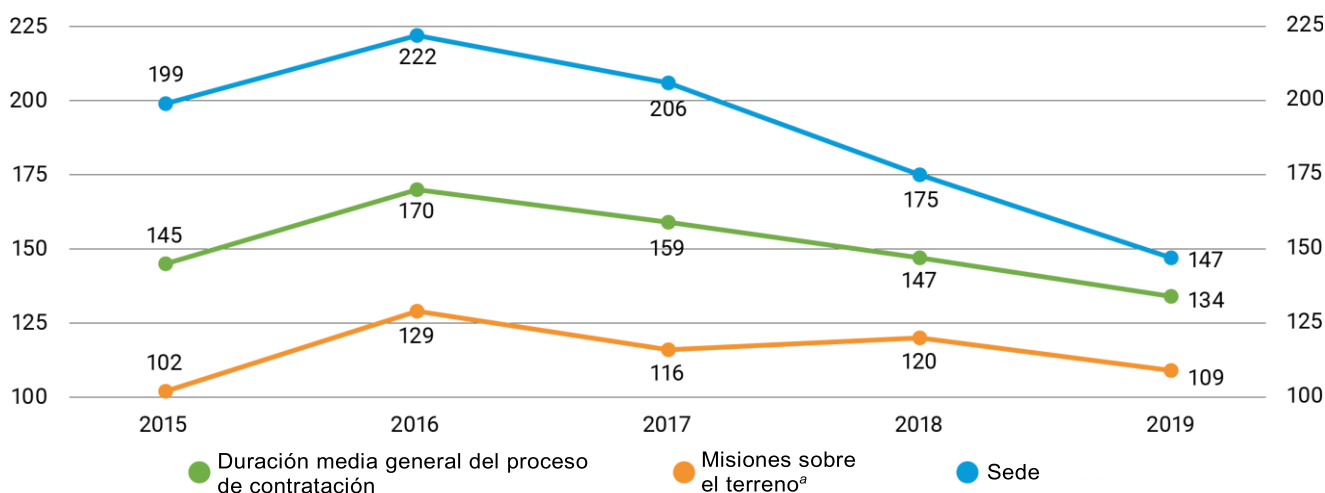
28. Para adquirir talento respondiendo a las necesidades de los clientes hay que contar con un marco que facilite a la Organización encontrar, atraer y adquirir talentos de manera rápida, eficiente, justa y profesional. Se están introduciendo mejoras en los sistemas, métodos y procesos, muchos de los cuales aprovechan tecnologías avanzadas. En última instancia, estas innovaciones ayudarán a las entidades a satisfacer sus necesidades de aptitudes con mayor rapidez y a alcanzar sus objetivos de diversidad.

Avances en la consecución del resultado

29. En 2019 se puso en marcha un proyecto de innovación en materia de contratación, que aspiraba a cumplir el objetivo de completar la contratación dentro del plazo de 120 días. En el proyecto se detectaron los cuellos de botella del proceso de contratación, se organizaron rondas de debates con los directivos contratantes y los reclutadores, y todo ello dio lugar a que se introdujeran mejores instrumentos de contratación para la preselección, la selección y la presentación de datos sobre entrevistas, así como la supervisión en tiempo real de la contratación. Este proceso de desarrollo colaborativo de innovaciones en materia de contratación ha ido acompañado de la prestación de servicios de creación de capacidad a los directivos contratantes y a los reclutadores mediante comunidades de intercambio de prácticas en línea, centros regionales de capacitación, actualizaciones de guías y manuales y apoyo de asesoramiento individual. Con estas iniciativas y otras, en particular la reducción a 30 días del período de publicación de las vacantes específicas, de conformidad con las solicitudes que se habían formulado a la Asamblea General (véanse [A/73/372/Add.1](#) y [A/71/323](#)), más allá de 2020 se lograría una nueva reducción del plazo de contratación, aprovechando la tendencia favorable registrada en los últimos cinco años, que se ilustra en la figura VIII.

Figura VIII

Duración media del proceso de contratación (categorías SM-4 a SM-7 y P-3 a D-1, con arreglo a [ST/AI/2010/3](#), en su forma enmendada)



Fuente: Inspira.

Nota: Se incluyen las vacantes en las categorías SM-4 a SM-7 y P-3 a D-1 sujetas al sistema de selección de personal establecido en [ST/AI/2010/3](#), en su forma enmendada, y se excluyen las vacantes genéricas utilizadas para crear listas de preselección para puestos sobre el terreno. Tampoco se incluyen las vacantes temporales anunciadas de conformidad con [ST/AI/2010/4/Rev.1](#) ni las vacantes anunciadas en el marco del sistema de selección de personal y movilidad planificada establecido en [ST/AI/2016/1](#), en su forma enmendada.

^a Las misiones sobre el terreno incluyen las misiones políticas especiales y las misiones de mantenimiento de la paz.

30. Al mismo tiempo, la Organización sigue profesionalizando las pruebas y evaluaciones en todas las Naciones Unidas. Aunque el sistema de exámenes y pruebas en línea de las Naciones Unidas se lleva utilizando para determinados exámenes desde 2016, se han emprendido importantes iniciativas destinadas a seguir mejorando sus capacidades, entre otras la integración con Inspira, la plataforma de contratación de la Organización, para que los candidatos, directivos contratantes y reclutadores tengan una sesión sin interrupciones. También se están ampliando los posibles métodos de evaluación de candidaturas mediante el uso de evaluaciones por vídeo y servicios de vigilancia remota de exámenes en línea y la creación de un conjunto de preguntas de prueba acerca de las competencias básicas de las Naciones Unidas y la capacidad de razonamiento.

31. Un elemento de gran ayuda para agilizar la contratación es la función de elaborar, mantener y administrar las listas de preselección mediante vacantes genéricas. Resulta especialmente útil para las operaciones sobre el terreno, cuyas necesidades de contratación se atienden mayoritariamente mediante listas de preselección. Hay una nueva metodología que analiza y determina las opciones en cuanto a plazos de las listas de preselección en función de datos y criterios específicos establecidos y vinculados a las prioridades de la Organización. Los nuevos instrumentos y tecnologías de contratación descritos también han servido en el proceso de vacantes genéricas. Ahora, debido al brote de COVID-19, para evaluar a los candidatos de la lista se dispone de un mecanismo que no tiene en cuenta la ubicación, lo que permite una mayor eficiencia ambiental y de costos, ya que elimina la necesidad de viajar. Sin embargo, tiene repercusiones en los plazos, dadas las dificultades de administrar los paneles de contratación cuando los miembros se encuentran en distintos husos horarios.

32. Al mismo tiempo, se han seguido realizando gestiones para mejorar la incorporación al servicio. En 2020 se publicó una nueva guía sobre el proceso de incorporación y traslado de personal, que refleja la estandarización del actual proceso de incorporación y la consolidación de las mejores prácticas en toda la Secretaría. Se están preparando nuevas herramientas de incorporación con un doble objetivo: la eficacia de los procesos y la experiencia de los interesados. También entró en funcionamiento un nuevo portal de incorporación de candidatos, junto con un tablero mejorado de administración de ofertas para aumentar la visibilidad y la transparencia y facilitar tanto a entidades como a candidatos la autogestión del proceso de incorporación.

Aprendizaje y desarrollo de aptitudes

Estrategia

33. En el marco del modelo de delegación de autoridad, es esencial que la Organización cuente con una hoja de ruta clara para dotar a los gestores, el personal y los equipos de los conocimientos, las aptitudes y demás atributos que necesitan para cumplir sus responsabilidades con eficacia. Actualmente se está preparando una estrategia de aprendizaje y desarrollo que anclará las oportunidades de aprendizaje y desarrollo de la Secretaría a la Agenda 2030, el marco de liderazgo del sistema de las Naciones Unidas y las prioridades programáticas de las entidades, de modo que los logros individuales, del equipo y de la Organización cuenten con el respaldo de soluciones de impacto adaptadas a las necesidades de quienes aprenden.

Avances en la consecución del resultado

34. En 2020 se completó una evaluación de las necesidades de aprendizaje en toda la Secretaría para adecuar las prioridades de aprendizaje transversales a la estrategia de la Organización. Se elaboró un informe de análisis de las necesidades de aprendizaje para la Secretaría de las Naciones Unidas y también se pusieron a disposición informes de entidades concretas. Se determinaron siete esferas transversales de alta prioridad para fomentar la capacidad de la Organización, como se ilustra en la figura IX.

Figura IX

Esferas prioritarias para fomentar la capacidad institucional



35. Otra novedad destacable fue la remodelación completa de los programas de desarrollo de la capacidad de gestión y liderazgo para armonizarlos con el marco de delegación de autoridad y el marco de liderazgo del sistema de las Naciones Unidas. En 2019, el antiguo Programa de Desarrollo de la Capacidad de Gestión fue sustituido por el Programa para Responsables de la Gestión Ejecutiva del Sistema de las Naciones Unidas, dirigido a los segundos superiores jerárquicos. En 2020, la Secretaría implantó tres nuevos programas de liderazgo: a) el Certificado de Gestión Electrónica para primeros superiores jerárquicos sobre la mejora de las aptitudes relativas a las personas, la planificación, la ejecución y la gestión de los recursos; b) el curso de habilidades de liderazgo para talentos emergentes (Leadership Skills for Emerging Talents), centrado en el liderazgo y la influencia para aspirantes a dirigentes (personal de categoría P-2, próximamente se ampliará al personal de categoría P-3); y c) la plataforma en línea Blue Line, que ofrece diversos recursos de aprendizaje digital. Se prevé que, para fines de 2020, los nuevos programas de liderazgo y desarrollo hayan impartido capacitación a más de 1.300 directivos de todas las entidades. Por último, con el fin de ayudar a los nuevos Subsecretarios Generales y Secretarios Generales Adjuntos a comprender la cultura de las Naciones Unidas y sus matices operacionales, se puso en marcha un Programa de Orientación para el Personal Directivo Superior que comprende componentes de orientación inicial, *coaching* ejecutivo, mentoría y fomento del compañerismo, al que el personal directivo puede recurrir con flexibilidad, durante un período de un año, si lo necesita.

36. Al mismo tiempo, el mayor interés por el desarrollo del personal dio lugar al establecimiento de recursos dedicados al desarrollo de la capacidad y a la capacitación operacional en la Secretaría. Atienden las necesidades de aprendizaje específicas del personal operacional relacionadas con la gestión de los recursos, el personal y la cadena de suministro en el marco de la delegación de autoridad. Hasta la fecha se ha impartido capacitación a 200 dirigentes y administradores de todas las entidades mediante un programa de capacitación ejecutiva en materia de gobernanza y administración. Cada esfera prioritaria en el desarrollo de aptitudes —recursos, personal y cadena de suministro— del conjunto del personal operacional se rige por un marco específico que trata tanto el desarrollo de aptitudes como la certificación. Se están implantando programas de capacitación en materia de finanzas, recursos humanos y gestión de la cadena de suministro y hasta la fecha ya se han inscrito más de 650 funcionarios.

37. Por último, en 2020 se finalizó la revisión exhaustiva del programa de capacitación obligatoria en línea de la Secretaría de las Naciones Unidas para todo el personal y se está remodelando completamente reduciendo el número de cursos obligatorios y actualizando el contenido de los cursos restantes para que cumplan las normas técnicas, de diseño y de accesibilidad. Se ha terminado de trabajar en todos los cursos menos dos, y está previsto que el resto se termine a principios de 2021.

Perspectivas de carrera

Estrategia

38. El nuevo marco de promoción de las perspectivas de carrera, que se está preparando, articulará los principios, procesos, instrumentos y recursos que la Organización pondrá en marcha para ayudar al personal a realizarse en su carrera profesional. El marco parte de la premisa fundamental de que los factores que más motivan al personal de la Secretaría de las Naciones Unidas son lograr que su trabajo tenga impacto y la excelencia profesional. Por tanto, el marco se sustenta en los estrechos vínculos entre el aprendizaje y el desarrollo de aptitudes y la realización profesional. Sus principios básicos serán: la participación tanto del personal como de la Organización en el proyecto de la realización profesional, la división del trabajo

clara entre los equipos centrales y locales para ofrecer oportunidades de mejora de las perspectivas de carrera, y el cometido de la Organización de comunicar a todo el personal expectativas claras de desarrollo de aptitudes, en particular mediante un nuevo enfoque de la movilidad del personal.

Avances en la consecución del resultado

39. Ya se ha terminado el nuevo enfoque de la movilidad del personal, que se va a presentar en otro informe del Secretario General sobre la movilidad (de próxima publicación). Arraigado en el marco de la delegación de autoridad y las necesidades de aptitudes organizativas, también se propone contribuir a las perspectivas de carrera individuales mediante las oportunidades de aprendizaje que ofrece trabajar en contextos distintos. El nuevo enfoque consta de varios elementos, entre ellos, la posibilidad de que las entidades realicen procesos de movilidad, adopten decisiones en la materia y creen reservas de talentos en función de las similitudes de los mandatos y los perfiles, la disponibilidad de emplazamientos y el número de funcionarios en las distintas entidades, así como el establecimiento de objetivos de movilidad con miras a supervisar el desempeño de las entidades.

40. Entretanto, la Secretaría ha seguido ofreciendo al personal de todo el mundo oportunidades de mejora de las perspectivas de carrera, como sesiones de *coaching* profesional, programas en línea y un nuevo programa de mentorías para toda la Organización, que comenzó en agosto de 2020. Se invitó al personal de todas las categorías de tres redes de empleos a participar en este nuevo programa y se le emparejó siguiendo un enfoque abierto en cuanto a redes, entidades y categorías de personal (con posibilidad de emparejar a personal del Cuadro de Servicios Generales con personal del Cuadro Orgánico). Hasta la fecha se han inscrito en el programa más de 650 participantes que se organizarán en parejas a través de una plataforma en línea. Se está preparando un plan para hacer extensivo el programa a otras redes de empleos.

B. Progresos de las reformas para conseguir una mayor diversidad

Diversidad geográfica

Estrategia

41. Como se expuso en la sección II, la complejidad de la presencia y los mandatos de las Naciones Unidas en todo el mundo debe ir acompañada de una fuerza de trabajo diversa, internacional, con equilibrio geográfico y de género y dotada de múltiples talentos, que sirva de ejemplo a las comunidades a las que da servicio. Por esta razón, el Secretario General se ha comprometido a potenciar la diversidad geográfica, entendida como distribución geográfica equitativa y también como mayor diversidad en cuanto a grupos regionales, adoptando la Estrategia de Diversidad Geográfica para la Secretaría de las Naciones Unidas a fin de impulsar las iniciativas a tal efecto.

Avances en la consecución del resultado

42. En el marco de la delegación de autoridad, la responsabilidad de alcanzar los objetivos de diversidad de la contratación geográfica³ recae en los jefes de las entidades. Por esta razón, se ha trabajado de manera continua para reforzar el marco de rendición de cuentas para la contratación geográfica. Los pactos del personal directivo superior incluyen un indicador clave del desempeño relativo a la diversidad

³ La contratación geográfica abarca las plazas del Cuadro Orgánico y categorías superiores financiadas con cargo al presupuesto por programas, salvo los siguientes tipos: plazas de personal lingüístico, de misiones, de actividades financiadas conjuntamente, de personal temporario general y de personal temporario para reuniones.

geográfica que fija objetivos de nombramientos de Estados Miembros no representados e infrarrepresentados y de lograr una mayor diversidad de los grupos regionales.

43. Como se indica en la sección II, en los últimos años se han realizado ciertos avances hacia una mayor diversidad geográfica. Hubo un modesto incremento del número de Estados Miembros que se encuentran dentro del intervalo conveniente, pasando de 103 en 2017 a 108 en 2019. En ese mismo período, el número de Estados Miembros infrarrepresentados descendió considerablemente, de 44 a 34. Por otro lado, el número de países no representados aumentó de 19 en 2017 a 22 en 2019. Varios grupos regionales estuvieron sistemáticamente infrarrepresentados en la fuerza de trabajo en ese período. Para corregir los desequilibrios es necesario comprender las causas profundas y las trabas que impiden atraer una fuerza de trabajo diversa desde el punto de vista geográfico. Para ayudar a comprenderlas contamos con un análisis de tendencias en gran escala que abarca tanto la diversidad de género como la geográfica⁴ centrado en los diversos aspectos de la cartera de candidaturas de Estados Miembros y grupos regionales no representados o infrarrepresentados. El análisis contribuyó a entender mejor las dificultades para presentar candidaturas y puso de relieve las oportunidades que ofrece el análisis de los datos de los aspirantes para que las entidades pongan en marcha con prontitud actividades de extensión, tarea que resultaría menos difícil si se hubieran eliminado los obstáculos que impiden actualmente a los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y del Servicio Móvil presentarse a puestos del Cuadro Orgánico, como se ha solicitado a la Asamblea General (véanse [A/73/372/Add.1](#) y [A/71/323](#)).

44. Este y otros análisis se utilizaron para preparar la Estrategia de Diversidad Geográfica, publicada a principios de 2020, que contiene un enfoque centrado en el logro de los objetivos de diversidad geográfica. Respaldada por un abundante análisis cuantitativo, la Estrategia traza una hoja de ruta de tres corrientes, ilustradas en la figura X.

Figura X

Las tres corrientes de la Estrategia de Diversidad Geográfica



Orientación

Directrices, mensajes, orientación, supervisión y sensibilización internas dirigidas al personal directivo superior y las operaciones, junto con un mecanismo reforzado de rendición de cuentas



Actividades de extensión

Actividades de extensión específicas para dar difusión a las vacantes mediante herramientas y plataformas existentes y nuevas



Alianzas

Servirse de las asociaciones y redes aprovechando los conocimientos, la experiencia y los recursos de los Estados Miembros, otras entidades de las Naciones Unidas y las organizaciones internacionales

45. En el cuadro 1 se exponen algunos de los principales logros conseguidos hasta la fecha en cada corriente.

⁴ Véase el informe del Secretario General sobre la composición de la Secretaría: datos demográficos del personal, de próxima publicación.

Cuadro 1
Principales logros de las tres corrientes de la Estrategia de Diversidad Geográfica

<i>Orientación</i>	<i>Actividades de extensión</i>	<i>Alianzas</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Se celebraron diálogos periódicos de rendición de cuentas con las entidades sobre los problemas de diversidad geográfica de cada una de ellas y aplicando un análisis riguroso de los datos. • Se elaboró un tablero sobre diversidad regional para supervisar los objetivos de cada entidad. • Se creó un prototipo de herramienta de análisis de la cartera de candidatos para emprender oportunamente actividades de extensión directas y específicas. • Se preparó un juego de herramientas sobre diversidad geográfica con ocho listas de verificación y consejos prácticos para facilitar a las entidades la toma de decisiones de reasignación y contratación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se crearon 60 perfiles de Estados Miembros no representados e infrarrepresentados y 23 perfiles de países que aportan contingentes y fuerzas de policía. • Se van a elaborar listas de distribución selectiva de vacantes. • Se llevó a cabo la encuesta de extensión sobre talentos del personal en activo de países no representados e infrarrepresentados, con miras a elaborar una base de datos de instrumentos y canales de extensión específicos de cada país. • Se invitó a los funcionarios nacionales del Cuadro Orgánico de Estados Miembros no representados e infrarrepresentados a que se presenten a vacantes internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se concertaron alianzas con los coordinadores regionales y los centros de información de las Naciones Unidas en los Estados Miembros no representados e infrarrepresentados para organizar actividades de extensión, tanto en Internet como en otros medios. Se aplicó satisfactoriamente el nuevo enfoque y se organizaron misiones de extensión en dos países. • Se aprovecharon las redes de la Unión Africana, la Comunidad del Caribe, la Organización Internacional de la Francofonía y la Comunidad de Países de Lengua Portuguesa para difundir las vacantes.

46. Por último, también se ha mejorado el programa para jóvenes profesionales, que es un vehículo importante para cumplir los objetivos de diversidad geográfica que se ha fijado la Secretaría. Desde 2018, los exámenes se han hecho a través de una plataforma en línea, hecho que ha permitido que se presenten al examen personas de 43 Estados Miembros que de otro modo no habrían podido hacerlo al no haber un centro de examen en sus países de origen. No dejan de tomarse medidas para eliminar prejuicios en las pruebas. Gracias a los esfuerzos redoblados para atraer a un grupo diverso de aspirantes, participaron candidatos de 54 de los 56 Estados Miembros no representados e infrarrepresentados en la convocatoria de 2019 del programa para jóvenes profesionales; además, al 31 de diciembre de 2019, el 56 % de los aspirantes incluidos en la lista de preselección del programa para jóvenes profesionales eran mujeres. También se han introducido un “chatbot” o “asistente virtual” que contesta las preguntas de los posibles aspirantes, una página web renovada en el portal United Nations Careers y un conjunto de materiales (incluidos vídeos) en inglés y francés para que los Estados Miembros lleven a cabo sus propias sesiones de información.

Paridad de género

Estrategia

47. La paridad entre los géneros sigue siendo una de las máximas prioridades del Secretario General tras la puesta en marcha en 2017 de la estrategia para todo el sistema sobre la paridad de género, cuyo objetivo final es lograr la igualdad de representación de mujeres y hombres en toda la Organización a todos los niveles para

2028. La estrategia comprende medidas para mejorar la atracción, el desarrollo y la retención del talento femenino.

Avances en la consecución del resultado

48. Entre los logros notables cabe mencionar que en 2019 prácticamente se ha alcanzado la plena paridad de género en el personal de las operaciones distintas de las operaciones sobre el terreno (49,2 % de funcionarias) y en el personal directivo superior a tiempo completo, ya que en la Secretaría de las Naciones Unidas hay 90 mujeres y 90 hombres que ocupan puestos de categoría de Subsecretario General o Secretario General Adjunto. No obstante, persisten las dificultades para contratar a mujeres en particular en las operaciones sobre el terreno y en las redes de empleos tradicionalmente dominadas por hombres, como la seguridad, y esas dificultades se siguen analizando y abordando.

49. En el cuadro 2 figura un resumen de los progresos realizados en la eliminación de los obstáculos para el adelanto de las mujeres en la Secretaría de las Naciones Unidas desde 2019 en las tres esferas principales, interrelacionadas y que se refuerzan mutuamente: a) el marco normativo y de rendición de cuentas, b) la contratación y la retención del personal, y c) el entorno propicio.

Cuadro 2

Grandes logros en las tres principales esferas de intervención de la reforma para la paridad de género

<i>Marco</i>	<i>Contratación</i>	<i>Entorno</i>
<ul style="list-style-type: none"> • La paridad entre los géneros forma parte tanto del pacto del personal directivo superior como del indicador clave del desempeño relativo a la delegación de autoridad. • En 2019 se actualizaron las políticas relativas a las modalidades de trabajo flexible y a la lactancia materna. La revisión que se está llevando a cabo de otras políticas para adecuarlas a la Estrategia de Paridad de Género se considera prioritaria. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con la instrucción administrativa ST/AI/2020/5 se introdujeron medidas especiales de carácter temporal para facilitar la contratación equilibrada entre los géneros en las entidades rezagadas en cuanto a la paridad de género. • El elemento de prejuicios inconscientes forma parte del nuevo curso para panelistas sobre entrevistas de selección por competencias. • A raíz de la celebración de varias campañas de extensión de base amplia específicas por género, aumentaron entre el 200 % y el 400 % las solicitudes de mujeres calificadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se adoptaron directrices de lenguaje inclusivo en cuanto al género para todas las comunicaciones, oficiales y oficiosas, del personal de la Secretaría de las Naciones Unidas. • Se publicaron las directrices para crear un entorno propicio en el sistema de las Naciones Unidas (<i>Enabling Environment Guidelines for the United Nations System</i>), elaboradas por la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres), y se están aplicando.

Otras iniciativas de inclusión

Estrategia

50. Como se indica en la sección II, en la Secretaría de las Naciones Unidas la diversidad se ha visto históricamente a través del doble prisma de la representación geográfica y la paridad de género. Sin embargo, los movimientos pro justicia social y los grandes cambios demográficos de los últimos años han ampliado el concepto de

la diversidad en los entornos de las organizaciones para dar cabida a identidades, orígenes y características como la (dis)capacidad, la raza, la etnia, la religión, el origen socioeconómico, la edad, la identidad de género y la orientación sexual, que la Secretaría aspira a comprender, reflejar e incluir plenamente en su fuerza de trabajo y en todo el sistema de recursos humanos. En 2019, el Secretario General puso en marcha la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad cuyo objetivo final es lograr la igualdad de resultados para las personas con discapacidad y fomentar una cultura inclusiva dentro del sistema de las Naciones Unidas. La Estrategia tiene un indicador específico sobre el empleo de las personas con discapacidad. El Secretario General ha reiterado que las Naciones Unidas debería proponerse ser un empleador atractivo para las personas con discapacidad. El indicador relativo al empleo no solo tiene por objeto asegurar que las políticas y estrategias en la materia incluyan disposiciones para atraer, contratar y retener a las personas con discapacidad, sino que, en última instancia, también aspira a que haya más personas con discapacidad que trabajen en las Naciones Unidas.

Avances en la consecución del resultado

51. En su informe sobre la inclusión de la discapacidad en el sistema de las Naciones Unidas (A/75/314), el Secretario General indicó que, si bien el 66 % de las entidades han adoptado políticas o estrategias laborales en relación con los empleados con discapacidad, algunas no han realizado encuestas de satisfacción o, cuando lo hicieron, los empleados con discapacidad informaron de niveles de satisfacción más bajos que los del personal general. Por ejemplo, en la Secretaría, la encuesta sobre la implicación del personal de las Naciones Unidas de 2019 incluía una pregunta de autoidentificación sobre discapacidad. Los resultados indicaron que el nivel de satisfacción del personal que se identificó como persona con discapacidad era ligeramente menor que el del resto del personal. En esa encuesta, que fue la primera en que la Secretaría midió el grado de implicación del personal con discapacidad, 561 de los 18.742 encuestados se identificaron como persona con discapacidad. Se está preparando e implantando un nuevo curso de aprendizaje en línea y una serie de webinars acerca de la discapacidad y la neurodiversidad. Se están aprovechando las alianzas con organizaciones que representan a personas con orígenes e identidades diversos para difundir las vacantes, crear conciencia y velar por que haya normas para que todos los segmentos de la fuerza de trabajo reciban un trato justo y equitativo.

C. Progresos de las reformas para conseguir una mayor rendición de cuentas

Políticas y servicios de recursos humanos

Estrategia

52. La piedra angular de toda organización que gestiona sus recursos humanos de manera responsable es la elaboración de políticas de recursos humanos y la prestación de servicios; al mismo tiempo, estos son los elementos clave para lograr los resultados de la reforma que propician la agilidad. Desde que se aplica el marco de delegación de autoridad, se ha dado prioridad a orientar sobre cuestiones de recursos humanos de manera sencilla y flexible y a prestar servicios centrados en el cliente y eficientes, a fin de que las entidades puedan cumplir sus mandatos de manera racionalizada. Para ello ha sido necesario dar prioridad a las políticas que logran el mayor impacto transformador, e introducir un modelo de prestación de servicios escalonado, que aclara los roles y responsabilidades de las funciones de recursos humanos a nivel central y sobre el terreno, para prestar apoyo de asesoramiento en todo el espectro de

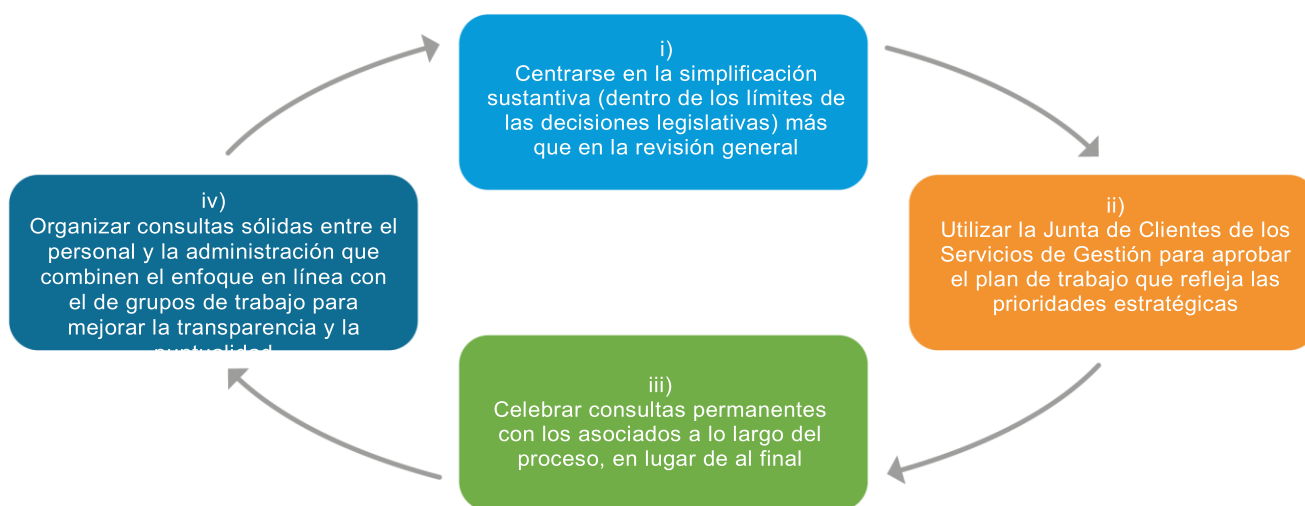
la gestión de los recursos humanos a fin de garantizar la máxima adaptación a las necesidades de las entidades clientes y evitar la duplicación.

Avances en la consecución del resultado

53. Desde que se puso en marcha el proyecto de racionalización de la política de recursos humanos en 2017, más de la mitad de las disposiciones administrativas se han vuelto a publicar, se han revisado, actualizado o suprimido, y también se ha revisado exhaustivamente el Estatuto y Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, que está pendiente de ser aprobado por la Asamblea General. En 2020 se introdujo un nuevo enfoque para determinar de manera proactiva, junto con la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión, las prioridades estratégicas de la revisión de la política con el objetivo de esforzarse primero por alcanzar los resultados más transformadores y de mayor impacto, teniendo en cuenta el costo de aplicar las políticas. Los principales elementos de este enfoque estratégico se ilustran en la figura XI.

Figura XI

Enfoque para determinar las prioridades estratégicas de la revisión de la política de recursos humanos



54. Al disponer de un marco normativo simplificado se puede prestar apoyo y orientación de forma eficaz a las entidades, tanto a nivel central como sobre el terreno. A principios de 2019, se puso en funcionamiento un marco para los clientes con el que se asegura que las entidades reciban un apoyo operacional óptimo dentro de una oferta de servicios escalonada. En el marco general, se prestaron servicios de asesoramiento en más de 5.000 ocasiones a más de 100 clientes y se celebraron más de 30 sesiones de creación de capacidad para los asociados y administradores de recursos humanos. De manera experimental, se hicieron visitas de apoyo pormenorizado a las entidades clientes, que se han suspendido temporalmente debido a la COVID-19; no obstante, se ha seguido prestando apoyo a distancia sin interrupciones. Se realizan análisis cuantitativos y cualitativos periódicos de las solicitudes entrantes y las necesidades de los clientes para determinar las cuestiones sistémicas, las tendencias y esferas que requieren más orientación, y esa información se tiene en cuenta para elaborar nuevos instrumentos y orientaciones, así como en el proceso de revisión de las políticas.

55. En 2020 se inició la primera fase de una nueva plataforma de gestión de conocimientos sobre políticas, Knowledge Gateway. Esta plataforma de autoservicio tiene por objeto procurar que los especialistas apliquen de forma coherente los procesos y procedimientos de recursos humanos. La plataforma contiene estudios de casos y árboles de decisión detallados, fáciles de utilizar y de consultar, que se actualizan continuamente. La plataforma se mantiene actualizada siguiendo un enfoque totalmente orientado al cliente y se consulta a las entidades periódicamente para determinar los casos representativos de los intereses de los usuarios. Desde su puesta en funcionamiento, en apenas unos meses, han accedido a la plataforma más de 4.000 usuarios, lo que ha permitido a los clientes prevenir, resolver y mitigar los riesgos en la toma de decisiones en materia de recursos humanos. A finales de 2020, en la segunda fase del proyecto, se añadirán funciones mejoradas.

56. Como se destacó en la sección II, la Organización depende cada vez más de una combinación dinámica de modalidades y tipos de fuerza de trabajo para aportar eficazmente la capacidad y escala que faltan. Para ello ha sido necesario prestar a las entidades clientes un apoyo reforzado sobre la utilización del personal que no es de plantilla, entre otros servicios. Se publicó un catálogo general de todas las modalidades de personal que no es de plantilla, así como una orientación detallada para las entidades clientes sobre su utilización y los procesos en el contexto de la delegación de autoridad. Hasta la fecha se han prestado servicios de asesoramiento y apoyo sobre entidades concretas a 49 entidades clientes en más de 500 casos. Sobre la base de un sólido análisis de la utilización de las modalidades de personal que no es de plantilla, se están elaborando periódicamente recomendaciones que se incorporan al proceso de revisión de políticas y dan lugar a procesos más simplificados.

57. La situación sin precedentes desencadenada por la COVID-19 ha requerido impartir orientación y asesoramiento a nivel mundial a los profesionales de recursos humanos de la Secretaría, así como coordinar a nivel del régimen común de las Naciones Unidas la adopción de un enfoque normativo armonizado en esferas tan amplias como los derechos a prestaciones, las modalidades de trabajo flexibles y alternativas y la conciliación de la vida laboral y personal. Entretanto, para asegurar la continuidad de las operaciones, se publicaron directrices amplias de aplicación provisional para las entidades, que facilitan el cumplimiento del marco normativo vigente.

58. En 2020 se emprendió un examen integral de todos los procesos y documentos de recursos humanos con el fin de eliminar o reducir considerablemente el trabajo en papel racionalizando y simplificando los procesos y su integración en los sistemas existentes de planificación de los recursos institucionales. Una vez concluido, el proceso tendrá el doble propósito de lograr la eficiencia en los costos y la continuidad de las operaciones.

59. Por último, el Comité de Alto Nivel sobre Gestión ha seguido dirigiendo las iniciativas destinadas a aumentar la armonización y mejorar la eficiencia en el sistema de las Naciones Unidas. El Centro Mundial de Servicios de Recursos Humanos de las Naciones Unidas (OneHR) ha seguido consolidándose, ofreciendo beneficios considerables en cuanto a rapidez, costo y mayor armonización. Esta iniciativa emblemática, establecida en 2017 para prestar a las organizaciones del sistema de las Naciones Unidas servicios de clasificación de empleos o de verificación de referencias, atiende actualmente un volumen de trabajo de 2.000 casos de verificación de referencias y 1.600 casos de clasificación para una clientela compuesta por 20 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas. Esto, junto con los planes de ampliación futura, ha llevado a OneHR a replantearse su modelo institucional para aumentar la escalabilidad y la sostenibilidad, que actualmente está elaborando junto con el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

Gestión de la actuación profesional

Estrategia

60. La creación de una cultura de alto rendimiento es una de las principales esferas de resultados de las reformas de los recursos humanos. La mejor manera de respaldarla es mediante un sistema de gestión de la actuación profesional que integre cuatro dimensiones clave: a) una planificación del trabajo que favorezca la sintonía y gestión de los objetivos de la organización y del individuo; b) interacciones y diálogos frecuentes; c) valoraciones con visión de futuro y alentadoras; y d) colaboración y equipos autónomos. Una vez que esté plenamente implantado, el sistema apartará eficazmente el proceso de gestión de la actuación profesional del cumplimiento, reorientándolo hacia una retroalimentación continua, honesta y transparente en aras de la rendición de cuentas y la mejora, contando con el uso generalizado de las valoraciones de 360 grados.

Avances en la consecución del resultado

61. Las organizaciones que cuentan con sistemas avanzados de gestión de la actuación profesional han advertido de la necesidad de introducir mejoras basadas en una sucesión de proyectos experimentales, de incorporar continuamente las enseñanzas extraídas y de velar por que el sistema refleje fielmente los requisitos de la organización. Tras completar un análisis de viabilidad, el diseño y el proceso para garantizar la preparación de la organización en 2018, la Secretaría de las Naciones Unidas procedió a la fase de aplicación de las mejoras del sistema de gestión de la actuación profesional, con carácter experimental. El proyecto piloto que se puso en marcha durante el período 2019-2020 incluía una amplia muestra de personal en la que estaban representadas siete entidades de operaciones sobre el terreno y otras operaciones, que empleaban aproximadamente a 6.000 personas. El objetivo del proyecto piloto era evaluar los efectos de las mejoras y extraer enseñanzas para aplicarlas en toda la Organización. En general, el proyecto piloto mostró tendencias prometedoras en las cuatro dimensiones de la gestión de la actuación profesional.

62. Los participantes informaron de que su impresión sobre las valoraciones había mejorado, pues consideraban que los comentarios constructivos eran una oportunidad para desarrollar sus aptitudes. Muchos se sintieron más seguros al dar su opinión a sus supervisores y contemplaron con agrado la oportunidad de comentar con ellos sus aspiraciones de carrera. El enfoque de la evaluación de 360 grados y múltiples calificadores permitió al personal solicitar, dar y recibir opiniones de distintos miembros del equipo, incluidos jefes, subordinados directos y colegas. Asimismo, el personal prestó más atención a los objetivos departamentales y la forma en que se vinculaban con los objetivos del equipo y con la propia labor, y más de la mitad de los participantes en el proyecto piloto afirmaron que comprendían la forma en que sus objetivos individuales contribuían a los objetivos de la Organización, el departamento o la oficina.

63. El enfoque de la evaluación de 360 grados también se probó para el personal directivo superior, comenzando a nivel de Subsecretarios Generales y Secretarios Generales Adjuntos. El proyecto piloto, en el que los participantes recibieron valoraciones de sus colegas y de subordinados directos e indirectos, tuvo una buena acogida, y ahora se está preparando para un grupo más amplio de directivos superiores en operaciones sobre el terreno y otras operaciones. La ampliación de la evaluación de 360 grados se reforzará mejorando la creación de capacidad del personal directivo superior de las organizaciones, que ya se está planificando, aprovechando la infraestructura existente de aprendizaje y desarrollo, como el Programa de Orientación para el Personal Directivo Superior.

64. Desde enero de 2019, los profesionales de recursos humanos a nivel de las entidades han recibido asesoramiento y apoyo específicos para resolver cuestiones de gestión de la actuación profesional en más de 700 ocasiones. Al revisar las solicitudes de asesoramiento y apoyo operacional relativas a la gestión de la actuación profesional se ha puesto de relieve la necesidad de crear más capacidad para que los asociados de recursos humanos a nivel de las entidades puedan asesorar sobre cuestiones complejas relacionadas con la actuación profesional, y ya se está trabajando en ello.

65. Muchas de las lagunas del actual sistema de gestión de la actuación profesional están relacionadas con la forma en que los gestores y el personal interactúan dentro de la estructura y con algunas normas que han derivado. Esta circunstancia se da especialmente en casos de actuación profesional insatisfactoria, según indicaron los gestores en numerosos encuentros de servicios de asesoramiento y se confirmó en la encuesta del personal de 2019, en la que la pregunta sobre este asunto obtuvo la segunda puntuación más baja en el capítulo sobre gestión de la actuación profesional general (61 % del personal tenía una percepción favorable). Como resultado, la implantación de mejoras de la gestión de la actuación profesional que se está realizando presenta un elemento sustancial de cambio de cultura, así como mejoras sustantivas.

Conducta y disciplina

Estrategia

66. Tras la reforma de la gestión, se reorganizó la gestión de la conducta y la disciplina consolidando todos los asuntos conexos en la División de Derecho Administrativo de la Oficina de Recursos Humanos del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión. Esto se hizo para garantizar un enfoque integrado y que abarque la totalidad del proceso, y una supervisión eficaz y global a lo largo del ciclo de conducta y disciplina en toda la Secretaría. El enfoque se sustenta en tres pilares —prevención, cumplimiento de las normas y medidas correctivas— y asegura que los problemas de conducta y disciplina se detecten y se resuelvan de manera proactiva y transparente.

Avances en la consecución del resultado

67. El marco de rendición de cuentas en materia de liderazgo y gestión se fortaleció con las enmiendas propuestas a los pactos de los jefes de las entidades y los representantes especiales, y la preparación de una competencia de gestión relativa a la rendición de cuentas por la conducta del personal de las Naciones Unidas, obligatoria para los funcionarios que tengan responsabilidades de supervisión, que se pondrá en marcha en el próximo ciclo de gestión de la actuación profesional.

68. Se elaboraron e implantaron varias herramientas fundamentales. Se puso en marcha el Sistema de Seguimiento de las Faltas de Conducta para rastrear y registrar faltas de conducta, al tiempo que se empezó a preparar su ampliación para convertirlo en un sistema mundial de gestión de expedientes que permita hacer el seguimiento de los problemas de conducta en todas las entidades de la Secretaría. Se implantó el Sistema de Seguimiento de la Asistencia a las Víctimas y se enseñó a utilizarlo a 30 funcionarios de conducta y disciplina, lo cual posibilitó un seguimiento más eficaz de la asistencia prestada a las víctimas de explotación y abusos sexuales. Se puso en funcionamiento una base de datos segura en apoyo de la labor del comité permanente de examen de la resolución [2272 \(2016\)](#) del Consejo de Seguridad para que sirviera de repositorio de la información confidencial y permitiera un análisis más eficiente de los asuntos relacionados con la explotación y los abusos sexuales. A fin de mejorar la conducta del personal de mantenimiento de la paz, se puso en marcha un conjunto de instrumentos adaptables de planificación y gestión de los riesgos de faltas de conducta

para las operaciones de paz y otras entidades, con el fin de orientar a los profesionales para que gestionen mejor los riesgos de faltas de conducta, incluidos los actos de explotación y abusos sexuales. Esos instrumentos fueron acompañados de actividades de sensibilización para respaldar a los Estados Miembros en las gestiones que realizan en el plano nacional para hacer frente a los riesgos de conducta indebida.

69. Se puso en marcha la base de datos Clear Check, diseñada para comprobar la integridad del personal en la etapa de contratación, que cuenta con funciones ampliadas, incluso en lo que respecta a la lucha contra el acoso sexual, lo que supone un refuerzo de la rendición de cuentas en todo el sistema de las Naciones Unidas. Actualmente contiene información sobre 280 personas y la utilizan 24 organizaciones del sistema de las Naciones Unidas, además de la Secretaría. Se creó una plataforma de intercambio de información en línea, ALD Connect, para fortalecer la capacidad de la red de especialistas en conducta y disciplina que ya existe en 30 operaciones de mantenimiento de la paz y de los coordinadores nombrados recientemente en otras 52 entidades. Se organizaron actividades de creación de capacidad para sensibilizar acerca de las faltas de conducta y poner de relieve aspectos concretos de la política actualizada (ST/SGB/2019/8) sobre la discriminación, el acoso, incluido el acoso sexual, y el abuso de autoridad. Por último, se llevó a cabo una gran iniciativa de colaboración en toda la Secretaría que culminó con la publicación de Unidos por el Respeto, un programa de capacitación destinado a reforzar la aplicación de la política. Se puso a disposición una carpeta de material y se celebraron simultáneamente unos diálogos con el personal de la Sede y de una misión. El programa se está implantando.

Salud y bienestar

Estrategia

70. Velar por la salud física y mental de la fuerza de trabajo puede tener repercusiones en esferas como los costos de la atención sanitaria, el absentismo, la productividad de los empleados, la contratación y la retención, la cultura de la organización y el ánimo del personal. Por esta razón, la Secretaría de las Naciones Unidas despliega un conjunto coordinado y amplio de estrategias para atender las necesidades de salud del personal de las Naciones Unidas, que abarcan la sensibilización, la creación de capacidad de los profesionales de la atención de la salud y de otros sectores, la garantía del cumplimiento de las normas de atención de la salud y la creación de un entorno propicio en el que se garantice la seguridad y la salud pueda prosperar.

Avances en la consecución del resultado

71. En la esfera de la salud mental, tras la puesta en marcha de la Estrategia del Sistema de las Naciones Unidas sobre Salud Mental y Bienestar en 2018, se están elaborando normas para los servicios psicosociales, que se están integrando en la labor de todos los trabajadores sanitarios y el personal de apoyo. Se ha creado una plataforma en línea que proporciona información y asesoramiento a todo el personal de las Naciones Unidas y al público en general, incluidos los representantes de los Estados Miembros. En 2020, los servicios se han centrado en la continuidad prestando apoyo psicosocial sobre cuestiones surgidas a raíz de la COVID-19, como el cambio de las modalidades de trabajo, el mayor riesgo de incertidumbre y el riesgo de maltrato en el hogar. El programa de formación de formadores sobre la resiliencia, que comenzó en 2017 instruyendo a 36 profesionales de la salud mental, ha tenido hasta la fecha 3.000 participantes finales. Aprovechando los buenos resultados cosechados, el programa se imparte también en línea, en distintos husos horarios y se ha añadido una versión en francés, por lo que está a disposición de 4.000 funcionarios más en todo el mundo.

72. En lo que respecta a la salud física, se sigue trabajando por reducir la morbilidad y la mortalidad en las misiones de mantenimiento de la paz mediante mejoras de la atención de la salud. Como parte de la normalización de la atención médica, se elaboraron vías clínicas que se están aplicando en los centros de salud de las Naciones Unidas en todo el mundo. Para garantizar que se cumplan las normas, se realizan auditorías clínicas, complementadas con las nuevas encuestas a pacientes y los informes de valoración y evaluación del desempeño de los hospitales. Se ha probado la vigilancia en tiempo real en todos los centros de salud de las Naciones Unidas, mejorada con recorridos virtuales y evaluaciones en algunos casos, a fin de proporcionar valoraciones inmediatas a los proveedores de servicios de tratamiento. Esta metodología innovadora ha sido fundamental desde el punto de vista de la continuidad de las operaciones en las circunstancias excepcionales que trajo la COVID-19. Se siguió ampliando la oferta de cursos de capacitación para socorristas y adaptándolos para impartirlos en línea, en su caso, y se llevó a cabo con éxito la prueba de un nuevo curso de Auxiliares Médicos sobre el Terreno para ayudar a cerrar la brecha de tratamiento entre el lugar donde se produjo la lesión y la llegada a un centro de atención médica o la evacuación.

V. Conclusiones y camino a seguir

73. Como es evidente, las reformas de la gestión de los recursos humanos que se introdujeron en 2019 y 2020 se han centrado en organizar las iniciativas discretas en torno a tres efectos integrados, coherentes e interdependientes —agilidad, diversidad y rendición de cuentas— con sus correspondientes esferas de resultados que producen impacto.

74. De cara al futuro, en aras de una mayor agilidad, se seguirán adoptando medidas holísticas para que el sistema de gestión de los recursos humanos de la Organización pueda adelantarse a las dificultades que plantea el contexto programático y darles respuesta. Al finalizar el marco de planificación estratégica de la fuerza de trabajo con una sólida estructura de gobernanza se garantizará una mayor coherencia entre la estrategia programática y la planificación de los recursos presupuestarios y el proceso de planificación de la fuerza de trabajo. Uno de los componentes del marco es un sistema que determine la oferta y la demanda de las nuevas competencias que se necesitarán de la futura fuerza de trabajo de las Naciones Unidas. A fin de agilizar la adquisición de talentos, se prestará más atención a la utilización de tecnologías avanzadas para elaborar herramientas de contratación asistida, a la optimización de las listas de preselección y la racionalización de la incorporación al servicio. Se seguirán mejorando los métodos de contratación y se examinarán, entre otras cosas para detectar posibles prejuicios inconscientes. Se seguirá profundizando en armonizar el aprendizaje y el desarrollo con la mejora de las perspectivas de carrera, por ejemplo mediante la movilidad del personal. Asimismo, el aprendizaje y el desarrollo y la mejora de las perspectivas de carrera se ajustarán aún más a las necesidades institucionales sobre la base de enfoques holísticos y coherentes que impulsen los resultados y logren el máximo impacto. Ganarán terreno las iniciativas de promoción de las perspectivas de carrera en todo el sistema que fomentan la movilidad interinstitucional, en particular promoviendo el reconocimiento mutuo de las listas de preselección.

75. Con respecto a la diversidad, al potenciarla se acentuará el énfasis de las reformas mediante: a) el fortalecimiento de la vigilancia de las tendencias de candidaturas para medir el impacto y adaptar los instrumentos, los canales, el contenido y los programas de extensión en función de la inteligencia institucional recabada; b) el uso de la tecnología para las actividades de extensión a fin de ayudar a las entidades a cumplir sus objetivos de diversidad geográfica y regional y de

paridad de género; y c) la adopción de un enfoque holístico de la diversidad y la inclusión basado en una comprensión cabal de las diferentes identidades, capacidades y orígenes. El próximo examen de todas las actividades de extensión a nivel mundial, en que se ajustarán a las estrategias sobre diversidad geográfica, paridad entre los géneros e inclusión de la discapacidad, servirá de base para calibrar todas las actividades de extensión, con miras a lograr primero el mayor impacto.

76. Para alcanzar una mayor rendición de cuentas será necesaria una revisión estratégica de la política de recursos humanos, centrándose en lograr primero el máximo impacto transformador y más eficaz en función de los costos, y en prestar a las entidades, tanto a nivel central como por parte de los profesionales sobre el terreno, unos servicios de recursos humanos eficientes y centrados en el cliente. La labor del equipo de tareas sobre el futuro de la fuerza de trabajo del sistema de las Naciones Unidas del Comité de Alto Nivel sobre Gestión en cada una de las tres corrientes —nueva modalidad de contrato, nuevas formas de trabajar y aprovechamiento de la tecnología— acelerará los progresos para que las Naciones Unidas lleguen a estar verdaderamente unidas en la acción. Seguirán introduciéndose gradualmente mejoras de la gestión de la actuación profesional tanto en las operaciones sobre el terreno como en otras operaciones, para instaurar una cultura de alto rendimiento en un entorno de mayor rendición de cuentas para todos. Paralelamente, se seguirá tratando de fomentar la confianza y la capacidad de los profesionales impartiendo capacitación y orientación sobre los procesos; en este empeño se contará con el suministro a las entidades de mejores datos de gestión de la actuación profesional. En la esfera de la gestión de la conducta y la disciplina, se dará prioridad a la implantación plena del sistema mundial de gestión de expedientes y los tableros conexos, junto con el marco estratégico para la respuesta colectiva a incidentes críticos. Los Estados Miembros y las instituciones regionales seguirán recibiendo apoyo en materia de gestión del riesgo de faltas de conducta mediante herramientas mejoradas y el intercambio de buenas prácticas. Se seguirán atendiendo las prioridades relativas a la salud mental y física mediante una combinación de métodos y enfoques innovadores y, cuando sea posible, virtuales, para garantizar la salud de todos.

77. Por último, en el futuro próximo se prevén dos novedades importantes:

a) Se fortalecerá el marco de la gestión basada en los resultados atendiendo a los efectos y los resultados en materia de recursos humanos examinando los objetivos específicos de cada esfera mediante sus correspondientes indicadores específicos, medibles, viables, pertinentes y con plazos que permiten medir el éxito en términos concretos y tangibles. La implementación se evaluará en función de los objetivos fijados y se incorporarán las enseñanzas extraídas para mejorar la planificación y la ejecución de las iniciativas de reforma futuras;

b) Se intensificará la comunicación con los principales interesados internos para aumentar la visibilidad de las reformas de los recursos humanos, intercambiar las mejores prácticas, contribuir al proceso de planificación y mejorar los resultados y el impacto.

VI. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General

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