Naciones Unidas A/77/590/Add.1

# 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**

## Visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos en el período 2021-2022

### Informe del Secretario General

*Resumen*

El presente informe se presenta en cumplimiento de la resolución 71/263 de la Asamblea General. Ofrece una evaluación del progreso de las reformas de la gestión de los recursos humanos emprendidas durante el período 2021-2022.

Las resoluciones 72/266 A y B, en las que la Asamblea General hizo suyo el nuevo paradigma de gestión del Secretario General, suscitaron una amplia respuesta e inyectaron un nuevo impulso a las reformas de la gestión de los recursos humanos. Para garantizar el logro de un impacto específico y mensurable, y también para reflejar las complejidades e interdependencias del sistema de recursos humanos que conlleva el cumplimiento de diversos mandatos, la Secretaría utiliza un marco de resultados a largo plazo de la reforma de la gestión de los recursos humanos y sus entregables. El presente informe da cuenta del progreso hasta la fecha de la ejecución de las reformas en relación con los resultados. Las formas de avanzar que se proponen se detallan en un informe aparte del Secretario General titulado “Formas de avanzar en la ejecución de la reforma de la gestión de los recursos humanos para el período 2023-2026” (A/77/590).

Se invita a la Asamblea General a tomar nota del presente informe.

22-25990 (S) 271222 130123

Se ruega reciclar

# I. Introducción

1. Desde 1945, año en que entró en vigor la Carta de las Naciones Unidas, la gestión de los recursos humanos en la Secretaría General de las Naciones Unidas se ha basado en múltiples mandatos conferidos al Secretario General por la Asamblea General. Las resoluciones 72/266 A y B, en las que la Asamblea General hizo suyo el nuevo paradigma de gestión del Secretario General, desencadenaron una amplia respuesta e inyectaron un nuevo impulso a las reformas de la gestión de los recursos humanos. La aplicación del consiguiente marco de delegación de autoridad inició un reequilibrio de responsabilidades para la gestión eficaz de los recursos humanos entre los servicios centrales de recursos humanos de la Secretaría[1] y la administración de las entidades con autoridad delegada, en las que los servicios centrales proporcionan apoyo y asesoramiento sobre políticas y operaciones. En este contexto, y conforme a lo solicitado por la Asamblea en su resolución 71/263, en el presente informe se ofrece información actualizada sobre los progresos realizados en la aplicación de las medidas relativas a la reforma de la gestión de los recursos humanos, con especial atención al período 2021-2022.

2. Las secciones II, III y IV, respectivamente, del presente informe ofrecen un resumen de los progresos realizados en la implementación de los tres resultados a largo plazo que la Secretaría se propone alcanzar en cumplimiento de la reforma de la gestión de los recursos humanos. La Sección V ofrece una descripción del progreso de la ejecución de las estrategias, esto es, las medidas para acelerar los resultados de la reforma. En la sección VI se invita a la Asamblea General a tomar nota del informe. En un informe aparte se describen las formas de avanzar en la ejecución de la reforma de la gestión de los recursos humanos que se proponen para el período 2023-2026 (A/77/590).

# II. Resultado relativo a la diversidad

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

**Distribución geográfica equitativa**

3. De conformidad con la resolución 42/220 A, el sistema de intervalos convenientes[2] es el mecanismo que utiliza la Asamblea General para definir una distribución geográfica equitativa en la Secretaría. En los últimos años se han logrado algunos progresos hacia una distribución geográfica equitativa. El número de Estados Miembros situados dentro del intervalo aumentó moderadamente, de 103 a 106, entre 2017 y 2021, y alcanzó un máximo de 108 en 2019. En el mismo período, el número de Estados Miembros infrarrepresentados disminuyó de forma más considerable, de 44 a 36, hasta alcanzar la cifra más baja, 34, en 2019. Al mismo tiempo, el número de Estados Miembros no representados aumentó levemente, de 19 a 21, mientras que el número de Estados Miembros sobrerrepresentados también aumentó, de 27 a 30, en el mismo período.

4. La lentitud del progreso se ha señalado en resoluciones de la Asamblea General, la más reciente de las cuales es la resolución 71/263, en respuesta a la cual la Secretaría elaboró y puso en marcha, en 2020, la Estrategia de Diversidad Geográfica,

[1] La Oficina de Recursos Humanos del Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y la Oficina de Operaciones de Apoyo del Departamento de Apoyo Operacional.

[2] El sistema permite identificar a los miembros del personal con estatuto geográfico, es decir, quienes prestan servicio en puestos sujetos a distribución geográfica, y a los contratados en el marco del programa para jóvenes profesionales.

que se está perfeccionando y actualizando. La Estrategia establece una hoja de ruta a través de las tres líneas de trabajo siguientes:

a) Orientación: directrices internas, mensajería, supervisión y sensibilización, y focalización en el personal directivo superior como al de operaciones de las entidades, con un mecanismo reforzado de rendición de cuentas;

b) Divulgación: empleo de un enfoque focalizado para promover las vacantes a través de herramientas y plataformas existentes y nuevas destinadas a reforzar los canales de presentación de solicitudes;

c) Alianzas: potenciar las alianzas y redes y aprovechar los conocimientos, la experiencia y los recursos de los Estados Miembros, otras entidades de las Naciones Unidas y organizaciones internacionales para apoyar la consecución de los objetivos de distribución geográfica.

Las líneas de trabajo proporcionan detalles sobre las medidas y las iniciativas concretas que deben tomarse para lograr resultados, operando al mismo tiempo dentro de los mandatos, el marco de políticas y las limitaciones de recursos actuales.

5. El informe del Secretario General sobre vías de avance en la ejecución de la reforma de la gestión de los recursos humanos para el período 2023-2026 (A/77/590) contiene nuevas reflexiones analíticas sobre los obstáculos que impiden lograr una distribución geográfica equitativa y describe formas de acelerar el progreso hacia la consecución de ese objetivo mediante la revisión del sistema de selección de personal vigente.

**Paridad de género**

6. El progreso hacia el logro de la paridad de género ha sido más considerable y constante año tras año gracias a la puesta en marcha, en 2017, de la estrategia para todo el sistema sobre la paridad de género[3], en respuesta a la resolución 61/244 de la Asamblea General y resoluciones posteriores. La estrategia proporciona detalles sobre el compromiso de todo el sistema de las Naciones Unidas de alcanzar la distribución equitativa de mujeres y hombres —la paridad de género— definida dentro del intervalo del 47 % al 53 %, en todas las entidades y a todos los niveles, para 2028. En 2021, el porcentaje de mujeres en el Cuadro Orgánico y categorías superiores y el Servicio Móvil alcanzó el 42,2 %, 1,3 puntos porcentuales más que en 2020 y 7,2 puntos porcentuales más que en el año de referencia (2016). Esos son signos alentadores de que la Secretaría va por buen camino para alcanzar la paridad global definida en la estrategia sobre la paridad de género, siempre y cuando el progreso se mantenga hasta 2028. No obstante, persisten importantes desafíos en lo que respecta a alcanzar la paridad en las operaciones de mantenimiento de la paz, las misiones políticas especiales y otras presencias políticas, sobre todo por la baja proporción de solicitudes de mujeres (20,3 % en 2020, solo un moderado aumento con respecto a 2017, cuando fue del 18,6 %)[4].

7. La Secretaría ha seguido procurando promover el objetivo de la paridad de género, entre otras cosas empleando mecanismos innovadores, como las carteras de candidaturas y las reservas de talentos. En concreto, la iniciativa de la cartera de candidatas cualificadas para puestos directivos[5], que aprovecha una reserva de talentos geográficamente diversa de unas 260 candidatas preevaluadas, ha servido a

[3] La información sobre la estrategia puede consultarse en www.un.org/gender/sites/www.un.org.gender/files/gender_parity_strategy_october_2017.pdf.

[4] Datos de Inspira.

[5] Pueden consultarse más detalles sobre la iniciativa en https://assets.adobe.com/id/urn:aaid:sc:US:26abfc83-f274-438a-a996-e2aa62d9a020?view=published.

entidades que no están en vías de alcanzar sus objetivos de paridad de género, centrándose en las operaciones de paz. Desde 2014, se ha nombrado a 58 candidatas de la cartera para puestos directivos (desde la categoría P-5 hasta la de Secretario General Adjunto), de los cuales alrededor del 70 % han sido nombradas para operaciones de mantenimiento de la paz, misiones políticas especiales y otras presencias políticas. La iniciativa también ha contribuido a promover las agendas sobre la paridad de género y sobre las mujeres y la paz y la seguridad mediante actividades de desarrollo de capacidades. Por ejemplo, en el período 2021-2022, 261 participantes, un 60 % más que el año anterior, realizaron este tipo de actividades.

**Rejuvenecimiento**

8. El programa para jóvenes profesionales, un vehículo importante para el cumplimiento del objetivo de rejuvenecimiento puesto de relieve en varios mandatos, como la resolución 71/263 de la Asamblea General, se ha mejorado. Los exámenes se han realizado en una plataforma en línea desde 2018, lo cual ha aumentado la accesibilidad para las personas interesadas en participar en el examen, al tiempo que ha impulsado los esfuerzos por aumentar la integridad de las pruebas a fin de evitar comportamientos fraudulentos mediante controles mejorados en la plataforma de pruebas en línea. Merced a los renovados esfuerzos por atraer a un grupo diverso de candidaturas, en 2020 hubo candidaturas de 64 de los 74 Estados Miembros invitados. También se observaron resultados positivos en relación con el equilibrio de género, ya que las listas de Asuntos de Seguridad, Sistemas y Tecnología de la Información y Asuntos Económicos[6] dieron lugar a la preselección de más de un 50 % de candidatas. En 2021, la Secretaría emprendió un examen del programa para hacer balance de la ejecución de sus mandatos iniciales. Se concluyó que, si bien el programa se ajustaba a la visión inicial y a sus objetivos, había margen de mejora, lo cual sirvió para definir propuestas de posibles actualizaciones. Para más detalles, véase el informe del Secretario General sobre vías de avance en la ejecución de la reforma de la gestión de los recursos humanos para el período 2023-2026.

9. Entre otros esfuerzos para progresar hacia el objetivo de rejuvenecimiento cabe mencionar una reciente revisión de la política de selección de personal que elimina el requisito que limitaba las candidaturas internas a puestos de la misma categoría o la categoría inmediatamente superior. Se prevé que la revisión facilitará el rejuvenecimiento al permitir que se considere a personal más joven y de menor categoría para puestos directivos de mayor categoría, siempre que se cumplan los requisitos especificados en la vacante. La Secretaría también ha seguido promoviendo el establecimiento de puestos de nivel inicial y prestando apoyo a las entidades al respecto, entre otras cosas elaborando un documento de orientación que explica el uso de las modalidades correspondientes.

**Multilingüismo**

10. El multilingüismo[7] se ha reafirmado como valor básico de la Organización en diversas resoluciones de la Asamblea General, en particular la resolución 73/346. En 2017 comenzó a armonizarse el aprendizaje de idiomas, proceso que culminó en 2021 con la articulación del Marco de las Naciones Unidas para los Idiomas, el cual estableció coherencia entre los seis idiomas oficiales en apoyo del multilingüismo y la diversidad lingüística en el funcionariado y demás personal. En el Marco se

[6] En estas familias de empleos, ha sido históricamente difícil atraer a personas cualificadas que cumplan simultáneamente múltiples mandatos de la Asamblea General relacionados con la diversidad.

[7] En el informe del Secretario General sobre multilingüismo (A/75/798) se ofrece información adicional sobre el cumplimiento de los mandatos relacionados con el multilingüismo.

determina un conjunto de normas sólidas específicas de la Organización para el aprendizaje, la evaluación y la certificación de idiomas, que garantizan la aplicación de índices de referencia comunes y la igualdad de trato de los idiomas oficiales. Uno de los principales componentes del Marco es la definición de cuatro niveles de competencia lingüística. Ha sido un requisito previo para medir el impacto del aprendizaje de idiomas, que requiere herramientas de evaluación que sean fiables y guarden coherencia en todos los idiomas y lugares de destino a lo largo del tiempo.

11. En 2021 se inició un proceso para adaptar el alcance, el contenido y la calificación del examen de competencia lingüística, y desde entonces se han ofrecido a todos los candidatos seis nuevos cursos en línea sobre técnicas de realización de pruebas e información sobre el examen. Durante la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) y después de esta, la formación lingüística se reconfiguró rápidamente para adaptarse a la facilitación e impartición en línea, como demuestra el hecho de que casi se triplicara la oferta en línea en todos los idiomas oficiales entre 2019 y 2020, pasando de 130 a 351. La oferta global de idiomas disminuyó levemente, de 481 cursos en 2019 a 378 en agosto de 2022, lo cual refleja el enfoque del programa en el rediseño de la oferta para ofrecer un mayor grado de personalización a las necesidades del estudiantado, la alineación de la adquisición de idiomas con cursos de repaso que permiten alcanzar diversos niveles de competencia, en particular para idiomas distintos del inglés, y una mayor demanda de cursos más cortos sobre aptitudes de escritura y seminarios web, en particular en inglés. El programa de licencias de aprendizaje de idiomas en línea siguió ofreciendo oportunidades a personal de lugares de destino remotos, con la participación de sus gestores del aprendizaje locales. Siguió impartiéndose en inglés y francés formación sustantiva personalizada (cuya importancia quedó reflejada en la resolución 61/244 de la Asamblea General) sobre correspondencia eficaz, redacción de documentación con fines de seguridad y muchos temas más.

**Abordar los prejuicios y el racismo en el lugar de trabajo**

12. La lucha contra el racismo exige que la Secretaría sea proactivamente antirracista. El replanteamiento mundial en 2020 en relación con el racismo institucional y sistémico impulsó a la Organización a observar su situación interna con carácter prioritario, aunque las Naciones Unidas ya tenían entre sus temas la lucha contra el racismo desde mucho antes, con arreglo, entre otras cosas, al mandato enunciado en la resolución 68/237 de la Asamblea General. En septiembre de 2020 se creó el Equipo de Tareas para Abordar el Racismo y Promover la Dignidad de Todas las Personas en las Naciones Unidas, y a principios de 2022 se anunció un plan de acción estratégico en el que se pedían medidas urgentes en cuatro esferas: la cultura organizacional; las operaciones y prácticas de gestión; los sistemas, incluidas las estructuras y las políticas; y los mecanismos internos de rendición de cuentas y gestión segura de las denuncias. El plan detallaba 36 puntos de acción, definía un horizonte de aplicación a corto, medio y largo plazo, y requería recursos adicionales. La Secretaría preparó la correspondiente propuesta de recursos, que se presentó a la Asamblea[8], y esta, en su resolución 76/271, encomendó la creación de un equipo especializado para supervisar la aplicación del plan. Mientras se establece el equipo, un equipo de transición se encarga de esa supervisión.

[8] Para más información, véase 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);

### Inclusión de la discapacidad

13. En 2019, el Secretario General puso en práctica la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad en todo el sistema, cuyo objetivo es lograr la igualdad de resultados para las personas con discapacidad y fomentar una cultura inclusiva dentro del sistema de las Naciones Unidas. De conformidad con la resolución 74/144 de la Asamblea General, el Secretario General presenta informes sobre los progresos realizados[9] en la aplicación de la Estrategia, cuya base de referencia indica que existe una diferencia del 46 % entre el estado deseado y el estado real de inclusión de la discapacidad en el sistema de las Naciones Unidas en su conjunto. En el caso de la Secretaría, la diferencia es aún mayor: el 51 %. Además, en 2021, la Secretaría concluyó su tercera Encuesta sobre la Implicación del Personal, la segunda que incluía una pregunta de autoidentificación sobre la discapacidad. En 2019, el 0,3 % de quienes respondieron se habían autoidentificado como personas con discapacidad, mientras que en 2021 fue el 0,29 %. Los resultados de la encuesta también indicaron una diferencia significativa en los índices de satisfacción de las personas con discapacidad: en comparación con la media de la Secretaría, los índices eran considerablemente más bajos, y la diferencia superaba el 13 % en el caso de la dimensión de empoderamiento del personal. En vista del largo camino que queda por recorrer, se han tomado varias iniciativas. En 2021 se estableció un grupo de recursos para el personal con discapacidad de todo el sistema, el cual sirve, entre otras cosas, como foro a través del cual consultar al personal con discapacidad, interactuar con él e implicarlo sistemáticamente en las decisiones que lo afectan. Como resultado de esa interacción, se elaboraron directrices sobre ajustes razonables que se aplicarán de un momento a otro. En 2021 se ofreció un nuevo curso multilingüe en línea titulado "Disability inclusion: building an inclusive and accessible United Nations" (Inclusión de la discapacidad: construir unas Naciones Unidas inclusivas y accesibles), abierto a todo el personal.

### Divulgación

14. En toda una serie de actividades de divulgación, desde la divulgación proactiva a candidatos potencialmente cualificados para vacantes específicas hasta la difusión de información sobre vacantes entre los Estados Miembros, normalmente el volumen de recursos que se dedican a la divulgación es proporcional a su impacto directo y mensurable en los aspectos relativos a la diversidad. Desde ese punto de vista, cabe señalar que los recursos de divulgación de la Secretaría son insuficientes no solo para llevar a cabo actividades de divulgación directas dirigidas a personas potencialmente cualificadas, sino también para garantizar la coordinación de los esfuerzos de divulgación entre las entidades de la Secretaría, dos actividades de divulgación con un impacto probado y mensurable en la diversidad. Partiendo de esa premisa, las actividades de divulgación previstas en la resolución 63/250 de la Asamblea General, entre otras, han seguido llevándose a cabo con las limitaciones de recursos existentes. En particular, se ha procurado apoyar a las entidades y reforzar los mecanismos de rendición de cuentas mediante planes de acción de las entidades con recomendaciones prácticas y específicas de divulgación, sujetas a revisión anual. Además, ha proseguido la colaboración con las misiones permanentes de los Estados Miembros no representados e infrarrepresentados, así como la distribución de vacantes a más de 350 organizaciones de mujeres y personas con discapacidad y asociaciones profesionales relacionadas con ofertas de empleo específicas. En 2021 hubo 20 actividades regionales y 20 mundiales en el ámbito de la trayectoria profesional, mientras que en lo que va de 2022 ha habido 11 actividades regionales y 4 mundiales. A finales de 2020 se puso en marcha una iniciativa de reservas de talentos con el

[9] Informes periódicos sobre la inclusión de la discapacidad en el sistema de las Naciones Unidas, el primero de los cuales fue el A/75/314.

sistema de las Naciones Unidas que iría permitiendo a las entidades alcanzar directamente a solicitantes potencialmente cualificados, especialmente de Estados Miembros no representados e infrarrepresentados. La funcionalidad de contratación del sistema se puso en marcha en junio de 2021 y, en agosto de 2022, el sistema contaba con más de 103.000 abonados de 193 nacionalidades, cifra que supone un aumento de casi el doble en los ocho meses de ese año.

# III. Resultado relativo a la agilidad

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

**Planificación de la fuerza de trabajo**

15. Como afirmó la Asamblea General en su resolución 63/250, entre otras, la planificación estratégica de la fuerza de trabajo es necesaria para atender de forma proactiva las necesidades de recursos humanos de las Naciones Unidas. Un sistema amplio y sólido de planificación de la fuerza de trabajo es un componente clave de la gestión de los recursos humanos y, por extensión, un marco sólido de planificación estratégica de la fuerza de trabajo permite a la Organización prepararse de forma proactiva para el futuro del trabajo. Ese marco vincula la evolución de los mandatos y las prioridades, las tendencias en materia de cualificaciones y competencias, los aspectos demográficos, la tecnología y las transformaciones culturales, por lo que es una función no solo de gestión de los recursos humanos, sino también de planificación estratégica. La planificación estratégica de la fuerza de trabajo es un proceso iterativo que requiere múltiples interacciones con la administración de la organización para garantizar una estrecha alineación con prioridades estratégicas que evolucionan. Esa planificación también contribuye a otros procesos organizacionales, especialmente el presupuestarios y el de gestión del talento.

16. En 2020, la Secretaría empezó a sentar las bases para aplicar la previsión estratégica a la gestión de los recursos humanos realizando su primer análisis de la demanda futura de capacidades de la fuerza de trabajo. Con el informe del Secretario General titulado “Nuestra Agenda Común” (A/75/982), hecho suyo por la Asamblea General en su resolución 76/6, como principal punto de partida se llevó a cabo una importante labor que culminó en la definición de un conjunto de capacidades para que la fuerza de trabajo apoye el cumplimiento de los mandatos en entornos operacionales que evolucionan. Del quinteto de cambios de la agenda, los datos, la innovación y transformación digital y la previsión estratégica se consideraron prioritarios. Garantizar que las capacidades se incorporen a la fuerza de trabajo requiere una acción concertada, que implica establecer nuevos perfiles de puestos o modificar los existentes, lo cual da lugar a planes de perfeccionamiento o reorientación de las aptitudes. Otras actuaciones pueden guardar relación con los procesos de contratación para evaluar las nuevas competencias y conocimientos en consonancia con las capacidades para el futuro, mientras que puede darse un tercer conjunto de actuaciones en el ámbito de la divulgación. Así fue como se estableció una nueva familia de empleos (análisis y gestión de datos), con 45 perfiles genéricos de puestos, listas, planes de aprendizaje y pruebas de acceso que evaluaban las competencias en materia de datos, a lo que siguieron actividades de divulgación guiadas para los perfiles de datos más solicitados.

17. La planificación operacional de la fuerza de trabajo brinda asesoramiento y orientación a cada entidad sobre los exámenes de la dotación de personal, la nacionalización, el diseño organizacional y otros temas conexos, retomando al mismo tiempo el proceso de análisis estratégico de la fuerza de trabajo. La planificación a ese nivel puede implicar cumplir mandatos de gestión de recursos humanos, como el

de definir capacidades para el futuro mediante la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, y responder a factores internos o externos de la fuerza de trabajo que tienen un impacto en una entidad en particular. A lo largo del período, se ha prestado apoyo específico a nueve entidades clientes (entre misiones de mantenimiento de la paz, comisiones regionales, misiones políticas especiales, oficinas de enviados especiales y divisiones/servicios dentro de los departamentos) para ayudar y asesorar en los exámenes de la dotación de personal específicos de cada entidad y en las actividades de planificación de la fuerza de trabajo. Además, se han elaborado varios documentos de orientación y herramientas. En 2020 se elaboró una guía de planificación de la fuerza de trabajo y se puso en marcha un curso de formación en línea sobre planificación operacional de la fuerza de trabajo. Para ofrecer una metodología del proceso, se desarrolló un conjunto de herramientas de examen de la dotación de personal. En 2020 también se publicó un inventario de diseño organizacional para proporcionar al personal directivo los procedimientos dentro del marco de políticas vigente. Las directrices de nacionalización publicadas en 2021 apoyan a las entidades y sientan las bases para encarar de forma coherente la optimización y planificación de los recursos en el contexto del personal de contratación local. En 2021 se creó una comunidad de prácticas de planificación de la fuerza de trabajo y diseño organizacional. La comunidad cuenta con 266 miembros y 62 entidades, y es una plataforma para intercambiar conocimientos y buenas prácticas entre entidades sobre temas como capacidades no relacionadas con el personal, idoneidad de las listas de preselección, nacionalización, divulgación, y diversidad, equidad e inclusión.

18. El uso de modalidades de personal que no es de plantilla en la Secretaría ha demostrado su eficacia para hacer frente a demandas creadas por un volumen de trabajo fluctuante o imprevisible o por necesidades funcionales o de competencias adicionales, siempre dentro de los límites autorizados por los mandatos establecidos en las resoluciones de la Asamblea General, incluida la resolución 53/221, reafirmada en la resolución 71/263. Para facilitar y mejorar el cumplimiento, además del apoyo continuo, en 2020 se publicó un panorama general de las modalidades de personal que no es de plantilla y se llevó a cabo un examen del uso de ese personal en toda la Secretaría. Las conclusiones del estudio dieron lugar a una serie de recomendaciones para mejorar los procesos centradas en la automatización, la facilidad de uso y la digitalización para aumentar la coherencia y la transparencia. Los Estados Miembros han recurrido periódicamente a diversas sesiones informativas sobre temas del personal que no es de plantilla, como las dietas por misión y el personal proporcionado gratuitamente.

**Adquisición de talento**

19. Aunque la Secretaría sigue atrayendo a un número considerable de candidaturas para puestos en toda la Organización, persisten los problemas en la adquisición de talentos, en particular en ámbitos relacionados con el resultado relativo a la diversidad, concretamente en lo que respecta a la distribución geográfica, así como a los plazos de contratación. La Secretaría intensificó sus esfuerzos para comprender las causas profundas y las soluciones con respecto a la adquisición de talento y pondrá en marcha un programa titulado “Staff Selection 2.0” (véase el informe del Secretario General sobre vías de avance en la ejecución de la reforma de la gestión de los recursos humanos para el período 2023-2026).

20. En el marco del doble efecto de la política de selección de personal y del marco de delegación de autoridad vigentes, en virtud de los cuales tanto la responsabilidad de la contratación como la rendición de cuentas recaen en la entidad, se ha hecho hincapié en introducir mejoras graduales en el proceso de contratación para hacerlo más eficiente de conformidad con, entre otras, la resolución 71/263; prueba de ello es que se han reducido los plazos de contratación. Las mejoras se han introducido sobre

todo en el proyecto de innovación en el ámbito de la contratación que está en marcha desde 2019, proyecto que: a) es impulsado por los cuellos de botella, en el sentido de que parte de un análisis riguroso de los plazos de cada etapa y subetapa del proceso de contratación e introduce primero las mejoras de mayor impacto; y b) está centrado en el cliente, en el sentido de que las prioridades y necesidades se debaten e identifican continuamente, en colaboración con las entidades.

21. A raíz de lo anterior, ha habido una evolución positiva en la medida en que se acortaron los plazos de reclutamiento antes de la pandemia de COVID-19, la cual hizo que se invirtiera la tendencia. El plazo medio de contratación disminuyó de forma constante en la Secretaría, de 159 días en 2017 a 134 en 2019, mientras que aumentó a 158 días en 2020 y a 182 días en 2021 bajo la doble tensión de la pandemia de COVID-19 y la congelación de la contratación. Si bien el nuevo proceso de presentación de solicitudes puesto en marcha en septiembre de 2021 contribuyó a reducir el número medio de solicitudes recibidas, mejorando al mismo tiempo su calidad y manteniendo un alto nivel de satisfacción de los clientes, su impacto en la duración del proceso de contratación aún no se ha manifestado en 2022. Sin embargo, y como se afirma en un reciente análisis de la contratación, los cuellos de botella en el proceso de contratación son sistémicos sobre todo porque una gran mayoría de los aspectos decisorios de la contratación están en manos de los directivos contratantes, que tienen otras muchas responsabilidades además de la de contratación. La cuestión se abordará en Staff Selection 2.0.

22. De conformidad con los mandatos de la Asamblea General, entre ellos la resolución 70/286, la Secretaría elabora, mantiene y gestiona listas globales para procurar reducir el plazo de contratación del personal de las misiones sobre el terreno. Aunque en 2021 se realizaron continuas actualizaciones y mejoras, como confirmó una recomendación de la Junta de Auditores[10], la Secretaría emprendió una reestructuración del sistema de gestión de listas de preselección con el objetivo de estandarizar los aspectos operacionales de la elaboración, asociación y gestión de listas. Esa reestructuración implica, entre otras cosas, proporcionar a los usuarios orientaciones detalladas sobre las listas, reevaluar su validez y caducidad y abordar los aspectos relacionados con la diversidad. Está previsto que la reestructuración concluya a finales de 2023.

### Aprendizaje y perfeccionamiento

23. De conformidad con el mandato reafirmado en la resolución 71/263 de la Asamblea General, se puso en marcha una estrategia de aprendizaje para el período 2021-2025 altamente participativa, con 45 entidades diversas en cuanto a mandato, tamaño de la fuerza de trabajo, capacidad interna de aprendizaje y perfeccionamiento y presencia geográfica. La estrategia establecía los principios de la oferta de aprendizaje y perfeccionamiento, tanto a nivel central de la Secretaría como en las entidades: estrecha alineación con las prioridades estratégicas programáticas y operacionales, preparación para el futuro del trabajo, conexión del aprendizaje en distintas líneas de trabajo para desarrollar capacidades útiles entre pilares, concepción de soluciones de aprendizaje primordialmente en función de su impacto, y refuerzo de la rendición de cuentas en materia de aprendizaje. Dado que el aprendizaje está entrelazado con otros procesos dentro de la gestión global del talento, la estrategia de aprendizaje tiene implicaciones para una serie de entregables en todo el espectro de la gestión de recursos humanos, como el multilingüismo, la evaluación del desempeño y la movilidad.

[10] Véase la nota del Secretario General por la que se transmite el resumen sucinto de las principales constataciones y conclusiones que figuran en los informes de la Junta de Auditores correspondientes al ejercicio económico anual de 2020 (A/76/173);

24. La Asamblea General reafirmó la importancia de una formación integral, en particular sobre liderazgo y gestión, en su resolución 71/263. En 2019 y 2020, la Secretaría finalizó una revisión y puso en marcha tres nuevos programas de desarrollo de la capacidad de gestión y liderazgo destinados a ofrecer formación diferenciada y adaptada a los directivos de todas las entidades en función de sus necesidades específicas de aprendizaje en grupo, programas de los que se han beneficiado hasta la fecha más de 1.300 empleados. Como parte del programa de desarrollo de la capacidad de gestión y liderazgo, el Programa para Responsables de la Gestión Ejecutiva del Sistema de las Naciones Unidas, iniciado en 2019, se ha ampliado para dirigirse a todos los segundos superiores jerárquicos, a partir de 2021. El programa Aptitudes de Liderazgo para Talentos Emergentes tiene por objeto capacitar a profesionales en puestos subalternos para identificar diversos enfoques de liderazgo y diseñar, desarrollar y reforzar la capacidad de liderazgo. Se ha concedido acceso a todo el personal de todos los lugares de destino y niveles de empleo al centro de aprendizaje de la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas, que ofrece certificación en liderazgo y gestión. También se han seguido desarrollando las aptitudes de liderazgo del personal directivo superior. A principios de 2022, en colaboración con la Escuela Superior del Personal, se organizó un programa específico dirigido al personal de las categorías D-1 y D-2 para 71 participantes. El Programa de Orientación para el Personal Directivo Superior, iniciado en 2019, del que se han beneficiado 48 participantes hasta la fecha, ha seguido ayudando a los nuevos Subsecretarios Generales y Secretarios Generales Adjuntos a comprender la cultura de las Naciones Unidas y sus sutilezas operacionales mediante un apoyo adaptado durante un período de un año, en que los dirigentes pueden disponer con flexibilidad del programa según sus necesidades. Por último, y de conformidad con la resolución 76/4 de la Asamblea, se ha seguido avanzando para galvanizar la capacidad de aprendizaje específica del sistema de coordinadores residentes. Como se informó por separado a la Asamblea[11], se ha proporcionado apoyo personalizado en tiempo real a través de un programa de mentoría y acompañamiento a 47 coordinadores residentes, 30 de los cuales asumían sus funciones por primera vez en 2020. También se ha desarrollado un nuevo paquete de aprendizaje en apoyo de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

25. Los mandatos de la Asamblea General, el más reciente de los cuales es la resolución 72/266 B, han permitido establecer en la Secretaría una capacidad específica de desarrollo de capacidades y formación operacional centrada en las necesidades de formación operacional financiera, de personal y material de los directivos y el personal en materia de administración eficaz de los recursos. Desde 2019, se han ofrecido más de 30 cursos nuevos, renovados y rediseñados en un catálogo de formación en línea, incluido un programa ejecutivo de gobernanza y administración de recursos organizacionales centrado en las responsabilidades de los altos cargos, que ha dado lugar a la certificación de más de 280 altos cargos de todas las entidades hasta la fecha. En 2022 se puso en marcha un programa independiente, adaptado a las necesidades de aprendizaje de los directivos intermedios. Se ha puesto en marcha un programa de certificación electrónica de 11 módulos para el personal de recursos humanos, y un curso electrónico rediseñado de cuatro módulos se ha convertido en requisito previo para el personal que asuma responsabilidades de contratación.

[11] Véase el informe del Secretario General sobre el examen del funcionamiento del sistema de coordinadores residentes: responder al desafío y mantener la promesa de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (A/75/905).

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

26. Reafirmando la importancia de un enfoque estratégico de la promoción de las perspectivas de carrera, los mandatos incluidos en la resolución 71/263 de la Asamblea General han permitido desarrollar y poner en marcha, en 2021, un marco de apoyo para promover la satisfacción profesional. El marco describe, entre otras cosas, los principios, las responsabilidades y los vínculos de la carrera profesional en la Secretaría con otros elementos de la gestión de recursos humanos, en particular el aprendizaje y el perfeccionamiento y la gestión del desempeño, y ofrece una visión general de alto nivel de la oferta disponible en la Secretaría en materia de promoción de las perspectivas de carrera. Un elemento central del marco es el nuevo enfoque de la movilidad, que, de conformidad con los mandatos, en particular la resolución 68/265 de la Asamblea, abarca únicamente los puestos cubiertos, afirma la titularidad de las entidades en plena consonancia con el marco de delegación de autoridad, ajusta la duración de las asignaciones de movilidad a la duración estándar[12], y crea y promueve una forma holística de ayudar al personal a lograr la satisfacción profesional. El enfoque se basa en el vínculo fundamental que existe entre el aprendizaje y el desarrollo de aptitudes por una parte y la satisfacción profesional por la otra, especialmente en lo que se refiere a la adquisición de aptitudes prestando servicio en entidades con mandatos diversos en distintas ubicaciones geográficas. El enfoque permite al personal desarrollar competencias esenciales para un talento completo, brinda oportunidades de reforzar la amplitud de la experiencia y sostiene una cultura a largo plazo de cultivo de las aptitudes a través de la movilidad. Se prevé que el primer proceso de movilidad que aplique el nuevo enfoque se ponga en marcha en 2023, y se brindará información actualizada a la Asamblea General periódicamente según sea necesario.

# IV. 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 en materia de recursos humanos propicios; y cumplimiento efectivo del deber de cuidado***

**Servicios de asesoramiento y sobre políticas de recursos humanos**

27. Se ha dado prioridad a la provisión de políticas de recursos humanos simplificadas y flexibles y de servicios de asesoramiento eficientes y centrados en el cliente para que las entidades puedan cumplir sus mandatos de forma racionalizada. Con este espíritu, se ha puesto en marcha una iniciativa de simplificación y racionalización de las políticas en cuyo marco se examinan continuamente las publicaciones administrativas, centrándose en aquellas con mayor valor estratégico y transformador. A partir de la experiencia adquirida[13], se introducen constantes mejoras en la forma de elaborar las políticas. Se lleva a cabo un ciclo anual de priorización de políticas con la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión, centrándose en la simplificación sustantiva y las consultas continuas con los asociados a lo largo del proceso de revisión y desarrollo de políticas. El método equilibra la necesidad de simplificar las políticas con la de priorizar las de mayor valor estratégico. También se centra en el concepto de economía de procesos para que las disposiciones de las políticas sean sólidas y a la vez fomenten la eficiencia y

[12] Según la clasificación basada en la dificultad de las condiciones de vida, que puede consultarse en https://icsc.un.org/Home/DataMobility.

[13] Véase el informe del Secretario General sobre el cambio del paradigma de gestión en las Naciones Unidas: examen de los progresos realizados en la aplicación de la reforma de la gestión (A/75/201).

mejores formas de trabajar. Este trabajo ha sido validado por la Junta de Auditores[14], así como por el propio personal interno en una reciente encuesta sobre la satisfacción con la labor del grupo de trabajo de la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión, que indicó un alto grado de satisfacción (4,6 sobre 5) con el nuevo proceso de consultas sobre políticas[15]. Las entidades sobre el terreno han valorado especialmente el acento puesto en la consulta de las partes interesadas, en particular el hecho de que hayan obtenido representación oficial en el Comité del Personal y la Administración, el órgano paritario que debate las cuestiones que afectan al bienestar y las condiciones de trabajo del personal. Aunque las prioridades se revisan y actualizan continuamente, las políticas clave promulgadas recientemente han sido, entre otras, la instrucción administrativa sobre la selección de coordinadores residentes, el Sistema de Gestión y Perfeccionamiento de la Actuación Profesional y el sistema de selección de personal.

28. Las políticas simplificadas permiten prestar un apoyo operacional eficaz y orientar a las entidades en apoyo de sus autoridades delegadas. Desde que comenzó la reforma de la gestión a principios de 2019, los clientes se han beneficiado de un asesoramiento oportuno y de alta calidad y de un apoyo operacional óptimo a través de un servicio prestado por una estructura específica. Dentro del marco general, se prestaron servicios de asesoramiento en más de 13.000 casos a más de 100 clientes en todo el mundo, se publicaron más de 60 documentos de orientación y se celebraron sesiones de capacitación para apoyar a los asociados y gestores de recursos humanos sobre el terreno. Las visitas de apoyo pormenorizado a entidades clientes, que en su etapa experimental resultaron eficaces pero debieron suspenderse temporalmente debido a la COVID-19, se reanudaron en mayo de 2022 y se han realizado sistemáticamente desde entonces. Se efectúan análisis cuantitativos y cualitativos periódicos de las solicitudes entrantes y las necesidades de los clientes para determinar las cuestiones sistémicas, las tendencias y esferas que requieren más orientación, y esa información se tiene en cuenta para elaborar nuevos instrumentos y orientaciones, así como en el proceso de revisión de las políticas.

### Gestión ágil del desempeño

29. Las reformas del sistema de gestión del desempeño de la Secretaría, incluidas por última vez en la resolución 71/263 de la Asamblea General, han continuado durante algún tiempo, con los objetivos generales de mejorar las capacidades de gestión del desempeño de los directivos, proporcionar más experiencia y apoyo en materia de recursos humanos y aumentar la objetividad, transparencia y coherencia del sistema de gestión del desempeño[16]. Aunque los objetivos se han mantenido, se ha producido un cambio clave en la ejecución, conocido como gestión ágil del desempeño, para cumplir el mandato. Así, se hace hincapié en la creación de una cultura de desempeño excelente, alejándose de la utilización del proceso como un sistema de evaluaciones individuales que a menudo se limita a marcar casillas, y

[14] Véase la nota del Secretario General por la que se transmite el resumen sucinto de las principales constataciones y conclusiones que figuran en los informes de la Junta de Auditores correspondientes al ejercicio económico anual de 2020.

[15] Para más información, véase el informe del Secretario General sobre el cambio del paradigma de gestión en las Naciones Unidas: examen de los progresos realizados en la aplicación de la reforma de la gestión.

[16] Como se ha informado en, entre otros, el séptimo informe sobre los progresos realizados en el sistema de rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas: fortalecimiento del sistema de rendición de cuentas de la Secretaría en el marco del nuevo paradigma de gestión (A/72/773), en el que se afirma que se prevé que cada directivo superior y cada funcionario refleje sus contribuciones individuales al logro de esos resultados en sus respectivos planes de trabajo y que se evalúe su actuación profesional en función de la eficacia de sus contribuciones a tal fin.

acercándose a un proceso institucional destinado a mejorar el desempeño y la ejecución de programas organizacionales mediante la optimización del desempeño individual[17].

30. Después de un análisis de viabilidad, diseño y preparación organizacional, finalizado en 2018, la Secretaría ejecutó un proyecto piloto de gestión ágil del rendimiento, en 2019 y 2020, que arrojó una evaluación del impacto y recogió las lecciones aprendidas antes de implementarla en toda la Organización, mediante un enfoque gradual que comenzó con el ciclo de evaluación del desempeño 2021-2022. El nuevo sistema se puso en marcha con cinco líneas de trabajo interrelacionadas: a) comunicar claramente las expectativas de la organización; b) simplificar el marco de políticas correspondiente; c) mejorar el módulo de gestión del desempeño de Inspira; d) desarrollar la capacidad de los profesionales de recursos humanos de las entidades; y e) desplegar más ampliamente las evaluaciones de 360 grados. La implementación coincidió con la administración y el análisis de la tercera encuesta sobre la implicación del personal[18], que aportó algunos de los parámetros necesarios para la evaluación del impacto. Las devoluciones contenían indicios de una muy necesaria y bienvenida restauración de la confianza en el proceso: sobre la imparcialidad de la evaluación del desempeño en general, las percepciones del personal registraron un aumento de 7 puntos porcentuales en las puntuaciones favorables (del 71 % en 2019 al 78 % en 2021), mientras que sobre la confianza en la capacidad del superior para afrontar el desempeño insatisfactorio, hubo un aumento de 8 puntos porcentuales en las puntuaciones favorables (del 61 % en 2019 al 69 % en 2021). Otros indicadores, sin embargo, como algunos aspectos del trabajo en equipo y la colaboración, así como la necesidad de introducir indicadores adicionales que midan la eficacia, justifican una evaluación continua.

31. La credibilidad ha sido reafirmada por la Asamblea General como un objetivo global del sistema de gestión del desempeño, en particular en su resolución 71/263. La evaluación de 360 grados por múltiples evaluadores, elemento clave de la credibilidad, es uno de los cinco pilares de la gestión ágil del desempeño. Tras aplicarse esa evaluación a título experimental a Subsecretarios Generales y Secretarios Generales Adjuntos en 2019, en el ciclo de evaluación del desempeño 2021-2022 se aplicó al personal de la categoría D una herramienta —el Índice de Gestión del Personal— que se sirve de 12 preguntas relacionadas con la gestión y el liderazgo para recopilar devoluciones de múltiples evaluadores sobre el desempeño del personal activo. Los resultados agregados de las devoluciones indicaron valoraciones de una media de 3,38 en una escala de 1 a 4 para el personal de las categorías D-1 y D-2 de la Secretaría[19]. La herramienta se aplicó durante el ciclo 2022-2023 a todo el personal con responsabilidades de gestión que fuera primer o segundo superior jerárquico de cuatro o más personas, según el caso, no solo para apoyar los diálogos bidireccionales, sino también para proporcionar información que sirviera de base para los programas de formación sobre liderazgo y gestión. Está

[17] La información continua también forma parte de los informes periódicos de rendición de cuentas, por última vez en el undécimo 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/76/644).

[18] La Encuesta sobre la Implicación del Personal aporta valiosos indicadores de recursos humanos y, al mismo tiempo, es un instrumento clave para la participación del personal, como se describe en la sección “Participación del personal” del presente informe. La encuesta se menciona lo largo del presente informe, así como en el informe del Secretario General sobre vías de avance en la ejecución de la reforma de la gestión de los recursos humanos para el período 2023-2026 (A/77/590).

[19] Excepto los coordinadores residentes, que están sujetos a un sistema de gestión del desempeño diferente, del que se informa por separado a la Asamblea General. Véase el informe del Secretario General sobre el examen del funcionamiento del sistema de coordinadores residentes.

previsto aplicar la herramienta al resto del personal con responsabilidades directivas, y los resultados se comunicarán a su debido tiempo.

**Conducta e integridad**

32. Tras la entrada en vigor de la reforma de la gestión, y de conformidad con la resolución 72/266 B, la gestión de la conducta y la disciplina se reorganizó consolidando todos los asuntos conexos dentro de la División de Derecho Administrativo de la Oficina de Recursos Humanos, en el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión[20]. Esto se hizo para garantizar una supervisión amplia y eficaz a lo largo del ciclo de conducta y disciplina en toda la Secretaría. El enfoque se sustenta en tres pilares —prevención, cumplimiento de las normas y medidas correctivas— y asegura la gestión de los riesgos de faltas de conducta, lo cual comprende la prevención, la sanción y el apoyo a las víctimas, de manera proactiva y transparente.

33. Cada falta de conducta importa, y la Secretaría las afronta con seriedad. En promedio, durante el período 2017-2021, la Secretaría recibió 154 casos anuales, de los cuales se cerraron 130. Los casos recibidos se tramitan mediante un proceso de rendición de cuentas con arreglo al marco jurídico pertinente, que puede dar lugar a la imposición de medidas disciplinarias. Con la excepción de 2020, se ha producido un notable aumento del número de medidas disciplinarias impuestas. Por ejemplo, en 2021 se impusieron 84 medidas, frente a las 41 de 2017. En particular, ha aumentado significativamente el número de medidas disciplinarias de despido y separación del servicio, a excepción de 2020. En 2021, 63 casos acabaron en despido o separación, frente a 28 en 2017. Cabe atribuir el mayor número de medidas disciplinarias y sanciones de separación o despido a dos factores importantes: una mayor conciencia que ha causado picos en el número de denuncias de posibles faltas de conducta y el refuerzo del entorno de control, así como una función de investigación mejorada que sirve de base para la decisión de adoptar medidas disciplinarias[21].

34. Desde 2017, se han puesto en marcha y reforzado varias herramientas para facilitar el seguimiento y la notificación de conductas insatisfactorias, así como para mejorar la gestión de riesgos y la aumentar la transparencia en toda la Secretaría global. Las herramientas incluyen la creación de ALD Connect, que presta apoyo a los puntos focales de conducta y disciplina de todas las entidades de la Secretaría, así como a los Equipos de Conducta y Disciplina de las misiones de mantenimiento de la paz. Las herramientas de gestión de riesgos de conducta indebida se lanzaron en 2019 para brindar una metodología coherente y un enfoque práctico para gestionar el riesgo y la conducta indebida. Otras herramientas son el Sistema de Seguimiento de la Gestión de Casos, que se ha implantado en toda la Secretaría para permitir una gestión coherente y confidencial de los casos, y el Sistema de Seguimiento de la Asistencia a las Víctimas, que permite a las operaciones de paz hacer un seguimiento del apoyo y la asistencia prestados a las víctimas de explotación y abusos sexuales. Además, se ha creado una base de datos segura para apoyar la labor del comité permanente de examen sobre la resolución 2272 (2016) del Consejo de Seguridad. Las herramientas apoyan los esfuerzos de prevención en curso, incluidas la formación y la concienciación, y la ampliación del contacto con los Estados Miembros y el apoyo a

[20] La División también tiene responsabilidades relacionadas con la administración de justicia. Dado que se informa aparte a la Asamblea General sobre esas responsabilidades, estas no forman parte del presente informe. Véanse, entre otros, el informe del Secretario General sobre la administración de justicia en las Naciones Unidas (A/76/99) y el informe del Consejo de Justicia Interna sobre la administración de justicia en las Naciones Unidas (A/76/124).

[21] En los informes anuales sobre la práctica del Secretario General en asuntos disciplinarios y casos de posible conducta delictiva, el más reciente de los cuales es el A/76/602, figuran más datos y análisis de tendencias.

estos para facilitar los esfuerzos nacionales de prevención de las conductas indebidas y garantizar la rendición de cuentas de su personal desplegado en operaciones de paz.

35. Desde 2015, un número cada vez mayor de denuncias de explotación y abusos sexuales[22] en las que están implicados funcionarios de las Naciones Unidas se ha remitido a la Oficina de Recursos Humanos para la adopción de medidas disciplinarias. La cifra ha aumentado desde 2019. Por lo que respecta a las denuncias de acoso sexual en las que están implicados funcionarios de las Naciones Unidas, se observa un aumento significativo de los asuntos remitidos. La Secretaría participó activamente en el Equipo de Tareas de la Junta de los Jefes Ejecutivos para Abordar el Acoso Sexual, con vistas a crear un enfoque común a todo el sistema para dar una respuesta centrada en las víctimas. Se ha procurado desarrollar un marco de resultados para que las organizaciones puedan medir el impacto de los esfuerzos para hacer frente al acoso sexual. Así pues, se están desarrollando nuevas herramientas de información y apoyo en el ámbito del acoso sexual que afecta al personal civil. ClearCheck, una base de datos para el cribado diseñada para comprobar la integridad del futuro personal durante la contratación, se puso en funcionamiento con funciones ampliadas, en particular relativas al acoso sexual. La base de datos se ha ofrecido a las 31 organizaciones miembros de la Junta de los Jefes Ejecutivos; 29 han aceptado la invitación a participar y 28 la han utilizado activamente. A 28 de octubre de 2022, se habían registrado en ClearCheck 577 asuntos, de los cuales 430 se referían a explotación y abusos sexuales, y 147 a acoso sexual, procedentes de 19 entidades de las Naciones Unidas. Las actividades de capacitación han continuado no solo para aumentar la conciencia general, sino también para destacar aspectos específicos de la política contra la discriminación, el acoso, incluido el sexual, y el abuso de autoridad[23]. En particular, un programa de desarrollo de capacidades diseñado para reforzar la aplicación de la política, Unidos por el Respeto, se puso en marcha en 2020 y se ha ampliado, y todo el personal debe completarlo antes de enero de 2023.

**Salud y bienestar**

36. En el ámbito de la salud mental, y tras la puesta en marcha de la Estrategia del Sistema de las Naciones Unidas sobre Salud Mental y Bienestar[24], en 2018, se tomaron medidas en relación con cada una de las prioridades señaladas. Se ha elaborado una guía de aplicación para las organizaciones de las Naciones Unidas centrada en crear un lugar de trabajo saludable, apoyar al personal que sufre una enfermedad mental y garantizar que se dispone de apoyo psicosocial. Se ha puesto a disposición de todo el personal un conjunto de recursos de formación para directivos y líderes. Dentro de la Secretaría, se ha constituido un equipo directivo de salud mental y bienestar, en el que están representadas todas las entidades. También se han puesto a disposición de los profesionales de recursos humanos recursos específicos para ayudar al personal en dificultades, incluidos procedimientos de licencia de enfermedad. Se ha desarrollado una herramienta para que todas las entidades vayan adoptando las medidas acordadas con vistas a la aplicación de la estrategia, cuyo seguimiento está previsto que comience en breve.

37. La Oficina del Consejero del Personal puso en marcha su programa de formación de formadores en resiliencia en 2017. Se formó a un total de 36 profesionales de la salud mental en oficinas fuera de las sedes y misiones sobre el terreno, y hasta la fecha se ha prestado servicios a 3.414 usuarios finales.

[22] Véase el informe del Secretario General sobre las medidas especiales de protección contra la explotación y los abusos sexuales (A/76/702).

[23] Véase el boletín del Secretario General sobre la lucha contra la discriminación, el acoso, incluido el acoso sexual, y el abuso de autoridad (ST/SGB/2019/8).

[24] Puede consultarse en www.un.org/en/healthy-workforce-home.

Aprovechando los avances anteriores, se ha ampliado la prestación de servicios en línea, añadiendo distintas zonas horarias y ofreciéndolos a personal de otras entidades. Hasta la fecha se ha impartido formación semipresencial a más de 1.760 miembros del personal en todo el mundo. En otras actividades de capacitación, impartidas en inglés y francés a más de 9.500 participantes, se ha abarcado una amplia gama de temas, como la gestión del estrés, la superación de la COVID-19 y la gestión de la vuelta a la oficina.

38. En el ámbito de la salud física, han proseguido los esfuerzos por reducir la morbilidad y la mortalidad en las misiones de mantenimiento de la paz mediante mejoras en la atención sanitaria. Como parte de la estandarización de la atención médica, se están implementando vías clínicas en los centros de salud de las Naciones Unidas en todo el mundo. Para garantizar que se cumplan las normas, se realizan auditorías clínicas, complementadas con nuevas encuestas a pacientes sobre su experiencia e informes de valoración y evaluación del desempeño de los hospitales. A fin de apoyar las mejoras sistémicas, se realizan análisis de las causas profundas de los sucesos centinela que alimentan las estrategias de prevención. También han proseguido los esfuerzos para estandarizar la acreditación, proporcionando orientación y supervisión a todo el personal médico desplegado en los lugares de destino sobre el terreno. Se está desarrollando una plataforma en línea de formación médica continua para ayudar al personal médico de campo a actualizar y mantener al día sus conocimientos y competencias técnicas sustantivas. Se ha puesto en marcha un proceso de adaptación del lugar de trabajo que integra elementos sobre discapacidad, licencia de enfermedad, restricciones en el empleo y reincorporación al trabajo para mejorar la reincorporación segura y temprana al trabajo sobre la base de principios sólidos de salud y seguridad ocupacionales.

# V. Facilitadores de la reforma

### Innovación, digitalización y mejora continua

39. Además de las mejoras tecnológicas examinadas en el presente informe, también merecen mención las dos plataformas de autoservicio destinadas a garantizar la coherencia en la ejecución de los procesos y procedimientos de recursos humanos por parte de todos los profesionales. En 2021, se mejoró el Portal de Políticas de las Naciones Unidas[25] para facilitar la navegación, ofreciendo nuevos filtros de búsqueda y métodos de navegación junto con contenidos sobre seguridad y rendición de cuentas. El portal Knowledge Gateway, lanzado en 2020, se ha actualizado continuamente y hoy posee más de 884 documentos de orientación organizados en 105 temas, 43 de ellos relacionados con los recursos humanos[26]. Desde su lanzamiento, la plataforma ha sido visitada casi 650.000 veces por cerca de 33.000 funcionarios de las Naciones Unidas.

40. Se han introducido mejoras continuas en la planificación de los recursos institucionales como parte del apoyo operacional de recursos humanos de Umoja, centrado en las prioridades clave para las mejoras y el despliegue de aplicaciones y el perfeccionamiento de las actividades operacionales globales, como la revisión anual de las prestaciones por familiares a cargo y la implantación del proceso relativo a la prestación por peligrosidad. Inspira ha seguido sirviendo de centro de registro y datos sobre la oferta de aprendizaje en toda la Secretaría; sin embargo, los recursos

[25] Sitio web principal de la Secretaría que alberga su marco regulatorio y los documentos conexos en materia de recursos humanos, finanzas, adquisiciones, gestión de bienes, viajes, seguridad, rendición de cuentas, salud y bienestar, e información y tecnología. Más información en https://policy.un.org/.

[26] Plataforma interna de orientación sobre apoyo administrativo y operacional.

de aprendizaje y las plataformas que se utilizan actualmente para el aprendizaje en línea fuera de Inspira han proliferado hasta un punto en el que cuesta relevar los recursos y analizar los datos de aprendizaje de forma provechosa. A raíz de ello, el sistema de gestión del aprendizaje ha comenzado a modernizarse.

**Uso sistemático de datos y pruebas**

41. A partir de 2020, la Secretaría respondió a una petición de la Asamblea General, reiterada en su resolución 68/252, de presentar más información analítica, análisis de tendencias y reflexiones en los principales informes sobre recursos humanos. El contenido y la presentación de los datos sobre la fuerza de trabajo se ampliaron considerablemente en publicaciones clave, en las que se presentaron análisis en profundidad a fin de brindar más información a los Estados Miembros para la toma de decisiones. Además, se han entregado datos sobre la fuerza de trabajo a los Estados Miembros de forma ininterrumpida a través de un portal en línea, con actualizaciones mensuales continuas. Para mejorar aún más la capacidad analítica, la presentación y la puntualidad de dicha información, en 2022 se puso en marcha el nuevo portal sobre la fuerza de trabajo de la Secretaría para los Estados Miembros, que acabará sustituyendo a la actual plataforma, que ya cumplió diez años.

**Continuidad de las operaciones**

42. La COVID-19 desencadenó una situación sin precedentes que ha exigido la publicación de orientaciones globales y el asesoramiento permanente en favor de los profesionales de los recursos humanos. Aunque en su mayor parte se aprovecharon las disposiciones de las políticas vigentes, su aplicación se ajustó en función de las circunstancias. Se elaboraron rápidamente medidas excepcionales y orientaciones políticas para brindar al personal la información necesaria para desempeñar sus funciones. Paralelamente, la Secretaría siguió coordinando el enfoque armonizado del régimen común, teniendo en cuenta al mismo tiempo la especificidad de los mandatos y las circunstancias. Los esfuerzos de continuidad de las operaciones se materializaron con el inicio de un examen exhaustivo de todos los procesos y documentos de recursos humanos en papel en 2020. Se adoptaron y se siguen aplicando recomendaciones para eliminar el papel. A fin de apoyar a los clientes en ese ámbito, se creó una comunidad de práctica.

**Participación del personal**

43. Como se ha mencionado anteriormente, en 2017, la Secretaría organizó su primera Encuesta sobre la Implicación del Personal para medir las percepciones del personal sobre cuestiones que van desde la satisfacción profesional y la gestión del desempeño hasta la dirección del liderazgo, y la ética y la integridad. La encuesta se realiza cada dos años. Con unas cifras de participación que han pasado de 14.622 en 2017 a 17.814 en 2021, la encuesta no solo brinda información sobre los recursos humanos, ahora integrada en todo el sistema de seguimiento de los recursos humanos, sino que también ofrece una plataforma creíble para una mayor participación del personal, además de las modalidades reglamentarias de relaciones entre el personal y la administración. Una vez concluido el análisis de los datos de la Encuesta sobre la Implicación del Personal de 2021, a principios de 2022, los próximos pasos clave son comunicarse con el personal y los directivos, elaborar planes de acción de seguimiento y obtener, medir y divulgar los progresos de la puesta en práctica.

44. A mediados de 2020, la Secretaría emprendió un proceso para eliminar gradualmente su marco de competencias, de 20 años de antigüedad, e introducir un nuevo marco de valores y comportamientos, proceso que culminó a mediados de 2021 cuando el personal directivo superior aprobó el nuevo marco. Alineados con la

Agenda 2030 y el marco de liderazgo del sistema de las Naciones Unidas, los nuevos valores y comportamientos se basan en los puntos fuertes de las competencias y los transforman para reflejar mejor los objetivos de la Organización en la próxima década. Creado conjuntamente a partir de las aportaciones de casi 4.500 empleados, incluidos directivos y altos cargos de más de 70 entidades, el marco se basa en comportamientos y mentalidades acordes con los requisitos fundamentales del futuro, como los enfoques basados en datos y en el pensamiento sistémico para generar soluciones, la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo. El marco va acompañado de "Living Our Values" ("Vivir nuestros valores"), una descripción cultural generada a partir de las mismas ideas, en parte ambiciosa pero también arraigada en la experiencia actual.

45. Con motivo del Día Internacional de la Juventud de 2022 se celebró un diálogo interactivo con jóvenes. Sirvió de plataforma de debate entre jóvenes y altos dirigentes de todo el sistema de las Naciones Unidas sobre cuestiones relacionadas con la inclusión de la juventud, el empleo, la promoción de las perspectivas de carrera y el aprovechamiento de las ventajas de una fuerza de trabajo multigeneracional. El impulso creado por el acto se mantendrá y se intensificará la interacción periódica con la fuerza de trabajo joven de la Secretaría.

## VI. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General

46. Se invita a la Asamblea General a tomar nota del presente informe.