



Asamblea General

Distr. general
9 de febrero de 2023
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 de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto

I. Introducción

1. La Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto ha examinado el informe del Secretario General sobre la visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos en el período 2021-2022 ([A/77/590/Add.1](#)). Durante su examen del informe, la Comisión se reunió con representantes del Secretario General, que le proporcionaron información y aclaraciones adicionales, proceso que concluyó con las respuestas recibidas por escrito el 28 de diciembre de 2022.

2. El informe del Secretario General, presentado de conformidad con 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 y da cuenta de los progresos realizados hasta la fecha en la ejecución de las reformas en relación con los resultados. Las medidas propuestas se exponen en detalle en un informe separado del Secretario General sobre las vías de avance en la ejecución de las reformas de la gestión de los recursos humanos para el período 2023-2026 ([A/77/590](#)). En respuesta a sus preguntas, se facilitó a la Comisión Consultiva una lista de los informes del Secretario General presentados a la Asamblea desde el sexagésimo quinto período de sesiones y las medidas adoptadas por esta, así como una lista de los informes sobre cuestiones relacionadas con los recursos humanos en los que la Asamblea no había adoptado medida alguna desde el septuagésimo tercer período de sesiones. En respuesta a su solicitud, la Comisión también recibió una lista de 234 boletines del Secretario General, instrucciones administrativas y circulares informativas publicados entre 2018 y 2022. **La Comisión Consultiva confía en que se proporcionarán a la Asamblea General, cuando examine el presente informe, aclaraciones e información actualizada sobre las políticas e iniciativas introducidas desde el septuagésimo tercer período de sesiones, incluidas sus consecuencias financieras, según proceda (véase el párr. 33).**



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

3. En su informe, el Secretario General presenta un resumen de los progresos realizados en relación con los tres resultados a largo plazo que la Secretaría se propone alcanzar en cumplimiento de la reforma de la gestión de los recursos humanos, con especial atención al período 2021-2022. En la sección II del informe, el Secretario General examina el resultado en materia de diversidad, incluidos la distribución geográfica equitativa, la paridad de género, el rejuvenecimiento, el multilingüismo, la lucha contra los prejuicios y el racismo en el lugar de trabajo, la inclusión de la discapacidad y la divulgación. En la sección III se ofrece información sobre los avances en el resultado relativo a la agilidad con respecto a la planificación, contratación, despliegue y aprendizaje proactivos y eficientes para un conjunto de talentos dotado de múltiples competencias, móvil y adaptable, inclusión hecha de la planificación de la fuerza de trabajo, la adquisición de talentos, el aprendizaje y perfeccionamiento, la promoción de las perspectivas de carrera y un nuevo enfoque de la movilidad del personal. En la sección IV se informa sobre los progresos en la prestación de servicios eficientes de recursos humanos con el respaldo de un marco normativo propicio, el desempeño y gestión de riesgos en materia de recursos humanos propicios y el cumplimiento efectivo del deber de cuidado, incluidos los servicios de asesoramiento y sobre políticas de recursos humanos, la gestión ágil del desempeño, la conducta y la integridad, y la salud y el bienestar. Por último, en la sección V se ofrece información sobre los avances relacionados con los facilitadores de la reforma, como la innovación, la digitalización y la mejora continua, el uso sistemático de datos y pruebas, la continuidad de las operaciones y la participación del personal ([A/77/590/Add.1](#), resumen y párrs. 1 y 2).

III. Resultado relativo a la diversidad

Distribución geográfica equitativa

4. En su informe, el Secretario General explica que el número de Estados Miembros situados dentro del intervalo conveniente aumentó moderadamente, de 103 a 106, entre 2017 y 2021, y alcanzó un máximo de 109 en 2020. Durante 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. El número de Estados Miembros no representados aumentó ligeramente, de 19 a 21, mientras que el número de Estados Miembros sobrerrepresentados también aumentó, de 27 a 30. Ante la lentitud de los progresos, señalada en resoluciones de la Asamblea General, la más reciente de las cuales es la resolución [71/263](#), el Secretario General elaboró y puso en marcha en 2020 la Estrategia de Diversidad Geográfica, 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, 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; y 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 (*ibid.*, párrs. 3 a 5).

5. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que la Secretaría, pese a sus continuos esfuerzos por conseguir una distribución geográfica

equitativa, había tropezado con distintos obstáculos, uno de los cuales tenía que ver principalmente con la oferta de candidatos procedentes de Estados Miembros no representados y muy poco representados, y el otro estaba relacionado con el sistema de selección de personal. También se informó a la Comisión de que la Secretaría había emprendido un análisis detallado para comprender mejor los factores que afectaban el cumplimiento de los objetivos de la Organización en relación con la distribución geográfica equitativa. Las principales conclusiones del análisis figuran en el informe del Secretario General sobre la composición de la Secretaría al 31 de diciembre de 2020 (A/76/570). Algunos de esos factores se examinaron en los informes anteriores del Secretario General sobre la composición de la Secretaría (por ejemplo, A/75/591) y se están teniendo en cuenta en la iniciativa prevista para revisar el sistema de selección de personal de la Secretaría (selección de personal 2.0). El Secretario General señala que, en vista de las pruebas presentadas, 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. En consecuencia, la Secretaría acometerá el proyecto de selección de personal 2.0 para subsanar esas deficiencias, como se describe en el informe del Secretario General sobre las vías de avance en la ejecución de las reformas de la gestión de los recursos humanos para el período 2023-2026 (A/77/590). En respuesta a sus preguntas, se informó también a la Comisión de que las lecciones aprendidas en los dos últimos años de aplicación de la Estrategia de Diversidad Geográfica habían demostrado que en las actividades de divulgación era fundamental realizar esfuerzos concretos y sostenidos. También era necesario hacer hincapié en establecer alianzas para alcanzar los objetivos deseados. Mientras se seguían realizando consultas para actualizar la Estrategia, su objetivo seguiría siendo congruente con el compromiso del Secretario General de lograr una mayor distribución geográfica en los puestos sujetos a distribución geográfica y de contratar personal de una base geográfica lo más amplia posible, en consonancia con el Artículo 101 de la Carta de las Naciones Unidas.

6. La Comisión Consultiva recuerda lo dispuesto en el Artículo 101, párrafo 3, de la Carta de las Naciones Unidas de que se debe otorgar la debida consideración a la importancia de contratar el personal en forma de que haya la más amplia representación geográfica posible. La Comisión recuerda además que la Asamblea General, en su resolución 71/263 (párrs. 9 y 17), solicitó que se lograra una distribución geográfica equitativa en la Secretaría (véanse el párr. 9, y A/75/765, párr. 18). La Comisión Consultiva formula otras observaciones en su informe acerca del informe del Secretario General sobre las vías de avance en la ejecución de las reformas de la gestión de los recursos humanos para el período 2023-2026 (A/77/728).

Paridad de género

7. El Secretario General indica en el informe que, en 2021, el porcentaje de mujeres en el Cuadro Orgánico y categorías superiores y en 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). No obstante, persisten importantes desafíos para alcanzar la paridad en las operaciones de mantenimiento de la paz, las misiones políticas especiales y otras presencias políticas debido a la baja proporción de solicitudes de mujeres (20,3 % en 2020, frente a 18,6 % en 2017). 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. Concretamente, desde 2014 se ha nombrado a 58 candidatas de la cartera de candidatas cualificadas para puestos directivos, desde la categoría P-5 hasta la de Secretaria General Adjunta, de las cuales alrededor del 70 % han sido nombradas para operaciones de mantenimiento de la paz, misiones políticas especiales y otras

presencias políticas (A/77/590/Add.1, párrs. 6 y 7). **La Comisión Consultiva reconoce los resultados de los esfuerzos desplegados por el Secretario General para aumentar el porcentaje general de mujeres en el total de personal de la Organización y confía en que el Secretario General siga atrayendo y reteniendo a más mujeres en las operaciones sobre el terreno, incluso en el Cuadro Orgánico y categorías superiores.**

8. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, desde la puesta en marcha en 2017 de la estrategia para todo el sistema sobre la paridad de género, la Organización había venido adoptando medidas para alcanzar su objetivo de establecer el equilibrio de género en todas las categorías de la Organización a más tardar en 2030. Durante la primera fase de aplicación de la estrategia, se fijaron objetivos para el personal internacional de categorías P-1 y superiores, con nombramientos de plazo fijo, continuos o permanentes/de duración indefinida. En la segunda fase, la estrategia se aplicará también al personal del Cuadro de Servicios Generales y al personal nacional del Cuadro Orgánico. Como parte de ese proceso, en 2020 se publicó una instrucción administrativa sobre medidas especiales de carácter temporal para el logro de la paridad de género (ST/AI/2020/5). En consonancia con esa instrucción administrativa, la paridad se situaba en el intervalo entre el 47 % y el 53 %. Las medidas se aplican a la selección y el nombramiento de personal en cada categoría en las que no se ha alcanzado la paridad entre hombres y mujeres en determinada entidad. Según el Secretario General, las medidas seguirán aplicándose en toda la Organización, para cada categoría y entidad por entidad, dondequiera que la paridad no se haya situado en el intervalo mencionado. Cuando se considere que una entidad ha alcanzado la paridad sostenible en todas las categorías, se suspenderán las medidas especiales para dicha entidad. En respuesta a su solicitud, se proporcionó a la Comisión un desglose por género del personal del régimen común, basado en la información más reciente facilitada en el panel para todo el sistema de las Naciones Unidas sobre la paridad de género (véase el cuadro 1).

Cuadro 1

Desglose del personal del régimen común de las Naciones Unidas, por género

<i>Organización</i>	<i>Personal femenino (porcentaje)</i>
Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres (ONU-Mujeres)	76
Centro Internacional de Formación de la Organización Internacional del Trabajo	67
Corte Internacional de Justicia	65
Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas	61
Voluntarios de las Naciones Unidas	60
Universidad de las Naciones Unidas	59
Organización Mundial del Comercio	59
Organización Panamericana de la Salud	59
Centro de Comercio Internacional	58
Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola	57
Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura	56
Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas	56
Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático	55
Comisión de Administración Pública Internacional	55
Organización Mundial de la Propiedad Intelectual	54

<i>Organización</i>	<i>Personal femenino (porcentaje)</i>
Unión Internacional de Telecomunicaciones	54
Organización de Aviación Civil Internacional	54
Organización Internacional del Trabajo	54
Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/Sida	53
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura	52
Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos	51
Fondo de Población de las Naciones Unidas	51
Organización Meteorológica Mundial	50
Organización Mundial de la Salud	50
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo	50
Organismo de Obras Públicas y Socorro de las Naciones Unidas para los Refugiados de Palestina en el Cercano Oriente	49
Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia	49
Instituto de las Naciones Unidas para Formación Profesional e Investigaciones	49
Organización Internacional para las Migraciones	47
Unión Postal Universal	46
Fondo de las Naciones Unidas para el Desarrollo de la Capitalización	45
Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial	43
Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados	42
Secretaría de las Naciones Unidas	42
Organismo Internacional de Energía Atómica	40
Programa Mundial de Alimentos	39
Organización Marítima Internacional	35
Centro Internacional de Cálculos Electrónicos de las Naciones Unidas	32

9. El cuadro 1 muestra que, en general, alrededor del 66 % de las entidades del régimen común alcanzaron el objetivo del equilibrio de género. Alrededor del 47 % de las entidades supera el intervalo del 47 % al 53 % indicado por la Secretaría, el 29 % de las entidades se sitúa en el intervalo del 47 % al 53 %, y el 24 % de ellas está por debajo del intervalo. **La Comisión Consultiva recuerda el objetivo del equilibrio cuantitativo entre los géneros fijado por la Asamblea General, en particular en su resolución 71/263, y observa que el Secretario General tiene previsto suspender las medidas especiales de carácter temporal en las entidades en las que se haya alcanzado el intervalo del 47 % al 53 %. La Comisión confía en que se proporcionarán a la Asamblea, cuando examine el presente informe, más aclaraciones e información sobre la aplicación de las medidas especiales de carácter temporal y el objetivo del equilibrio óptimo entre los géneros.** La Comisión Consultiva formula otras observaciones al respecto en su informe sobre la composición de la Secretaría: datos demográficos del personal ([A/77/729](#)).

Rejuvenecimiento

10. Según el Secretario General, el programa para jóvenes profesionales se ha mejorado, por ejemplo realizando los exámenes en una plataforma en línea desde 2018, lo que ha aumentado la accesibilidad para las personas interesadas en participar en el examen. Se indica que en 2021 la Secretaría emprendió un examen del programa para hacer balance de la ejecución de sus mandatos iniciales; en la revisión se

concluyó que, si bien el programa para jóvenes profesionales se ajustaba a la visión inicial y a sus objetivos, había margen para hacer mejoras y posibles actualizaciones. Entre otros esfuerzos desplegados para avanzar hacia el objetivo del rejuvenecimiento cabía mencionar la revisión de la política de selección de personal para facilitar el rejuvenecimiento y la promoción del establecimiento de puestos de nivel inicial y la prestación de apoyo a las entidades al respecto, entre otras cosas elaborando un documento de orientación en que se explicara el uso de las modalidades correspondientes (A/77/590/Add.1, párrs. 8 y 9).

11. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que, de conformidad con la resolución 65/247 de la Asamblea General, el programa para jóvenes profesionales tenía por objeto mejorar la distribución geográfica equitativa y, por tanto, solo podían participar en el programa los nacionales de Estados Miembros que no estuvieran representados o estuvieran insuficientemente representados o corrieran el riesgo de estarlo. Se informó también a la Comisión de que todos los candidatos que aprobaran el examen del programa para jóvenes profesionales, incluidos los funcionarios aprobados en el concurso de G a P, serían incluidos en la lista de contratación para ocupar puestos sujetos a distribución geográfica. A la espera de ser colocados en un puesto del programa para jóvenes profesionales, los candidatos incluidos en la lista, entre ellos los que habían aprobado el concurso de G a P, podían presentar solicitudes y ser considerados para su contratación en puestos no sujetos a distribución geográfica, incluidos los puestos temporales (ST/AI/2012/2/Rev.1). No obstante, existía una cuota máxima para la contratación de candidatos del concurso para ascender al Cuadro Orgánico en puestos sujetos a distribución geográfica, que era de un máximo del 10 % de los puestos disponibles en el programa para jóvenes profesionales en un año determinado. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión de que, además, el número anual de candidatos seleccionados en el marco del programa para jóvenes profesionales que eran ubicados en puestos se había mantenido entre 25 y 50 en los últimos tres años, cifra que era relativamente baja, lo que obedecía principalmente a que menos de la mitad de los puestos de categoría P-2 eran puestos sujetos a distribución geográfica. Se informó también a la Comisión de que, de los 1.399 puestos de categoría P-2 ocupados por personal en activo al 30 de septiembre de 2022, 416 eran puestos sujetos a distribución geográfica.

12. En respuesta a sus preguntas, se aclaró a la Comisión Consultiva de que la dimisión de jóvenes profesionales no se registraba de forma centralizada, por lo que no se disponía de datos sobre la tasa de retención de ese personal. Tampoco se conocía de candidatos que hubieran renunciado a la lista del programa para jóvenes profesionales. Sin embargo, los candidatos que rechazaban una oferta eran eliminados de la lista, y de esos casos se realizaba un seguimiento. Los candidatos que hubieran aprobado el examen, pero no hubieran sido seleccionados en un plazo de tres años a partir de la fecha de inclusión en la lista también serían eliminados de la lista al final del período de tres años.

13. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que la Secretaría había revisado las instrucciones administrativas sobre el sistema de selección de personal (ST/AI/2010/3/Rev.1) en julio de 2022, para apoyar los esfuerzos encaminados a acelerar la inclusión, el empleo y el desarrollo profesional y la satisfacción de los jóvenes, eliminando los requisitos que limitaban las solicitudes de los funcionarios a la misma categoría o a una categoría superior a la que ocupaban. Para garantizar que las entidades consideraran las oportunidades de rejuvenecimiento, la Secretaría incluyó orientaciones en las directrices presupuestarias anuales, en las que destacó la necesidad de priorizar la capacidad de la fuerza de trabajo, alentó a las entidades a considerar los puestos de categoría subalterna y revisar la reclasificación de los puestos existentes, y señaló de manera general las posibilidades de reclasificación teniendo en cuenta las vacantes existentes o previstas debido a

jubilaciones. La Secretaría se proponía seguir abordando esos obstáculos en el contexto del programa de selección de personal 2.0.

14. **La Comisión Consultiva reitera que en el perfil de la dotación de personal que se propone para la Secretaría se observa un número y una proporción elevados de puestos de categoría D-1 y categorías superiores, y que la reducción de puestos del Cuadro Orgánico de categorías inferiores puede repercutir negativamente en las iniciativas dirigidas a rejuvenecer la plantilla de la Secretaría (véanse también A/77/7, párr. 45, A/76/7 y Corr.1, párr. 52, y A/75/7 y Corr.1, párr. 49). La Comisión observa las iniciativas de rejuvenecimiento, principalmente la eliminación de los requisitos que limitan las solicitudes de funcionarios a puestos de la misma categoría o de una categoría superior a la que ocupan, pero opina que tales esfuerzos deben llevarse a cabo de manera justa y transparente, sin afectar negativamente a la distribución geográfica y al equilibrio de género en la Organización, y confía en que se presente a la Asamblea General, cuando examine este informe, información más detallada sobre las ventajas y desventajas conexas y que esta se incluya en el próximo informe sinóptico.** La Comisión formula más observaciones al respecto en sus informes sobre la composición de la Secretaría: datos demográficos del personal (A/77/729) y sobre el informe del Secretario General relativo a las vías de avance en la ejecución de las reformas de la gestión de los recursos humanos para el período 2023-2026 (A/77/728).

Multilingüismo

15. En su informe, el Secretario General indica que en 2017 había comenzado 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 2021 se inició otro proceso para adaptar el alcance, el contenido y la calificación del examen de competencia lingüística. 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 (A/77/590/Add.1, párrs. 10 y 11). **La Comisión Consultiva recuerda que la Asamblea General, en sus resoluciones 77/262, 75/252, 73/346 y 71/263, puso de relieve la importancia fundamental que tenía la igualdad de los seis idiomas oficiales de las Naciones Unidas y la importancia del multilingüismo en las actividades de las Naciones Unidas y reafirmó la necesidad de respetar la igualdad de los dos idiomas de trabajo de la Secretaría. La Comisión reitera su recomendación de que la Asamblea solicite al Secretario General que adopte medidas adicionales para mejorar el multilingüismo y el trato equitativo y adecuado de los seis idiomas oficiales y que incluya información actualizada al respecto en su próxima solicitud presupuestaria (véase también A/77/7, párr. 57).**

Abordar los prejuicios y el racismo en el lugar de trabajo

16. El Secretario General recuerda en su informe que 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 presentó un plan de acción estratégico. Dado que el plan requería recursos adicionales, la Secretaría preparó la correspondiente propuesta de recursos, que se presentó a la Asamblea General en el contexto del informe del Secretario General sobre la lucha contra el racismo y la promoción de la dignidad de todas las personas en la Secretaría de las Naciones Unidas (A/76/771), tras lo cual la Asamblea encomendó la creación de un equipo especializado para supervisar la aplicación del plan (A/77/590/Add.1, párr. 12).

A manera de aclaración, se informó a la Comisión Consultiva de que las cuestiones de discriminación, incluidos el racismo y la discriminación racial, se abordaban en el ámbito de la conducta prohibida establecida en el boletín del Secretario General, relativo a la lucha contra la discriminación, el acoso, incluido el acoso sexual, y el abuso de autoridad (ST/SGB/2019/8). En la Secretaría no existen puestos o plazas específicos cuyos titulares tengan la tarea o el mandato de ocuparse de manera directa o concreta del racismo y la discriminación racial. No obstante, existen funciones dentro de la Secretaría que, como parte de sus mandatos y responsabilidades generales, atienden cuestiones relativas a la conducta prohibida y la rendición de cuentas, incluido el racismo, e informan al respecto, tal como se prescribe en el mencionado boletín del Secretario General; figuran entre ellas las oficinas ejecutivas de cada departamento y oficina, la División de Derecho Administrativo de la Oficina de Recursos Humanos, la División de Investigaciones de la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, la Oficina de Ética y la División de Rendición de Cuentas y Transformación Institucionales. **La Comisión Consultiva observa los esfuerzos realizados por las Naciones Unidas desde hace mucho tiempo para luchar contra el racismo y la discriminación racial, pero recuerda la recomendación que hizo a la Asamblea General de que solicitara al Secretario General que perfeccionara el plan de acción estratégico para someterlo a la consideración de la Asamblea, y que para ello se basara en fuentes de datos más amplias y en un análisis más profundo, incluso en el proceso de contratación, en cooperación con las entidades del sistema de las Naciones Unidas (véase también A/76/7/Add.39, párrs. 3, 7 y 8).**

Inclusión de la discapacidad

17. El informe del Secretario General hace referencia a la Estrategia de las Naciones Unidas para la Inclusión de la Discapacidad en todo el sistema, que se puso en práctica en 2019. De conformidad con la resolución 74/144 de la Asamblea General, el Secretario General presenta informes sobre los progresos realizados 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, diferencia que es aún más amplia, del 51 %, en la Secretaría. En 2019 y 2021, la Secretaría concluyó las encuestas sobre la implicación del personal segunda y tercera, respectivamente, en las que se incluía una pregunta de autoidentificación sobre la discapacidad. En 2019, el 0,3 % de quienes respondieron se habían identificado como personas con discapacidad, mientras que en 2021 lo había hecho 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. Para solucionar esa situación, se emprendieron varias actividades, como la creación en 2021 de un grupo de recursos para el personal con discapacidad de todo el sistema, que serviría, 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 afectaban. Como resultado de esa interacción, se elaboraron directrices sobre ajustes razonables que se aplicarán de un momento a otro. También 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 (A/77/590/Add.1, párr. 13). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que se habían puesto en marcha otras iniciativas en apoyo de la inclusión y el empoderamiento de las personas con discapacidad, como por ejemplo: a) aprovechar las alianzas con organizaciones que promovieran la inclusión de la discapacidad para difundir las vacantes, asegurar que hubiera normas para que todos los segmentos de la fuerza de trabajo recibieran un trato justo y equitativo y dar a conocer dichas normas; y

b) incluir en Inspira en agosto de 2022 una pregunta de autoidentificación de la discapacidad, a la que cabría responder de manera voluntaria, que por primera vez permitiría a la Organización reunir datos sobre los solicitantes con discapacidad. Esos datos no se utilizarán para tomar decisiones de contratación, sino para medir hasta qué punto la Organización puede ser un empleador de referencia para las personas con discapacidad. **La Comisión Consultiva observa las medidas adoptadas por el Secretario General para promover la inclusión de la discapacidad en el sistema de las Naciones Unidas y confía en que se lleven a cabo más iniciativas para promover la diversidad de la fuerza de trabajo en lo que respecta a las personas con discapacidad, incluida la adopción de medidas concretas para facilitar el proceso de contratación y mejorar la accesibilidad, como ha solicitado la Asamblea General en diversas resoluciones, entre ellas la resolución 73/273.**

Divulgación

18. El Secretario General explica 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. A ese respecto, se han seguido realizando actividades de divulgación, sujetas a las limitaciones de recursos, para: a) 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; b) interactuar con las misiones permanentes de los Estados Miembros no representados e infrarrepresentados; c) circular vacantes entre más de 350 organizaciones de mujeres y personas con discapacidad y asociaciones profesionales relacionadas con ofertas de empleo específicas; d) organizar actividades regionales y mundiales en el ámbito de la trayectoria profesional; y e) poner en marcha una iniciativa de reserva de talentos con el sistema de las Naciones Unidas a finales de 2020 que iría permitiendo a las entidades alcanzar directamente a los solicitantes. 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 suponía un aumento de casi el doble en los ocho meses de ese año (*ibid.*, párr. 14).

19. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que la iniciativa de reserva mundial de talentos era una herramienta de divulgación basada en suscripciones. Los particulares podían suscribirse mediante un sencillo formulario digital en el que se pedían datos demográficos mínimos y esferas de especialización. Los particulares debían suscribirse ellos mismos, y las suscripciones eran válidas durante 24 meses. Aunque la suscripción no era una solicitud completa para vacantes específicas, los responsables de contratación podían buscar y fragmentar los datos de los suscriptores en función de sus necesidades, las exigencias en materia de recursos humanos y los objetivos de plantilla, para preparar listas de posibles candidatos. En diciembre de 2022, la reserva contaba con más de 131.000 suscriptores de todos los Estados Miembros. El 47,7 % del total de suscriptores eran mujeres, el 50,9 % tenían entre 18 y 35 años y el 80,9 % eran externos. A la pregunta de si eran personas con discapacidad, el 1,7 % de los suscriptores respondió afirmativamente, mientras que el 1,2 % prefirió no responder. Por lo que respecta a las alianzas, se informó a la Comisión, en respuesta a sus preguntas, de que la Oficina de Recursos Humanos había creado varias alianzas para la captación de talentos en toda la Secretaría. La Oficina firmó recientemente dos acuerdos de colaboración con la Oficina de Coordinación del Desarrollo para el sistema de coordinadores residentes, y con el Departamento de Comunicación Global para interactuar sistemáticamente con los centros de información de las Naciones Unidas en todo el mundo, especialmente en los Estados Miembros no representados e infrarrepresentados. **La Comisión Consultiva toma**

nota de los esfuerzos y desafíos en materia de divulgación, incluido el hecho de que se realizan con los recursos disponibles. La Comisión espera recibir información actualizada sobre esos esfuerzos, incluida la iniciativa de reserva de talentos, en el próximo informe sinóptico. La Comisión formula otras observaciones al respecto en su informe sobre la composición de la Secretaría: datos demográficos del personal ([A/77/729](#)).

IV. Resultado relativo a la agilidad

Planificación de la fuerza de trabajo

20. El Secretario General señala que 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. 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. A lo largo del período, se prestó 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 en los exámenes de la dotación de personal específicos de cada entidad y las actividades de planificación de la fuerza de trabajo y ofrecer asesoramiento al respecto. Además, desde 2020 se han elaborado varios documentos de orientación y herramientas, como una guía de planificación de la plantilla, un curso de formación en línea sobre planificación operacional de la fuerza de trabajo, un conjunto de herramientas de examen de la dotación de personal, un inventario de diseño organizacional y las directrices de nacionalización. Además, se creó una comunidad de prácticas de planificación de la fuerza de trabajo y diseño organizacional, que es una plataforma para intercambiar conocimientos y buenas prácticas entre entidades. 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 (*ibid.*, párrs. 15 a 18).

21. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que la planificación operacional de la fuerza de trabajo se llevaba a cabo a nivel de las entidades y era respaldada por el Departamento de Apoyo Operacional, que actuaba en calidad de asesor previa solicitud. El examen de los recursos relacionados con puestos y las estructuras de puestos tuvo lugar en el contexto de la preparación de los presupuestos, así como durante las deliberaciones sobre las propuestas presupuestarias con las comisiones pertinentes. Según el Secretario General, la planificación operacional de la fuerza de trabajo transmitía las opiniones vertidas en la interacción con entidades concretas, que se incorporaban en el proceso de planificación estratégica de la fuerza de trabajo para ayudar a detectar y resolver las dificultades con que tropezaban las entidades al crear las capacidades necesarias y para complementar las ideas ofrecidas por el grupo de trabajo de planificación estratégica de la fuerza de trabajo. Las tendencias mundiales en materia de recursos humanos se tenían en cuenta en el análisis de la fuerza de trabajo que se realizaba durante la planificación estratégica de la fuerza de trabajo, lo que incluía determinar las capacidades de personal necesarias y el análisis de los factores externos e internos que repercutían en la forma en que la fuerza de trabajo de las Naciones Unidas cumplía los mandatos, pero que no formaban parte del enfoque operacional. El análisis de las tendencias mundiales de la fuerza de trabajo consistía en examinar las competencias con más demanda, los empleos del futuro, las tendencias de contratación y las nuevas ocupaciones, entre otros elementos, utilizando recursos

mundiales, como las investigaciones del Foro Económico Mundial, el Banco Mundial o la Organización Internacional del Trabajo.

22. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que en un análisis de la demanda realizado en 2020 se habían estudiado planes estratégicos, documentos sobre estrategia y documentos de planificación y presupuestación de programas, así como diversas fuentes externas, como el Foro Económico Mundial, el Banco Mundial y otras instituciones de investigación, para determinar la dirección estratégica y los factores internos, así como los factores que probablemente repercutirían en la labor de las Naciones Unidas en el decenio siguiente. Como segundo paso, el grupo de trabajo de planificación estratégica de la fuerza de trabajo evaluó el impacto que esos factores podrían tener en el cumplimiento de los mandatos y las correspondientes capacidades de fuerza de trabajo necesarias. Con esa información, se definió un conjunto de futuras capacidades de fuerza de trabajo que tendrían gran demanda, con el horizonte puesto en 2030, incluidas las capacidades destacadas en el informe del Secretario General sobre Nuestra Agenda Común (A/75/982). La lista completa de las capacidades de fuerza de trabajo necesarias comprendía el análisis y la gestión de datos, la transformación digital y la innovación, la ciencia, la previsión estratégica, las alianzas, el cambio climático, la movilización de recursos, las comunicaciones estratégicas, el enfoque basado en los derechos humanos y la respuesta a las crisis. **La Comisión Consultiva observa el conjunto de futuras capacidades de la fuerza de trabajo que según la Secretaría tendrán más demanda, con 2030 como horizonte, y confía en que se facilite más información a la Asamblea General durante el examen del presente informe y que se incluya información actualizada en el próximo informe sinóptico.**

23. Si bien toma nota de la autoridad delegada en los jefes de las entidades, la Comisión Consultiva reitera que considera conveniente mejorar la gestión de la planificación de la fuerza de trabajo en la Sede para detectar mejor las oportunidades de racionalizar las funciones, especialmente en situaciones de relativa estabilidad y ausencia de cambios sustanciales en el entorno operacional. La Comisión reitera también que las propuestas relativas a puestos deben estar respaldadas por un análisis sistemático del volumen de trabajo basado en los estándares de producción e indicadores del volumen de trabajo y la adecuada identificación de los flujos de trabajo, garantizando al mismo tiempo que todos los cambios estructurales y las reclasificaciones y reasignaciones de funciones propuestas reflejen la aplicación coherente de las políticas y normas que rigen las estructuras orgánicas y la clasificación de empleos conforme a las normas pertinentes de la Comisión de Administración Pública Internacional de clasificación común de los grupos ocupacionales (véase también A/77/7, párr. 44).

24. En cuanto al panorama general de las modalidades de personal que no es de plantilla, se informó a la Comisión Consultiva, en respuesta a sus preguntas, de que el Departamento de Apoyo Operacional había publicado un panorama general de todas las capacidades de personal que no es de plantilla disponibles en las entidades de la Secretaría en 2020, en el que se ofrecían una definición, ejemplos de uso y restricciones, así como información importante sobre políticas y procesos. Esa panorámica se actualizaba periódicamente; la última actualización databa de noviembre de 2022. Desde 2020, el Departamento ha publicado 12 guías de procesos específicos y otras tres están en proceso de preparación. Además, el Departamento realizó un estudio sobre el empleo de personal que no es de plantilla en el que se formularon 32 recomendaciones de mejora en los ámbitos de las políticas, los procesos, las personas (comunicación y desarrollo de capacidades) y los sistemas. Según el Secretario General, el uso de modalidades de personal que no es de plantilla 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.

En la mayoría de los casos, se recurre a personal que no es de plantilla cuando se requiere personal con conocimientos especializados o aptitudes que normalmente no se encuentran en la Organización, como es el caso del personal proporcionado gratuitamente de tipo II, los consultores y los expertos en régimen de préstamo no reembolsable, que en contadas ocasiones, como en el caso de los contratistas individuales, pueden desempeñar únicamente funciones similares a las asignadas al personal durante un determinado período. El personal que no es de plantilla no puede realizar funciones que impliquen autoridad financiera, administrativa, de representación o de supervisión, y la obligación de rendir cuentas del personal que no es de plantilla se estipula de manera concreta en las correspondientes condiciones de servicio o en los acuerdos establecidos.

25. En respuesta a sus preguntas, se informó también a la Comisión Consultiva de que la Secretaría había aceptado la recomendación de la Junta de Auditores de que la Administración garantizara que el personal por contrata solamente realizara tareas para las que la Organización no contara con personal y que las funciones básicas fueran desempeñadas por funcionarios de plantilla (A/77/5 (Vol. I), párr. 295). La Junta también destacó la necesidad de que la administración supervisara estrechamente la duración de los nombramientos y remediara el incumplimiento (*ibid.*, párr. 313). Según el Secretario General, desde 2020 la Organización ha seguido abordando las deficiencias en la gestión de consultores y contratistas particulares señaladas en el estudio de capacidades de personal que no es de plantilla realizado en 2020. Una de las principales deficiencias detectadas es la falta de orientación sobre el proceso en ámbitos importantes como el cálculo de los tiempos de empleo máximos y el empleo de antiguos funcionarios y jubilados como consultores y contratistas particulares. Por esa razón, en septiembre de 2020 se publicó una guía del proceso de empleo de antiguos funcionarios y jubilados como consultores o contratistas particulares, y en mayo de 2021, una guía del proceso de cálculo de los tiempos máximos de empleo de consultores y contratistas particulares.

26. **La Comisión Consultiva toma nota del estudio sobre el personal que no es de plantilla y reitera que las funciones básicas deben ser desempeñadas por funcionarios de plantilla y que se recurra a personal por contrata cuando no haya expertos en la Organización. La Comisión confía en que se establezcan medios para reunir y presentar información sistemáticamente sobre las funciones básicas desempeñadas por el personal que no es de plantilla, en particular los consultores y los contratistas particulares, y que los datos, junto con el análisis de la información, se incluyan en el próximo informe sinóptico y en el informe conexo sobre la composición de la Secretaría.** La Comisión Consultiva formula otras observaciones en sus informes sobre la composición de la Secretaría: personal proporcionado gratuitamente, funcionarios jubilados, consultores y contratistas particulares y los Voluntarios de las Naciones Unidas (A/77/727) y sobre el presupuesto por programas para 2024.

Adquisición de talentos

27. El Secretario General explica que pese al 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 tocante a la distribución geográfica, así como con respecto a los plazos de contratación. El Secretario General expone asimismo los esfuerzos desplegados para introducir mejoras graduales en el proceso de contratación y hacerlo más eficiente. Se han introducido mejoras, sobre todo en el proyecto de innovación en el ámbito de la contratación que está en marcha desde 2019. Se llevó a cabo una importante labor que culminó en la definición de un conjunto de capacidades para que la fuerza de trabajo apoyase el cumplimiento de los mandatos en entornos

operacionales en evolución. Ello condujo a una disminución constante del plazo medio de contratación en la Secretaría, que pasó de 159 días en 2017 a 134 en 2019, antes de volver a aumentar a 158 días y 182 días en 2020 y 2021, respectivamente, bajo la doble presión ejercida por la pandemia de enfermedad por coronavirus (COVID-19) y la situación financiera. El Secretario General afirma que el nuevo proceso de presentación de solicitudes iniciado en septiembre de 2021 contribuyó a reducir el número medio de solicitudes recibidas. Como se planteó en un análisis reciente de la contratación, los cuellos de botella en el proceso de contratación eran sistémicos sobre todo porque una gran mayoría de los aspectos decisorios de la contratación estaban en manos de los directivos contratantes, que tenían otras muchas responsabilidades además de la de contratación, cuestión que se abordaría en el marco del programa de selección de personal 2.0. Por último, 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 (A/77/590/Add.1, párrs. 19 a 21).

28. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que la Secretaría había llegado a la conclusión de que las deficiencias del proceso de contratación eran sistémicas y estructurales, lo cual hacía difícil superarlas con el sistema de selección vigente. Algunos de los factores que contribuían a ello eran la falta de análisis recientes e inclusivos de los puestos que dieran lugar a descripciones de puestos actualizadas; la falta de coherencia de los requisitos en materia de conocimientos lingüísticos, autoevaluación y evaluación de las personas; la imposición a los directivos contratantes de la carga de determinar, desarrollar y llevar a cabo el cribado y la evaluación de las solicitudes; el efecto inintencionado pero adverso del método de entrevistas basadas en competencias para lograr el objetivo de la distribución geográfica equitativa; y la falta de capacidad de seguimiento en tiempo real para obtener datos y controlar las diferencias de trato de los subgrupos demográficos en cada fase del proceso de contratación;

29. En cuanto a los costos de mantenimiento de las listas, se informó a la Comisión Consultiva, en respuesta a sus preguntas, de que la Organización preveía el importe de los fondos necesarios para el proceso de elaboración de las listas mediante las vacantes genéricas. En las listas figuran tanto funcionarios en activo como candidatos externos a las Naciones Unidas. Los candidatos incluidos en una lista que nunca son seleccionados o contratados por las Naciones Unidas no suponen ningún costo sostenido para la Organización, ya que no hay costos asociados al mantenimiento de candidatos en las listas. Puesto que todas las misiones seleccionan posteriormente entre los candidatos que se incluyen en una lista como resultado de dichos procesos globales, los costos del proceso se siguen prorrateando entre las misiones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales conforme a un modelo de participación en la financiación de los gastos, en el que cada misión en curso presenta la parte que le corresponde en su proyecto de presupuesto. Para 2022/23, se ha prorrateado entre las operaciones de paz un monto total de 1.064.697 dólares para sufragar los costos de las evaluaciones que realizan los grupos de expertos.

30. La Comisión Consultiva observa los esfuerzos del Secretario General por detectar deficiencias sistémicas en el proceso de contratación y recomienda que la Asamblea General solicite al Secretario General que, en el próximo informe sinóptico, facilite información detallada sobre esos problemas, así como un desglose de la financiación de los distintos aspectos del proceso, incluida la procedente de las misiones sobre el terreno. La Comisión formulará otras observaciones en sus informes acerca del informe del Secretario General sobre las

vías de avance en la ejecución de las reformas de la gestión de los recursos humanos para el período 2023-2026 (A/77/728) y el próximo informe sinóptico de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz.

Aprendizaje y perfeccionamiento

31. El Secretario General puso en marcha una estrategia de aprendizaje para el período 2021-2025, en la que se establecían los principios de la oferta de aprendizaje y perfeccionamiento, tanto a nivel central de la Secretaría como en las entidades. El Secretario General informa de que en 2019 y 2020 la Secretaría finalizó una revisión y estableció 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, programas de los que se habían beneficiado hasta la fecha más de 1.300 empleados. El Programa para Responsables de la Gestión Ejecutiva del Sistema de las Naciones Unidas, iniciado en 2019, se ha ampliado para incluir a todos los segundos superiores jerárquicos a partir de 2021. A principios de 2022, en colaboración con la Escuela Superior del Personal del Sistema de las Naciones Unidas, se organizó un programa específico dirigido al personal de las categorías D-1 y D-2, impartido a 71 participantes. El Programa de Orientación para el Personal Directivo Superior, iniciado en 2019, del que se han beneficiado 48 participantes hasta la fecha, siguió ayudando a los nuevos Subsecretarios Generales y Secretarios Generales Adjuntos a comprender la cultura de las Naciones Unidas y sus sutilezas operacionales. Además, se ha seguido avanzando para galvanizar la capacidad de aprendizaje específica del sistema de coordinadores residentes, incluso mediante un programa de mentoría y acompañamiento. Desde 2019, se han ofrecido más de 30 cursos nuevos, renovados y rediseñados en un catálogo de formación en línea, lo que permitió la certificación, hasta la fecha, de más de 280 altos cargos de todas las entidades. Por último, 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 (A/77/590/Add.1, párrs. 23 a 25).

32. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que la Secretaría también había iniciado un estudio sobre una hoja de ruta para el desarrollo del liderazgo, con objeto de abordar las cuestiones de duplicación y solapamiento e incoherencia que pudieran existir entre las distintas iniciativas de desarrollo del liderazgo existentes en la Secretaría, tomando como base el marco de liderazgo del sistema de las Naciones Unidas. La hoja de ruta permitirá a líderes y directivos de todos los niveles aprender continuamente en el proceso de trabajo. Se incluirán en ella las iniciativas estándar de alta calidad para el desarrollo del liderazgo y la gestión (por ejemplo, programas de capacitación, comunidades de práctica y acompañamiento experto) que tengan más repercusión y contribuyan a seguir reforzando una cultura de liderazgo en la Secretaría. **La Comisión Consultiva observa las iniciativas de aprendizaje y perfeccionamiento y espera recibir más información actualizada sobre el estudio de la hoja de ruta para el desarrollo del liderazgo en el próximo informe sinóptico. La Comisión Consultiva espera que en el próximo informe sinóptico se presente también una evaluación de los resultados de las iniciativas de aprendizaje y perfeccionamiento.**

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

33. Como se señaló en el informe del Secretario General, los mandatos establecidos, entre otras 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. Un elemento central del marco es un 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, según lo establecido con arreglo a la clasificación basada en la dificultad de las condiciones de vida, y crea y promueve una forma holística de ayudar al personal a lograr la satisfacción profesional. Se prevé que el primer proceso de movilidad que aplicará el nuevo enfoque se inicie en 2023, y se brindará información actualizada a la Asamblea periódicamente según sea necesario (*ibid.*, párr. 26). La Comisión formula más observaciones y recomendaciones sobre la movilidad, como cuestión de política, en su informe acerca del informe del Secretario General relativo a las vías de avance en la ejecución de las reformas de la gestión de los recursos humanos para el período 2023-2026 (A/77/728).

V. Resultado relativo a la rendición de cuentas

Servicios de asesoramiento y sobre políticas de recursos humanos

34. En el informe, el Secretario General ofrece un resumen del ciclo anual de priorización de políticas, que se lleva a cabo junto con la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión y se centra en la simplificación sustantiva y las consultas continuas con los asociados a lo largo del proceso de revisión y desarrollo de políticas. Se afirma que el método equilibra la necesidad de simplificar las políticas con la de priorizar las de mayor valor estratégico. El resumen también se centra en el concepto de economía de procesos para que las disposiciones de las políticas sean sólidas y fomenten la eficiencia y mejores formas de trabajar. Este trabajo ha sido validado por la Junta de Auditores, 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. (A/77/590/Add.1, párrs. 27 y 28). En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que lo que la Junta de Auditores interpretaba como validación se refería a todo el enfoque, y no a un elemento particular del mismo, como la economía de procesos. La validación propiamente dicha figura en el informe de la Junta de Auditores (A/76/5 (Vol. I), párr. 400), en el que la Junta recomendó que la Administración se asegurara de que la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión siguiera dando prioridad a la elaboración de políticas en la Organización y examinara frecuentemente el progreso de ese trabajo con objeto de acelerar su promulgación.

Gestión ágil del desempeño

35. El Secretario General explica que, aunque los objetivos de las reformas del sistema de gestión del desempeño de la Secretaría se han mantenido durante algún tiempo, se ha producido un cambio clave en la ejecución, conocido como gestión ágil del desempeño, según el cual se hace hincapié en crear 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 acercándose a un proceso institucional destinado a mejorar el desempeño y la ejecución de programas organizacionales mediante la optimización del desempeño individual. La Secretaría ejecutó en 2019 y 2020 un proyecto piloto de gestión ágil del desempeño, 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 de 2021-2022. Uno de los principales pilares de la gestión ágil del desempeño es el sistema de evaluación de 360 grados por múltiples evaluadores. Tras la aplicación piloto de la evaluación de 360 grados por múltiples evaluadores a Subsecretarios Generales y Secretarios Generales Adjuntos en 2019, en

el ciclo de evaluación del desempeño de 2021-2022 se aplicó la herramienta índice de gestión del personal al personal de la categoría D. Durante el ciclo 2022-2023 la herramienta se aplicó a todo el personal con responsabilidades de gestión que fuera primer o segundo superior jerárquico de cuatro o más personas, según el caso. Está previsto aplicar la herramienta al resto del personal con responsabilidades directivas, y los resultados se comunicarán a su debido tiempo ([A/77/590/Add.1](#), párrs. 29 a 31)

36. En respuesta a sus preguntas, se informó a la Comisión Consultiva de que el anterior modelo de evaluación del desempeño incluía pasos relacionados con el proceso que ofrecían menos flexibilidad a la hora de apoyar la forma en que trabajaban y colaboraban los equipos. El sistema anterior daba la impresión de basarse en el papel y comprendía un plan de trabajo estructurado e integrado en la herramienta de evaluación. El proceso y la herramienta estandarizada ofrecían pocas oportunidades de modificar los planes de trabajo para adaptarse y ajustarse a los cambios en las prioridades. Ese modelo también mantenía un elemento de examen intermedio para documentar los avances o modificaciones independientemente del propio plan de trabajo, lo que se consideraba menos eficaz. También se mantenía una evaluación menos racionalizada de los valores y competencias básicos de la Organización, por lo que la información que se incluía en ella era menos empírica. Con el nuevo enfoque de gestión del desempeño, la Organización se proponía pasar de una cultura de cumplimiento de procesos a otra de rendición de cuentas por los resultados. El objetivo es disponer de un sistema más eficaz que satisfaga las necesidades del personal, fomente la retroalimentación y el desarrollo continuos y promueva equipos dinámicos y empoderados. El nuevo enfoque de la gestión del desempeño racionalizó el proceso, y permitió a los supervisores y miembros del personal cargar un plan de trabajo en Inspira tras haberlo discutido, en lugar de rellenar en Inspira un engorroso formulario en línea, sustituyendo así el rígido proceso de examen de mitad de período por conversaciones y observaciones continuas, lo que simplifica el proceso de examen al final del ciclo.

37. Se informó además a la Comisión Consultiva, en respuesta a sus preguntas, de que se había determinado que los coordinadores residentes, debido a sus funciones exclusivas como jefes de entidades, quedaban fuera del ámbito del sistema de gestión del desempeño aplicable al personal hasta la categoría D-2. Sus funciones exclusivas requerían un enfoque modificado que reflejara su papel como jefes de entidades independientes. En ese contexto, se estaba elaborando una política de gestión del desempeño de los coordinadores residentes.

38. En respuesta a sus preguntas, se informó además a la Comisión Consultiva de que con la metodología de evaluación de 360 grados por múltiples evaluadores se perseguía el objetivo de establecer la rendición de cuentas en materia de gestión del personal y crear una cultura que favoreciera la comunicación en la Organización, lo que era un elemento clave para instaurar una cultura de gestión de desempeño excelente y tenía mucho que ver con el desarrollo de la capacidad de los altos cargos, por ejemplo, mediante actividades estructuradas de capacitación en liderazgo y gestión, para fomentar la confianza. Los resultados significativos que se obtengan de la primera aplicación de la metodología, en el ciclo de evaluación 2021-2022, con respecto a todo el personal con categoría de Director y funciones de primer o segundo superior jerárquico de cuatro o más personas, se examinarán cuidadosamente junto con los resultados del ciclo 2022-2023, con fines de aprendizaje y perfeccionamiento y para proporcionar información a los directivos. **La Comisión observa que se está ejecutando el proyecto piloto de gestión ágil del desempeño, con el que se pasará de una cultura de cumplimiento de procesos a otra de rendición de cuentas por los resultados, y confía en que se facilite información actualizada sobre los resultados del proyecto en el próximo informe sinóptico.** La Comisión formula otras observaciones y recomendaciones en su informe sobre el 12º informe del

Secretario General relativo a los progresos realizados en el sistema de rendición de cuentas: fortalecimiento de la rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas (A/77/743).

Conducta e integridad

39. El Secretario General indica que, como promedio, durante el período 2017-2021 la Secretaría recibió cada año 154 casos de conducta indebida, de los cuales 130 se tramitaron mediante un proceso de rendición de cuentas con arreglo al marco jurídico pertinente, que podría dar lugar a la imposición de medidas disciplinarias. Excepto en 2020, se había producido un notable aumento del número de medidas disciplinarias impuestas. En particular, había aumentado notablemente el número de medidas disciplinarias de despido y separación del servicio, excepto en 2020. Asimismo, desde 2017 se venía remitiendo a la Oficina de Recursos Humanos, para la adopción de medidas disciplinarias, un número cada vez mayor de denuncias de explotación y abusos sexuales en las que estaban implicados funcionarios de las Naciones Unidas, y ese número había aumentado desde 2020. Según el informe del Secretario General, 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 aumentar la transparencia en toda la Secretaría global. Entre otras herramientas, se creó 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. En 2019 también se implantaron herramientas de gestión de riesgos de conducta indebida 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. En cuanto a las medidas para hacer frente al acoso sexual, el Secretario General menciona que se ha procurado desarrollar un marco de resultados para que las organizaciones puedan medir el impacto de los esfuerzos en ese sentido. 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 del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación; 29 de ellas han aceptado la invitación a participar, y 27 han utilizado la base de datos activamente (A/77/590/Add.1, párrs. 32 a 35).

40. En respuesta a su solicitud, se proporcionó a la Comisión Consultiva información adicional sobre las diversas herramientas, incluida ALD Connect, que se creó en 2019 como plataforma de la red de conocimientos de las Naciones Unidas sobre cuestiones relacionadas con la conducta y la disciplina, incluidos la explotación y el abuso sexuales, para apoyar la labor de más de 200 puntos focales de conducta y disciplina y equipos de conducta y disciplina de 90 entidades de la Secretaría y misiones sobre el terreno. El Sistema de Seguimiento de Gestión de Casos es una aplicación que utiliza la función global de conducta y disciplina para captar todo el ciclo del proceso de gestión de casos. El sistema comprende tres módulos principales: el módulo de denuncias, el módulo de medidas disciplinarias y el módulo de apelaciones. Estos módulos abarcan el proceso de gestión de casos de principio a fin, empezando por la recepción de una denuncia, el registro de la información sobre las acusaciones y las personas implicadas, la evaluación de la denuncia, un posible

proceso de investigación y las medidas administrativas o disciplinarias y toda apelación posterior. Hay otras dos herramientas clave: en primer lugar, el conjunto de herramientas de gestión de riesgos relacionados con la explotación y los abusos sexuales, puesto en marcha en 2018 para que las misiones sobre el terreno pudieran encarar de manera proactiva la explotación y el abuso sexuales, anticipándose a peligros futuros y estableciendo sistemas para colaborar de forma proactiva con los Estados Miembros y ayudar a las víctimas; en segundo lugar, el conjunto de herramientas de planificación y gestión de riesgos de conducta indebida, puesto en marcha en 2019 con el objetivo de que la Secretaría global de las Naciones Unidas pudiera afrontar y prevenir todas las formas de conducta indebida en el lugar de trabajo. En relación con ClearCheck, según el Secretario General, la herramienta se ha puesto a disposición de un mayor número de entidades que forman parte del sistema de las Naciones Unidas. En la actualidad, 33 entidades de las Naciones Unidas se han comprometido a participar en ClearCheck, incluidas 29 organizaciones miembros de la Junta de los Jefes Ejecutivos y cuatro organizaciones que no lo son. De esas 33 entidades, 30 ya realizan controles a través de ClearCheck, y 20 han registrado asuntos en la base de datos. Dos de las 31 organizaciones que son miembros de la Junta de los Jefes Ejecutivos a las que se cursó invitación, a saber, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional, aún no se han comprometido a participar en ClearCheck. La Comisión formula observaciones al respecto en su informe sobre la práctica del Secretario General en cuestiones disciplinarias y casos de presunta conducta delictiva, 1 de enero a 31 de diciembre de 2021 ([A/77/730](#)).

Salud y bienestar

41. El Secretario General expone los esfuerzos realizados en el ámbito de la salud mental y física, como la puesta en marcha de la Estrategia del Sistema de las Naciones Unidas sobre Salud Mental y Bienestar en 2018 y la elaboración de una guía de aplicación para las organizaciones de las Naciones Unidas; la puesta en marcha por la Oficina de la Consejera del Personal del programa de formación de formadores en resiliencia, en 2017; el establecimiento de vías clínicas; y los esfuerzos por estandarizar la acreditación, proporcionando orientación y supervisión a todo el personal médico desplegado en los lugares de destino sobre el terreno ([A/77/590/Add.1](#), párrs. 36 a 38). **La Comisión Consultiva reconoce los esfuerzos realizados por el Secretario General para apoyar al personal en lo que respecta a la conciliación de la vida laboral y personal y la salud y el bienestar, incluida la salud mental, y espera recibir más detalles sobre la ejecución de esas actividades en el próximo informe sinóptico.**

VI. Elementos facilitadores de la reforma

42. En el informe, el Secretario General enumera las herramientas aplicadas para apoyar las reformas de los recursos humanos, como: a) la innovación, la digitalización y la mejora continua, incluidas dos plataformas de autoservicio (la mejora del Portal de Políticas de las Naciones Unidas en 2021 y la puesta en marcha del Portal del Conocimiento en 2020); b) el uso sistemático de datos y pruebas, como la puesta en marcha del nuevo portal sobre la fuerza de trabajo de la Secretaría para los Estados Miembros en 2022; c) la continuidad de las operaciones, incluidas las medidas excepcionales y las orientaciones de políticas elaboradas para brindar al personal la información necesaria para desempeñar sus funciones durante la COVID-19; d) la participación del personal, incluso a través de la encuesta sobre la implicación del personal, que se aplica desde 2017; y e) la introducción de un nuevo marco de valores y comportamientos, aprobado por el personal directivo superior a mediados de 2021. El nuevo marco de valores y comportamientos se sustenta en la solidez de las

competencias incluidas en su anterior marco de competencias, de 20 años de antigüedad, y las transforma para reflejar mejor los objetivos de la Organización para el próximo decenio (*ibid.*, párrs. 39 a 45).

43. En respuesta a sus preguntas, se informó al Comité Consultivo de que la encuesta sobre la implicación del personal medía la implicación del personal en 13 dimensiones: lucha contra el racismo, satisfacción profesional, claridad en la dirección, mejora continua, empoderamiento de los empleados, ética e integridad, relación con los directivos, gestión del desempeño, orgullo y compromiso, fomento de la buena conducta, reconocimiento y recompensa, recursos y apoyo, y trabajo en equipo y colaboración. Las tasas de respuesta a las encuestas de 2019 y 2021 fueron del 53 % y el 50 %, respectivamente. Se informó también a la Comisión de que el nuevo marco de valores y comportamientos aún no se había integrado en el proceso de contratación, pues se revisaría con el programa de selección de personal 2.0. En cuanto a la gestión del desempeño, el nuevo marco se reflejaría en los objetivos del plan de trabajo a partir del ciclo de evaluación de 2023-2024. Los directivos y los miembros del personal discutirían cuáles comportamientos se incorporarían en los objetivos del plan de trabajo al inicio del ciclo de evaluación y a lo largo de este mantendrían conversaciones sobre los comportamientos y formularían observaciones al respecto de manera continua.

VII. Otros asuntos

Aplicación de las recomendaciones anteriores

44. En respuesta a sus preguntas, se facilitó a la Comisión Consultiva una lista de las recomendaciones formuladas por la Comisión sobre cuestiones de recursos humanos durante los últimos cinco años y las medidas adoptadas por la Secretaría para cumplirlas. También se facilitó a la Comisión una lista del número y el estado de las recomendaciones formuladas por la Dependencia Común de Inspección durante el período comprendido entre 2017 y 2021 (véase el cuadro 2) y las recomendaciones formuladas por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna durante el período comprendido entre 2018 y 2022 (véase el cuadro 3). La Comisión formula otras observaciones en su informe sobre el 12º informe del Secretario General relativo a los progresos realizados en el sistema de rendición de cuentas: fortalecimiento de la rendición de cuentas en la Secretaría de las Naciones Unidas ([A/77/743](#)).

Cuadro 2

Estado de la aplicación de las recomendaciones formuladas por la Dependencia Común de Inspección, 2017-2021

<i>Estado</i>	<i>Número</i>	<i>Porcentaje</i>
Aceptadas	64	85
Aplicadas	45	60
En vías de aplicación	19	25
Otras	11	15
No aceptadas	5	7
No pertinentes	5	7
En examen	1	1
Total	75	100

Cuadro 3
Estado de la aplicación de las recomendaciones formuladas por la Oficina de Servicios de Supervisión Interna, 2018-2022

<i>Estado</i>	<i>Número</i>	<i>Porcentaje</i>
Archivadas/aplicadas	683	93
En vías de aplicación	40	5
Aplicación propuesta	2	0,27
Archivadas sin haberse aplicado	6	0,82
Rechazadas	1	0,14
Total	732	100

VIII. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General

45. En el párrafo 46 del informe del Secretario General se invita a la Asamblea General a tomar nota del informe. En respuesta a sus preguntas, se comunicó a la Comisión Consultiva de que el informe abundaba en cuestiones tratadas en otros informes y proporcionaba información actualizada sobre ellas. El objetivo del informe era ofrecer a la Asamblea General un resumen de la labor realizada hasta la fecha e informarla acerca de las novedades. **Las observaciones y recomendaciones de la Comisión Consultiva figuran en el presente informe.** La Comisión formula más observaciones y recomendaciones, entre otras cosas sobre las consecuencias financieras, en su informe acerca del informe del Secretario General sobre las vías de avance en la ejecución de las reformas de la gestión de los recursos humanos para el período 2023-2026 ([A/77/728](#)).