



Asamblea General

Distr. general
12 de septiembre de 2018
Español
Original: inglés

Septuagésimo tercer período de sesiones

Tema 142 del programa provisional*

Gestión de los recursos humanos

Estrategia global de recursos humanos 2019-2021: hacia una mayor eficacia, transparencia y rendición de cuentas en las Naciones Unidas

Informe del Secretario General

Resumen

En su informe titulado “Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: asegurar un futuro mejor para todos” (A/72/492), el Secretario General expuso su visión de un nuevo paradigma de gestión a fin de asegurar una mejor utilización de los recursos de la Organización en apoyo de la ejecución de los programas y la implementación de los mandatos. Aunque se han emprendido reformas de los recursos humanos en el último decenio, el Secretario General aspira a que la Organización sea más operativa y eficaz.

En este informe del Secretario General se presenta una nueva estrategia global de recursos humanos para la Organización y se establece una serie de objetivos audaces y acciones estratégicas para transformar la gestión de los recursos humanos en la Secretaría.

La estrategia permitirá crear un entorno normativo propicio para la gestión de los recursos humanos, catalizar la adquisición y gestión proactivas del talento, y contribuir a una cultura institucional transformada. Además permitirá a la Organización retener y cultivar al personal con las competencias y el dinamismo necesarios para afrontar la complejidad y la naturaleza cambiante de los desafíos mundiales.

* A/73/150.



I. Justificación del cambio

1. En su informe titulado “Cambiar el paradigma de gestión en las Naciones Unidas: asegurar un futuro mejor para todos” (A/72/492), el Secretario General expuso su visión de un nuevo paradigma de gestión a fin de asegurar una mejor utilización de los recursos de la Organización en apoyo de la ejecución de los programas y la implementación de los mandatos. La reforma de la gestión de los recursos humanos es un elemento importante de la visión del Secretario General de una Organización más fuerte, eficaz, y ágil. Los esfuerzos de reforma deberían permitir a las decenas de miles de mujeres y hombres que prestan servicios a la Organización con orgullo y dedicación, a menudo en entornos difíciles y peligrosos, desempeñar sus funciones con mayor facilidad y con menos impedimentos burocráticos.

2. Si bien se han emprendido reformas de los recursos humanos en el último decenio, el Secretario General aspira a que la Organización sea más operativa y eficaz. La Organización sigue teniendo dificultades para destinar a personal con las competencias adecuadas al lugar adecuado y en el momento adecuado. La persistente lentitud de la contratación impide a la Secretaría responder con rapidez a las nuevas necesidades. Muchos procesos de recursos humanos están centralizados y son rígidos y engorrosos, y las políticas en este ámbito no están suficientemente adaptadas a las circunstancias sobre el terreno y no siempre se aplican de manera sistemática. Por eso se necesita un cambio radical de mentalidad. La función estratégica de recursos humanos de la Secretaría debe definir una visión común para toda la Organización y adaptar sus políticas y marcos a esa visión común. Debe centrarse en atraer, contratar y retener talentos, en particular mediante la adopción de medidas que fomenten un desarrollo profesional coherente y tengan en cuenta la salud y el bienestar del personal. La gestión de los recursos humanos también debe abordar de manera más eficaz la planificación y reestructuración de la fuerza de trabajo. En resumen, la función de recursos humanos debe garantizar que la Organización pueda retener y cultivar al personal con las competencias y el dinamismo necesarios para afrontar los nuevos desafíos emergentes.

3. La diversidad y complejidad de la presencia de las Naciones Unidas en todo el mundo debe ir acompañada de una fuerza de trabajo diversa, con representación geográfica y de género equilibradas, internacional y con múltiples talentos, que sea verdaderamente representativa de todos los pueblos a los que presta servicios la Organización, y que trabaje en beneficio de todos ellos, con un fuerte sentido del deber y del propósito para defender los valores que inspiraron la creación de las Naciones Unidas y que siguen siendo la base de su labor. Hoy más que nunca se necesitan unas Naciones Unidas fuertes, con un funcionariado internacional hábil, multidisciplinario, multilingüe e independiente. Los difíciles contextos políticos, económicos y sociales están cambiando la forma en que funcionan las Naciones Unidas y transformando los requisitos que se exige al personal. La implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible requiere un sistema reformado de las Naciones Unidas que pueda aunar sus fortalezas y fomentar la integración en todos los frentes.

4. Para hacer frente a los desafíos presentes y futuros el sistema de las Naciones Unidas debe atraer y retener a un funcionariado internacional altamente cualificado que pueda trabajar en distintas disciplinas y sectores. Necesita líderes con la mentalidad de Una ONU y las aptitudes necesarias para forjar alianzas sólidas en pro de la paz, la seguridad y el desarrollo sostenible.

5. La complejidad y la naturaleza cambiante de los desafíos mundiales exigen una planificación y una gestión racional y simplificada de la fuerza de trabajo, incluso en las esferas de la gestión de la actuación profesional y la capacitación, a fin de asegurar

que el perfil general del personal evolucione al mismo ritmo que las metas que se vayan fijando las Naciones Unidas en todo momento, y que la Secretaría se gestione con competencia, integridad, eficiencia, eficacia pragmática, transparencia y rendición de cuentas.

6. La estrategia global de recursos humanos 2019-2021 proporciona la hoja de ruta y los instrumentos para cultivar una fuerza de trabajo dotada de movilidad, dinamismo y múltiples talentos; además apoya adecuadamente las necesidades del personal sobre el terreno, incluido el personal de contratación nacional que trabaja en contextos de misiones difíciles. Permitirá empoderar a los gestores mediante una mayor delegación de autoridad, mecanismos transparentes de rendición de cuentas y un marco normativo propicio, y acercará la adopción de decisiones al terreno, acelerando así la ejecución de los programas y mandatos. Con un mayor aprovechamiento de la tecnología y la simplificación y racionalización de los procedimientos y políticas se facilitará la gestión proactiva de talentos, se acelerará el despliegue y aumentará la movilidad del personal.

7. Estos cambios contribuirán a crear una cultura institucional centrada en los resultados, en la que se reconozca la innovación y el alto rendimiento y se gestionen mejor los riesgos. Las mayores oportunidades de aprendizaje continuo, incluido el aprendizaje de idiomas, ayudará a los gestores y el personal a generar este cambio cultural.

8. La estrategia es progresista e integrada, e incorpora todos los aspectos de la gestión de los recursos humanos. Además, se actualizará según sea necesario para orientar la gestión de los recursos humanos en los años venideros.

Principios rectores

9. La estrategia global de recursos humanos se inspira en los principios consagrados en la Carta de las Naciones Unidas: "La consideración primordial que se tendrá en cuenta al nombrar el personal de la Secretaría y al determinar las condiciones del servicio es la necesidad de asegurar el más alto grado de eficiencia, competencia e integridad. Se dará debida consideración a la importancia de contratar el personal en forma de que haya la más amplia representación geográfica posible."

10. La estrategia refleja la visión del Secretario General para cambiar el paradigma de gestión de las Naciones Unidas. Está en consonancia con los principios de la representación geográfica equitativa y la paridad entre los géneros reflejada en la estrategia del Secretario General para todo el sistema sobre la paridad de género y se fundamenta en los resultados de la reciente encuesta del personal de las Naciones Unidas. También refleja el compromiso del Secretario General de aumentar la diversidad regional de la fuerza de trabajo.

11. La estrategia coloca al funcionariado en el centro de una función transformada de los recursos humanos. Hace hincapié en los principios de equidad, confianza, agilidad y orientación al cliente, y permite un acceso mayor y más equitativo de todo el personal a oportunidades de aprendizaje y desarrollo profesional.

II. Componentes de la estrategia

12. Un entorno normativo propicio, junto con la gestión proactiva del talento, impulsará la transformación de la cultura institucional de las Naciones Unidas. Unos objetivos y acciones específicos establecidos en estos tres componentes interrelacionados transformarán las prácticas de gestión de los recursos humanos en toda la Secretaría. Unos elementos robustos de aprendizaje impulsarán la adopción de los cambios propuestos en todos los componentes. Las acciones propuestas se

basarán en los resultados de reformas anteriores indicados en el informe del Secretario General sobre la visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos, A/73/372/Add.1)

Componentes de la estrategia de recursos humanos



A. Un entorno normativo propicio para la gestión estratégica de las personas

Objetivo: un marco normativo de recursos humanos simplificado, descentralizado, flexible y orientado al terreno para impulsar la gestión estratégica de los recursos humanos y apoyar la delegación de autoridad

13. Un entorno normativo propicio sienta las bases para la transformación de la gestión de los recursos humanos en la Organización. La simplificación del marco de políticas de recursos humanos, incluidas la racionalización del Estatuto y Reglamento del Personal, asegurará unas políticas flexibles, orientadas al terreno y sensibles a las necesidades de los clientes, además de permitir delegaciones de autoridad racionales y descentralizadas. Los cambios se ajustarán a los marcos normativos de los pilares de reforma del desarrollo y la paz y la seguridad, con el fin de establecer métodos de trabajar colectivamente y reforzar la rendición de cuentas y la transparencia en todo el sistema de las Naciones Unidas.

14. Las acciones estratégicas son las siguientes:

a) **Desarrollo de un marco racionalizado de delegación de autoridad para la gestión de los recursos humanos.** El nuevo marco de delegación de autoridad fortalecerá la rendición de cuentas de los gestores por la obtención de resultados. En él se delimitarán las funciones y responsabilidades, se armonizará la autoridad con la responsabilidad y se asegurará una mayor identificación con la planificación y ejecución de los programas. Las reglas del Estatuto y Reglamento del Personal que rigen la administración de los recursos humanos se ajustarán para simplificar y aclarar las responsabilidades y la rendición de cuentas de los gestores.

b) **Simplificación y racionalización de las políticas de recursos humanos en consonancia con las necesidades sobre el terreno.** Una mayor orientación al cliente y la separación de las funciones normativas y operacionales permitirán revitalizar la capacidad de la Organización para simplificar y racionalizar las políticas y procedimientos de recursos humanos. Los exámenes en curso y futuros de todo el marco regulatorio de recursos humanos permitirán reconstruir el marco normativo de recursos humanos desde los cimientos. Las políticas obsoletas se suprimirán y otras se simplificarán o consolidarán. Los arreglos contractuales se revisarán para satisfacer las necesidades cambiantes, incluido el despliegue rápido y la reducción de personal. Las simplificaciones actuales y futuras del marco recibirán amplia difusión, garantizando la transparencia y la coherencia en la aplicación de las políticas de recursos humanos.

c) **Examen de las condiciones de servicio para atraer y retener a los mejores talentos, mantener una fuerza de trabajo competente, diversa, multilingüe y móvil y asegurar la obligación de proteger.** Las políticas de recursos humanos serán más receptivas a las necesidades del personal, especialmente el que presta servicios sobre el terreno. Las mejoras de las condiciones de servicio del personal tanto nacional como internacional se llevarán a cabo mediante mecanismos interinstitucionales. Estas políticas nuevas y revisadas apoyarán unas condiciones de servicio mejoradas, incluso abordando la salud, el bienestar, la protección y la seguridad del personal, especialmente del personal nacional y el personal que trabaja sobre el terreno.

d) **Gestión del conocimiento y aprendizaje para establecer un entorno normativo propicio.** Una comunidad de intercambio de prácticas de recursos humanos en la Secretaría global bien facilitada permitirá concienciar sobre los cambios normativos, aumentar la colaboración entre los departamentos y las fronteras geográficas, y proporcionar orientación fidedigna para una interpretación más coherente de las políticas. Un portal común de políticas permitirá poner las políticas y los procedimientos al alcance de todo el personal.

e) **Creación de un sistema reforzado para mejorar la capacidad de respuesta a los desafíos sobre el terreno.** Un nuevo sistema de aseguramiento de la calidad de las políticas de recursos humanos promoverá la interacción constante con los gestores y los miembros del personal destinados sobre el terreno e impulsará mejoras continuas del marco de políticas de recursos humanos. El sistema permitirá mejorar la capacidad de respuesta de las políticas a las necesidades sobre el terreno mediante las sugerencias cualitativas que se proporcionen a los dos nuevos departamentos de gestión establecidos por la Asamblea General en su resolución [72/266 B](#) (el Departamento de Estrategias, Políticas y Conformidad de la Gestión y el Departamento de Apoyo Operacional) y la Junta de Clientes de los Servicios de Gestión.

B. Adquisición y gestión proactivas del talento

Objetivo: la adquisición, el desarrollo y la retención de una fuerza de trabajo móvil, orientada hacia el terreno, de alto rendimiento, multilingüe y diversa

15. La gestión proactiva del talento impulsará los resultados de la Organización al garantizar que el perfil de la plantilla evolucione constantemente para responder a las necesidades estratégicas y operacionales. El enfoque amplio que se esboza a continuación permitirá constituir una fuerza de trabajo diversa, con equilibrio de género, movilidad geográfica y múltiples talentos.

16. Las acciones estratégicas son las siguientes:

a) **Implementación de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo.**

Un nuevo enfoque institucional de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo se integrará en toda la Secretaría. Se reforzará con un inventario de talentos a nivel de toda la Organización en el que los perfiles de competencias del personal de todas las categorías se organizarán por conocimiento, experiencia, especialización, competencias y otros atributos;

b) **Procesos de contratación acelerados.** Un enfoque global permitirá acelerar la contratación centrándose en tres puntos críticos durante el proceso: la fase de solicitud inicial; la preselección y evaluación de los candidatos; y la formulación de recomendaciones por el gestor contratante.

i) *Solicitudes.* Se incluirán requisitos más específicos en los anuncios de vacantes, que reflejen el perfil necesario y los criterios para evaluar a los candidatos, y se normalizarán y acelerarán el diseño y la clasificación de puestos. Además, las reducciones del período de publicación aplicadas anteriormente han acelerado la contratación sin que ello afecte al número o diversidad de los solicitantes. Por lo tanto, se propone una nueva reducción del período a 30 días.

ii) *Preselección y evaluación de los candidatos.* Se aplicarán nuevas tecnologías para lograr una mayor eficiencia en la preselección y verificación de las cualificaciones de los solicitantes. Las videoentrevistas y la racionalización los informes conexos acortarán la duración e introducirá más coherencia en de los procesos de la contratación.

iii) *Aceleración de las selecciones.* Las listas de candidatos preseleccionados se revitalizarán de forma regular y sistemática y su utilización se promoverá extensamente. Se utilizarán datos en tiempo real para vigilar la puntualidad de cada uno de los procesos de contratación. Se impulsará la utilización de un tablero de recursos humanos para hacer un seguimiento de los indicadores clave de la contratación, incluidas la paridad entre los géneros y la distribución geográfica. Los gestores deberán rendir cuentas de la autoridad delegada en las selecciones y se adoptarán medidas correctivas, como apoyo de refuerzo cuando sea necesario, para hacer frente a retrasos considerables.

c) **Promoción de la paridad entre los géneros.** La paridad entre los géneros será un elemento esencial en la adquisición y gestión proactivas de talentos. Se adoptarán medidas especiales para contratar, retener y ascender a mujeres calificadas y para ampliar la reserva de candidatas a puestos sobre el terreno. Los cambios que se introduzcan en el marco normativo permitirán eliminar los obstáculos a la paridad entre los géneros. Mediante la capacitación se abordarán los prejuicios inconscientes y se ofrecerá apoyo específico, como mentorías. Las mujeres calificadas del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos, incluido el personal nacional del Cuadro Orgánico, también contribuirán a la reserva de talentos a nivel mundial de mujeres profesionales y contribuirán al objetivo de lograr la paridad entre los géneros. En el anexo IV se proporcionan estadísticas de la distribución por género.

d) **Potenciación de la representación geográfica.** Se hará todo lo posible por asegurar la representación de los países no representados e insuficientemente representados, así como de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía. Se diseñarán nuevas iniciativas para alentar a los candidatos de esos Estados Miembros a que envíen sus solicitudes para anuncios de vacantes específicos y asegurar que la representación sea tenida en cuenta por los gestores al decidir la selección de candidatos.

e) **Aumento de la diversidad regional.** El Secretario General está decidido a asegurar que la fuerza de trabajo de la Secretaría de las Naciones Unidas sea diversa y refleje la población a la que presta servicios. El análisis de la diversidad regional de la Secretaría en su conjunto y de cada una de sus entidades (véase el anexo III) se utilizará para preparar estrategias y servirá de referencia para supervisar los progresos.

f) **Diseño de un nuevo sistema de movilidad.** Se diseñará un nuevo sistema para promover la movilidad geográfica como elemento intrínseco del desarrollo profesional. La normalización de los períodos de servicio, en particular en los lugares de destino difíciles, permitirá al personal diversificar sus aptitudes y experiencias. El nuevo sistema permitirá establecer un vínculo claro entre la capacitación, la movilidad geográfica, la necesidad de prestar servicios en lugares de destino difíciles y el desarrollo de la carrera. En consonancia con la obligación de proteger al personal, el nuevo sistema garantizará que el personal que trabaja en condiciones de extrema dificultad es reasignado a intervalos predeterminados. Además, se mejorarán los acuerdos recíprocos vigentes para facilitar la movilidad interinstitucional en todo el sistema.

g) **Desarrollo e implementación de un nuevo enfoque de gestión de la actuación profesional.** Un nuevo enfoque de la gestión de la actuación profesional promoverá una cultura de diálogo permanente entre los gestores y el personal, fomentará la colaboración y fortalecerá la rendición de cuentas por los resultados. Se ofrecerá orientación y apoyo prácticos a los gestores y al personal sobre el nuevo enfoque.

h) **Implementación de la evaluación de 360 grados del personal directivo superior.** Las evaluaciones de 360 grados de Subsecretarios Generales y Secretarios Generales Adjuntos fortalecerá la gestión de la actuación profesional y promoverá la adopción de los comportamientos exigidos de un personal directivo superior eficaz. Los participantes recibirán comentarios de los pares, así como de quienes dependen directa e indirectamente de ellos. El sistema se ampliará posteriormente a otras categorías de personal directivo superior.

i) **Intensificación del apoyo para el desarrollo profesional.** Se adoptarán medidas para fomentar un desarrollo profesional pertinente y bien gestionado del personal nacional e internacional. Las oportunidades de aprendizaje multilingüe apoyarán el desarrollo de la carrera e impulsarán la transformación de la fuerza de trabajo. Las oportunidades en línea y presenciales para el desarrollo multilingüe de aptitudes y de la carrera profesional se ampliarán mediante, entre otras cosas, una biblioteca de aprendizaje en línea que estará a disposición del personal de la Secretaría en todos los lugares de destino. Se prestará especial atención a promover el acceso a las oportunidades de las personas con discapacidad.

j) **Mayores oportunidades de desarrollo profesional para el personal nacional y del Cuadro de Servicios Generales.** El personal del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos, junto con el personal nacional del Cuadro Orgánico y el personal del Servicio Móvil, constituirán una parte fundamental de la transformación de la fuerza de trabajo mundial. Los nuevos enfoques que se den a su desarrollo profesional permitirán a la Organización beneficiarse en mayor medida de su diversidad de talentos y experiencias. La eliminación del concurso adicional para ascender al Cuadro Orgánico del programa para jóvenes profesionales eliminará un obstáculo que impedía desde hace años el avance profesional del personal del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos.

k) **Participación de la juventud.** Las iniciativas innovadoras de divulgación se utilizarán para promover la participación de la juventud y traer nuevas ideas a la Organización. Se aprovechará la experiencia adquirida en promover la participación

de la juventud en otras organizaciones de las Naciones Unidas, como el Fondo de Población de las Naciones Unidas, el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y los Voluntarios de las Naciones Unidas. El programa para jóvenes profesionales se centrará con más atención en atraer talentos jóvenes de Estados Miembros no representados e insuficientemente representados.

l) **Mejora de la rendición de cuentas para la transformación de la fuerza de trabajo.** El Secretario General utilizará los pactos con el personal directivo superior para responsabilizarlos directamente de la adquisición, el desarrollo y la retención de una fuerza de trabajo cada vez más móvil, orientada al terreno, con equilibrio de género y diversa.

C. Una cultura institucional transformada

Objetivo: el bienestar del personal y una fuerza de trabajo responsable en un entorno laboral propicio

17. El Secretario General lidera los esfuerzos dirigidos a crear una cultura que se centre en los resultados, los valores, la innovación y una mejor gestión de los riesgos. Para lograr este cambio cultural, los esfuerzos de desarrollo del liderazgo se centrarán en el marco de liderazgo del sistema de las Naciones Unidas (véase [CEB/2017/1](#)), en el que se pide un enfoque del liderazgo que base en normas y principios, rinda cuentas, sea inclusivo, multidimensional, transformador, colaborativo, pragmático y orientado a la acción y se aplique de forma autónoma.

18. La transformación de la cultura de gestión y el liderazgo en la Secretaría exige un entorno normativo propicio y eficacia en el apoyo y la prestación de servicios en todas las etapas del ciclo de gestión de talentos. La clave para esto es la puesta en marcha de un conjunto revisado de competencias de liderazgo y gestión, en consonancia con el marco de liderazgo del sistema de las Naciones Unidas, centradas en comportamientos observables.

19. Estas nuevas competencias de liderazgo y gestión servirán para fomentar la integridad, la inclusión y el respeto de la diversidad y promover el compromiso con el más alto grado de desempeño. El personal directivo superior deberá modelar las nuevas competencias en su trabajo diario. Los comentarios del personal recabados en las encuestas del personal y una mejor aplicación de las normas de gestión de la actuación profesional en toda la Organización permitirán impulsar cambios positivos en el comportamiento que sean perceptibles para el personal y los gestores, los Estados Miembros y otros clientes externos.

20. Las acciones estratégicas son las siguientes:

a) **Familiarización de los gestores y el personal con las normas, las políticas y los marcos de rendición de cuentas para la gestión delegada de los recursos humanos.** Las comunicaciones interactivas se utilizarán para fomentar un diálogo en toda la Organización y generar un entendimiento común con respecto a la rendición de cuentas, la responsabilidad y la autoridad personales. Los candidatos a personal directivo y gestores serán evaluados durante el proceso de contratación y selección para determinar si poseen las competencias deseadas de liderazgo y gestión.

b) **Puesta en marcha del nuevo marco de competencias de liderazgo y gestión.** Los gestores y directivos tendrán a su disposición apoyo al aprendizaje y mentorías en su transición a nuevas funciones de liderazgo y gestión dentro de la Organización. Utilizarán enfoques de aprendizaje en línea, combinados y presenciales para evaluar sus fortalezas y carencias de aptitudes y para obtener los conocimientos que necesiten cuando los necesiten.

c) **Aportación de recursos de aprendizaje para fomentar el cambio institucional.** La Plataforma Mundial de Orientación Inicial de las Naciones Unidas en línea ofrecerá al personal nuevo un único punto de entrada para comprender la nueva cultura institucional, incluidas las expectativas en lo que respecta a las competencias de liderazgo y gestión. El personal nuevo y el que cambia a nuevos puestos utilizarán la plataforma para personalizar su incorporación en función de su categoría, destino y responsabilidades de gestión. La plataforma se actualizará constantemente para mejorar la experiencia de los usuarios y facilitar el acceso a nuevos recursos de aprendizaje.

d) **Reconocimiento de la innovación del personal y de su colaboración, logro de resultados y excelencia en la gestión.** Para reforzar la rendición de cuentas, ayudar al desarrollo profesional y alentar la innovación, se dará reconocimiento a las innovaciones del personal y a los que tengan un desempeño excelente y se establecerán intervenciones para quienes lo tengan deficiente. En los casos en que los esfuerzos para mejorar el desempeño no den resultado, se adoptarán las medidas que corresponda. El apoyo al aprendizaje ayudará al personal directivo superior a convertirse en ejemplos y promotores de la innovación y de la gestión más eficaz de la actuación profesional.

e) **Aplicación de un enfoque integral de la obligación de proteger al personal.** El aumento de los riesgos a que se exponen las Naciones Unidas en todo el mundo pone de manifiesto la importancia de reforzar la obligación de proteger al personal tanto nacional como internacional. Se emprenderán acciones inmediatas para garantizar la seguridad física y psicológica del personal, como la supervisión reforzada de los servicios sanitarios del personal militar y civil de las Naciones Unidas, la introducción de servicios de telesalud y el desarrollo de la capacidad de formación médica. Un plan de acción estratégico quinquenal para mejorar la salud mental en los lugares de trabajo de las Naciones Unidas ofrecerá más acceso a servicios profesionales, incluida la ayuda psicológica en situaciones de crisis. También alentará a que el personal solicite ayuda e intervenga cuanto antes, y apoyará proactivamente la recuperación y la reincorporación al trabajo. Se prestará apoyo al personal sobre el terreno, incluido el personal nacional, con el fin de desarrollar la resiliencia emocional y combatir el estrés en el lugar de trabajo. De conformidad con el compromiso de la Organización de compartir la carga y su deber de proteger al personal, la Secretaría establecerá los instrumentos contractuales y la estructura de apoyo necesarios para garantizar que los funcionarios que prestan servicios en lugares de destino extremadamente difíciles y peligrosos sean reasignados de forma sistemática cuando se cumplan ciertos plazos predeterminados.

f) **Acelerar las acciones y fortalecer el liderazgo para eliminar la explotación y los abusos sexuales, y el acoso sexual en el lugar de trabajo.** Se dará prioridad continuada a promover y mejorar las políticas y medidas centradas en las víctimas con el fin de lograr el ideal de tolerancia cero del Secretario General. Estas iniciativas permitirán impulsar un cambio de cultura y garantizar entornos de trabajo seguros e inclusivos donde nunca se tolere la conducta sexual indebida, las personas que incurran en ella rindan cuentas y el personal no tenga temor a denunciar incidentes.

g) **Fortalecimiento de las políticas y el apoyo al aprendizaje para prevenir la corrupción, el fraude, la discriminación y el abuso de autoridad y darles respuesta.** Se establecerán nuevas medidas de protección contra las represalias por denunciar faltas de conducta. Los cursos de capacitación obligatorios promoverán las normas de conducta de las Naciones Unidas, incluidas las de prevención del fraude y la corrupción.

h) **Mayor implicación del personal.** Basándose en los resultados de las encuestas periódicas del personal, la Organización seguirá elaborando y ejecutando planes de acción para aumentar la implicación del personal en todos los aspectos de los trabajos de la Secretaría.

i) **Mejores relaciones entre el personal y la administración.** En colaboración con el Comité del Personal y la Administración, se entablará un diálogo inclusivo con el personal para recabar información e ideas que permitan apoyar estas acciones estratégicas y contribuir a la transformación de la Organización.

21. En los tres componentes de la estrategia, en la medida de lo posible, se diseñarán acciones que se ejecutarán como iniciativas Una ONU y se basarán en las oportunidades de colaboración y sinergias a nivel de todo el sistema que proporcionen los esfuerzos de reforma del Secretario General.

III. De la estrategia a la acción

A. Gestión del cambio

22. La estrategia está en consonancia con las propuestas del Secretario General para la reforma de la gestión. El logro de los objetivos de la estrategia dependerá del compromiso y el apoyo de todos los interesados, incluidos los Estados Miembros, el personal directivo superior, los gestores y el personal a todos los niveles. Si bien muchos aspectos de la estrategia se basan en los esfuerzos que están en marcha, el éxito también dependerá de que se invierta adecuadamente en las iniciativas propuestas, especialmente las relacionadas con el aprovechamiento de las nuevas tecnologías e innovaciones, el desarrollo del personal y el aprendizaje. La adopción de nuevas competencias y comportamientos por el personal y los gestores también es un factor crítico para obtener todos los beneficios de los cambios propuestos.

23. El plan de implementación de la estrategia (véase el anexo I) establece la cronología de las acciones estratégicas. Las consultas periódicas con todos los interesados, incluidas las entidades sobre el terreno, permitirán evaluar la validez continuada de la estrategia y hacer los ajustes del plan que sean necesarios.

B. Vigilancia y presentación de informes

24. La vigilancia y la presentación de informes se basarán en los resultados y considerarán tanto los beneficios previstos como los riesgos de la implementación.

25. Se ofrecerán actualizaciones periódicas sobre los progresos con el fin de evaluar la eficacia de la estrategia y proponer así los ajustes necesarios. Se recomienda que se presente a la Asamblea General, en su septuagésimo quinto período de sesiones, un examen de la implementación de la estrategia global de recursos humanos.

IV. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General

26. Se pide a la Asamblea General que tome nota del presente informe y solicite al Secretario General que presente un examen de la implementación de la estrategia global de recursos humanos en su septuagésimo quinto período de sesiones.

Anexo I

Implementación de la estrategia global de recursos humanos

2018 2019 2020 2021

Componente A: un marco normativo propicio para la gestión estratégica de las personas

Desarrollo de un marco racionalizado de delegación de autoridad para la gestión de los recursos humanos

Simplificación y racionalización de las políticas de recursos humanos en consonancia con las necesidades sobre el terreno

Examen de las condiciones de servicio para atraer y retener a los mejores talentos, mantener una fuerza de trabajo competente, diversa, multilingüe y móvil y asegurar la obligación de proteger

Gestión del conocimiento y aprendizaje para establecer un entorno normativo propicio

Creación de un sistema reforzado para mejorar la capacidad de respuesta a los desafíos sobre el terreno

Componente B: adquisición y gestión proactivas del talento

Implementación de la planificación estratégica de la fuerza de trabajo

Procesos de contratación acelerados

Promoción de la paridad entre los géneros

Potenciación de la representación geográfica

Aumento de la diversidad regional

Diseño de un nuevo sistema de movilidad

Desarrollo e implementación de un nuevo enfoque de gestión de la actuación profesional

Implementación de la evaluación de 360 grados del personal directivo superior

Intensificación del apoyo para el desarrollo profesional

Mayores oportunidades de desarrollo profesional para el personal nacional y del Cuadro de Servicios Generales

Participación de la juventud

Mejora de la rendición de cuentas para la transformación de la fuerza de trabajo

Componente C: una cultura institucional transformada

Familiarización de los gestores y el personal con las normas, las políticas y los marcos de rendición de cuentas para la gestión delegada de los recursos humanos

Puesta en marcha del nuevo marco de competencias de liderazgo y gestión

Aportación de recursos de aprendizaje para fomentar el cambio institucional

Reconocimiento de la innovación del personal y de su colaboración, logro de resultados y excelencia en la gestión

Aplicación de un enfoque integral de la obligación de proteger al personal

	2018	2019	2020	2021
Acelerar las acciones y fortalecer el liderazgo para eliminar la explotación y los abusos sexuales, y el acoso sexual en el lugar de trabajo				
Fortalecimiento de las políticas y el apoyo al aprendizaje para prevenir la corrupción, el fraude, la discriminación y el abuso de autoridad y darles respuesta				
Mayor participación del personal				
Mejores relaciones entre el personal y la administración				

Anexo II

Cuadro resumido de los efectos, las dificultades y las enseñanzas extraídas de la reforma de la gestión de recursos humanos en el último decenio

<i>Informes del Secretario General</i>	<i>Resoluciones y decisiones de la Asamblea General</i>	<i>Tema</i>	<i>Iniciativas de reforma</i>	<i>Efectos</i>	<i>Dificultades y enseñanzas extraídas</i>
A/63/285	Resolución 63/250	Estrategia de contratación y dotación de personal	Establecimiento de un enfoque de elaboración de listas para la selección del personal	La contratación sobre el terreno basada en listas de candidatos preseleccionados ha contribuido a reducir considerablemente la duración de los procesos de contratación	<p>El fortalecimiento de la capacidad para llevar a cabo ejercicios adicionales de elaboración de listas tanto para lugares de destino sobre el terreno como para otros lugares de destino contribuiría a la reducción general de los procesos de contratación.</p> <p>El éxito de la contratación basada en listas requiere mantener y actualizar continuamente la información de las listas.</p>
		Gestión de la actuación profesional	<p>Vinculación entre la gestión de la actuación profesional y la aplicación de arreglos contractuales</p> <p>Capacitación obligatoria en gestión de la actuación profesional para todos los gestores con funciones de supervisión</p> <p>Introducción de la gestión electrónica de la actuación profesional en Inspira.</p>	<p>Fortalecimiento del sistema de evaluación de la actuación profesional con la publicación de ST/AI/2010/5 y ST/AI/2010/5/Corr.1</p> <p>Institucionalización de procedimientos rigurosos y transparentes en el examen de la actuación profesional del personal.</p> <p>Un sistema de gestión de la actuación profesional más racional a través de Inspira.</p> <p>Mayor participación en la gestión de la actuación profesional obligatoria por parte de los supervisores.</p>	<p>Los gestores proceden con excesiva cautela con los casos de actuación profesional insatisfactoria por temor a que puedan dar lugar a denuncias por acoso o investigaciones, comparecencia ante grupos de impugnación y litigios</p> <p>Debido a las limitaciones de recursos, los gestores cuentan con apoyo limitado para abordar los casos de actuación profesional insatisfactoria</p> <p>Lentitud en cambiar la cultura de la Organización sobre la gestión de la actuación profesional</p>

Informes del Secretario General	Resoluciones y decisiones de la Asamblea General	Tema	Iniciativas de reforma	Efectos	Dificultades y enseñanzas extraídas
A/63/592 y A/63/744	Resolución 64/260	Preparación y apoyo para emergencias	Establecimiento de una Dependencia de Preparación y Apoyo para Situaciones de Emergencia en la Oficina del Subsecretario General de Gestión de Recursos Humanos como primer paso crucial para proporcionar y coordinar el apoyo esencial a los supervivientes y las familias de las personas que mueren o resultan heridas como consecuencia de actos intencionales, desastres naturales u otras emergencias	Un enfoque integral y coordinado para la gestión de emergencias Preparación y apoyo institucionales basados en una estrecha cooperación con los interesados pertinentes, incluidos los organismos, fondos y programas Institucionalización de un marco integral de gestión de emergencias que incluye componentes de preparación para emergencias y apoyo a las víctimas.	Falta de una vinculación explícita entre varios procesos de gestión de talentos, como conversión de contratos, movilidad, contratación y ascensos, y gestión de la actuación profesional Necesidad de que el personal y los gestores confíen en mayor medida en la exactitud y fiabilidad de las evaluaciones de la actuación profesional Aumento general de los riesgos e incidentes Mayores expectativas por parte de todos los interesados
A/64/267	Decisión 64/546	Arreglos contractuales y armonización de las condiciones de servicio	Implementación de los nombramientos continuos	Un marco contractual simplificado que se ajusta a las diferentes necesidades operacionales de la Organización Los nombramientos continuos han contribuido al desarrollo de una fuerza de trabajo verdaderamente integrada y	Como el ejercicio de examen entraña tres etapas, a saber, determinación de la elegibilidad, asignación de puntos y revisión final, realizadas por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, se necesitan al menos 10 meses para completar el ejercicio

Informes del Secretario General	Resoluciones y decisiones de la Asamblea General	Tema	Iniciativas de reforma	Efectos	Dificultades y enseñanzas extraídas
				<p>global, lo cual ha reforzado la capacidad de la Organización para responder a sus necesidades operacionales cambiantes y cada vez más complejas, y promoviendo además la igualdad de trato y una mayor seguridad en el empleo del personal de la Secretaría en todos los lugares de destino y en todas las categorías, y apoyando la actuación profesional y la dedicación a la Organización a largo plazo</p>	<p>Como los límites máximos de puestos para un examen anual no se pueden determinar hasta que el examen anterior haya concluido y se hayan concedido los nombramientos continuos, es difícil desde el punto de vista administrativo mantener actualizado el examen anual</p> <p>Las dificultades futuras incluyen la tendencia a la reducción y cierre de las misiones sobre el terreno, así como alcanzar los límites máximos de puestos y la posibilidad de que haya una congelación <i>de facto</i> en la concesión de nombramientos continuos, salvo para el personal que se incorporó mediante concurso de conformidad con la regla 4.16 del Reglamento del Personal.</p>
<p>A/65/305 y A/65/305/Add.3</p>	<p>Resolución 65/247</p>	<p>Instrumento de gestión de talentos, Inspira</p>	<p>Implantación de Inspira, sistema de gestión de los recursos humanos</p>	<p>Inspira ha integrado los procesos de recursos humanos en materia de contratación, aprendizaje y gestión de la actuación profesional. En cuanto a la contratación y la administración de exámenes, el sistema ha facilitado la clasificación y evaluación de grandes cantidades de solicitudes. En 2017 se recibieron más de 1,2 millones de solicitudes para ofertas de empleo y convocatorias de</p>	<p>La implantación de Inspira no es un ejercicio que se hace una sola vez, ya que el sistema requiere mejoras continuas para adaptarse a la evolución de las necesidades operacionales, las políticas y el número creciente de empleos anunciados y solicitudes recibidas. Se ha empezado a integrar Inspira y Umoja con el fin de mejorar las funciones de contratación y presentación de informes. Esto ha supuesto costes y recursos adicionales tanto en</p>

<i>Informes del Secretario General</i>	<i>Resoluciones y decisiones de la Asamblea General</i>	<i>Tema</i>	<i>Iniciativas de reforma</i>	<i>Efectos</i>	<i>Dificultades y enseñanzas extraídas</i>
		Estrategia de contratación y dotación de personal	Eliminación de los procedimientos especiales para la selección de candidatos externos del sistema de selección del personal	examen de ciudadanos de los 193 Estados Miembros Igualdad de acceso a las oportunidades de carrera para los candidatos internos y externos a las vacantes de la Secretaría	recursos humanos como en tecnología de la información La ausencia de un procedimiento especial para la selección de candidatos externos permite a los jefes de las entidades ejercer plenamente la autoridad delegada sobre la selección de personal sin aprobación central para la contratación externa. Por otro lado, las restricciones que se mantienen para el personal existente, por ejemplo, en los ascensos del Cuadro de Servicios Generales al Cuadro Orgánico, han suscitado preocupación por la desigualdad en el trato
A/65/305/Add.1	Resolución 65/247	Programa para jóvenes profesionales	Introducción del programa para jóvenes profesionales	Un proceso de examen modernizado y simplificado que incluye una aplicación en línea y el proceso de selección automatizada por medio de Inspira Un plazo más corto para la presentación de solicitudes para el examen Unas juntas de examinadores especializados se dedican al desarrollo y corrección de exámenes de conformidad con las normas del sector Mayores oportunidades de colocación mediante la introducción de un enfoque más amplio de las redes de empleos	Una administración más eficiente de los exámenes del programa para jóvenes profesionales para familias de empleos más pequeñas Los tres años de validez de la lista de candidatos preseleccionados establece fechas de vencimiento claramente definidas para la colocación de candidatos aprobados del programa para jóvenes profesionales. Esto ha dado lugar a la colocación más efectiva de los candidatos aprobados y una mejor gestión de las expectativas

Informes del Secretario General	Resoluciones y decisiones de la Asamblea General	Tema	Iniciativas de reforma	Efectos	Dificultades y enseñanzas extraídas
				<p>para sustituir los exámenes especializados para empleos específicos</p> <p>Utilización de tecnología para entrevistas y exámenes en línea</p> <p>Un enfoque más específico y eficaz de la colocación de los candidatos aprobados mediante la armonización del número de candidatos aprobados con el número de vacantes previstas</p>	
			<p>Inclusión en el programa para jóvenes profesionales y limitación de un máximo del 15% de las plazas de categoría P-1 y P-2 de las operaciones sobre el terreno financiadas con cargo al presupuesto ordinario y a contribuciones voluntarias</p>	<p>Aproximadamente 10 plazas de operaciones sobre el terreno financiadas con cargo al presupuesto ordinario y a contribuciones voluntarias están disponibles para los candidatos aprobados</p> <p>Dos plazas de misiones políticas especiales sobre el terreno se han utilizado para colocar a candidatos aprobados</p>	<p>Hay dificultades para determinar las plazas vacantes de esa naturaleza presupuestaria específica en las operaciones sobre el terreno que podrían utilizarse para colocar a candidatos aprobados</p> <p>Varios candidatos han optado por retirar su candidatura para su colocación en destinos difíciles, como la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán</p> <p>La colocación de candidatos en plazas financiadas mediante contribuciones voluntarias se ha evitado por la incertidumbre sobre la continuidad de la financiación</p>
		<p>Arreglos contractuales y armonización de las</p>	<p>Establecimiento de los criterios para determinar los puestos respecto de los cuales se concederán contratos continuos, con arreglo a dos límites</p>	<p>De conformidad con los párrafos 51 y 52 de la resolución 65/247 de la Asamblea General, la Oficina de Gestión de Recursos</p>	<p>A raíz de los arreglos contractuales que comprenden tres tipos de nombramiento (temporal, de plazo fijo y continuo) aprobados por la</p>

<i>Informes del Secretario General</i>	<i>Resoluciones y decisiones de la Asamblea General</i>	<i>Tema</i>	<i>Iniciativas de reforma</i>	<i>Efectos</i>	<i>Dificultades y enseñanzas extraídas</i>
		condiciones de servicio	máximos, uno para el personal internacional del Cuadro Orgánico y categorías superiores y del Servicio Móvil, y otro para el personal del Cuadro de Servicios Generales y otros cuadros de contratación local	Humanos en colaboración con la Oficina de Planificación de Programas, Presupuesto y Contaduría General establece los límites máximos de puestos en el 75% del número de plazas de plantilla, temporales y de personal temporario general que han existido durante más de cinco años Una vez que se establecen los límites máximos de puestos, se deduce el número de nombramientos continuos y permanentes existentes para determinar el número de nombramientos continuos disponibles dentro de cada grupo en un año determinado	Asamblea General en su resolución 63/250, el personal de las misiones sobre el terreno con contratos de la serie 300 recibió un nombramiento de plazo fijo que les permitió reunir los requisitos para ser tenidos en cuenta para un nombramiento continuo La reforma de los arreglos contractuales ha dado al personal que presta servicios sobre el terreno igualdad de oportunidades para competir y ser tenidos en cuenta para nombramientos continuos, y quedaron en pie de igualdad con el resto de la Secretaría
			Establecimiento de criterios para el otorgamiento de contratos continuos	El establecimiento de criterios permitió que hubiera previsibilidad e igualdad de trato El examen centralizado asegura la coherencia y la transparencia	Es necesario revisar y adaptar las políticas periódicamente para satisfacer las necesidades cambiantes de la Organización y su personal. Esto es cada vez más apremiante, ya que se espera alcanzar el límite máximo de puestos, para garantizar que las necesidades operacionales a largo plazo de la Organización siguen atendidas
A/65/305 A/66/347	Resolución 66/234	Presentación de informes y análisis de datos	Presentación de la herramienta HR Insight	Tablero de instrumentos de HR Insight (en “United Nations staff information”): los Estados Miembros tienen fácil acceso en línea a la información mensual de la dotación de personal de la	Es complicado publicar información de recursos humanos en tiempo real ya que hay personal cuyos asuntos administrativos no se tramitan en Umoja (por ejemplo, el personal

Informes del Secretario General	Resoluciones y decisiones de la Asamblea General	Tema	Iniciativas de reforma	Efectos	Dificultades y enseñanzas extraídas
A/67/324	Resolución 67/255	Procedimiento de dotación de personal	Como medio de mejorar la representación geográfica de los Estados Miembros no representados e insuficientemente representados, se permitió al personal del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos de los países incluidos para participar en el programa para jóvenes profesionales	<p>Secretaría, por ejemplo, sobre sus nacionales, el grado de representación y las jubilaciones previstas. Anteriormente, esta información solo estaba disponible en informes del Secretario General o previa solicitud explícita. Además, la información en línea reduce la necesidad de imprimir miles de páginas (por ejemplo, la lista de personal de la Secretaría de las Naciones Unidas ahora solo está disponible en HR Insight)</p> <p>Tablero de instrumentos de HR Insight (en “HR scorecard”): la disponibilidad en línea del sistema de puntuación de la gestión de los recursos humanos permite a las entidades supervisar sus indicadores de recursos humanos, incluida la cronología en la dotación de personal</p>	<p>administrado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo). Otro problema es el trabajo necesario para mantener la información a medida que evolucionan los procesos y sistemas</p> <p>Una enseñanza extraída es que, a medida que los usuarios se familiarizan con la presentación de información, tenderán a solicitar información más detallada</p>
				<p>De los 578 candidatos que aprobaron los exámenes del programa para jóvenes profesionales entre 2011 y 2016, 31 (5,36%) aprobaron los exámenes con arreglo al procedimiento “de G a N”</p> <p>De esos candidatos, 24 habían sido nombrados dentro del programa para finales de 2017, de los cuales 9 procedían de</p>	<p>El procedimiento de G a N contribuye al equilibrio geográfico, promoviendo al mismo tiempo el desarrollo profesional del personal del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos. No obstante, las oportunidades de carrera de estos miembros del personal podrían ampliarse si pudieran llegar al Cuadro Orgánico por otras vías</p>

<i>Informes del Secretario General</i>	<i>Resoluciones y decisiones de la Asamblea General</i>	<i>Tema</i>	<i>Iniciativas de reforma</i>	<i>Efectos</i>	<i>Dificultades y enseñanzas extraídas</i>
			solicitar su participación en el programa (el procedimiento “de G a N”)	Estados Miembros insuficientemente representados con arreglo a la situación de la representación geográfica válida en el momento del nombramiento de los candidatos	distintas al programa para jóvenes profesionales
A/67/324	Resolución 67/255	Estrategia de contratación y dotación de personal	Limitación del programa de jóvenes profesionales a la contratación para las categorías P-1 y P-2, dependiendo de las cualificaciones de los candidatos y la disponibilidad de puestos Continuación del procedimiento de G a N en el marco del programa para jóvenes profesionales	Los candidatos aprobados son nombrados para ocupar plazas de categoría P-2 si tienen una maestría o un doctorado, o una licenciatura con dos años de experiencia laboral. Los candidatos que no cumplen el requisito para su nombramiento en la categoría P-2 son nombrados en la categoría P-1. Hasta la fecha solo ha habido un candidato, en 2013	La restricción al nombramiento de candidatos aprobados en el programa para jóvenes profesionales ha limitado la capacidad de la Organización de atraer candidatos con experiencia. Muchos candidatos del programa para jóvenes profesionales son profesionales con varios años de experiencia laboral o están cursando un doctorado en el momento de su nombramiento Además, al no priorizar al personal cualificados de categoría P-2 para plazas en la categoría P-3 se ha limitado el número de plazas disponibles de categoría P-2 y las oportunidades de ascenso a la categoría P-2
A/67/30 y A/67/30/Corr.1 , A/68/30 y A/70/30 (informes de la Comisión de Administración Pública Internacional)	Resoluciones 67/257 y 70/244	Edad de jubilación	Aumento de la edad de jubilación	Armonización con la tendencia general a aumentar la edad de jubilación Reconocimiento de que la longevidad ha aumentado considerablemente y que muchos miembros del personal siguen siendo muy productivos y tienen competencias para trabajar mucho después de la	Aunque aún es relativamente prematuro hacer predicciones, ya que el aumento de la edad de separación obligatoria del servicio entró en vigor en 2014 para el nuevo personal y en 2018 para el personal que se encontraba en servicio el 1 de enero de 2014, preocupa la congelación en la concesión de

Informes del Secretario General	Resoluciones y decisiones de la Asamblea General	Tema	Iniciativas de reforma	Efectos	Dificultades y enseñanzas extraídas
				<p>edad de jubilación establecida anteriormente</p> <p>Disminución de la utilización de personal jubilado y de la retención del personal después de la edad de separación obligatoria del servicio</p> <p>De conformidad con el informe de la Comisión de Administración Pública Internacional (A/68/30, párr. 61), el aumento de la edad de separación obligatoria del servicio a 65 años para el personal existente repercutiría positivamente en la sostenibilidad a largo plazo de la Caja Común de Pensiones del Personal de las Naciones Unidas</p>	<p>nombramientos continuos mencionada anteriormente. Si un mayor número de miembros del personal con nombramientos continuos y permanentes optan por trabajar hasta los 65 años, habrá menos jubilaciones por las que se liberarán puestos</p>
	Resolución 67/255	Modalidades de trabajo flexibles	Introducción de una mayor flexibilidad en la forma de trabajar de los gestores y el personal, y promoción del equilibrio entre el trabajo y la vida personal	<p>Junto con la introducción de espacio de trabajo flexible, la Organización está experimentando gradualmente un cambio cultural en la forma en que trabaja el personal, como pone de manifiesto el aumento constante de la utilización de modalidades de trabajo flexibles.</p>	<p>La ausencia de un instrumento único para registrar las solicitudes y la aprobación de las modalidades de trabajo flexibles en la Secretaría es un impedimento tanto para la administración de esas modalidades como para dar mayor transparencia y coherencia a la forma en que se aplica la política</p>
	Resolución 67/255 (párr. 21)	Revisión de los diferentes programas de acceso mundial y prestación	Introducción de la Plataforma Mundial de Orientación Inicial de las Naciones Unidas	<p>Normalización de los programas de la Secretaría de orientación del personal recién llegado y del que cambia de lugar de destino</p>	<p>La revisión de los diferentes programas debe ser constante para reflejar el cambio de prioridades de la Organización,</p>

Informes del Secretario General	Resoluciones y decisiones de la Asamblea General	Tema	Iniciativas de reforma	Efectos	Dificultades y enseñanzas extraídas
		eficaz en función del costo del aprendizaje electrónico		La disponibilidad electrónica y el acceso a información y orientaciones relativas a las atribuciones y funciones, incluso antes de la llegada del personal a su lugar de destino, han permitido una transición más fluida del personal nuevo y del que cambia de lugar de destino	su reforma y la evolución de las funciones del personal
		Programa de licencias sabáticas	Examen de la política del programa de licencias sabáticas para permitir la participación de un mayor número de personal	El examen del programa de licencias sabáticas reveló que el personal valoraba la oportunidad de emprender un estudio de investigación específico más que cualquier otro aspecto del programa La política actualizada permite seleccionar más personal cada año, al tiempo que se reducen los gastos de la Organización.	Si bien el programa ha tenido éxito y ha recibido elogios sobre sus beneficios para los participantes, todavía hay que determinar el valor que añade a la Organización. Se podrían explorar diversas formas de utilizar los informes elaborados por los participantes para satisfacer necesidades de investigación de la Organización en relación con los temas de su programa
A/68/358	Resolución 68/265	Estrategia de contratación y dotación de personal	Introducción de un marco de movilidad y desarrollo profesional planificados	El marco se implementó en 2016 y 2017 para dos redes de empleos (la Red de Asuntos Políticos, de Paz y Humanitarios y la Red de Tecnología de la Información y las Telecomunicaciones), y ha dado lugar a un número limitado de colocaciones. La Asamblea General aprobó el marco de movilidad en su resolución 68/265, y solicitó que se hiciera un examen	Se necesita un enfoque multifacético de la movilidad La cultura de la movilidad necesita establecerse en toda la Secretaría Las iniciativas de movilidad de la Secretaría necesitan contar con los recursos necesarios para que tengan éxito El marco de movilidad de la Secretaría debería alentar un mayor movimiento de personal

Informes del Secretario General	Resoluciones y decisiones de la Asamblea General	Tema	Iniciativas de reforma	Efectos	Dificultades y enseñanzas extraídas
A/71/323 y A/71/323/Add.1	Resolución 71/263	Estrategia de contratación y dotación de personal	Reducción de 60 a 30 días del plazo de publicación de los anuncios de vacantes para puestos concretos del Cuadro	La duración total del proceso de contratación para vacantes anunciadas durante 45 días fue	<p>hacia y desde los lugares de destino difíciles</p> <p>El marco de movilidad de la Secretaría debería basarse en la delegación de autoridad en los departamentos y oficinas, con el apoyo de políticas centralizadas</p> <p>La movilidad debe convertirse en parte integrante del desarrollo profesional</p> <p>Los programas de movilidad interna utilizados por varias organizaciones del régimen común de las Naciones Unidas no son viables si los puestos vacantes deben anunciarse externamente</p> <p>La movilidad en la Secretaría debería incorporarse en la planificación de la sucesión, centrándose en preparar al personal subalterno y de categoría intermedia para futuras funciones</p> <p>Se necesita un sistema de incentivos para alentar la movilidad</p> <p>La movilidad debería ser parte de una estrategia integrada de gestión de talentos</p> <p>La prueba piloto de publicar las vacantes durante 45 días, que comenzó en 2017, mostró que un período de publicación más corto conllevaba procesos más breves</p>

<i>Informes del Secretario General</i>	<i>Resoluciones y decisiones de la Asamblea General</i>	<i>Tema</i>	<i>Iniciativas de reforma</i>	<i>Efectos</i>	<i>Dificultades y enseñanzas extraídas</i>
			Orgánico y categorías superiores	34 días más breve que la anunciadas durante 60 días	de contratación sin comprometer el número total de solicitantes o el número de candidatos de Estados Miembros en desarrollo
		Gestión de la actuación profesional	Aplicación de un marco perfeccionado de gestión de la actuación profesional en toda la Organización, en particular en las categorías de gestión y dirección, con el apoyo de capacitación y orientación adecuadas	La intensificación de las comunicaciones y las iniciativas de divulgación a todos los miembros del personal y gestores sobre la importancia de la completar oportunamente los planes de trabajo y las evaluaciones han permitido aumentar las tasas de cumplimiento	Si bien el cumplimiento de los requisitos y plazos de gestión electrónica de la actuación profesional ha aumentado, los gestores necesitan hacer una gestión más activa de la actuación profesional, en particular ofreciendo al personal información continua sobre su desempeño y abordando sin demora los casos de actuación profesional insatisfactoria El personal directivo superior debe dar mucho mejor ejemplo en lo que se refiere a ofrecer impresiones, abordar los casos de actuación profesional insatisfactoria y garantizar la calibración de las calificaciones

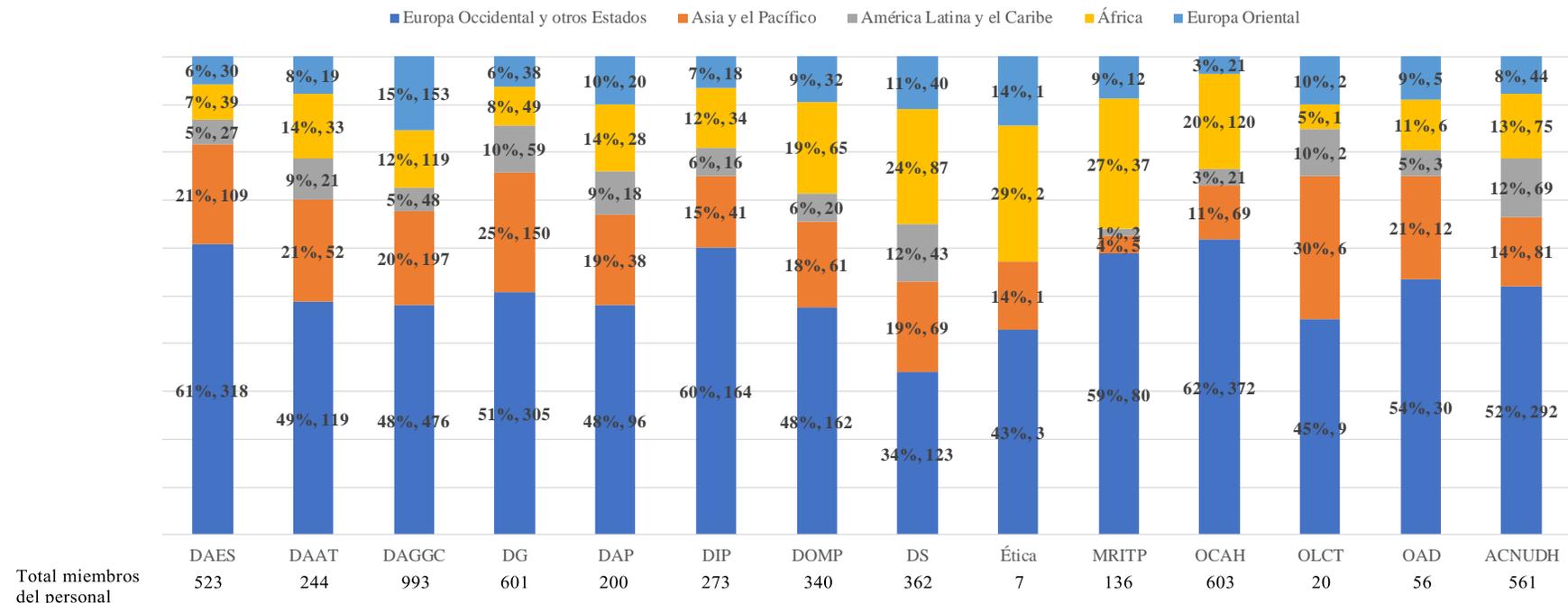
Anexo III

Análisis de la diversidad regional

1. El Secretario General considera que las políticas de gestión de los recursos humanos deben contribuir proactivamente a una mayor diversidad regional de la fuerza de trabajo (véase [A/72/492](#), párr. 24), y ha incluido un indicador de la diversidad regional en los pactos del personal directivo superior con el fin de medir el progreso alcanzado de un año a otro en el logro de una mayor diversidad regional. Los grupos regionales son los siguientes: África, Asia y el Pacífico, América Latina y el Caribe, Europa Oriental y Europa Occidental y otros Estados¹.
2. Se alienta a los jefes de departamentos, oficinas y misiones a lograr más diversidad regional redoblando los esfuerzos para contratar a personal de las regiones que tienen menos personal internacional en sus entidades. Dentro de esas regiones, el hincapié está en los países no representados e insuficientemente representados, en particular cuando los puestos vacantes están sujetos al sistema de intervalos convenientes. De igual modo, también será una prioridad asegurar la representación adecuada de los países que aportan fuerzas de policía.
3. Se ha hecho un análisis de la situación de la diversidad regional en la Secretaría. Las figuras I y II siguientes muestran la composición del personal, por grupo regional y entidad al 31 de diciembre de 2017, de las entidades con pactos del personal directivo superior. Estos datos servirán de referencia para supervisar los progresos. Como parte de la evaluación anual del cumplimiento de los pactos, los jefes de las entidades deberán informar de las medidas que hayan adoptado para alcanzar una mayor diversidad regional.

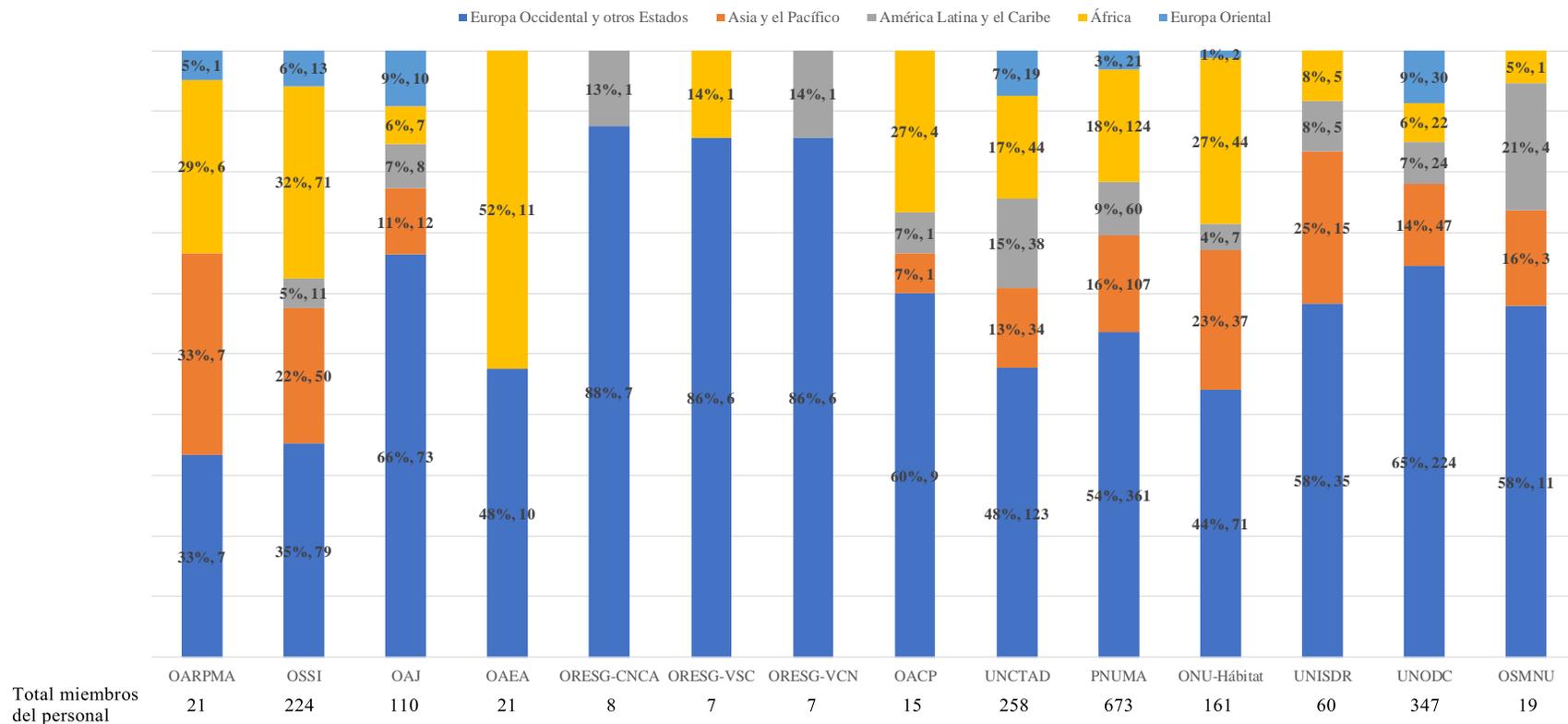
¹ Véase www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml.

Figura I
Porcentaje y número de miembros de personal internacional de la Secretaría de las Naciones Unidas al 31 de diciembre de 2017 por grupo regional* en los departamentos y oficinas

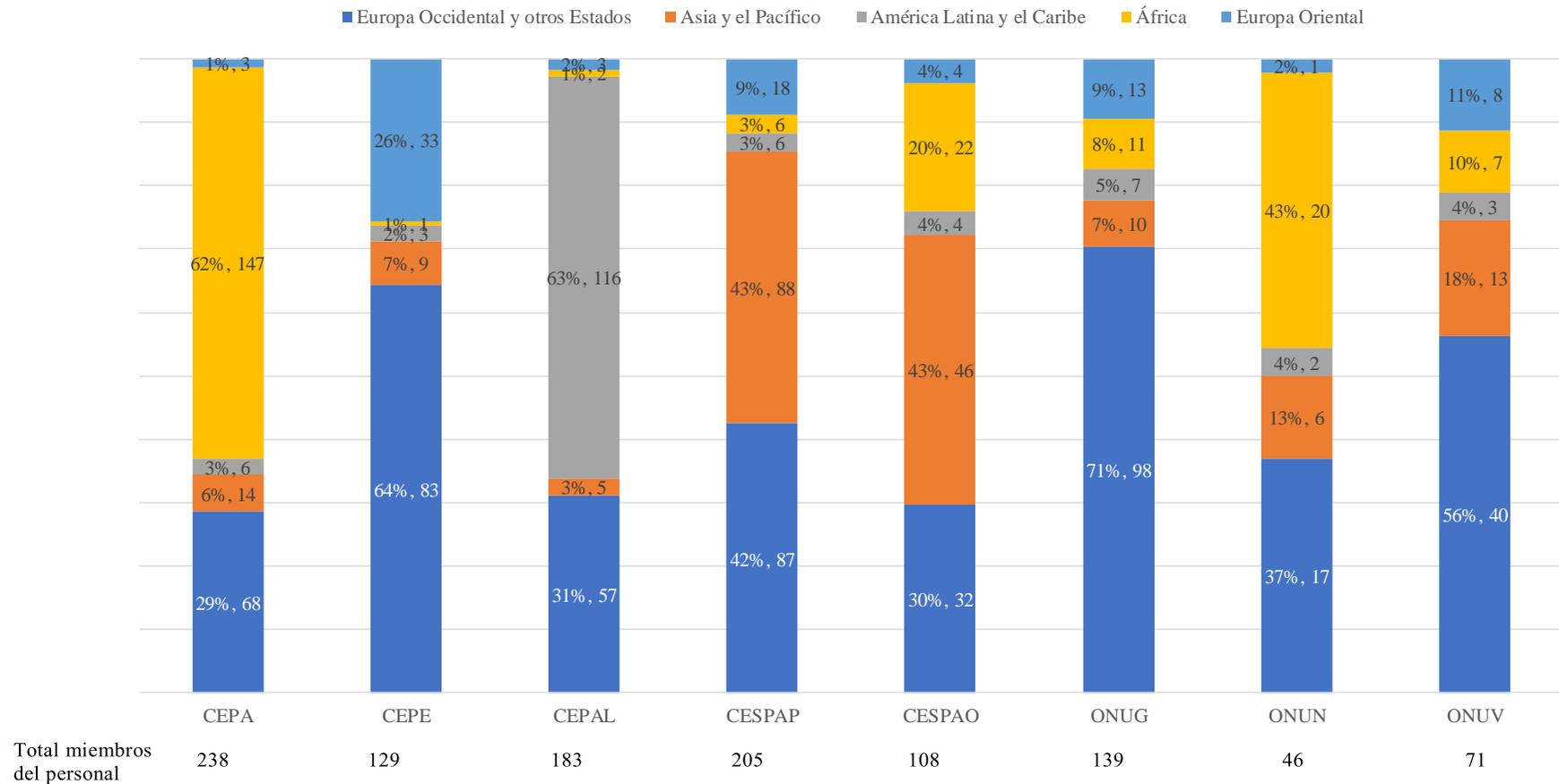


Abreviaturas: DAES, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales; DAAT, Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno; DAGGC, Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias; DG, Departamento de Gestión; DAP, Departamento de Asuntos Políticos; DIP, Departamento de Información Pública; DOMP, Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz; DS, Departamento de Seguridad; Ética, Oficina de Ética; MRITP, Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales; OCAH, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios; OLCT, Oficina de Lucha contra el Terrorismo; OAD, Oficina de Asuntos de Desarme; ACNUDH, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos.

* La lista de miembros de cada grupo regional utilizada en las elecciones puede consultarse en www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml. Los gráficos incluyen todo el personal internacional (Servicio Móvil, Cuadro Orgánico y categorías superiores) con nombramientos permanentes, continuos o de plazo fijo. No está incluido el personal con nombramientos temporales o de Estados no miembros. También se incluyen todas las fuentes de financiación. Las entidades se clasifican según la estructura orgánica de Umoja. Solo se muestran las entidades con pactos del personal directivo superior.



Abreviaturas: OARPMA, Oficina del Alto Representante para los Países Menos Adelantados, los Países en Desarrollo Sin Litoral y los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo; OSSI, Oficina de Servicios de Supervisión Interna; OAJ, Oficina de Asuntos Jurídicos; OAEA, Oficina del Asesor Especial para África; ORESG-CNCA, Oficina del Representante Especial del Secretario General para la Cuestión de los Niños y los Conflictos Armados; ORESG-VSC, Oficina del Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia Sexual en los Conflictos; ORESG-VCN, Oficina del Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia contra los Niños; OACP, Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz; UNCTAD, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo; PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; ONU-Hábitat, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos; UNISDR, Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres; UNODC, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito; OSMNU, Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas.



Abreviaturas: CEPA, Comisión Económica para África; CEPE, Comisión Económica para Europa; CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe; CESPAPAO, Comisión Económica y Social para Asia Occidental; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico; ONUG, Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra; ONUN, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi; ONUV, Oficina de las Naciones Unidas en Viena.

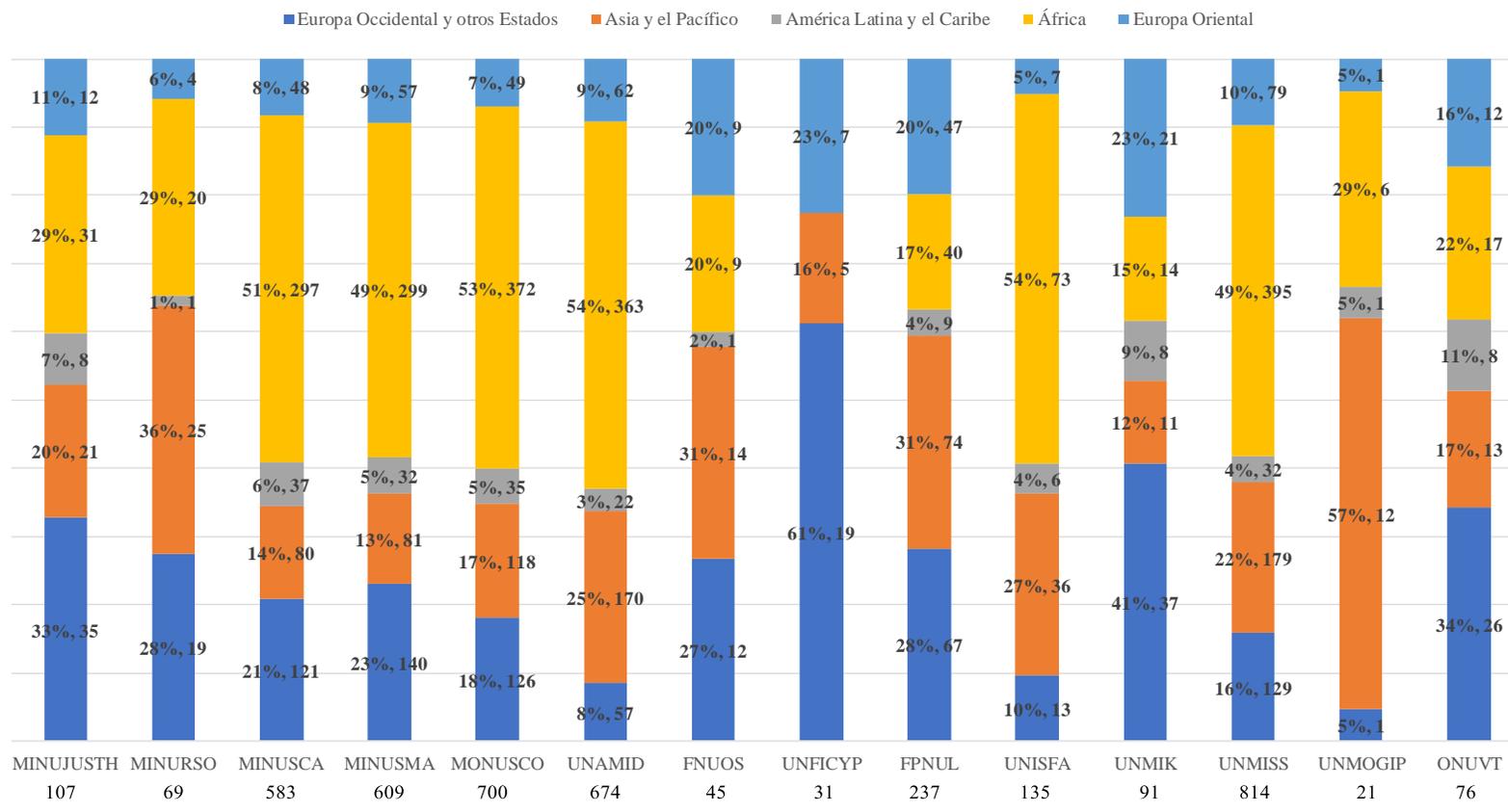
Fuente: datos demográficos recopilados de Umoja o proporcionados directamente por las entidades de las Naciones Unidas.

Figura II
Porcentaje y número de miembros del personal internacional de la Secretaría de las Naciones Unidas al 31 de diciembre de 2017 por grupo regional* en las misiones



Abreviaturas: UNAMA, Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán; UNAMI, Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq; UNIOGBIS, Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Guinea-Bissau; ONUUA, Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana; UNOCA, Oficina Regional de las Naciones Unidas para África Central; UNOWAS, Oficina de las Naciones Unidas para África Occidental y el Sahel; CRNUDPAC, Centro Regional de las Naciones Unidas para la Diplomacia Preventiva en Asia Central; UNSCO, Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Oriente Medio y Representante Personal del Secretario General ante la Organización de Liberación de Palestina y la Autoridad Palestina; OCENUL, Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano; UNSMIL, Misión de Apoyo de las Naciones Unidas en Libia; UNSOM, Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en Somalia; UNVMC, Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Colombia.

* La lista de miembros de cada grupo regional utilizada en las elecciones puede consultarse en www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml. Los gráficos incluyen todo el personal internacional (Servicio Móvil, Cuadro Orgánico y categorías superiores) con nombramientos permanentes, continuos o de plazo fijo. No está incluido el personal con nombramientos temporales o de Estados no miembros. También se incluyen todas las fuentes de financiación. Las entidades se clasifican según la estructura orgánica de Umoja. Solo se muestran las entidades con pactos del personal directivo superior.



Total miembros del personal

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

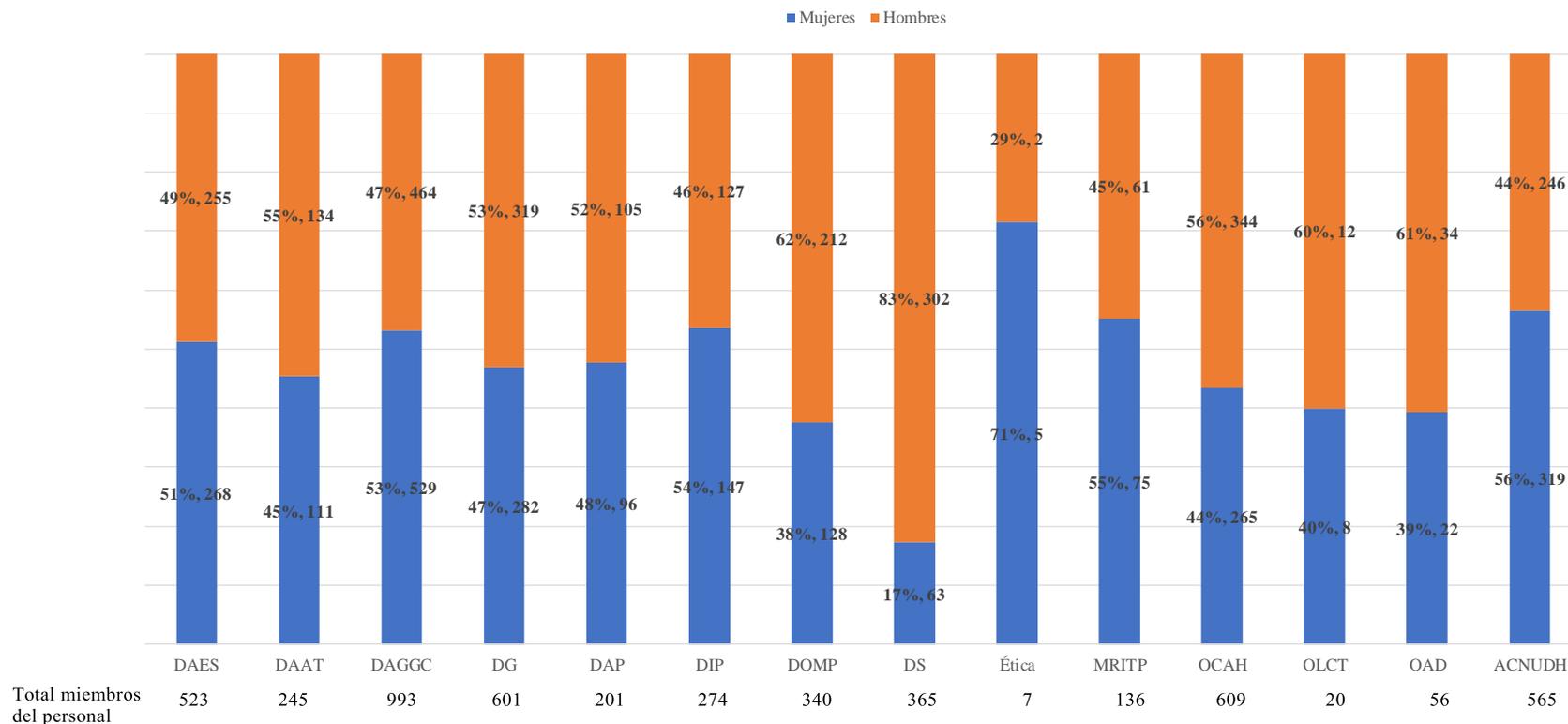
Fuente: datos demográficos recopilados de Umoja o proporcionados directamente por las entidades de las Naciones Unidas.

Anexo IV

Análisis de la distribución de género

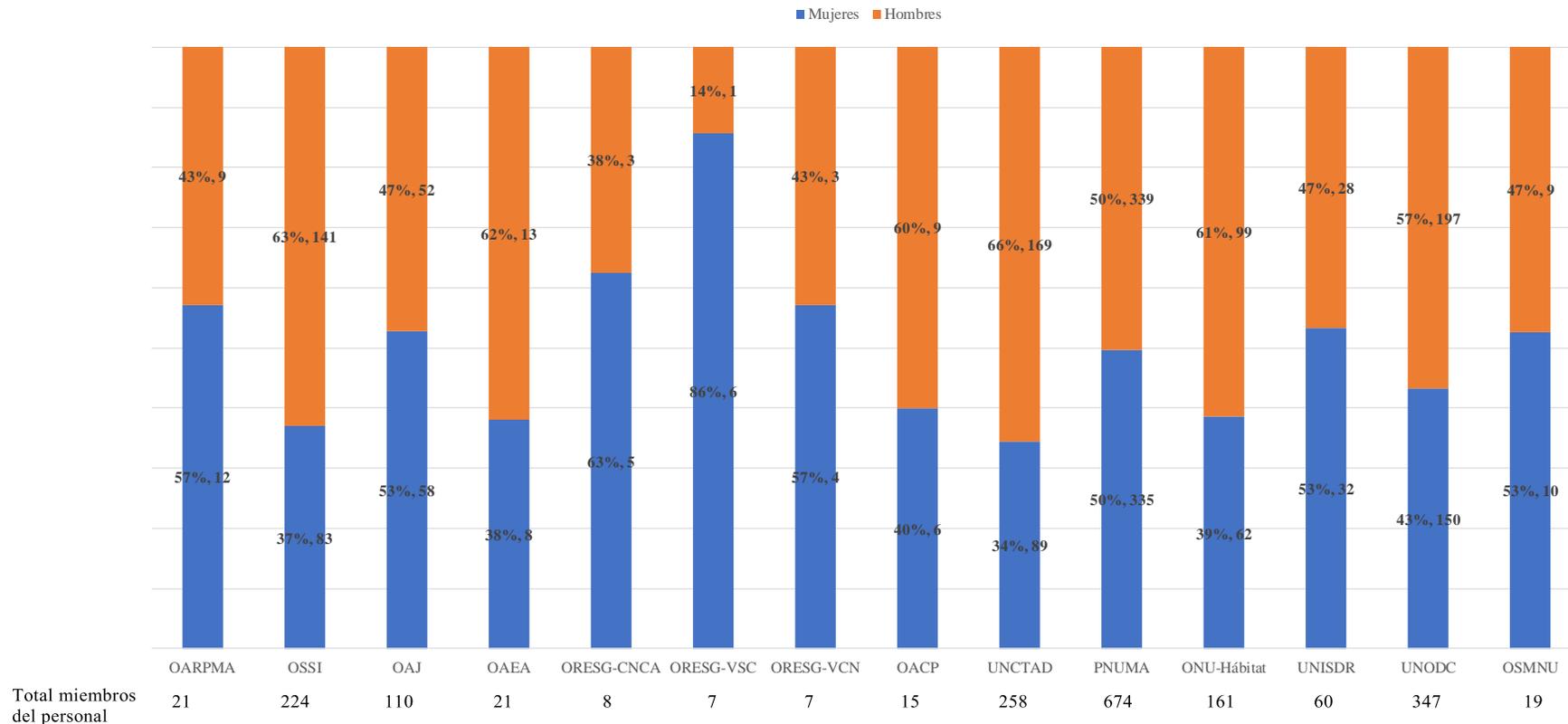
1. La paridad entre los géneros es un elemento fundamental de las reformas globales del Secretario General. Este objetivo refleja los valores básicos de las Naciones Unidas y está en consonancia con la creación de una organización moderna con una fuerza de trabajo diversa e inclusiva, que sea reflejo de las personas a las que presta servicios. Se trata de crear un entorno de trabajo en el que se acepte la igualdad, se erradiquen los prejuicios y se incluya a todo el personal.
2. El Secretario General aspira a cumplir ese objetivo poniendo en marcha la estrategia para todo el sistema sobre la paridad de género. Como parte de las medidas adoptadas para asegurar la rendición de cuentas, el Secretario General ha incluido el seguimiento de la estrategia en los pactos del personal directivo superior.
3. La estrategia reconoce diferentes puntos de partida y dificultades. Las figuras I y II siguientes muestran la composición del personal, por género y entidad al 31 de diciembre de 2017, de las entidades con pactos del personal directivo superior. Como parte de la evaluación anual del cumplimiento de los pactos, los jefes de las entidades deberán informar de los progresos que haya hecho para alcanzar la paridad entre los géneros.

Figura I
Porcentaje y número de miembros del personal internacional* de la Secretaría de las Naciones Unidas al 31 de diciembre de 2017 por género en los departamentos y oficinas

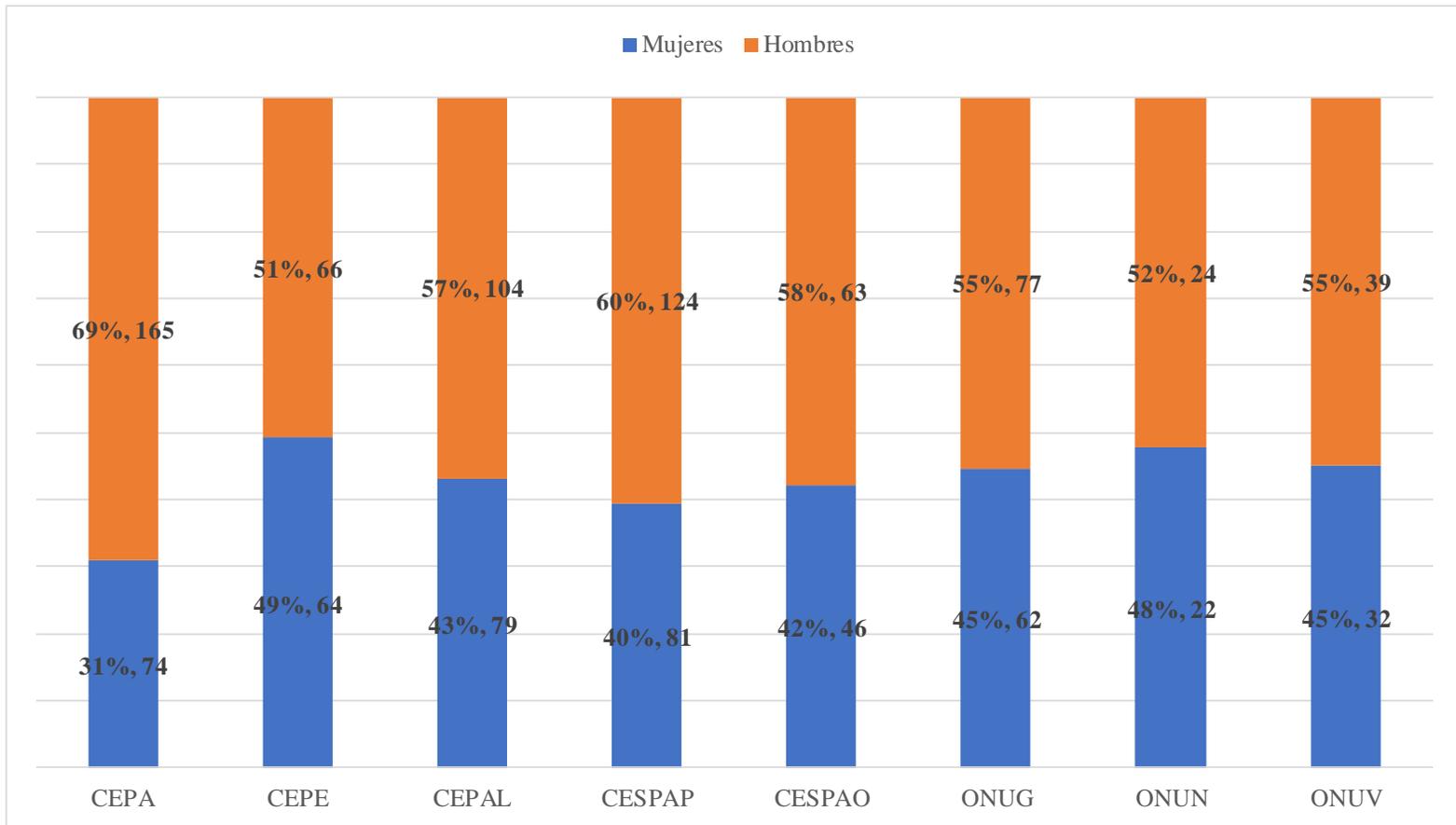


Abreviaturas: DAES, Departamento de Asuntos Económicos y Sociales; DAAT, Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno; DAGGC, Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias; DG, Departamento de Gestión; DAP, Departamento de Asuntos Políticos; DIP, Departamento de Información Pública; DOMP, Departamento de Operaciones de Mantenimiento de la Paz; DS, Departamento de Seguridad; Ética, Oficina de Ética, MRITP, Mecanismo Residual Internacional de los Tribunales Penales; OCAH, Oficina de Coordinación de Asuntos Humanitarios; OLCT, Oficina de Lucha contra el Terrorismo; OAD, Oficina de Asuntos de Desarme; ACNUDH, Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos.

* La lista de miembros de cada grupo regional utilizada en las elecciones puede consultarse en www.un.org/depts/DGACM/RegionalGroups.shtml. No está incluido el personal con nombramientos temporales o de Estados no miembros. También se incluyen todas las fuentes de financiación. Las entidades se clasifican según la estructura orgánica de Umoja. Solo se muestran las entidades con pactos del personal directivo superior.



Abreviaturas: OARPMA, Oficina del Alto Representante para los Países Menos Adelantados, los Países en Desarrollo Sin Litoral y los Pequeños Estados Insulares en Desarrollo; OSSI, Oficina de Servicios de Supervisión Interna; OAJ, Oficina de Asuntos Jurídicos; OAEA, Oficina del Asesor Especial para África; ORESG-CNCA, Oficina del Representante Especial del Secretario General para la Cuestión de los Niños y los Conflictos Armados; ORESG-VSC, Oficina del Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia Sexual en los Conflictos; ORESG-VCN, Oficina del Representante Especial del Secretario General sobre la Violencia contra los Niños; OACP, Oficina de Apoyo a la Consolidación de la Paz; UNCTAD, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo; PNUMA, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; ONU-Hábitat, Programa de las Naciones Unidas para los Asentamientos Humanos; UNISDR, Oficina de las Naciones Unidas para la Reducción del Riesgo de Desastres; UNODC, Oficina de las Naciones Unidas contra la Droga y el Delito; OSMNU, Oficina del Ombudsman y de Servicios de Mediación de las Naciones Unidas.



Total miembros
del personal

239

130

183

205

109

139

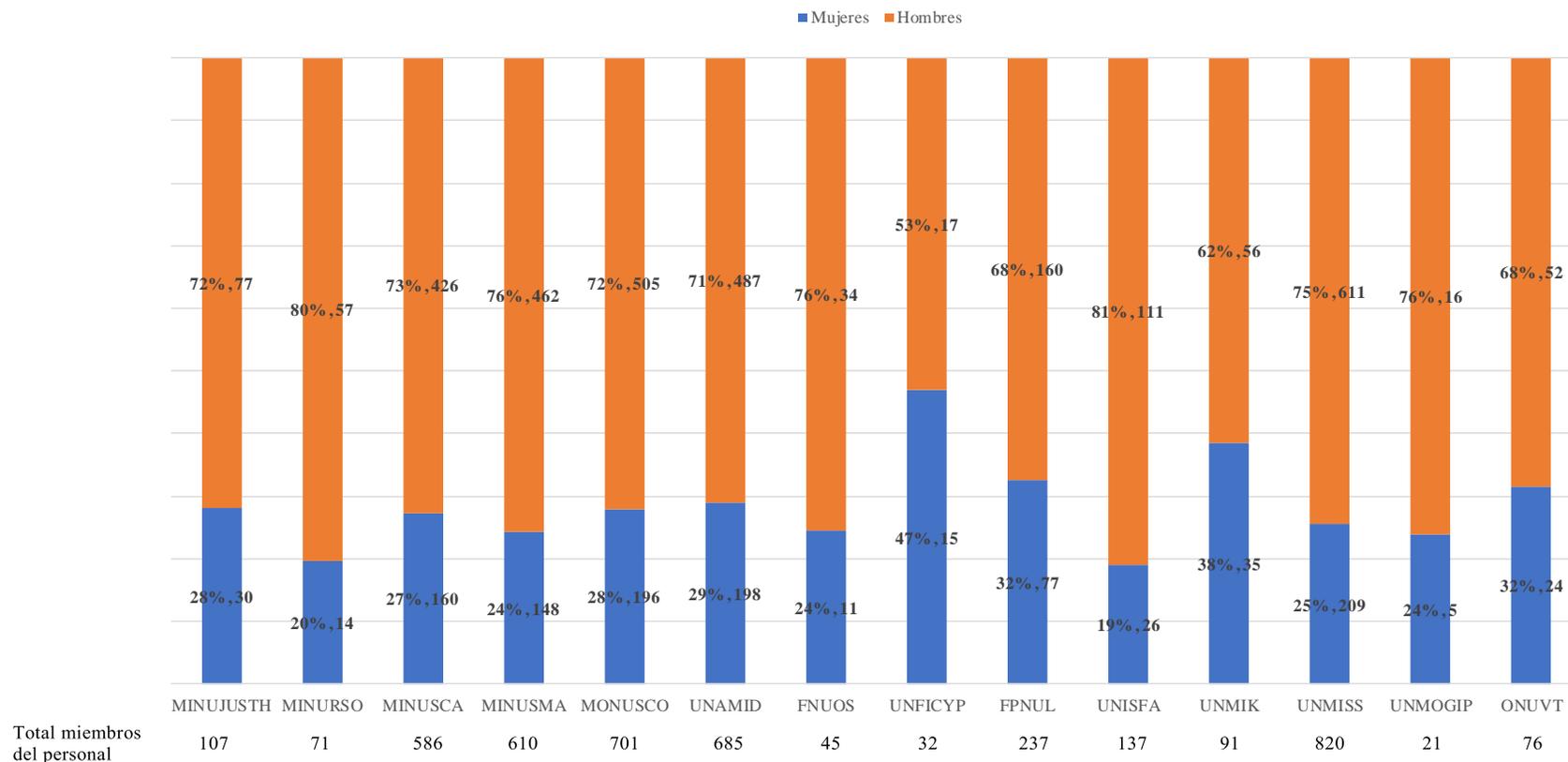
46

71

Abreviaturas: CEPA, Comisión Económica para África; CEPE, Comisión Económica para Europa; CEPAL, Comisión Económica para América Latina y el Caribe; CESPAP, Comisión Económica y Social para Asia y el Pacífico; CESPAO, Comisión Económica y Social para Asia Occidental; ONUG, Oficina de las Naciones Unidas en Ginebra; ONUN, Oficina de las Naciones Unidas en Nairobi; ONUV, Oficina de las Naciones Unidas en Viena.

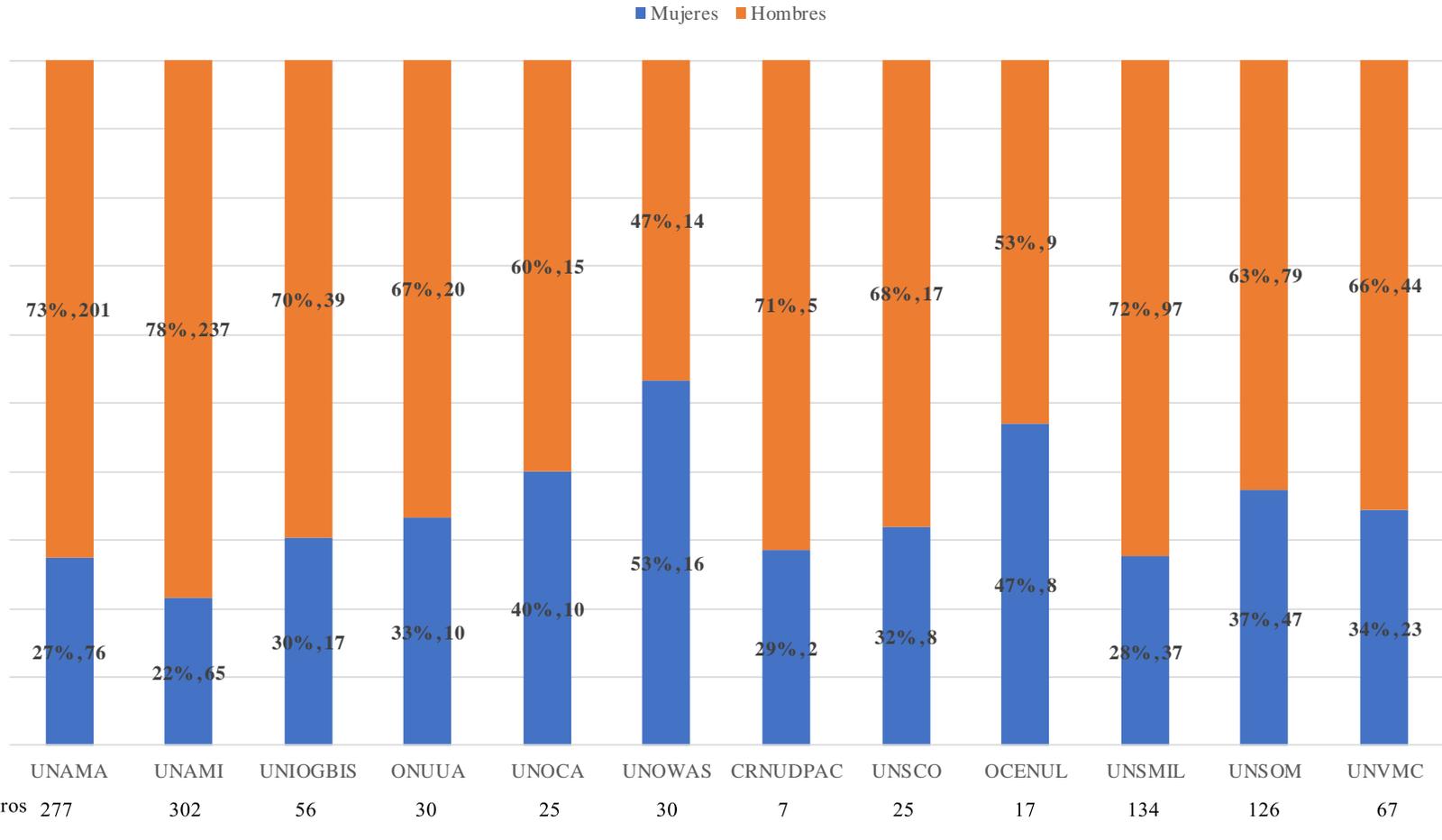
Fuente: datos demográficos recopilados de Umoja o proporcionados directamente por las entidades de las Naciones Unidas.

Figura II
Porcentaje y número de miembros del personal internacional* de la Secretaría de las Naciones Unidas al 31 de diciembre de 2017 por género en las misiones



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

* Los gráficos incluyen todo el personal internacional (Servicio Móvil, Cuadro Orgánico y categorías superiores) con nombramientos permanentes, continuos o de plazo fijo. El personal con nombramientos temporales no está incluido. También se incluyen todas las fuentes de financiación. Las entidades se clasifican según la estructura orgánica de Umoja. Solo se muestran las entidades con pactos del personal directivo superior.



Abreviaturas: UNAMA, Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en el Afganistán; UNAMI, Misión de Asistencia de las Naciones Unidas para el Iraq; UNIOGBIS, Oficina Integrada de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en Guinea-Bissau; ONUUA, Oficina de las Naciones Unidas ante la Unión Africana; UNOCA, Oficina Regional de las Naciones Unidas para África Central; UNOWAS, Oficina de las Naciones Unidas para África Occidental y el Sahel; CRNUDPAC, Centro Regional de las Naciones Unidas para la Diplomacia Preventiva en Asia Central; UNSCO, Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Proceso de Paz del Oriente Medio y Representante Personal del Secretario General ante la Organización de Liberación de Palestina y la Autoridad Palestina OCENUL, Oficina del Coordinador Especial de las Naciones Unidas para el Líbano; UNSMIL, Misión de Apoyo de las Naciones Unidas en Libia; UNSOM, Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en Somalia; UNVMC, Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Colombia.