Naciones Unidas A/77/590

Asamblea General

Distr. general
16 de noviembre de 2022
Español
Original: inglés

Septuagésimo séptimo período de sesiones
Tema 143 del programa
Gestión de los recursos humanos

Vías de avance en la ejecución de las reformas de la gestión de los recursos humanos para el período 2023-2026

Informe del Secretario General

Resumen

Este informe se presenta en cumplimiento de la resolución 71/263 de la Asamblea General, en la que la Asamblea reafirmó su compromiso de poner en práctica las reformas de la gestión de los recursos humanos y destacó su importancia fundamental como contribución al aumento de la eficiencia y la eficacia de las Naciones Unidas y de la administración pública internacional. El Secretario General describe vías de avance en la ejecución de las reformas de la gestión de los recursos humanos para el período 2023-2026. En un informe aparte (A/77/590.Add.1) se ofrece una visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos para el período 2021-2022.

Con este telón de fondo, los esfuerzos de reforma de los recursos humanos se dirigen a construir un sistema de recursos humanos centrado en los resultados, que responda a las necesidades de los clientes y esté integrado, y que permita a la Secretaría de las Naciones Unidas y a sus entidades adelantarse y adaptarse a los cambios de sus entornos operacionales. El marco de gestión de los recursos humanos que se presenta aquí se centra en los resultados a largo plazo de la reforma de la gestión de los recursos humanos, principalmente para garantizar el logro de un impacto específico y medible, pero también para reflejar las interdependencias del sistema de recursos humanos que implica cumplir los distintos mandatos de la Asamblea General. Esos resultados guardan relación con la diversidad, la agilidad y la rendición de cuentas. El Secretario General propone vías de avance para el cumplimiento de las resoluciones de la Asamblea, por esfera de resultados y en forma de entregables específicos para el período 2023-2026. También expone una muestra de indicadores de seguimiento destinados a medir los avances hacia los resultados a largo plazo, indicadores que utilizará para dar cuenta de los progresos en posteriores informes sinópticos sobre las reformas de la gestión de los recursos humanos.

22-25991 (S) 050123 130123

Se ruega reciclar

Por último, el Secretario General destaca el resultado relativo a la diversidad, haciendo un énfasis notable en la distribución geográfica equitativa, de conformidad con diversos mandatos reafirmados por la Asamblea, por última vez en la resolución 71/263. En ese contexto, reseña los retos que se plantean, sobre la base de las pruebas de un conjunto de exámenes y análisis de la contratación desde el punto de vista de la diversidad realizados desde 2020. Sobre esa base, señala una serie de deficiencias del sistema de selección de personal vigente, de 12 años de antigüedad, que han impedido avanzar más rápidamente hacia el objetivo de la distribución geográfica equitativa. Subsanarlas exigiría una revisión, cuyos planes se han expuesto en el informe: el programa “staff selection 2.0”. El resultado final del programa será garantizar que la Secretaría ofrezca un nuevo proceso de contratación eficaz, imparcial, eficiente y ágil que cumpla los principios establecidos en el Artículo 101 de la Carta de las Naciones Unidas.

Se invita a la Asamblea General a tomar nota del marco de gestión de los recursos humanos y solicitar al Secretario General que le presente, en su septuagésimo noveno período de sesiones, una visión general de la ejecución de la reforma de la gestión de los recursos humanos.

I. Introducción

1. Desde la entrada en vigor de la Carta de las Naciones Unidas en 1945, la gestión de los recursos humanos en la Secretaría de las Naciones Unidas se ha orientado a mejorar la capacidad de la Organización para responder a los mandatos legislativos en los diversos ámbitos de su trabajo. A lo largo de los años, esos mandatos han proliferado y evolucionado. La resolución 72/266 A y B de la Asamblea General, que respaldaba el nuevo paradigma de gestión del Secretario General, suscitó una amplia respuesta. La consiguiente delegación de la toma de decisiones en materia de gestión de recursos humanos en las entidades de ejecución —gestión en entidades con autoridad delegada— dio un nuevo impulso a los esfuerzos de reforma y, en última instancia, reflejó mejor los entornos operacionales de las entidades.

2. Los objetivos a más largo plazo de las Naciones Unidas, así como las ocho esferas prioritarias señaladas por la Asamblea General que abarcan la mayor parte de las actividades sustantivas de la Organización, se reflejaron en el esbozo de plan del proyecto de presupuesto por programas para 2023. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en 2015, expuso el sistema más completo para el seguimiento de los avances hacia el cumplimiento del compromiso mundial de erradicar la pobreza y garantizar la justicia, la dignidad y la igualdad de oportunidades para todas las personas en un planeta sano. Así pues, la Agenda 2030 ha contribuido a los motores externos que influyen en la dirección general de las reformas de la gestión de los recursos humanos en los próximos años. Además, la visión del Secretario General de unas “Naciones Unidas 2.0” con un conjunto (quinteto) de nuevas capacidades que promuevan la agilidad, la integración y la cohesión en todo el sistema de las Naciones Unidas también desempeñará un papel crucial.

3. En ese contexto, el presente informe, elaborado en cumplimiento de los mandatos de la Asamblea General, incluida la resolución 71/263, establece el marco organizacional para la gestión de los recursos humanos y las medidas correspondientes en forma de entregables concretos. El marco, que se describe en la sección II, se articula en forma de tres resultados a más largo plazo, desde la perspectiva de cómo sería el sistema una vez que todos los esfuerzos de reforma hubieran dado sus frutos. Esos resultados guardan relación con la diversidad, la agilidad y la rendición de cuentas. En las secciones III, IV y V del informe, respectivamente, se expone el propósito general con respecto a la ejecución de la reforma de los recursos humanos y las resoluciones de la Asamblea para cada uno de los tres resultados y se proponen formas de avanzar con entregables concretos y tangibles en forma de un plan de ejecución para el período 2023-2026. La Sección VI presenta los elementos facilitadores de la reforma, incluidas las estrategias que la Secretaría despliega para acelerar los resultados de la reforma. En la Sección VII se ofrece una breve evaluación de los retos y de la lentitud resultante de las reformas hacia una distribución geográfica equitativa en cuanto al resultado relativo a la diversidad, se exponen los argumentos a favor del cambio del sistema de selección de personal vigente y se describen las intenciones de revisar el sistema para avanzar más rápidamente hacia el objetivo de la distribución geográfica equitativa. En la sección VIII se invita a la Asamblea a tomar nota del informe.

II. Marco para la Gestión de los Recursos Humanos

4. El marco de gestión de los recursos humanos que aquí se presenta permite a la Secretaría de las Naciones Unidas y a sus entidades cumplir y seguir sistemáticamente la ejecución de la reforma de la gestión de los recursos humanos de manera eficiente y responsable. También sienta las bases para construir un sistema de gestión de recursos humanos centrado en los resultados, que responda a las necesidades de los

clientes y pueda adelantarse y adaptarse a los cambios de los entornos operacionales de la Secretaría y las entidades. El marco se basa en:

- Tres resultados a más largo plazo: cuál sería el resultado final y qué aspecto tendría el sistema de recursos humanos una vez efectuadas las reformas
- Facilitadores de la reforma: las estrategias de ejecución concebidas para acelerar el ritmo de las reformas

5. Los tres resultados a largo plazo son:

- **Diversidad**. Una organización diversa sustenta un lugar de trabajo en el que la fuerza de trabajo de la organización refleja la diversidad de las personas a las que sirve y en el que se valoran las diferencias en cuanto a trayectoria previa, perspectivas y capacidades. Implica reformas encaminadas a lograr la diversidad desde diversas perspectivas[1] y a garantizar que se trate a toda la fuerza de trabajo con dignidad y respeto, permitiendo a sus integrantes plena autenticidad, al tiempo que contribuyen a reforzar el desempeño de la Organización.
- **Agilidad**. Los rasgos característicos de una organización ágil son el carácter proactivo y eficiente de la planificación, la contratación, el despliegue y el aprendizaje para un conjunto de talentos dotado de múltiples competencias, móvil y adaptable. Este resultado abarca 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 a las prioridades de la organización los servicios de aprendizaje y perfeccionamiento que imparten e introducen mecanismos de apoyo para ayudar al personal a obtener satisfacción en su carrera.
- **Rendición de cuentas.** Una organización que rinde cuentas se caracteriza por prestar eficazmente servicios de recursos humanos sobre la base de un marco de políticas simplificado y propicio. En ella, el desempeño del equipo, del individuo y de la organización están alineados y los riesgos en materia de recursos humanos se gestionan de forma transparente y eficaz. Este resultado engloba reformas que racionalizan y simplifican las políticas de recursos humanos para facilitar un apoyo consultivo oportuno, eficiente y de alta calidad a las entidades, sostiene una cultura de gestión de desempeño excelente, consolida un enfoque holístico de la conducta y la integridad y garantiza el cumplimiento efectivo de las responsabilidades de cuidado de la salud y el bienestar de todo el personal.

6. La consecución de resultados en el marco se ve reforzada por los facilitadores, en particular el quinteto de cambios[2] articulado en *Nuestra Agenda Común* (A/75/982) desde un punto de vista de gestión de los recursos humanos. Los facilitadores son las estrategias de aplicación de la Secretaría para acelerar el ritmo de las reformas y mejorar la capacidad de los servicios de recursos humanos para brindar resultados. También están relacionados con otras prioridades organizacionales del sistema de las Naciones Unidas o de la Secretaría. Pueden cambiar con el tiempo a medida que

[1] "[E]ntre 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", según la definición contenida en el informe de la Comisión de Administración Pública Internacional para el año 2018 (A/73/30), refrendada por la Asamblea General en la resolución 73/273.

[2] Previsión estratégica; datos, análisis y comunicaciones; innovación y transformación digital; orientación al desempeño y a los resultados; y ciencias del comportamiento.

evolucionan los mandatos y otros factores externos. Actualmente, esos facilitadores están clasificados en las categorías siguientes:

- Innovación, digitalización y mejora continua
- Uso sistemático de datos y pruebas
- Participación del personal

7. Los resultados y los facilitadores no están aislados, sino que se refuerzan mutuamente. Por ejemplo: la columna vertebral de una organización ágil es un sistema de selección de personal idóneo para encontrar, atraer y adquirir talento de forma eficaz, imparcial, eficiente y ágil, lo cual allana el camino para lograr una distribución geográfica equitativa y la 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 capacitación en liderazgo y gestión de los altos cargos para inspirar confianza. El elemento central de un marco propicio de apoyo a la carrera —la movilidad del personal— se sustenta en el entendimiento de que cada miembro del personal de las Naciones Unidas está intrínsecamente motivado para alcanzar la excelencia profesional, que es a su vez la motivación principal que impulsa el aprendizaje y el perfeccionamiento de las aptitudes. Por lo tanto, los resultados y entregables de los esfuerzos de reforma de los recursos humanos deben considerarse de forma holística, de modo que permitan ajustarlos continuamente para alinear el sistema de gestión de recursos humanos con los mandatos legislativos y la evolución de las demandas organizacionales.

III. Resultado relativo a la diversidad

Un lugar de trabajo en el que la fuerza de trabajo de la organización refleja la diversidad de las personas a las que sirve

A. Propósito general

8. Abarcar una serie de aspectos de diversidad, de conformidad con la resolución 73/273 de la Asamblea General, que reflejen una distribución geográfica equitativa y un equilibrio de género, así como las perspectivas culturales, generacionales y multilingües y las perspectivas de las personas con discapacidad, y lograr en la fuerza de trabajo de la Secretaría de las Naciones Unidas una amplia diversidad y plena inclusión es un imperativo de la Organización. Ese imperativo no solo responde a un mandato, sino también a una convicción derivada de la Declaración Universal de los Derechos Humanos. La inclusión, es decir, aprovechar los beneficios de esta diversidad multidimensional aceptando las diferencias, haciendo que los miembros de la fuerza de trabajo se sientan valorados y permitiéndoles interiorizar y manifestar esas diferencias al contribuir a la cultura y el desempeño de la organización, es lo que permite a la Secretaría realizar todo su potencial. Al adoptar estos valores, la Organización mantiene un lugar de trabajo en el que se valoran y movilizan las diferencias en cuanto a trayectoria, perspectivas y capacidades para mejorar el desempeño organizacional y un mayor impacto en favor de los pueblos del mundo a los que presta servicio la Secretaría. Este resultado engloba entregables relacionados con: la distribución geográfica equitativa, la paridad de género y el rejuvenecimiento, reafirmados por última vez en la resolución 71/263, el multilingüismo (resolución 73/346), la lucha contra el racismo (resolución 76/271) y la inclusión de la discapacidad (resolución 74/144).

B. Vías de avance para el período 2023-2026

Plan de ejecución[3]

9. La Secretaría revisará su actual sistema de selección de personal a través de un programa específico, “staff selection 2.0”, cuyo resultado final será un sistema eficaz, imparcial, eficiente y ágil que cumplirá la letra y el espíritu del Artículo 101 de la Carta de las Naciones Unidas en la contratación de personal sobre una base geográfica lo más amplia posible. El nuevo sistema de selección de personal se apoyará en una labor de extensión proactiva y en el Programa para Jóvenes Profesionales. En la sección VII de este informe figuran más detalles.

10. La Secretaría seguirá procurando aumentar la disponibilidad de candidatas cualificadas para futuras vacantes en entidades que no estén próximas a alcanzar el objetivo de paridad de género, entre otras cosas recurriendo a mecanismos innovadores como las carteras de candidatas y las reservas de talento. En concreto, la iniciativa de la cartera de candidatas cualificadas para puestos directivos seguirá prestando apoyo directo, individualizado y adaptado a las candidatas cualificadas que aspiren a cargos civiles de alto nivel en operaciones de paz, siempre que se siga disponiendo de financiación. Paralelamente, la Secretaría seguirá promoviendo una verdadera equidad y la plena inclusión de mujeres y hombres para cosechar los beneficios en eficiencia y productividad que, según se ha demostrado, aporta una plantilla equilibrada en cuanto al género.

11. La Secretaría seguirá apoyando los esfuerzos de rejuvenecimiento de las Naciones Unidas y mantendrá el impulso en su interacción significativa y eficaz con la juventud dentro de la Organización para afianzar su sentimiento de pertenencia y, al mismo tiempo, aprovechar los beneficios de una fuerza de trabajo multigeneracional.

12. La Secretaría integrará plenamente el Marco de las Naciones Unidas para los Idiomas en todos los procesos correspondientes de gestión de los recursos humanos y seguirá ajustándose al marco con arreglo al cual se evalúan, aprenden y enseñan los idiomas en la Secretaría. En concreto, la oferta de aprendizaje de idiomas seguirá reflejando la evolución de la demanda de oportunidades de aprendizaje de idiomas por parte de los miembros del personal en apoyo del objetivo de multilingüismo de la Organización.

13. La Secretaría implantará plenamente los mecanismos previstos en el plan de acción estratégico para abordar el racismo y promover la dignidad de todas las personas en las Naciones Unidas[4] y pondrá en marcha un proceso para su examen y ajuste continuos que garantice avances tangibles hacia una organización proactivamente antirracista.

---

[3] El plan de ejecución esbozado para cada resultado está orientado a los resultados y, por tanto, es amplio pero no exhaustivo. Los detalles completos de todas las actividades relacionadas con la ejecución de cada mandato se recogen en estrategias específicas, como la Estrategia de Diversidad Geográfica —en vías de actualización—, la estrategia de paridad de género en todo el sistema (que puede consultarse en https://www.un.org/gender/sites/www.un.org.gender/files/gender_parity_strategy_october_2017.pdf) o la Estrategia de las Naciones Unidas de Inclusión de la Discapacidad (que puede consultarse en https://www.un.org/en/content/disabilitystrategy/), y los documentos de planificación operacional de recursos humanos de la Oficina de Recursos Humanos del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y de la Oficina de Operaciones de Apoyo del Departamento de Apoyo Operacional.

[4] El informe del Secretario General titulado “Abordar el racismo y promover la dignidad de todas las personas en la Secretaría de las Naciones Unidas” (A/76/771) detalla el plan de acción estratégico, aprobado por la Asamblea General en la resolución 76/271.

14. La Secretaría consolidará un sistema de seguimiento de su fuerza de trabajo que le permita idear medidas basadas en pruebas que integren la inclusión de las personas con discapacidad en todos los ámbitos de trabajo de la Organización.

15. Con la intención de no dejar a nadie atrás, la Secretaría desarrollará un marco integrado que tenga en cuenta las características de diversidad de su fuerza de trabajo de forma simultánea y holística, en lugar de hacerlo de forma diferenciada o secuencial. El marco servirá de base para una serie de entregables en curso y previstos en materia de gestión del talento.

Medición del impacto

16. El impacto se medirá mediante una serie de indicadores de seguimiento, entre los que cabe mencionar[5]:

- Reducción del número de Estados Miembros no representados e infrarrepresentados (base[6]=21+36)
- Avances hacia el logro de la paridad de género según las definiciones y los plazos establecidos en la estrategia para todo el sistema sobre la paridad de género, aumento del número de entidades que han alcanzado la paridad de género y reducción de la brecha entre mujeres y hombres en los índices de satisfacción de la encuesta sobre la implicación del personal respecto de la dimensión de empoderamiento individual (líneas de base: 42,2 %, 21 entidades, 8 puntos porcentuales, respectivamente).
- Combinación dinámica de formación lingüística presencial, en línea, híbrida y personalizada desde la Sede (línea de base: 400)
- Aumento de las respuestas favorables de la encuesta sobre la implicación del personal acerca de la capacidad del personal directivo para afrontar el racismo en el lugar de trabajo (línea de base: 65 %).
- Aumento de los índices de satisfacción de los miembros del personal con discapacidad en la encuesta sobre la implicación del personal (línea de base: 13 puntos porcentuales por debajo de la media de todo el personal acerca de la dimensión de empoderamiento individual).

[5] Los indicadores de seguimiento que se presentan son solo una muestra representativa: el marco detallado de seguimiento de la gestión de los recursos humanos se está elaborando mediante un enfoque a dos niveles: el de las entidades y el de la Secretaría. Dado que las entidades tienen mandatos, requisitos operacionales y capacidades de recursos humanos muy diferentes, también se diferenciarán las metas asignadas a cada indicador de seguimiento. Por esta razón, este informe presenta las líneas de base de los indicadores y no indica aún los intervalos de las metas, que se comunicarán a la Asamblea General poco después de que se ultime el marco de supervisión de los recursos humanos.

[6] La línea de base de cada indicador presentado debe entenderse que se aplica a 2021, a menos que se indique expresamente otra cosa.

IV. Resultado relativo a la agilidad

Planificación, contratación, despliegue y aprendizaje proactivos y eficientes para un conjunto de talentos dotado de múltiples competencias, móvil y adaptable

A. Propósito general

17. El resultado relativo a la agilidad engloba entregables que permiten a la Organización adaptarse, evolucionar, regenerarse y generar impacto para los pueblos del mundo en entornos rápidamente cambiantes, ambiguos y a menudo inestables. Una organización ágil, desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos, despliega procesos clave de gestión del talento para planificar, adquirir y perfeccionar aptitudes fuera y dentro de la Organización que le permitan realizar todo su potencial no solo respondiendo eficazmente a los mandatos y a la rápida evolución de los entornos operacionales, sino también convirtiendo los retos en oportunidades. Específicamente, el resultado relativo a la agilidad abarca entregables relacionados con: la planificación de la fuerza de trabajo de conformidad con la resolución 63/250 de la Asamblea General, reafirmada en la resolución 71/263; la adquisición de talentos de conformidad con sucesivos mandatos de la Asamblea General, el más reciente enunciado en la resolución 71/263; el aprendizaje y el perfeccionamiento de conformidad con la resolución 61/244, reafirmada en la resolución 71/263; y la movilidad y otro tipo de apoyo a los miembros del personal en relación con la satisfacción profesional de conformidad con la resolución 68/265, reafirmada en la resolución 71/263.

B. Vías de avance para el período 2023-2026

Plan de ejecución

18. La Secretaría avanzará con las actuaciones de gestión del talento para seguir creando las capacidades necesarias de la fuerza de trabajo señaladas en la planificación estratégica correspondiente, dando prioridad a las capacidades en materia digital y de datos, innovación, previsión estratégica y ciencias del comportamiento[7], y continuará desarrollando y desplegando módulos de apoyo operacional para ayudar a la planificación de la fuerza de trabajo en las entidades. A través del proceso iterativo de planificación estratégica de la fuerza de trabajo, se evaluará periódicamente la futura demanda correspondiente en función de la evolución de los mandatos y prioridades, las necesidades de aptitudes y capacidades, los aspectos demográficos, la tecnología y las transformaciones culturales.

19. La Secretaría implantará una herramienta de oferta y demanda de personal no de plantilla que proporcionen los Estados Miembros y otros donantes ajenos al régimen común de las Naciones Unidas y seguirá prestando servicios de asesoramiento y apoyo específico a las entidades en el uso de personal que no es de plantilla para ayudar a las entidades clientes a cumplir sus mandatos de manera flexible y eficiente.

20. La Secretaría pondrá en marcha un proceso para la alineación continua de sus programas de desarrollo de aptitudes de liderazgo y gestión basado en un enfoque participativo para determinar las necesidades de las organizaciones y de acuerdo con la estrategia de aprendizaje y perfeccionamiento de la organización. Concretamente,

[7] El “quinteto de cambios” descrito en el informe del Secretario General sobre Nuestra Agenda Común (A/75/982), aprobado en la resolución 76/6.

la Secretaría elaborará un marco de evaluación del impacto del aprendizaje que se utilizará según sea necesario para recopilar sistemáticamente pruebas y ajustar continuamente la oferta de aprendizaje y perfeccionamiento en materia de liderazgo y gestión.

21. La Secretaría seguirá vinculando los procesos de incorporación al servicio en la Secretaría, aprovechando los enfoques globales y locales y potenciando el uso de la tecnología para crear una experiencia centrada en las personas, facilitadora, fluida, eficiente, transparente y equitativa para todas las partes implicadas en el proceso.

22. La Secretaría consolidará su nuevo enfoque de la movilidad del personal y llevará a cabo procesos anuales de movilidad con arreglo a los marcos normativos y de rendición de cuentas establecidos.

23. La Secretaría implantará un marco de reconocimiento y recompensa para ayudar a construir una cultura en la que el personal se sienta escuchado, apreciado y valorado. El marco también fomentará un desempeño destacado tanto individual como de equipo, impulsando así un desempeño organizacional excelente, y contribuirá a crear un entorno de trabajo propicio en el que la Secretaría viva sus valores.

Medición del impacto

24. El impacto se medirá mediante una serie de indicadores de seguimiento, entre los que cabe mencionar los siguientes:

- Aumento del porcentaje de ofertas de empleo que incluyen las futuras capacidades de la fuerza de trabajo necesarias (línea de base: 3 %)
- Disminución del plazo de contratación y cambio gradual hacia una definición más amplia del plazo que abarcaría las fases previas al anuncio y posterior a la incorporación al servicio, además de la fase comprendida entre ellas (base de referencia de esta última fase: 182 días).
- Evaluaciones del impacto del aprendizaje realizadas y recomendaciones aplicadas para los programas de desarrollo de las capacidades de liderazgo y gestión (línea de base: cero)
- Cumplimiento de las metas de movilidad (para 2030: el 70 % del personal participante se traslada de los lugares de destino D y E tras dos o tres años de servicio; el 60 % se traslada entre lugares de destino; y la tramitación de asignaciones de movilidad lleva menos de 90 días)
- Aumento de los índices de satisfacción con las oportunidades de carrera en la Secretaría registrados en la encuesta sobre la implicación del personal (línea de base: 49 %)

V. Resultado relativo a la rendición de cuentas

Servicios eficientes de recursos humanos con el respaldo de un marco normativo propicio; desempeño y gestión de riesgos de recursos humanos propicios; y cumplimiento efectivo del deber de cuidado

A. Propósito general

25. Desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos, a medida que han ido evolucionando los mandatos de la Secretaría, también lo han hecho las exigencias de una rendición de cuentas mayor, más imparcial y constante. En consonancia con la reforma de la gestión de los recursos humanos y los mandatos pertinentes de la

Asamblea General, reafirmados por última vez en la resolución 71/263, la Secretaría procura ofrecer un marco normativo y unos procesos en materia de recursos humanos simplificados y propicios que sustenten una prestación eficiente de servicios en ese ámbito, ayudando así a las entidades a cumplir sus mandatos operacionales. Paralelamente, el marco también se ha ampliado para facilitar el aumento de la eficiencia y la simplificación de las prácticas institucionales dentro del sistema de las Naciones Unidas, bajo la coordinación del Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación y la Comisión de Administración Pública Internacional. Además, los mecanismos de rendición de cuentas también van más allá de las medidas tradicionales de insumos y productos: vinculan el desempeño individual, de equipo y de la organización para el cumplimiento del mandato de conformidad con diversos mandatos de reforma de la gestión del desempeño reafirmados en la resolución 71/263. La rendición de cuentas, desde la perspectiva de la gestión de los recursos humanos, se centra además en obtener mejores resultados mediante una gestión eficaz de los riesgos en materia de recursos humanos relacionados con la conducta y la integridad, de conformidad con los mandatos establecidos[8]. Por último, la rendición de cuentas implica cumplir con diligencia el deber de cuidado de la Secretaría en materia de salud y bienestar de todo el personal, en virtud de los mandatos de la organización reafirmados por última vez en la resolución 76/246 B.

B. Vías de avance para el período 2023-2026

Plan de ejecución

26. La Secretaría continuará dictando de manera oportuna políticas estratégicas y transformadoras de gestión de los recursos humanos, promoviendo la racionalización y la simplificación para impulsar la eficiencia operacional e incorporando una consideración económica del proceso, el costo de ejecutar las políticas. Para ello se adoptará un enfoque participativo, basado en pruebas y que responda a las necesidades de los clientes, a fin de determinar las prioridades de cada año en colaboración con la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión.

27. La Secretaría seguirá garantizando la prestación eficaz de apoyo operacional y servicios de asesoramiento en materia de recursos humanos a las entidades clientes ejerciendo la delegación de autoridad y empleando las herramientas adecuadas de gestión de la prestación de servicios.

28. En el Comité de Alto Nivel sobre Gestión de la Junta de los Jefes Ejecutivos, la Secretaría seguirá contribuyendo a aumentar la eficacia y simplificar las prácticas institucionales en el sistema de las Naciones Unidas, especialmente en relación con el futuro de la fuerza de trabajo del sistema de las Naciones Unidas[9]. Además, y bajo la orientación y coordinación de la Comisión de Administración Pública Internacional, la Secretaría seguirá velando por que el sistema de las Naciones Unidas ofrezca condiciones de servicio que propicien el mantenimiento de una sólida marca de empleador “Una ONU”.

29. La Secretaría consolidará un modelo de gestión del desempeño con visión de futuro que sustente una cultura de desempeño excelente en la cual se integren cuatro dimensiones clave: a) una planificación del trabajo que favorezca la alineación y gestión de los objetivos organizacionales e individuales; b) interacciones y diálogos

[8] Las bases reglamentarias en materia de conducta e integridad pueden consultarse en https://policy.un.org/unite-web-topic/misconduct.

[9] Para más detalles, consulte el sitio web de la Junta de los Jefes Ejecutivos: https://unsceb.org/topics/future-work.

frecuentes; c) devoluciones alentadoras y orientadas al futuro; y d) colaboración y equipos autónomos. Uno de los elementos clave del sistema, un sistema de evaluación de 360° por múltiples evaluadores, se aplicaría de forma gradual a todo el personal y se vincularía con otros procesos de recursos humanos.

30. La Secretaría seguirá ampliando su Sistema de Seguimiento de la Gestión de Casos a lo largo de todo el proceso y reforzando las capacidades de los puntos focales de toda la Secretaría en materia de conducta e integridad.

31. La Secretaría seguirá colaborando con la Oficina del Coordinador Especial para Mejorar la Respuesta de las Naciones Unidas a la Explotación y los Abusos Sexuales y de la Defensoría de los Derechos de las Víctimas y apoyando su labor. La Secretaría también seguirá apoyando todos los esfuerzos para hacer frente al acoso sexual, entre otras cosas participando activamente en el Equipo de Tareas de la JJE para Abordar el Acoso Sexual. Ello implica, entre otras cosas, dirigir flujos de trabajo y contribuir al desarrollo de productos y marcos, todo ello con vistas a construir un enfoque común a todo el sistema para dar una respuesta centrada en las víctimas.

32. La Secretaría seguirá reforzando las alianzas con las entidades de las Naciones Unidas, los Estados Miembros y las instituciones regionales, con el fin de mejorar el apoyo y la colaboración para reforzar las capacidades de gestión del riesgo de conductas indebidas y poner en marcha iniciativas de prevención, aplicación de la ley y apoyo a las víctimas que respondan a las necesidades, desarrollando herramientas fáciles de usar y compartiendo buenas prácticas.

33. En el marco de la iniciativa Acción por el Mantenimiento de la Paz+[10], de aquí a 2026 la Secretaría intensificará sus esfuerzos para colaborar con los Estados Miembros a fin de reforzar la rendición de cuentas del personal de mantenimiento de la paz en materia de conducta e integridad en las operaciones de mantenimiento de la paz.

34. La Secretaría ejecutará de forma continua un plan de acción de salud mental centrado en crear un lugar de trabajo saludable, reducir la estigmatización y garantizar que el personal con problemas de salud mental o en situación de riesgo reciba apoyo, en consonancia con la política y las directrices de la Organización Mundial de la Salud y la Organización Internacional del Trabajo en materia de salud mental en el lugar de trabajo. La Secretaría también seguirá buscando e implantando adelantos en materia de salud y bienestar en el trabajo para garantizar que todo el personal pueda progresar.

Medición del impacto

35. El impacto se medirá mediante una serie de indicadores de seguimiento, entre los que cabe mencionar:

- Cumplimiento en un 100 % del plan anual de introducción de políticas de recursos humanos acordado con la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión
- Número y proporción de casos relacionados con la gestión del desempeño y la devolución remitidos a la Oficina del Ómbudsman, con el correspondiente análisis de tendencias (línea de base 2020: 135 casos, 10,67 % del total)
- Mejora de la percepción, según la encuesta sobre la implicación del personal, de la capacidad del personal directivo para responder al desempeño insatisfactorio (línea de base: 69 %)
- Satisfacción de los clientes con el asesoramiento y el apoyo operacional (meta: 75 %)

[10] Los detalles pueden consultarse en https://peacekeeping.un.org/en/action-peacekeeping.

- Utilización del Sistema de Seguimiento de la Gestión de Casos
- Mejora de las percepciones de la preocupación del personal directivo por su salud y bienestar registradas en la encuesta sobre la implicación del personal acerca (línea de base: 73 %)

VI. Facilitadores de la reforma

A. Propósito general

36. Los facilitadores de la reforma son las estrategias de aplicación desplegadas a fin de acelerar y mejorar las capacidades para obtener resultados en la gestión de los recursos humanos. Son la interpretación del quinteto de cambios de *Nuestra Agenda Común*, desde la perspectiva específica de la gestión de los recursos humanos. Los facilitadores están clasificados en las siguientes categorías: innovación, digitalización y mejora continua; uso sistemático de datos y pruebas; y participación del personal.

B. Perspectivas para el período 2023-2026

37. La Secretaría seguirá potenciando el facilitador de la innovación, la digitalización y la mejora continua, entre otras cosas desarrollando y gestionando infraestructuras y procesos de apoyo a los recursos humanos, en particular para permitir la gestión adecuada de los documentos y registros de recursos humanos, y garantizando la interoperabilidad de los vínculos entre sistemas tecnológicos. En el marco de ese facilitador, la Secretaría también revisará su sistema de gestión del aprendizaje para mejorar la experiencia de aprendizaje y fomentar la colaboración, el intercambio de conocimientos y la cocreación.

38. La mejora de las herramientas seguirá impulsando el apoyo de la Secretaría a la toma de decisiones sobre la gestión de los recursos humanos basada en datos y pruebas de los Estados Miembros, en particular a través de un nuevo portal de los Estados Miembros. Las tendencias puntuales y las perspectivas analíticas sobre diversos mandatos de gestión de recursos humanos seguirán divulgándose periódicamente en informes y otras publicaciones especializadas, lo cual facilitará la toma de decisiones basada en pruebas.

39. Por último, seguirá promoviéndose la participación del personal a través de reuniones generales y otros formatos grupales más reducidos, así como de la encuesta de implicación del personal que se realiza cada dos años, además de los mecanismos reglamentarios establecidos que rigen las relaciones entre el personal y la administración a fin de seguir aprovechando la ciencia del comportamiento en todo el sistema de gestión de recursos humanos.

VII. Acelerar los avances en materia de distribución geográfica revisando el sistema de selección de personal de la Secretaría

A. La contratación como medio de alcanzar una distribución geográfica equitativa

40. El Artículo 101 de la Carta de las Naciones Unidas establece el principio fundamental de contratación en la Secretaría, disponiendo que “la consideración primordial que se tendrá en cuenta al nombrar el personal de la Secretaría y al

determinar las condiciones del servicio es la necesidad de asegurar el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad. Se dará debida consideración también a la importancia de contratar al personal en base a la más amplia representación geográfica posible". Según la resolución 42/220 A, el sistema de intervalos convenientes es el mecanismo por el que la Asamblea General aplica ese principio, que sienta las bases para el seguimiento y la presentación de informes sobre los avances hacia el objetivo de la distribución geográfica equitativa.

41. Según se informa en el documento A/77/590.Add.1, en los últimos años se han registrado algunos avances hacia una distribución geográfica equitativa, aunque a un ritmo lento. Corregir los desequilibrios es de gran ayuda si se comprenden cabalmente los retos y se identifican los obstáculos a la hora de contratar una fuerza de trabajo diversa con el actual sistema de selección de personal. Para contribuir a esa comprensión y por mandato de la Asamblea General, expresado por última vez en la resolución 71/263, en los últimos años se ha llevado a cabo una serie de iniciativas analíticas que incorporan variables demográficas pertinentes para reflejar la forma en que se entrelazan los diferentes mandatos de gestión de los recursos humanos. A continuación se exponen los aspectos más destacados de esos análisis.

B. Razones para cambiar el sistema de selección de personal vigente

42. Hay una correlación clara entre el número de solicitudes presentadas y aprobadas, lo cual subraya la importancia de realizar análisis de tendencias de contratación en cada fase del proceso de contratación. Si bien la Secretaría sigue atrayendo un buen número de candidaturas para cada puesto vacante (en promedio: 301 en 2017, 360 en 2018, 309 en 2019 y 188 en 2020[11]), ha tenido grandes dificultades en cuanto a la diversidad de las personas que las presentan. Por ejemplo, se ha mantenido la proporción de solicitudes para todos los puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores de los departamentos/oficinas, comisiones económicas regionales y tribunales procedentes de Estados Miembros no representados, las cuales representan el 0,3 % del total. Las solicitudes de Estados Miembros infrarrepresentados han disminuido desde 2017, hasta llegar al 16,8 % del total de solicitudes en 2020; sin embargo, esa disminución es atribuible, al menos en parte, a la del número de Estados Miembros infrarrepresentados. Al mismo tiempo, cuando se presentan candidaturas de esos Estados Miembros, los datos indican que obtienen mejores resultados en el proceso de contratación, dado que sus tasas de selección se sitúan sistemáticamente en territorio positivo (por ejemplo, en 2020, la tasa de selección de candidaturas de Estados Miembros infrarrepresentados fue del 19,7 %, es decir, 2,9 puntos porcentuales por encima de la tasa de solicitud de esas personas). En el caso de los Estados Miembros no representados, la correlación no es tan pronunciada: la tasa de selección de candidaturas de esos Estados Miembros fue del 0,4 %, solo un 0,1 de punto porcentual por encima de la tasa de solicitud de esas personas).

43. El paso siguiente a la solicitud es el cribado, proceso que se lleva a cabo en el sistema de seguimiento de solicitudes de la organización, Inspira, y consiste en un cotejo automatizado de estas contra criterios básicos de admisibilidad, al que sucede

[11] El pronunciado descenso del número medio de candidaturas por puesto en 2020 puede atribuirse a varios factores, entre ellos la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19). Esta observación es coherente con las tendencias mundiales de contratación registradas por, entre otros organismos, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico en un informe de políticas, "An assessment of the impact of COVID-19 on job and skills demand using online job vacancy data", de 9 de abril de 2021 (disponible en https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/an-assessment-of-the-impact-of-covid-19-on-job-and-skills-demand-using-online-job-vacancy-data-20fff09e/).

una revisión personal para comprobar que se ajusten a los criterios de evaluación de la vacante. El primer paso, el cribado de admisibilidad, muestra que la proporción de solicitudes cribadas fue similar para los Estados Miembros infrarrepresentados, dentro del rango y sobrerrepresentados, a una tasa de alrededor del 60 %. En cambio, en el caso de las candidaturas procedentes de Estados Miembros no representados, la proporción de candidaturas que superaron el cribado fue menor, del 53,1 %. Considerando únicamente la proporción de solicitudes cribadas procedentes de Estados Miembros no representados e infrarrepresentados, las procedentes de los Estados de Europa Oriental fueron las que superaron el cribado en mayor proporción (64,7 %), seguidas de cerca por las procedentes de los Estados de América Latina y el Caribe (62,1 %) y los Estados de Asia y el Pacífico (61,4 %). Las solicitudes del Grupo de los Estados de África superaron el cribado en un porcentaje inferior: el 48 %. Las solicitudes descartadas se rechazaron predominantemente por dos motivos: el idioma (el 21,9 % y el 23,7 %, respectivamente, de las solicitudes de los Estados Miembros no representados e infrarrepresentados) y la experiencia (el 18,3 % y el 25,6 %, respectivamente, de las solicitudes de los Estados Miembros no representados e infrarrepresentados), cuando solo se ha registrado un motivo, en lugar de "varios motivos". A continuación, el directivo contratante coteja las solicitudes contra los criterios de evaluación detallados de la vacante, a fin de crear una lista de candidaturas preseleccionadas para su posterior evaluación. El análisis de este segundo paso reveló que la probabilidad de preselección como porcentaje del conjunto inicial de candidaturas era del 2,5 % para África (la más baja), mientras que para América Latina y el Caribe era del 5,2 % (la más alta).

44. El siguiente paso del proceso es la evaluación: los directivos contratantes evalúan a las personas, normalmente mediante una evaluación escrita (o similar) o una entrevista de selección por competencias, para determinar a quiénes se recomendará para su posible selección. Las candidaturas de Europa Occidental y otros Estados tenían más probabilidades de que se recomendara su contratación en esta fase (1,4 veces las de América Latina y el Caribe); 1,8 veces las de Europa Oriental; 2,0 las de Asia y el Pacífico; y 2,9 las de África). Cuando se analizan las razones por las que las personas de Estados Miembros no representados o infrarrepresentados no obtienen la recomendación, la razón principal parece ser la "evaluación negativa", que puede referirse a no haber superado una de varias evaluaciones (prueba tipo ensayo o entrevista de selección por competencias). El porcentaje de evaluaciones negativas fue mayor entre los Estados Miembros no representados (un 74 %), mientras que fue del 67,6 % entre los Estados Miembros infrarrepresentados. Si se examina únicamente el subconjunto de solicitudes procedentes de Estados Miembros no representados e infrarrepresentados, los porcentajes de evaluación negativa fueron los más altos en el Grupo de Europa Oriental (77,2 %), mientras que los más bajos se registraron en el Grupo de los Estados de Europa Occidental y otros Estados (64,2 %). La tasa más alta de entrevistas suspensas se registró entre las personas de Asia y el Pacífico (17,7 %), mientras que la más baja correspondió a las de Europa Oriental (10,6 %). Por lo que respecta a las calificaciones obtenidas en las competencias evaluadas con más frecuencia en la Secretaría, hubo en su mayoría pequeñas diferencias entre los grupos regionales para el subconjunto de candidaturas de Estados Miembros no representados e infrarrepresentados, con la excepción de las competencias "Planificación y organización", "Liderazgo" y "Buen criterio y toma de decisiones", para las que las personas de Estados de África obtuvieron una tasa de aprobación inferior.

45. Los resultados de un análisis del Programa para Jóvenes Profesionales muestran similitudes más amplias entre las tendencias. El programa ha conseguido, en cierta medida, mejorar la distribución geográfica global de los Estados Miembros infrarrepresentados, pero no ha influido notablemente en el aumento de la diversidad

de los Estados Miembros no representados, en parte debido al reducido número de puestos de la categoría P-2 sujetos a distribución geográfica. De 2011 a 2019, solo han aprobado 2 de una media anual de 19 Estados Miembros no representados. Solo el 3 % de las personas Grupo de los Estados de África superan la prueba escrita y son invitadas a la siguiente fase. Las personas del Grupo de los Estados de Europa Occidental y otros Estados tienen una tasa de aprobación del 6 %, seguidas por las del Grupo de los Estados de Asia y el Pacífico (5 %).

46. En resumen, todos los análisis cuantitativos realizados sugieren que más personas de países de categorías sobrerrepresentadas y dentro del rango se presentan y tienen más probabilidades de aprobación en la instancia final que las de países no representados e infrarrepresentados, y esto se ha reflejado en el ritmo con que se ha avanzado hacia el objetivo de distribución geográfica equitativa en el marco del resultado relativo a la diversidad. En cuanto a los motivos de esta situación, el análisis cualitativo basado en debates en profundidad de grupos de discusión y entrevistas individuales[12] apunta a un número significativo de factores concomitantes, que abarcan todo el proceso de contratación, y que han contribuido a frenar los esfuerzos por avanzar más rápidamente. Esos factores han sido:

a) Falta de análisis recientes e inclusivos de puestos, que den lugar a descripciones de puestos actualizadas que representen toda la gama de tareas que realiza un conjunto diverso de personal y los requisitos que se le exigen;

b) Elementos innecesarios del proceso de solicitud de empleo que lo han vuelto engorroso;

c) Falta de coherencia de los requisitos en materia de conocimientos lingüísticos, autoevaluación y evaluación de las personas;

d) Excesiva importancia asignada a los años de experiencia laboral y el nivel de estudios como indicadores del desempeño futuro en el puesto;

e) Imposición a los directivos contratantes de la carga de determinar, desarrollar y llevar a cabo el cribado y la evaluación de las solicitudes sin apoyo;

f) Efecto inintencionado pero adverso del método de entrevistas basadas en competencias para lograr el objetivo de la distribución geográfica equitativa;

g) Múltiples obstáculos a lo largo de un proceso de contratación centrado en reducir el volumen de solicitudes en lugar de cribar las solicitudes de las personas cualificadas;

h) Falta de capacidad de seguimiento en tiempo real para obtener datos y controlar las diferencias de trato de los subgrupos demográficos (efecto adverso) en cada fase del proceso de contratación;

i) Posibilidades de aumentar la participación de cada parte interesada en cada fase del proceso de contratación.

47. En vista de las pruebas expuestas, la Secretaría ha llegado a la conclusión de que las deficiencias del proceso de contratación vigente son sistémicas y estructurales, lo cual hace difícil superarlas con el sistema de selección vigente. Rectificar estas deficiencias exigiría esfuerzos concertados. En consecuencia, la Secretaría pondrá en marcha un programa, “staff selection 2.0”, que efectuará los cambios necesarios en materia de personal, políticas, procesos y tecnología. A continuación se presenta una visión general del programa.

[12] Abarcaron una muestra escalonada de 52 partes interesadas —personal y directivos contratantes, expertos en la materia, miembros del grupo de evaluación y de la Junta Central de Examen y solicitantes— que representaban a 38 nacionalidades, 21 lugares de destino y 26 entidades.

C. Principios de selección de personal

48. En virtud del principio general del Artículo 101 de la Carta de las Naciones Unidas, la selección en la Secretaría debe hacerse (o seguir haciéndose) en función de los méritos, mediante un concurso imparcial y abierto. En el contexto del programa "staff selection 2.0", ello puede efectuarse a través de los siguientes principios de selección de personal:

- Las responsabilidades y atributos del puesto recogidos en el perfil genérico (e indicados en los anuncios de vacantes) se identifican y verifican sistemáticamente mediante un análisis inclusivo del puesto que tiene en cuenta diversas perspectivas sobre cómo se experimenta el trabajo.
- Las responsabilidades y atributos del puesto reflejan con exactitud los requisitos del puesto en diferentes contextos y garantizan que las contribuciones y recompensas corresponden a las funciones, no a quienes las desempeñan.
- Las oportunidades de contratación se anuncian públicamente durante un período adecuado y van acompañadas de una extensión proactiva para garantizar el impacto y el progreso hacia el cumplimiento de los mandatos relacionados con la diversidad. Quienes aspiran al puesto tienen un acceso razonable a la información sobre este y los requisitos correspondientes, así como sobre el proceso de contratación.
- Quien lo desee puede presentar su solicitud y se le dispensa igualdad de trato. A este respecto, cabe mencionar en particular las consecuencias negativas para el objetivo de distribución geográfica equitativa de las restricciones impuestas al personal del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos que aspira a puestos del Cuadro Orgánico, restricciones cuya supresión se propondrá a la Asamblea General para que la examine en su septuagésimo noveno período de sesiones.
- Los métodos de evaluación son específicos en el sentido de que se eligen en función de los atributos requeridos para el puesto y solo miden esos atributos. Por extensión, su contenido y grados de dificultad son proporcionales a las responsabilidades del puesto. Se dispone de diversos métodos de evaluación con la validez y la sensibilidad cultural necesarias, y la responsabilidad de determinar, desarrollar, realizar y evaluar las evaluaciones se asigna adecuadamente, con la consiguiente obligación de rendir cuentas.
- Se evalúa la imparcialidad de cada fase, herramienta y método, y las decisiones se vigilan continuamente para detectar sus posibles sesgos y su exactitud en cada fase del proceso de contratación, lo cual permite realizar ajustes basados en pruebas si es necesario.

D. Esquema del programa "staff selection 2.0"

49. "Staff selection 2.0" se basará en los principios expresados anteriormente y abarcará los tres componentes de la contratación, la extensión y el Programa para Jóvenes Profesionales. El componente de contratación consta de tres flujos de trabajo con múltiples proyectos dentro de ellos y entre ellos: a) análisis exhaustivo de los puestos de trabajo y definición de aptitudes; b) métodos e instrumentos de evaluación actuales y futuros; y c) rendición de cuentas y agilidad en la selección de personal. En función de la disponibilidad para cubrir cada necesidad de recursos, se procurará concluir el programa en 2026. El resultado final de "staff selection 2.0" es garantizar un sistema eficaz, imparcial, eficiente y ágil que permita a la Organización contar con una fuerza de trabajo diversa e inclusiva que cumpla sus mandatos en constante

evolución. El nuevo sistema racionalizado cumplirá la letra y el espíritu del Artículo 101 de la Carta de las Naciones Unidas, al contratar al personal sobre una base geográfica lo más amplia posible. El componente de contratación contará con el apoyo de un enfoque recalibrado de la extensión y del Programa para Jóvenes Profesionales. Los tres componentes de la contratación, la extensión y el Programa para Jóvenes Profesionales redundarán en beneficio del resultado relativo a la diversidad, en particular la distribución geográfica; sin embargo, también ayudarán a promover los resultados relativos a la agilidad y a la rendición de cuentas. En el anexo se reseña el proceso de contratación vigente, la forma en que sus deficiencias han afectado a la distribución geográfica y cómo se rectificarán específicamente esas deficiencias con el programa “staff selection 2.0”.

VIII. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General

50. Se invita a la Asamblea General a que tome nota del marco de gestión de los recursos humanos y solicite al Secretario General que le presente, en su septuagésimo noveno período de sesiones, información actualizada sobre la marcha de la ejecución de la reforma de la gestión de los recursos humanos.

Anexo

Proceso de contratación con el sistema vigente de selección de personal, repercusiones negativas y soluciones previstas con “staff selection 2.0”

Etapa	*Situación actual*	*Efecto adverso*	*Situación futura*
Creación del anuncio de la vacante	• En la fase inicial del proceso de contratación se utilizan perfiles genéricos de puestos obsoletos que sirven de base para determinar las responsabilidades, requisitos y competencias de los puestos que se anunciarán. • Las responsabilidades están en líneas generales preestablecidas, y hay poca flexibilidad para actualizarlas sin un nuevo y prolongado proceso de clasificación. • Requisitos como la formación y la experiencia laboral ya están predeterminados: una vez fijados el número de años de experiencia por cuadro y categoría, este se utiliza para cribar las solicitudes. • Los requisitos lingüísticos los establece el directivo contratante utilizando dos niveles de dominio (“fluido” o “conocimientos de”), sin más explicaciones. Pueden	• Los perfiles genéricos de los puestos, además de ser obsoletos, no se basan en análisis inclusivos de los puestos. No tienen en cuenta que las personas que provienen de distintas culturas experimentan y realizan el trabajo de forma distinta. Los perfiles genéricos de los puestos no vinculan claramente los conocimientos, aptitudes o capacidades requeridos a las responsabilidades del puesto, lo cual debería ser la base para determinar cómo demuestra quien aspira al puesto que puede desempeñarlas satisfactoriamente. Así pues, personas idóneas, en particular procedentes de Estados Miembros no representados o infrarrepresentados, se ven disuadidas de presentar su candidatura por la forma en que se describen los puestos de trabajo de la Secretaría. • También se presupone que la capacidad para desempeñar satisfactoriamente las funciones de un puesto puede determinarse con precisión aplicando rígidos requisitos en materia de experiencia laboral y formación. Partiendo de esa base, todos los puestos de la misma categoría exigen el mismo número de años de experiencia en funciones específicas y el mismo nivel educativo —a menudo, un título universitario superior—, lo cual no siempre es cierto. De hecho, esos requisitos pueden no ser indicadores precisos del desempeño de las funciones del puesto y excluir (o desalentar) innecesariamente a personas de distintas trayectorias profesionales que podrían desempeñar satisfactoriamente las funciones habida cuenta de sus conocimientos, aptitudes o capacidades reales. • Los perfiles genéricos de los puestos emplean las competencias enunciadas en el antiguo marco de competencias, en vías de eliminación. Puede que esas	• Los perfiles genéricos de los puestos se rediseñan y actualizan mediante un análisis inclusivo de los puestos para garantizar que ofrezcan una base actualizada e inclusiva a fin de crear descripciones de puestos que representen toda la gama de tareas realizadas por un conjunto de personal diverso. Se utiliza un lenguaje sensible a las diferencias culturales para describir las responsabilidades y atraer candidaturas diversas. • Cuando se prepara un anuncio de vacante, las responsabilidades del puesto se vinculan con las aptitudes, competencias y conocimientos necesarios para desempeñarlas. Ello permitiría al directivo contratante definir los requisitos y los métodos de evaluación que miden las exigencias del puesto sin sesgos. • Los requisitos lingüísticos están normalizados y los niveles de competencia se ajustan al Marco de las Naciones Unidas para los Idiomas.

Etapa	*Situación actual*	*Efecto adverso*	*Situación futura*
	incluirse otros idiomas deseables.	competencias no se interpreten de la misma manera en distintas culturas. Además, las competencias pueden favorecer inadvertidamente a determinados grupos: personas con experiencia previa en la Secretaría, el sistema de las Naciones Unidas, otras organizaciones internacionales o administraciones públicas nacionales que indican competencias en los perfiles de los puestos, o personas familiarizadas con cualquiera de todas esas entidades. • La falta de un enfoque normalizado para determinar los requisitos lingüísticos puede dar lugar a barreras innecesarias o a la exclusión, lo cual afecta sobre todo a quienes no son hablantes nativos.	
Aplicación	• Quien aspira a un puesto debe crear su perfil en línea en el sistema electrónico de seguimiento de candidaturas de la organización, Inspira, lo cual puede requerir más de dos horas. • La persona aporta a ese perfil información sobre cuestiones relevantes para la contratación, como la formación, el historial laboral, el dominio de idiomas y las referencias, pero también sobre otras cuestiones que no guardan relación con el proceso de contratación más que, sin embargo, son relevantes para el empleo en la Secretaría, como el estado civil, las personas a cargo	• Cumplimentar la solicitud en línea puede resultar engorroso para algunas personas, lo cual podría llevarlas a no concluirla o no presentarla. • Algunas preguntas que se formulan en la fase de solicitud que son pertinentes para el empleo en la Secretaría, aunque no en la fase de contratación, pueden obligar a alguien a revelar características de un modo que en algunas culturas puede considerarse inapropiado, muy delicado o legalmente cuestionable, lo cual puede resultar desalentador. • Indicar la propia competencia lingüística tras juzgarla subjetivamente puede dar lugar a una exclusión innecesaria. La subjetividad a la hora de calificar la propia competencia lingüística puede ser especialmente perjudicial para hablantes no nativos.	• Las solicitudes en línea se han racionalizado y solo requieren información relevante para la contratación. • La reunión de información que no es estrictamente necesaria a efectos de contratación se traslada a otra parte del proceso, y se informa a las personas solicitantes cómo se utilizan los datos demográficos. • Quien presenta su candidatura especifica la relevancia de sus competencias, lo cual evita que se pondere excesivamente el número de años de experiencia o el nivel de estudios, reduciendo así la posibilidad de excluir a solicitantes potencialmente cualificados. • Se orienta a las personas solicitantes sobre las competencias lingüísticas y la evaluación de los requisitos lingüísticos sobre la base

Etapa	*Situación actual*	*Efecto adverso*	*Situación futura*
	o los pasos para cambiar la nacionalidad que posee.		de normas objetivas de competencia.
Selección	• Inspira examina automáticamente las solicitudes para determinar si se cuenta con los años de experiencia laboral, el nivel de estudios y los requisitos lingüísticos exigidos, así como las repuestas a cualquier pregunta eliminatoria. • El directivo contratante evalúa todas las candidaturas que superan la selección automática y prepara una lista restringida basada en un examen detallado de la experiencia laboral pertinente. Los atributos “deseables”, en la mayoría de los casos la experiencia, también pueden influir a la hora de elaborar una lista de candidaturas preseleccionadas.	• El proceso de preselección es largo, ya que el directivo contratante tiene responsabilidades programáticas básicas además de la contratación. Ello, unido al elevado número de solicitudes para muchos puestos, puede desanimar a todos los candidatos cualificados, incluidos quienes reúnen aspectos de diversidad de interés para la organización. • Cribar automáticamente las candidaturas basándose únicamente en el número de años de experiencia o el nivel de estudios excluye a personas idóneas que poseen y pueden demostrar por otros medios los conocimientos y las competencias pertinentes. • El uso del término “deseable”, así como la evaluación subjetiva de lo que constituye experiencia relevante, varía entre los directivos contratantes y puede dar lugar a sesgos. En ocasiones, la experiencia puede deducirse de las denominaciones de los puestos, cuyo uso e interpretación varían considerablemente de una cultura a otra.	• Los años de experiencia y el nivel de estudios se utilizan en el cribado solo en situaciones en las que guardan relación directa con los conocimientos, competencias o capacidades necesarios. • El cribado de la información sobre la experiencia laboral se ha mejorado para ampliarla más allá del número de años y de funciones específicas, a fin de que solicitantes con experiencias diversas puedan demostrar la pertinencia de sus competencias para el puesto. El cribado se ha “objetivizado” para eliminar los elementos discrecionales abiertos a la interpretación. • Se han modernizado las funciones, responsabilidades y herramientas de selección para garantizar una evaluación eficaz, imparcial y precisa.
Evaluación	• Los métodos de evaluación (pruebas o exámenes) para el puesto son discrecionales para el directivo contratante, sin más orientación, salvo una referencia al uso de una entrevista de selección por competencias. Además de este tipo de entrevistas, los	• La elección de los métodos de evaluación y de las escalas de calificación utilizadas es discrecional. Esa subjetividad puede dar lugar a deficiencias involuntarias en cuanto a la precisión, la imparcialidad y el rigor durante la evaluación, dado que los directivos contratantes no son expertos en contratación y desempeñan esa función además de sus responsabilidades programáticas. La mayoría de los directivos contratantes no tiene fácil acceso a un conjunto variado de métodos y herramientas de	• Los métodos de evaluación se han diversificado con evaluaciones de comportamientos relevantes para el puesto (ejercicios analíticos, de presentación o de simulación de bandeja de entrada) que pueden adquirirse de proveedores cualificados y desarrollarse o validarse internamente. La entrevista de selección por

Etapa	*Situación actual*	*Efecto adverso*	*Situación futura*
	directivos contratantes recurren con mayor frecuencia a pruebas tipo ensayo con fines de evaluación. • Las preguntas de la entrevista son conductuales y se basan en el conjunto de competencias indicadas en el anuncio de la vacante. Las entrevistas corren a cargo de un panel, cuyos miembros deben recibir formación en materia de entrevistas de selección por competencias al menos una vez a lo largo de su carrera en las Naciones Unidas. • Para evaluar cada competencia se utiliza una escala de calificación descriptiva: Insatisfactoria, Parcialmente satisfactoria, Satisfactoria o Sobresaliente. Se requiere al menos un "Satisfactorio" para cada competencia para que la candidatura quede "recomendada".	evaluación, lo cual reduce sus opciones a las pruebas tipo ensayo o las entrevistas de selección por competencias. • En las entrevistas de selección por competencias, la orientación de las preguntas se restringe exclusivamente a las competencias, lo cual no permite a los paneles obtener información relativa a conocimientos, habilidades y aptitudes relevantes fuera del marco de competencias vigente, que está en vías de eliminación. El énfasis que se hace en los logros en la entrevista pone en desventaja a quienes provienen de culturas colectivistas, predominantes en algunos grupos regionales como África y Asia. Además, ciertos recursos sobre la preparación de la entrevista, así como la experiencia previa, no están al alcance de todas las personas que se someten al proceso, lo cual crea una situación de desigualdad o puede sesgar la validez de la evaluación. • Las pruebas tipo ensayo tienen una "carga cognitiva" —exigen capacidad de razonamiento y de redacción— a un grado que puede no corresponderse con lo que exige el puesto. Por otra parte, las entrevistas también tienen implicaciones en cuanto a la carga cognitiva —tanto para entrevistadores como para entrevistados— que pueden dar lugar a deficiencias de precisión, imparcialidad y rigor y pueden dejar fuera inintencionadamente a candidatos cualificados y geográficamente diversos.	competencias en su forma actual está en vías de eliminación y la sustituirán métodos de entrevista mixtos u otros métodos estructurados. • Los directivos contratantes determinan de antemano cómo se puntúan numéricamente los métodos de evaluación y cómo se combinan las puntuaciones. • Los directivos contratantes cuentan con el apoyo de sus asociados institucionales de recursos humanos a lo largo de todo el proceso de contratación para garantizar la profesionalización de las evaluaciones, así como la coherencia entre familias de empleos, entidades y lugares de destino.

Etapa	*Situación actual*	*Efecto adverso*	*Situación futura*
Recomendación	• Quien supere todas las pruebas (así como la entrevista de selección por competencias) queda “recomendado”, mientras que quien suspenda cualquier elemento de la fase de evaluación queda “no recomendado”.	• Los distintos tipos de evaluaciones no están normalizados para todos los puestos. Se utilizan diversos métodos de puntuación. Evaluar la aptitud/no aptitud sobre la base de una sola competencia reduce innecesariamente el grupo de candidatos cualificados que podrían desempeñar satisfactoriamente las funciones del puesto. Este sistema puede no dar igualdad de oportunidades a candidatos excepcionales, que pueden obtener puntuaciones bajas en una competencia concreta, ampliamente definida, la cual a su vez puede o no tener una relevancia directa o cotidiana para el puesto o puede o no haber sido evaluada de forma holística.	• Las puntuaciones obtenidas por las personas en todas las evaluaciones dan lugar a una puntuación global compuesta, que aumenta la objetividad y brinda una visión más holística de las capacidades de cada una. Las puntuaciones necesarias se determinan para garantizar que se alcancen el grado de competencia y desempeño esperados.