



# Asamblea General

Distr. general  
18 de febrero de 2021  
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 de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto

#### I. Introducción

1. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ha examinado el informe del Secretario General sobre la visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos en el período 2019-2020 y el panorama futuro ([A/75/540](#)). Durante su examen del informe, la Comisión se reunió en línea con representantes del Secretario General, que le proporcionaron información y aclaraciones adicionales, proceso que concluyó con las respuestas recibidas por escrito el 10 de febrero de 2021.

2. La Comisión Consultiva también ha examinado los informes del Secretario General sobre la gestión de los recursos humanos y cuestiones conexas que se indican a continuación y sus observaciones y recomendaciones se reflejarán en informes independientes: a) nuevo enfoque de la movilidad del personal: hacia una Organización ágil gracias a la oferta de oportunidades de aprendizaje y desarrollo de aptitudes en el puesto de trabajo ([A/75/540/Add.1](#)); b) composición de la Secretaría: datos demográficos del personal ([A/75/591](#)); c) composición de la Secretaría: personal proporcionado gratuitamente, funcionarios jubilados y consultores y contratistas particulares ([A/75/591/Add.1](#)); d) personal militar y de policía en servicio activo que trabaja en régimen de adscripción ([A/75/646](#)); y e) práctica del Secretario General en cuestiones disciplinarias y casos de presunta conducta delictiva, 1 de enero a 31 de diciembre de 2019 ([A/75/648](#)). Además, en su informe de fecha 15 de octubre de 2020 ([A/75/515](#)), la Comisión formuló observaciones y recomendaciones sobre el informe del Secretario General relativo a las actividades de la Oficina de Ética ([A/75/82](#)).



## II. Antecedentes

3. La Comisión Consultiva recuerda que, en la parte principal del septuagésimo tercer período de sesiones de la Asamblea General, el Secretario General presentó dos informes sinópticos sobre la reforma de la gestión de los recursos humanos, a saber: a) estrategia global de recursos humanos 2019-2021: hacia una mayor eficacia, transparencia y rendición de cuentas en las Naciones Unidas ([A/73/372](#)), en el que propuso una nueva estrategia que constaba de tres componentes<sup>1</sup>, que reflejaba su visión para cambiar el paradigma de gestión de la Organización; y b) visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos en el período 2017-2018 ([A/73/372/Add.1](#)), que también incluía varias propuestas para su aprobación por la Asamblea (ibid., párr. 150).

4. En su informe conexo ([A/73/497](#)), la Comisión Consultiva recomendó que la Asamblea General pidiera al Secretario General que le presentara una estrategia global de recursos humanos perfeccionada (véanse los párrs. 51 a 65 y 82; véase también el párr. 10 del presente documento). Las observaciones y recomendaciones de la Comisión sobre las demás propuestas del Secretario General figuraban en los párrafos 21 a 50 de su informe.

5. La Comisión Consultiva recuerda que la Asamblea General tiene ante sí los informes del Secretario General y los informes conexos de la Comisión sobre la gestión de los recursos humanos, tras la decisión de la Asamblea de aplazar su examen hasta la primera parte de la continuación de su septuagésimo quinto período de sesiones (decisión 74/540 B, secc. B).

## III. Visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos en el período 2019-2020 y panorama futuro ([A/75/540](#))

6. En su informe ([A/75/540](#)), el Secretario General aborda asuntos relacionados con los factores externos e internos que impulsan el cambio (sección II), la estrategia y tres efectos a largo plazo, que son agilidad, diversidad y rendición de cuentas (sección III), y los progresos de las reformas de la gestión de los recursos humanos para conseguir los tres efectos<sup>2</sup> (sección IV).

7. La Comisión Consultiva observa que el informe sinóptico bienal del Secretario General sobre la gestión de los recursos humanos ([A/75/540](#)) contiene información sobre los progresos realizados en distintas esferas de la gestión de los recursos humanos y sobre varias iniciativas y proyectos piloto emprendidos desde que el Secretario General presentó su informe anterior ([A/73/372](#)) a la Asamblea General en el septuagésimo tercer período de sesiones (véase el párr. 13 del presente documento). Las iniciativas y proyectos piloto incluyen la nueva propuesta para la movilidad del personal, la publicación de un inventario del diseño institucional para la planificación de la fuerza de trabajo, el intercambio de información en línea sobre conducta y

<sup>1</sup> Los tres componentes de la estrategia propuesta eran: a) un marco normativo propicio para la gestión estratégica de las personas; b) adquisición y gestión proactivas del talento; y c) una cultura institucional transformada. El plan de implementación de la estrategia figuraba en el anexo I del informe del Secretario General.

<sup>2</sup> Los tres efectos que se presentan en los párrafos 23 a 72 del informe contienen los siguientes elementos: a) mayor agilidad: planificación de la fuerza de trabajo, adquisición de talento, aprendizaje y desarrollo de aptitudes, y perspectivas de carrera; b) mayor diversidad: diversidad geográfica, paridad de género y otras iniciativas de inclusión; y c) mayor rendición de cuentas: políticas y servicios de recursos humanos, gestión de la actuación profesional, conducta y disciplina, y salud y bienestar.

disciplina, el programa de capacitación titulado “Unidos por el respeto” y las visitas de apoyo pormenorizado a las entidades clientes hechas de manera experimental.

## A. Observaciones generales

### Relación con la propuesta de estrategia de recursos humanos 2019-2021

8. En el informe del Secretario General (A/75/540) se indica que en él se proporciona a la Asamblea General información actualizada acerca de la aplicación de la estrategia global de gestión de los recursos humanos 2019-2021 (A/73/372) en el período 2019-2020 y que la esencia de las reformas de la gestión de los recursos humanos plasmada en esa estrategia sigue vigente (A/75/540, resumen y párr. 17). **La Comisión Consultiva observa que la Asamblea General aplazó, hasta la primera parte de la continuación de su septuagésimo quinto período de sesiones, el examen del informe del Secretario General sobre la estrategia global de recursos humanos 2019-2021 (A/73/372) (véanse los párrs. 3 a 5 del presente documento).**

9. **La Comisión Consultiva observa además que el informe del Secretario General (A/75/540) parece contener elementos nuevos que no figuraban en el anterior informe sinóptico del Secretario General (A/73/372), como el concepto de diversidad geográfica con una nueva estrategia y el concepto de una fuerza de trabajo de la Organización diversa definidos en el informe (véanse los párrs. 3 y 6 y 22 a 24 del presente documento). La Comisión confía en que, cuando la Asamblea General vaya a examinar el presente informe, se proporcionarán a la Asamblea información y aclaraciones sobre las nuevas políticas e iniciativas introducidas desde el septuagésimo tercer período de sesiones (véase también el párr. 17 del presente documento).**

10. Respecto a la estrategia de gestión de los recursos humanos después de 2021, se informó a la Comisión Consultiva, en respuesta a sus preguntas, de que los tres efectos de las reformas que figuran en el informe sinóptico del Secretario General son a más largo plazo y de que se presentaría información sobre la prórroga y la calibración de la estrategia después de 2021 en el contexto del informe sinóptico del Secretario General. **La Comisión Consultiva reitera su recomendación de que la Asamblea General pida al Secretario General que le presente una estrategia global de recursos humanos perfeccionada, teniendo en cuenta las observaciones y recomendaciones contenidas en el anterior informe sinóptico de la Comisión (A/73/497, párrs. 51 a 82). En particular, habida cuenta de que las sucesivas reformas de la gestión de los recursos humanos no han resuelto de forma adecuada problemas de larga data (véase el párr. 11 del presente documento), la Comisión reitera que en el plan de implementación de la estrategia se debe dar prioridad a las medidas para atajar los problemas más persistentes y se deben incluir metas y plazos mensurables, viables y específicos (*ibid.*, párr. 63).**

11. **La Comisión Consultiva reitera además que, con sujeción a la aprobación de la Asamblea General, una estrategia perfeccionada debe reflejar una evaluación amplia de los efectos y las enseñanzas extraídas de todas las iniciativas de reforma de los recursos humanos emprendidas en el último decenio y debe abordar las cuestiones que han demostrado ser problemáticas a lo largo del tiempo, muchas de las cuales han sido examinadas repetidamente por la Comisión, como las deficiencias en los procesos de selección del personal, incluida la gestión de las listas de candidatos, el rejuvenecimiento mediante la contratación externa, la igualdad de trato de los candidatos externos e internos, el número de nombramientos temporales (incluidos los que perciben subsidios por funciones especiales) y los obstáculos que impiden alcanzar los objetivos de distribución geográfica equitativa y de equilibrio de género, la necesidad de**

mejorar la evaluación y la gestión de la actuación profesional, así como un marco de rendición de cuentas adecuado para la gestión de los recursos humanos (véase también [A/73/497](#), párr. 61).

#### Formato, contenido y presentación

12. Respecto al formato y la presentación del informe del Secretario General ([A/75/540](#)), la Comisión Consultiva observa que al usarse imágenes y diagramas no se proporciona información clara y suficiente en la presentación de las políticas, iniciativas y estrategias de recursos humanos (véase también [A/74/7](#), párrs. 37 y 39). En su opinión, sería más útil presentar información más analítica en forma de descripciones, así como datos comparativos que mostraran las tendencias, y proporcionar explicaciones más detalladas sobre los diversos conceptos e iniciativas y las interrelaciones de estos, así como planes, metas y plazos de implementación, que parecen ser insuficientes o inexistentes en el informe.

#### Decisión que debe adoptar la Asamblea General y consecuencias financieras

13. En respuesta a su consulta sobre las implicaciones de la solicitud del Secretario General de que la Asamblea General tome nota de su informe ([A/75/540](#), párr. 76), se informó a la Comisión Consultiva de que los principios expuestos en el informe del Secretario General se hallaban dentro de los límites de la reforma de la gestión aprobada por la Asamblea en 2018, y por eso lo único que se solicitaba a la Asamblea era que tomara nota del informe. En respuesta a consultas ulteriores, se informó a la Comisión de que la intención del informe era mantener a los Estados Miembros al corriente de los avances de las iniciativas de recursos humanos del Secretario General. **La Comisión Consultiva opina que el contenido del informe del Secretario General debería estar sujeto a la consideración y la aprobación por la Asamblea General de la propuesta sobre una estrategia global de recursos humanos (véase [A/73/497](#), párrs. 51 a 65 y 82). La Comisión recomienda que la Asamblea solicite al Secretario General que ajuste la implementación futura de sus propuestas a las resoluciones y decisiones de la Asamblea, según proceda.**

14. Además, en respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que no se preveía que la implementación de las iniciativas de reforma expuestas en el informe sinóptico del Secretario General ([A/75/540](#)) tuviera consecuencias financieras adicionales. La Comisión recuerda que, según la información que se le había proporcionado cuando examinaba la propuesta de estrategia de gestión de los recursos humanos 2019-2021, la propuesta de estrategia en sí no entrañaba costos; sin embargo, la aplicación de algunas de las acciones estratégicas con plazos definidos requeriría que se presentasen propuestas concretas, junto con los costos asociados, para que la Asamblea General las aprobase (véase [A/73/497](#), párrs. 64 y 65). En ese momento, se informó a la Comisión de que las propuestas que figuraban en la estrategia que requerirían la aprobación de la Asamblea en una fase posterior serían: a) los procesos de contratación acelerados; b) el diseño de un nuevo sistema de movilidad; y c) el desarrollo y la implementación de un nuevo sistema de gestión de la actuación profesional (véanse los párrs. 35 y 36 del presente documento). **La Comisión Consultiva reitera su recomendación de que la Asamblea General pida al Secretario General que proporcione información financiera más detallada sobre las posibles necesidades de recursos relacionadas con la implementación de cualquiera de las acciones estratégicas que figuran en su propuesta perfeccionada sobre una estrategia global de recursos humanos (véase el párr. 9 del presente documento).**

## B. Cuestiones de política relacionadas con la gestión de los recursos humanos

15. Como se ha indicado en los párrafos 4 y 5 del presente documento, la Asamblea General tiene ante sí las observaciones y recomendaciones de la Comisión Consultiva que figuran en el anterior informe sinóptico de esta (A/73/497) y otros informes relativos a la gestión de los recursos humanos. Además, las observaciones y recomendaciones de la Comisión sobre los informes más recientes del Secretario General relativos a la composición de la Secretaría (personal y consultores) y las cuestiones disciplinarias se incluirán en sus informes conexos (véase el párr. 2 del presente documento). En la sección siguiente, la Comisión destaca algunas cuestiones de política relacionadas con la gestión de los recursos humanos.

### Equilibrio de género

16. **Si bien la Comisión Consultiva reconoce la labor que ha realizado el Secretario General para mejorar la proporción de mujeres en el funcionariado de la Organización en general, en particular el nombramiento por el Secretario General de mujeres para ocupar puestos en las categorías superiores, también observa que la proporción de mujeres en las operaciones sobre el terreno sigue siendo relativamente baja. La Comisión confía en que el Secretario General emprenda nuevas iniciativas encaminadas a atraer y retener a más mujeres en las operaciones sobre el terreno (A/73/497, párr. 76).** La Comisión formula otras observaciones y recomendaciones al respecto en su informe sobre la composición de la Secretaría: datos demográficos del personal.

17. La Secretaría General Adjunta de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión promulgó en agosto de 2020 una instrucción administrativa sobre medidas especiales de carácter temporal para el logro de la paridad de género (ST/AI/2020/5). Dichas medidas se aplican a las selecciones y los nombramientos en cada una de las categorías en que no se haya alcanzado la paridad de género dentro de la entidad (que se considera que está en el rango de entre el 47 % y el 53 % para cada categoría dentro de la entidad). Después de que la Comisión Consultiva observara que en el informe sinóptico del Secretario General no se hacía referencia a la instrucción administrativa, se informó a la Comisión, en respuesta a su consulta, de que, dado que ese informe era estratégico, no se pretendía abordar en él cada una de las políticas. La Comisión observa que, si bien la instrucción administrativa tiene por objeto lograr la paridad de género, como se indica en la sección 2, las disposiciones pertinentes que figuran en las secciones 3 a 5, incluida la disposición 3.5, solo hacen referencia a situaciones en que las mujeres estén insuficientemente representadas y, por tanto, una candidata deba ser seleccionada por una entidad. **La Comisión Consultiva considera que las medidas adicionales y temporales relativas a la paridad de género promovidas por la Secretaría deberían crear un proceso de contratación justo y transparente tanto para las mujeres como para los hombres, a fin de lograr el equilibrio de género consagrado en la Carta de las Naciones Unidas (véase también el párr. 9 del presente documento).** La Comisión confía en que, cuando la Asamblea General examine el presente informe, se proporcionarán más aclaraciones a la Asamblea.

### Representación geográfica equitativa y necesidad de una estrategia

18. **La Comisión Consultiva recuerda lo dispuesto en el Artículo 101, párrafo 3, de la Carta de las Naciones Unidas de que se debe otorgar la debida consideración a la importancia de contratar el personal en forma de que haya la más amplia representación geográfica posible. La Comisión recuerda además que la Asamblea General, en su resolución 71/263 (párrs. 9 y 17), solicitó que se**

lograra una distribución geográfica equitativa en la Secretaría. La Comisión reitera su recomendación de que la Asamblea pida al Secretario General que elabore una estrategia amplia para mejorar la representación geográfica, que incluya acciones concretas, parámetros de referencia y plazos que deberían formar parte de la estrategia general perfeccionada de recursos humanos que se presentará a la Asamblea General para su examen (véase también [A/73/497](#), párr. 69; y los párrs. 10 y 11 del presente documento). Además, la Comisión considera que dicha estrategia debería incluir medidas para asegurar que se cumpla el principio de la representación geográfica equitativa consagrado en la Carta al implementar la estrategia de paridad de género (véase también el párr. 17 del presente documento). La Comisión también formula observaciones y recomendaciones en su informe conexo relativo al informe del Secretario General sobre la composición de la Secretaría: datos demográficos del personal ([A/75/591](#)).

### **Diversidad regional y geográfica**

19. En el informe sinóptico del Secretario General ([A/75/540](#), párr. 41) se indica que 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. En respuesta a sus preguntas, se proporcionó a la Comisión Consultiva una copia de la Estrategia, que fue publicada en enero de 2020 por la Oficina de Recursos Humanos del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión. En ella se indica que la Estrategia tiene por objeto ocuparse del componente de “mayor diversidad geográfica”, que constituye una de las piedras angulares de la diversidad de la fuerza de trabajo que aspira a conseguir el Secretario General. También se proporcionó a la Comisión, previa solicitud, una copia del juego de herramientas sobre diversidad para la reasignación y la contratación, introducido en enero de 2020 por la Oficina de Recursos Humanos. En él se indica que los objetivos dentro del ámbito del juego de herramientas incluyen la distribución geográfica equitativa, una mayor diversidad de los grupos regionales, la representación adecuada de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía y la paridad de género.

20. La Comisión Consultiva recuerda que el Secretario General presentó el concepto de una mayor “diversidad regional” de la fuerza de trabajo de la Organización e incluyó un indicador de la diversidad regional en el pacto del personal directivo superior (véase [A/73/497](#), párr. 66; véanse también los párrs. 29 y 30 del presente informe). Las observaciones y recomendaciones conexas de la Comisión figuran en su informe sinóptico anterior sobre la gestión de los recursos humanos (*ibid.*, párrs. 67 a 70).

**21. La Comisión Consultiva reitera que, si bien considera que el Secretario General puede presentar medidas adicionales para mejorar la gestión de los recursos humanos en su calidad de Oficial Administrativo Jefe de la Organización, esas medidas no deben desviar la atención del contenido del Artículo 101, párrafo 3, de la Carta ni de las resoluciones y decisiones pertinentes de la Asamblea General. Además, la Comisión no está convencida de que el concepto de la diversidad regional presentado refleje claramente la complementariedad con el objetivo de la representación geográfica equitativa (véase también [A/73/497](#), párr. 68).**

### **Diversidad de la fuerza de trabajo**

22. La Comisión Consultiva recuerda que la Asamblea General, en su resolución [73/273](#), aprobó la inclusión por la Comisión de Administración Pública Internacional del componente de diversidad de la fuerza de trabajo en un marco actualizado para la



gestión de los recursos humanos<sup>3</sup>. La Comisión Consultiva observa que el componente de diversidad de la fuerza de trabajo que figura en el anexo V del informe de la Comisión de Administración Pública Internacional y fue aprobado por la Asamblea establece lo siguiente:

La composición de la plantilla en el régimen común de las Naciones Unidas debe reflejar una fuerza de trabajo diversa desde distintas perspectivas (entre otras, la distribución geográfica equitativa y el equilibrio de género, así como la diversidad cultural, generacional y lingüística y las perspectivas de las personas con discapacidad) y esa diversidad debe ser apoyada por los responsables de la adopción de decisiones con el fin de reforzar el desempeño de las organizaciones.

23. El efecto de una mayor diversidad definido para la fuerza de trabajo de la Organización (que comprende la diversidad geográfica, la paridad de género y otras iniciativas de inclusión) es uno de los tres efectos a largo plazo de las reformas de la gestión de los recursos humanos que se presentan en el informe sinóptico del Secretario General (véase [A/75/540](#), párrs. 17 a 20 y figura VI). En dicho informe se indica que, 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, según el informe, 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 (*ibid.*, párr. 50).

**24. La Comisión Consultiva observa que en el informe sinóptico del Secretario General, cuando se define el efecto de una mayor diversidad en la fuerza de trabajo de la Organización, no se hace ninguna referencia al componente de diversidad de la fuerza de trabajo aprobado por la Asamblea General en la resolución 73/273. La Comisión observa además que el enfoque del efecto de una mayor diversidad no se ajusta plenamente a lo aprobado por la Asamblea en el componente de diversidad de la fuerza de trabajo y confía en que se proporcionará una aclaración a la Asamblea cuando esta examine el presente informe (véanse los párrs. 22 y 23 del presente documento).**

#### *Estrategia sobre discapacidad*

25. El Secretario General puso en marcha la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad del sistema de las Naciones Unidas en 2019, la cual incluía un indicador específico del empleo de personas con discapacidad<sup>4</sup>. En su informe sobre la inclusión de la discapacidad en el sistema de las Naciones Unidas ([A/75/314](#)) se ofrece información sobre los progresos realizados. En él se señala que los resultados de la encuesta sobre la implicación del personal de las Naciones Unidas de 2019, la primera en que la Secretaría midió el grado de implicación del personal con discapacidad, indicaron que 561 de las 18.742 personas que habían respondido se identificaban como personas con discapacidad y que su nivel de satisfacción era ligeramente menor que el del resto del personal. También se indica que se están

<sup>3</sup> La Comisión de Administración Pública Internacional decidió aprobar la inclusión en el marco para la gestión de los recursos humanos del componente de diversidad de la fuerza de trabajo que figura en el anexo V de su informe correspondiente a 2018 ([A/73/30](#)).

<sup>4</sup> En el caso de la Secretaría, la política se recoge en el documento [ST/SGB/2014/3](#), relativo al empleo y la accesibilidad del funcionariado con discapacidad en la Secretaría de las Naciones Unidas.

preparando e implantando un nuevo curso de aprendizaje en línea y una serie de webinarios (A/75/540, párrs. 50 y 51). **La Comisión Consultiva observa las medidas adoptadas por el Secretario General para promover la inclusión de la discapacidad en el sistema de las Naciones Unidas. La Comisión confía en que se lleven a cabo más iniciativas para promover la diversidad de la fuerza de trabajo en lo que respecta a las personas con discapacidad, incluida la adopción de medidas concretas para facilitar el proceso de contratación (véase el párr. 22 del presente documento) y mejorar la accesibilidad, como ha solicitado la Asamblea General en diversas resoluciones, incluida la resolución 73/273.**

#### *Multilingüismo*

26. Como se indica en el componente de diversidad de la fuerza de trabajo aprobado por la Asamblea General en la resolución 73/273, una fuerza de trabajo diversa desde distintas perspectivas incluye la diversidad lingüística (véase el párr. 22 del presente documento). La Comisión Consultiva observa que en los tres efectos a largo plazo que figuran en el informe sinóptico del Secretario General no se refleja específicamente la diversidad lingüística como parte de la diversidad de la fuerza de trabajo. **La Comisión Consultiva recuerda que la Asamblea General, en sus resoluciones 75/252, 73/346 y 71/263, puso de relieve la importancia fundamental que tiene la igualdad de los seis idiomas oficiales de las Naciones Unidas y la importancia del multilingüismo en las actividades de las Naciones Unidas y reafirmó la necesidad de respetar la igualdad de los dos idiomas de trabajo de la Secretaría.**

#### **Rendición de cuentas**

27. La Comisión Consultiva recuerda que el Secretario General, como parte de su reforma de la gestión en curso, ha decidido delegar directamente en los jefes de las entidades de toda la Secretaría la autoridad administrativa necesaria para el manejo efectivo de sus recursos financieros, humanos y materiales a fin de asegurar una ejecución más eficaz de los mandatos y de reforzar la rendición de cuentas (véase A/72/492, párr. 73; A/73/497, párr. 71).

28. **Con respecto al desempeño, la Comisión Consultiva considera que, al establecer los planes de trabajo el personal directivo y el funcionariado, es esencial ajustarlos a las actividades programáticas aprobadas que se derivan de los mandatos establecidos, al tiempo que se hace un seguimiento del desempeño y la rendición de cuentas de personas y entidades en lo que respecta a la ejecución de las actividades previstas en los mandatos.**

#### *Pacto del personal directivo superior*

29. En el párrafo 22 de la Estrategia de Diversidad Geográfica para la Secretaría de las Naciones Unidas (véase el párr. 19 del presente documento) se indica que el pacto del personal directivo superior es el marco de rendición de cuentas del Secretario General a través del cual este establece cada año indicadores clave del desempeño para el personal directivo superior y le exige responsabilidades al respecto. Se indica además que el pacto incorpora dos indicadores de equilibrio geográfico, que son: a) un 50 % de nombramientos sujetos a criterios geográficos de personal de Estados Miembros no representados e insuficientemente representados; y b) el avance respecto al año precedente hacia el logro de una mayor diversificación regional (véanse los párrs. 19 a 21 del presente documento). En el párrafo 23 de la Estrategia también se indica que la Junta sobre el Desempeño de las Funciones Directivas, presidida por la Jefa de Gabinete, se ha reactivado y se reunió en noviembre de 2019 para evaluar la actuación profesional del personal directivo superior en 2018 respecto a los indicadores de sus pactos y asesorar al Secretario General sobre esas cuestiones.



30. La Comisión Consultiva ha observado con preocupación que el personal directivo superior de los departamentos y oficinas de la Secretaría no cumplió el objetivo de que al menos el 50 % de los nombramientos de personal para todos los puestos sujetos a distribución geográfica se otorgaran a candidatos de Estados Miembros no representados e insuficientemente representados, como se establece en los pactos que firmaron. En 2018, solo cumplieron el objetivo 2 de los 23 departamentos y oficinas en la Sede y fuera de ella (véase [A/74/696](#), párr. 12). La Comisión observa además que no se ha facilitado información sobre la manera en que se exigieron responsabilidades a los numerosos miembros del personal directivo superior que no habían cumplido el objetivo especificado en su pacto con el Secretario General. **Por consiguiente, la Comisión Consultiva confía en que, cuando la Asamblea General examine el presente informe, se proporcionará a la Asamblea información correspondiente a 2018, 2019 y 2020, por departamento y oficina, sobre el cumplimiento del objetivo de que el 50 % de los nombramientos sujetos a criterios geográficos se otorgaran a candidatos de Estados Miembros no representados e insuficientemente representados. Asimismo, la Comisión recomienda que la Asamblea solicite al Secretario General que proporcione información sobre el desempeño de cada entidad por año, así como datos comparativos en ese ámbito, en el contexto de los informes anuales sobre la composición de la Secretaría que presentará en el futuro.** La Comisión formula observaciones y recomendaciones en su informe conexo sobre el informe del Secretario General relativo al décimo informe sobre los progresos realizados en el sistema de rendición de cuentas: fortalecimiento de la rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas ([A/75/686](#)).

#### **Otros asuntos relacionados con la contratación**

##### *Plazos de contratación*

31. La Comisión Consultiva trató asuntos relacionados con los plazos de contratación en su anterior informe sinóptico (véase [A/73/497](#), párrs. 36 a 43). La Comisión observó entonces que, además del período de publicación de las vacantes para la presentación de candidaturas, otros factores que influían en los plazos generales de contratación eran las clasificaciones de puestos y la etapa del proceso de contratación que consistía en el examen y la evaluación por los directivos contratantes. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión de que la duración media del proceso de contratación indicada en la figura VIII del informe sinóptico del Secretario General ([A/75/540](#)) se contaba desde la fecha de publicación de la vacante hasta la fecha de selección de una candidatura. La Comisión preguntó por qué no se disponía de información sobre el promedio de días transcurridos desde la fecha de creación de un puesto hasta la fecha de incorporación al servicio de la persona seleccionada, que debería influir directamente en las tasas de vacantes propuestas para puestos nuevos, pero no recibió una respuesta satisfactoria. **La Comisión Consultiva reitera su recomendación de que la Asamblea General solicite al Secretario General que lleve a cabo más análisis sobre cada una de las etapas del proceso de contratación en su totalidad, desde la fecha de la vacante o de creación del puesto hasta la fecha de incorporación al servicio, incluido el período necesario para la clasificación de un puesto (desde la fecha de la solicitud del directivo contratante hasta la fecha de la aprobación por el funcionario de recursos humanos correspondiente), por red de empleos, y ponga de relieve la manera en que cada una de ellas contribuye a las demoras, y que proporcione los datos en su próximo informe sinóptico (véase también [A/73/497](#), párr. 42).**

*Listas de preselección*

32. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que los datos reflejados en la figura VIII del informe sinóptico del Secretario General (A/75/540) abarcaban tanto las vacantes específicas como la contratación a partir de listas de preselección. Al solicitar información detallada sobre las listas de preselección y las selecciones conexas, solo se informó a la Comisión de que las candidaturas de las listas se distribuían en nueve redes de empleos y 47 familias de empleos y en las listas de preselección había alrededor de 31.000 personas asociadas a las listas mundiales de candidatos a puestos internacionales. Se indicó que las listas de preselección se coordinaban mediante el Departamento de Apoyo Operacional, que cooperaba estrechamente con las oficinas correspondientes durante todo el proceso a través de Inspira. **La Comisión Consultiva recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que, en el próximo informe sinóptico, proporcione información detallada sobre la gestión de las listas de preselección, las políticas y directrices conexas, incluidos los criterios para la presentación y la selección de candidaturas, el tiempo de permanencia en las listas y el proceso de examen, si lo hubiera, y la duración del proceso de contratación a partir de listas de preselección.**

**Evaluación y gestión de la actuación profesional***Evaluación de la actuación profesional*

33. En respuesta a sus preguntas, la Comisión Consultiva recibió información sobre las calificaciones de la evaluación de la actuación profesional en los tres ciclos comprendidos entre el ciclo 2017-2018 y el ciclo 2019-2020 (véase el cuadro que figura a continuación). La Comisión observa que, según el cuadro: a) las calificaciones generales de los tres últimos ciclos parecían estar en el extremo superior, dado que los porcentajes de personal que no cumplía las expectativas eran iguales o inferiores al 0,1 %, aunque el número seguía una tendencia al alza (11 en 2017-2018, 22 en 2018-2019, 24 en 2019-2020); y b) en la categoría “supera las expectativas”, los porcentajes más altos correspondieron al personal superior de categoría D-1 y D-2 (57 %, 53 % y 61 % respectivamente), mientras que los porcentajes más bajos correspondieron al personal del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos (26 %, 27 % y 29 % respectivamente).

**Calificaciones de la actuación profesional por ciclo y categoría de personal**

Ciclo	Categoría y cuadro	Supera las expectativas		Cumple las expectativas		Cumple parcialmente las expectativas		No cumple las expectativas	
		Número de funcionarios/as	Porcentaje	Número de funcionarios/as	Porcentaje	Número de funcionarios/as	Porcentaje	Número de funcionarios/as	Porcentaje
2019-2020	Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos	4 434	29	10 584	70	56	0,4	14	0,1
	Servicio Móvil	1 547	49	1 609	51	5	0,2	–	0,0
	P-1 a P-3, personal nacional del Cuadro Orgánico de categorías A a C	2 458	41	3 548	59	31	0,5	7	0,1
	P-4 y P-5, personal nacional del Cuadro Orgánico de categoría D	2 422	49	2 498	51	11	0,2	3	0,1
	D-1 y D-2	316	61	202	39	1	0,2	–	0,0
2018-2019	Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos	4 482	27	11 769	72	69	0,4	14	0,1
	Servicio Móvil	1 612	49	1 695	51	4	0,1	–	0,0

Ciclo	Categoría y cuadro	Número de funcionarios/as		Número de funcionarios/as		Número de funcionarios/as		Número de funcionarios/as	
		Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje		
2017-2018	P-1 a P-3, personal nacional del Cuadro Orgánico de categorías A a C	2 257	39	3 490	60	34	0,6	4	0,1
	P-4 y P-5, personal nacional del Cuadro Orgánico de categoría D	2 148	46	2 467	53	19	0,4	4	0,1
	D-1 y D-2	260	53	227	47	1	0,2	–	0,0
	Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos	4 603	26	13 102	74	93	0,5	7	0,0
	Servicio Móvil	1 693	47	1 918	53	5	0,1	–	0,0
	P-1 a P-3, personal nacional del Cuadro Orgánico de categorías A a C	2 282	37	3 806	62	28	0,5	1	0,0
	P-4 y P-5, personal nacional del Cuadro Orgánico de categoría D	2 312	45	2 805	55	13	0,3	3	0,1
	D-1 y D-2	342	57	250	42	4	0,7	–	0,0

34. La Comisión Consultiva recuerda que la Asamblea General, en su resolución 71/263, observó que la forma en que se distribuían las calificaciones no era un reflejo exacto de la actuación profesional en la Organización. Habida cuenta de que más del 99 % del personal recibió como calificación “supera las expectativas” o “cumple las expectativas”, la Comisión recomienda que la Asamblea solicite al Secretario General que evalúe el sistema de calificaciones de la actuación profesional para asegurar que se aplique información creíble y comparable por entidad como base de las calificaciones de la evaluación de la actuación profesional del personal (véase también A/71/557, párrs. 59 y 60).

#### *Sistema de gestión de la actuación profesional*

35. La Comisión Consultiva recuerda que el Secretario General, en la primera adición a su anterior informe sinóptico (A/73/372/Add.1, párr. 107), indicó que su visión para la reforma de la gestión incluía un sistema sólido y transparente para planificar y evaluar el desempeño del personal, en un nuevo sistema para la gestión de la actuación profesional basado en un enfoque de dos etapas<sup>5</sup>, la primera de las cuales había comenzado en 2017 y concluiría en 2019 (véase también A/71/557, párr. 58). La Comisión observa que, en el informe sinóptico correspondiente a 2019-2020 (A/75/540), el Secretario General no proporciona información sobre el nuevo sistema de gestión de la actuación profesional basado en un enfoque de dos etapas; en cambio, en él se indica que, tras completar un análisis de viabilidad, el diseño y el proceso para garantizar la preparación de la organización en 2018, la Secretaría 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

<sup>5</sup> Se indicó que el enfoque de dos etapas se había presentado inicialmente en el informe del Secretario General (A/71/323). En primer lugar, se fortalecerían la credibilidad y la fiabilidad de las evaluaciones de la actuación profesional y, en segundo lugar, el desempeño del personal se convertiría en un criterio para su adelanto profesional en la Organización. Los progresos realizados en la primera etapa de ese enfoque, que comenzó en 2017 y concluiría en 2019, se centraron en tres elementos clave: a) mejorar las aptitudes de los administradores para la gestión de la actuación profesional; b) proporcionar más apoyo y conocimientos especializados en materia de recursos humanos; y c) aumentar la objetividad, la transparencia y la coherencia del sistema de gestión de la actuación profesional (A/73/372/Add.1, párr. 107).

marcha durante el período 2019-2020, incluía siete entidades de operaciones sobre el terreno y otras operaciones, que emplean aproximadamente a 6.000 personas (*ibid.*, párr. 61).

**36. La Comisión Consultiva confía en que se proporcionen más información y aclaraciones a la Asamblea General cuando esta examine el presente informe, entre otras cosas sobre los vínculos y las diferencias respecto al sistema de gestión de la actuación profesional de dos etapas del que se informó anteriormente y la fase experimental de aplicación de las mejoras del sistema en marcha (véase el párr. 35 del presente documento). Además, la Comisión confía en que se comuniquen a la Asamblea las consecuencias financieras, si las hubiera, relacionadas con el desarrollo y la implementación de un nuevo sistema de gestión de la actuación profesional (véase el párr. 14 c) del presente documento).**

#### *Evaluaciones de 360 grados*

37. En el informe del Secretario General se indica que el sistema de gestión de la actuación profesional contará con el uso generalizado de las evaluaciones de 360 grados que se han probado para el personal directivo superior, y que se está preparando su implantación para un grupo más amplio de directivos superiores en operaciones sobre el terreno y otras operaciones (A/75/540, párrs. 62 y 63). **La Comisión Consultiva confía en que el Secretario General proporcione, en su próximo informe sinóptico, información sobre los progresos realizados en la implantación de las evaluaciones de 360 grados en la Secretaría.**

#### *Nuevo marco de competencias*

38. En el informe sinóptico del Secretario General se indica que se emprendió un proceso de revisión del marco de competencias de la Secretaría de las Naciones Unidas, que lleva casi 20 años en funcionamiento (A/75/540, párr. 24). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que el proceso de elaboración de un nuevo marco comenzó en mayo de 2020, con la recogida de datos (de junio a septiembre de 2020), el análisis de los datos (octubre y noviembre de 2020) y la celebración de consultas. En el primer trimestre de 2021 se presentaría un proyecto de modelo para que lo aprobara el personal directivo superior y el nuevo marco se pondría en marcha durante el primer semestre de 2021. También se informó a la Comisión de que la Secretaría tenía la intención de llevar a cabo un análisis más profundo de las aptitudes que se requerirían en el futuro y las carencias conexas, teniendo en cuenta todos los factores pertinentes, incluidos la automatización y el aumento del trabajo, así como la exploración del uso de la inteligencia artificial en el análisis de los datos de las candidaturas. Respecto a las repercusiones que podían tener para el personal el marco y la tecnología nuevos, se informó a la Comisión de que la Secretaría desarrollaría programas de aprendizaje y las actividades de aprendizaje necesarias para apoyar al personal y de que el uso de la tecnología podría tener consecuencias, como el reciclaje profesional, el perfeccionamiento y la redistribución del personal. **La Comisión Consultiva observa la labor realizada por el Secretario General para elaborar un nuevo marco de competencias para la Secretaría y aguarda con interés la publicación del nuevo marco en 2021.**

#### **Conversión de puestos en puestos de contratación nacional**

39. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, en febrero de 2020, el Departamento de Apoyo Operacional volvió a publicar dos directrices que había publicado el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno en noviembre de 2018 y julio de 2016 respectivamente: a) las directrices de planificación de la fuerza de trabajo sobre la conversión de puestos en puestos de

contratación nacional en las operaciones de paz; y b) las directrices para la selección de personal de contratación local en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales de las Naciones Unidas (dado que el sistema de selección de personal establecido en la instrucción administrativa [ST/AI/2010/3](#) no abarca al personal nacional en esas operaciones). En el informe sinóptico del Secretario General se indica que actualmente se están examinando las directrices relativas a la conversión de puestos 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 ([A/75/540](#), párr. 27). **La Comisión Consultiva acoge con satisfacción que se estén examinando las directrices relativas a la conversión de puestos en puestos de contratación nacional en las operaciones de paz y confía en que se proporcione información actualizada en el contexto de los presupuestos de mantenimiento de la paz y el presupuesto por programas siguientes.**

## C. Otros asuntos

### **Repercusiones de la pandemia en las políticas de recursos humanos y enseñanzas extraídas**

40. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) ha afectado a la aplicación de las políticas de recursos humanos, debido al rápido aumento del uso de dos modalidades de teletrabajo como forma de reducir el contagio de la enfermedad y las consecuencias de la pandemia para los viajes: a) las modalidades de trabajo alternativas (obligatorias), implantadas desde marzo de 2020 a petición de la Organización en respuesta a la pandemia de COVID-19 para garantizar la continuidad de las operaciones durante una crisis de salud pública; y b) las modalidades de trabajo flexibles (voluntarias), para ayudar en la conciliación de la vida laboral y personal al tiempo que se mantiene la eficacia y la eficiencia de la labor de la Organización. Se informó a la Comisión de que, hasta la fecha, la experiencia a gran escala ha demostrado que el teletrabajo puede funcionar bien y ser beneficioso tanto para el personal como para la Organización, en circunstancias específicas y en el caso de determinadas funciones. También se proporcionó información a la Comisión sobre el apoyo adicional que se había prestado al personal durante la pandemia de COVID-19, incluido el aumento del apoyo psicosocial y la formación y el aprendizaje sobre salud mental, resiliencia y primeros auxilios psicológicos. **La Comisión Consultiva reconoce que el Secretario General ha llevado a cabo iniciativas y adoptado medidas durante la pandemia de COVID-19 para garantizar la continuidad de las operaciones y apoyar al personal en lo que respecta a la conciliación de la vida laboral y personal, la salud y el bienestar, incluida la salud mental.**

41. Con respecto a las enseñanzas extraídas, se informó a la Comisión Consultiva, en respuesta a sus preguntas, de que la Secretaría estaba evaluando las enseñanzas extraídas de la experiencia actual y las incorporaría, según correspondiera y en su momento, en la revisión de las políticas vigentes sobre las modalidades de trabajo flexibles ([ST/SGB/2019/3](#) y [ST/IC/2019/15](#)). Un posible cambio que se está considerando es la ampliación del uso de las modalidades de teletrabajo en el lugar de destino sin limitarse al máximo actual de tres días por semana. Como parte de las revisiones del boletín del Secretario General [ST/SGB/2019/3](#), está previsto desarrollar más las disposiciones aplicables a las modalidades de trabajo alternativas, que actualmente figuran en la sección 1.3 del boletín, a fin de aclarar la diferencia entre las modalidades de trabajo voluntarias y obligatorias. Además, el equipo de

tareas sobre el futuro de la fuerza de trabajo del sistema de las Naciones Unidas dirigido por el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación está examinando actualmente las repercusiones de la pandemia, especialmente en lo que respecta al teletrabajo, a fin de elaborar una política modelo de modalidades de trabajo flexibles a nivel del sistema común. **La Comisión Consultiva aguarda con interés que en el próximo informe sinóptico se le presente información actualizada sobre las enseñanzas extraídas y los desafíos experimentados durante la pandemia para la planificación de la labor futura de la Secretaría.**

#### **IV. Conclusión**

42. Se invita a la Asamblea General a que tome nota del informe del Secretario General ([A/75/540](#), párr. 78). **Las observaciones y recomendaciones de la Comisión Consultiva figuran en el presente informe (véase también el párr. 13 del presente documento).**