



Asamblea General

Distr. general
23 de agosto de 2016
Español
Original: inglés

Septuagésimo primer período de sesiones

Tema 139 del programa provisional*

Gestión de los recursos humanos

Visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos: en pos de una fuerza de trabajo global, dinámica, adaptable y comprometida para las Naciones Unidas

Informe del Secretario General

Resumen

En el presente informe, preparado de conformidad con lo dispuesto en las resoluciones de la Asamblea General [67/255](#), [68/252](#), [68/265](#), [70/244](#) y [70/286](#), el Secretario General presenta una visión general de la gestión de los recursos humanos en la Organización y aborda específicamente las reformas de la gestión de los recursos humanos que se han aplicado desde el sexagésimo tercer período de sesiones de la Asamblea General o que están en vías de aplicación. En el informe se destacan los continuos avances logrados en el marco de la iniciativa que figura en el informe del Secretario General titulado “Invertir en el personal” ([A/61/255](#)) y las opiniones de este sobre el camino a seguir para lograr una fuerza de trabajo más global, dinámica, adaptable y comprometida para las Naciones Unidas.

Las principales iniciativas de reforma adoptadas desde el sexagésimo tercer período de sesiones se han centrado en las esferas prioritarias del marco contractual, como la armonización de las condiciones de servicio; el marco de gestión de talentos, incluida la planificación de la fuerza de trabajo; la dotación de personal y la contratación, incluida la movilidad planificada; la gestión de la actuación profesional; el aprendizaje y la promoción de las perspectivas de carrera y, más recientemente, la aplicación de un nuevo paquete de remuneración del régimen común de las Naciones Unidas. También se están llevando a cabo reformas importantes en la esfera de la salud y el bienestar del personal.

* [A/71/150](#).



El informe concluye con las opiniones del Secretario General sobre cómo debería encarar la Organización los desafíos futuros en el ámbito de la gestión de los recursos humanos y expone su intención de presentar a la Asamblea General en su septuagésimo tercer período de sesiones un marco actualizado para la gestión de los recursos humanos en la Organización. Este marco seguirá desarrollando los tres temas siguientes: a) la gestión de talentos; b) la prestación de servicios de recursos humanos; y c) la prestación de apoyo para conformar la cultura institucional.

El presente informe reemplaza a todos los demás informes sobre gestión de los recursos humanos presentados por el Secretario General a la Asamblea General en sus períodos de sesiones sexagésimo noveno y septuagésimo, concretamente el informe titulado “Visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos: en pos de una fuerza de trabajo global, dinámica y adaptable” (A/69/190) y otros informes conexos sobre la movilidad (A/69/190/Add.1 y A/70/254), la gestión de la actuación profesional (A/69/190/Add.2), el programa para jóvenes profesionales (A/69/190/Add.3) y la evaluación del sistema de intervalos convenientes (A/69/190/Add.4). En lugar de examinar esos informes, la Asamblea decidió examinar en su septuagésimo primer período de sesiones informes nuevos o actualizados del Secretario General. En el presente informe y sus adiciones se han actualizado la información y las propuestas que figuran en esos informes anteriores para que las examine la Asamblea General.

El informe tiene dos adiciones: información actualizada sobre la aplicación del nuevo sistema de selección de personal y movilidad planificada (A/71/323/Add.1); y un examen amplio de la evaluación del sistema de intervalos convenientes (A/71/323/Add.2).

Índice

	<i>Página</i>
I. Introducción.....	4
II. Resumen de las iniciativas de reforma de la gestión de los recursos humanos	5
III. Reforma de la gestión de los recursos humanos	9
A. Iniciativas sobre el marco contractual.....	9
B. Marco de gestión de talentos e iniciativas	15
C. Necesidades y punto de vista del personal sobre el terreno.....	45
D. Salud y bienestar del personal	49
IV. El camino a seguir: un marco para la gestión de los recursos humanos más integrado	55
V. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General	61
VI. Resumen de las medidas adoptadas en respuesta a las solicitudes formuladas por la Asamblea General en sus resoluciones 63/250 , 65/247 , 67/255 , 68/252 y 68/265 y las solicitudes y recomendaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto refrendadas por la Asamblea General.....	62
A. Asamblea General.....	62
B. Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto	65
Anexo	
Resumen de los progresos realizados en la elaboración de un sistema amplio de planificación de la fuerza de trabajo	67

I. Introducción

1. El contexto mundial cambiante y la evolución de los mandatos han llevado a la Organización a emprender varias iniciativas de reforma de la gestión con el objetivo de lograr que la Secretaría sea más eficiente, eficaz y responsable. En la esfera de la gestión de los recursos humanos, por ejemplo, se han seguido aplicando las reformas de los recursos humanos previstas en el informe del Secretario General titulado “Invertir en el personal” ([A/61/255](#)), que tenía por objeto crear una fuerza de trabajo verdaderamente integrada, orientada al servicio sobre el terreno y de ámbito mundial. El informe se centró en dos esferas principales de la gestión de los recursos humanos de las Naciones Unidas que necesitaban reformarse: los arreglos contractuales y el marco de gestión de talentos.

2. Las primeras medidas del programa de reforma tenían por objeto armonizar los arreglos contractuales dispares y mejorar las condiciones de servicio, dado que estos eran los principales obstáculos para el movimiento de personal dentro de la Secretaría y entre la Sede y los lugares de destino sobre el terreno. Otras importantes iniciativas de reforma fueron la aplicación del marco de gestión de talentos (véanse [A/65/305](#) y [A/65/305/Add.3](#)) y el nuevo sistema de planificación de los recursos institucionales para la gestión de los recursos humanos (Umoja). El marco de gestión de talentos propuesto tenía por objeto integrar la planificación de la fuerza de trabajo, la dotación de personal y la contratación, la gestión de la actuación profesional, el aprendizaje y la promoción de las perspectivas de carrera a fin de cumplir más eficazmente los mandatos de las Naciones Unidas. También se adoptaron otras medidas para facilitar la movilidad e integrar en una Secretaría global al personal que se encontraba sobre el terreno y en la Sede (véase [A/68/358](#)).

3. Si bien se han armonizado las condiciones de servicio y se ha progresado constantemente en la aplicación del marco de gestión de talentos, muchos procesos de gestión de los recursos humanos aún no están plenamente integrados. Todavía no se ha logrado el objetivo de contar con una fuerza de trabajo plenamente inclusiva, adaptable y comprometida que sea capaz de cumplir el mandato de la Organización y que se caracterice por un pleno equilibrio entre los géneros y una representación geográfica completa.

4. Los mandatos de la Asamblea General y las recomendaciones de los órganos de supervisión sobre la gestión de los recursos humanos constituyen una hoja de ruta útil para guiar una reforma sostenida. Diversas iniciativas tecnológicas recientes, como la introducción de Umoja y el perfeccionamiento de Inspira, han subrayado la necesidad de adoptar un enfoque más global, holístico e integrado de la gestión de los recursos humanos con el que las Naciones Unidas puedan lograr una fuerza de trabajo verdaderamente global, dinámica, adaptable y comprometida. Además, la necesidad de la Organización de operar en entornos cada vez más peligrosos y cumplir mandatos dinámicos hace que sea imperativo proteger aún más la salud mental y física de su personal.

5. En el presente informe, preparado de conformidad con lo dispuesto en las resoluciones de la Asamblea General [67/255](#), [68/252](#), [68/265](#), [70/244](#) y [70/286](#), el Secretario General presenta una visión general de la gestión de los recursos humanos en la Organización y aborda específicamente las reformas de la gestión de los recursos humanos que se han aplicado desde el sexagésimo tercer período de sesiones de la Asamblea General o que están en vías de aplicación. En el informe se destacan los continuos progresos realizados en el marco de la iniciativa que figura

en el informe del Secretario General titulado “Invertir en el personal” (A/61/255), en particular en esferas prioritarias como el marco contractual, que incluye la armonización de las condiciones de servicio, el marco de gestión de talentos y, más recientemente, la aplicación del nuevo paquete de remuneración del régimen común de las Naciones Unidas y de un marco de salud y seguridad ocupacional del régimen común.

6. En el informe se concluye con las opiniones del Secretario General sobre cómo debería abordar la Organización los desafíos a los que tendrá que responder la gestión de los recursos humanos en el futuro y este manifiesta su intención de presentar a la Asamblea General un marco actualizado integrado para la gestión de los recursos humanos en la Organización. El marco seguirá desarrollando los tres temas siguientes: a) la gestión de talentos; b) la prestación de servicios de recursos humanos; y c) la prestación de apoyo para conformar la cultura institucional.

7. El informe reemplaza a todos los demás informes sobre gestión de los recursos humanos presentados a la Asamblea General por el Secretario General en sus períodos de sesiones sexagésimo noveno y septuagésimo, concretamente el informe titulado “Visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos: en pos de una fuerza de trabajo global, dinámica y adaptable” (A/69/190) y otros informes conexos sobre la movilidad (A/69/190/Add.1 y A/70/254), la gestión de la actuación profesional (A/69/190/Add.2), el programa para jóvenes profesionales (A/69/190/Add.3) y la evaluación del sistema de intervalos convenientes (A/69/190/Add.4). En lugar de examinar esos informes, la Asamblea decidió examinar informes nuevos o actualizados del Secretario General en su septuagésimo primer período de sesiones. En el presente informe y sus adiciones se han actualizado la información y las propuestas que figuran en estos informes anteriores para que las examine la Asamblea General.

8. El informe tiene dos adiciones, en las que se presenta información actualizada sobre la aplicación del marco de movilidad y de promoción de las perspectivas de carrera (A/71/323/Add.1) en el marco del nuevo sistema de selección de personal y movilidad planificada (ST/AI/2016/1) y un examen amplio de la evaluación del sistema de intervalos convenientes (A/71/323/Add.2).

II. Resumen de las iniciativas de reforma de la gestión de los recursos humanos

9. El recurso más valioso de la Organización es su fuerza de trabajo. La Asamblea General, en su resolución 67/255, solicitó al Secretario General que le presentara un informe sobre la marcha de los trabajos en la aplicación de las reformas en curso en materia de gestión de los recursos humanos, entre otras las aprobadas en esa resolución y en las resoluciones 63/250 y 65/247, haciendo especial hincapié en si esas reformas estaban produciendo los beneficios esperados, generando otras eficiencias o aportando mejoras concretas. En su resolución 68/265, la Asamblea solicitó al Secretario General que presentara informes anuales sobre movilidad hasta su septuagésimo segundo período de sesiones.

10. Los progresos logrados hasta el momento y las próximas medidas que se adoptarán se describen en el cuadro 1.

Cuadro 1
Resumen de los progresos realizados en la aplicación de las reformas de la gestión de los recursos humanos

<i>Esfera</i>	<i>Actividades/hitos</i>	<i>Próximas medidas</i>
Reforma contractual	<p>Se realizó, por una sola vez, un examen de los nombramientos permanentes: de 5.908 casos, se consideró que 4.094 reunían las condiciones para convertirlos a nombramientos permanentes a fecha de julio de 2014</p> <p>Como resultado del primer examen sobre la concesión de nombramientos continuos realizado en 2012, se concedieron nombramientos continuos a 2.339 funcionarios del Cuadro Orgánico y categorías superiores y del Servicio Móvil y a 560 funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos</p>	<p>Se está realizando el examen de la concesión de nombramientos continuos correspondiente al año 2013</p>
Sueldos y prestaciones del régimen común de las Naciones Unidas	<p>Tras la aprobación de la resolución 70/244 de la Asamblea General, se comenzó a trabajar sobre los preparativos para llevar a efecto los cambios en el paquete de remuneración del personal de contratación internacional</p>	<p>Se harán efectivos los nuevos sueldos y prestaciones del régimen común de las Naciones Unidas</p>
Planificación de la fuerza de trabajo	<p>Se desarrolló una metodología en cinco etapas para la planificación de la fuerza de trabajo</p> <p>Varias operaciones sobre el terreno llevaron a cabo proyectos piloto de planificación de la fuerza de trabajo de conformidad con la nueva metodología y en relación con los exámenes de la dotación de personal civil, 14 de los cuales se habían concluido al 31 de diciembre de 2015</p>	<p>Se fortalecerá la planificación de la fuerza de trabajo a nivel de entidad</p> <p>Se aplicará a la planificación de la fuerza de trabajo un enfoque centrado en una red de empleo</p> <p>Se integrarán mejor la planificación de la fuerza de trabajo y otros procesos de gestión de talentos, como la divulgación, la contratación, el aprendizaje y la promoción de las perspectivas de carrera</p>

Esfera	Actividades/hitos	Próximas medidas
Selección y contratación de personal	<p>Se adoptaron medidas para hacer frente a los retrasos en el proceso de contratación</p> <p>Se introdujo una prueba piloto de preselección no supervisada, realizada a través de Internet, para los candidatos que solicitaran vacantes específicas dentro de la red de gestión y administración</p>	<p>Se ampliará el uso de pruebas de preselección realizadas a través de Internet a otras vacantes con el fin de reducir el número de formularios de antecedentes personales que debe examinar manualmente el directivo contratante y, de ese modo, reducir los plazos de contratación hasta 30 días, según las estimaciones</p> <p>Siempre y cuando la Asamblea General así lo decida, se reducirá a 30 días el período estándar de 60 días de publicación que se aplica a los anuncios de vacantes de puestos específicos en las sedes para puestos del Cuadro Orgánico y categorías superiores</p> <p>El Secretario General seguirá examinando el proceso general de dotación de personal y contratación y solicitando las sugerencias de los departamentos y oficinas a fin de encontrar nuevas formas de trabajar con más eficiencia</p>
	<p>El 1 de enero de 2016 entró en vigor la aplicación de un nuevo sistema de selección de personal y movilidad planificada; la red de asuntos políticos, de paz y humanitarios (POLNET) fue la primera red de empleo que hizo la transición al nuevo sistema</p>	<p>La red de tecnología de la información y las telecomunicaciones será la próxima red de empleo que hará la transición al nuevo sistema el 1 de enero de 2017</p>
	<p>Se ejecutó anualmente el programa para jóvenes profesionales; los primeros exámenes se realizaron en diciembre de 2011</p>	<p>Se aplicarán los diversos elementos de la fase II del programa para jóvenes profesionales de conformidad con el plan de aplicación que figura en el documento A/65/305/Add.4</p>
	<p>Se fortalecieron las actividades de divulgación mediante el establecimiento de la Dependencia de Extensión en 2008</p>	<p>Con objeto de lograr mejores resultados e intensificar su impacto, las iniciativas de divulgación se coordinarán de manera estratégica con las prioridades de la organización y los mandatos respectivos de las entidades</p>

<i>Esfera</i>	<i>Actividades/hitos</i>	<i>Próximas medidas</i>
		Se fortalecerá la imagen de la Organización con el fin de estrechar el vínculo entre las necesidades de personal capacitado, los sectores de fuerza laboral y las fuentes de posibles talentos
		Se establecerán mecanismos para medir la eficacia de las actividades de divulgación
	Se estableció una estrategia de apoyo a las medidas adoptadas para lograr la igualdad de género	Se aplicará la estrategia mejorada de igualdad de género en toda la Secretaría
Gestión de la actuación profesional	Se implantó la capacitación obligatoria en gestión de la actuación profesional en 2011 y se actualizó en 2015	Se aplicarán los cambios propuestos que se indican en la sección III.B.3 del presente informe
	Se terminó de desarrollar el instrumento de gestión electrónica de la actuación profesional de Inspira y se empezó a usar en toda la Organización a partir de abril de 2012	
	Se incluyó la meta del 100% de cumplimiento con la gestión de la actuación profesional en los pactos del personal directivo en 2014	
	Se desarrollaron propuestas de reforma de la gestión de la actuación profesional tras la celebración de consultas y se examinaron las mejores prácticas y las lecciones aprendidas del sistema de justicia de 2012 a 2016	
Aprendizaje y promoción de las perspectivas de carrera	Se aplicó, a título experimental, el sistema de gestión del aprendizaje a principios de 2012	Se seguirá desplegando el sistema de gestión del aprendizaje en todas las entidades de la Secretaría
	Se desarrolló la nueva estrategia de aprendizaje y promoción de las perspectivas de carrera en 2014	Se asegurará que el sistema de gestión del aprendizaje incluya actividades de aprendizaje, como el contenido en formato electrónico de los cursos obligatorios, los cursos de contenido sustantivo y las clases y exámenes de idiomas

<i>Esfera</i>	<i>Actividades/hitos</i>	<i>Próximas medidas</i>
		Se seguirán examinando y revisando los programas de formación y perfeccionamiento en consonancia con los elementos clave de la nueva estrategia de aprendizaje y promoción de las perspectivas de carrera
Cuestiones relativas al trabajo y la vida personal	Se aplicó una política experimental revisada sobre modalidades de trabajo flexibles entre noviembre de 2011 y diciembre de 2014. La experiencia adquirida se utilizó para elaborar una política revisada	Se aplicarán la política revisada sobre modalidades de trabajo flexible y los instrumentos de apoyo conexos
El camino a seguir: la evolución del marco para la gestión de los recursos humanos	Se siguió desarrollando el marco para la gestión de los recursos humanos basado en los tres temas siguientes: a) la gestión de talentos; b) la prestación de servicios de recursos humanos; y c) la prestación de apoyo para conformar la cultura institucional	Se presentará a la Asamblea General en su septuagésimo tercer período de sesiones una versión actualizada del marco integrado para la gestión de los recursos humanos de la Organización

III. Reforma de la gestión de los recursos humanos

A. Iniciativas sobre el marco contractual

1. Reforma contractual

Antecedentes, avances realizados y mandato

11. Como se indica en el informe del Secretario General titulado “Invertir en el personal”, uno de los principales objetivos de la reforma de la gestión de los recursos humanos era conseguir una fuerza laboral verdaderamente integrada, orientada al servicio sobre el terreno y de ámbito mundial. Uno de los principales obstáculos para lograr ese objetivo era la gran variedad de arreglos contractuales con diferentes condiciones de servicio que existían. Antes del 1 de julio de 2009, había tres series de reglas diferentes del Reglamento del Personal (las series 100, 200 y 300) y nueve tipos distintos de contratos. Si bien las series 100 y 200 del Reglamento del Personal tenían en general unas condiciones de servicio similares, los nombramientos de duración limitada de la serie 300 que se utilizaban en las operaciones sobre el terreno ofrecían un paquete de remuneración más limitado y restringían el servicio a una misión en concreto.

12. De conformidad con el marco contractual aprobado por la Comisión de Administración Pública Internacional (CAPI) (A/60/30, anexo IV), el Secretario General propuso, en su informe conexo (A/63/298), una simplificación y racionalización de los arreglos contractuales a fin de responder mejor a las

necesidades operacionales y asegurar la transparencia, la equidad y la coherencia en el trato del personal.

13. La Asamblea General, en su resolución [63/250](#), destacó la necesidad de racionalizar los arreglos contractuales utilizados por el sistema de las Naciones Unidas, que carecían de transparencia y eran difíciles de administrar. Por lo tanto, la Asamblea aprobó nuevos arreglos contractuales, en vigor desde el 1 de julio de 2009, con arreglo a una sola serie de reglas del Reglamento del Personal, que comprendían los tres tipos de nombramiento siguientes:

a) Nombramientos temporales de menos de un año, que se podrían renovar por un año adicional (o, de manera excepcional, hasta un máximo de 729 días) para responder al aumento repentino de las necesidades sobre el terreno y las necesidades relativas a proyectos especiales;

b) Nombramientos de plazo fijo, que se podrían renovar por un período de hasta cinco años cada vez;

c) Nombramientos continuos, que serían de duración ilimitada.

Nombramientos temporales

14. La introducción de nombramientos temporales ha dado a la Organización flexibilidad para responder a la evolución de las necesidades institucionales, por ejemplo, el aumento repentino de las necesidades, la puesta en marcha de misiones, las situaciones de emergencia y las necesidades relativas a proyectos, sin tener que contraer obligaciones a largo plazo. Algunos departamentos y oficinas consideran que la limitación de 364 días que se impone al uso de nombramientos temporales cuando el trabajo no está relacionado con las operaciones sobre el terreno o proyectos especiales con períodos finitos es demasiado restrictiva y preferirían tener flexibilidad para satisfacer determinadas necesidades temporales después de los 364 días.

Nombramientos de plazo fijo

15. Se realizó un examen de los contratos del personal sobre el terreno con nombramientos de duración limitada de la serie 300 tras la introducción de la nueva serie de reglas del Reglamento del Personal, de conformidad con la resolución [63/250](#) de la Asamblea General. Un total de 3.620 funcionarios de contratación internacional recibieron nombramientos de plazo fijo en operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales. Su servicio se limitaba a las misiones concretas en las que trabajaban hasta que hubieran pasado por un proceso competitivo sometido al examen de un órgano central de examen. Cuando se introdujo el sistema de selección de personal en abril de 2010, los funcionarios de contratación internacional de las operaciones sobre el terreno de las Naciones Unidas se integraron en el sistema mundial de selección de personal de la Secretaría, lo que permitió que se aplicaran normas comunes a la contratación de todos los funcionarios en la Sede y sobre el terreno.

16. También se concedieron nombramientos de plazo fijo con arreglo al nuevo Reglamento del Personal a los funcionarios que anteriormente tenían contratos de la serie 200 del Reglamento del Personal. Los nombramientos de plazo fijo que se

concedieron a personal que anteriormente trabajaba con arreglo a la serie 200 del Reglamento del Personal se limitaban a la prestación de servicios en el departamento u oficina en que se encontraba ese personal, y en la misma categoría, hasta que hubieran pasado por un proceso competitivo sometido al examen de un órgano central de examen.

2. Examen de los nombramientos continuos

Antecedentes, avances realizados y mandato

17. La Organización llevó a cabo el primer examen anual, correspondiente a 2012, que comenzó el 1 de agosto de 2013 y concluyó el 30 de septiembre de 2014. Se concedieron nombramientos continuos a 2.339 funcionarios del Cuadro Orgánico y categorías superiores y del Servicio Móvil y a 560 funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos. En el cuadro 2 se muestra el desglose del número de funcionarios examinados, el número de nombramientos continuos disponibles y el número de nombramientos continuos concedidos.

Cuadro 2

Primer examen anual de nombramientos continuos (2012)

<i>Categoría</i>	<i>Número de funcionarios examinados</i>	<i>Número de nombramientos continuos disponibles</i>	<i>Número de nombramientos continuos concedidos</i>
Cuadro Orgánico y categorías superiores y Servicio Móvil	2 432	3 342	2 339
Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos	764	558	560

18. Se espera que el segundo examen anual, correspondiente al año 2013, que se está llevando a cabo actualmente, concluya antes del 30 de noviembre de 2016. El número máximo de nombramientos continuos que puede concederse es 1.660 para el Cuadro Orgánico y categorías superiores y el Servicio Móvil y 244 para el Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos. El cuadro 3 muestra el estado del examen.

Cuadro 3

Segundo examen anual de nombramientos continuos (2013)

<i>Categoría</i>	<i>Número de funcionarios que se está examinando</i>	<i>Número de nombramientos continuos disponibles</i>	<i>Número de nombramientos continuos concedidos</i>
Cuadro Orgánico y categorías superiores y Servicio Móvil	3 285	1 660	Por determinar
Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos	1,022	244	Por determinar

3. Armonización de las condiciones de servicio

Antecedentes, avances realizados y mandato

19. Antes de que se armonizaran las condiciones de servicio sobre el terreno en 2011, las misiones sobre el terreno se clasificaban como “misiones establecidas” (aptas para familias) o “misiones especiales” (no aptas para familias). La

designación de misiones aptas o no aptas para familias se hacía por razones administrativas y operacionales y no estaba relacionada con la seguridad en el lugar. Para los funcionarios de otras oficinas, organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas la designación de un lugar de destino como “apto” o “no apto” para familias se basaba en el nivel de seguridad que existiera en ese lugar. Algunos lugares de destino que se consideraban aptos para familias en el caso del personal de oficinas, organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas se consideraban no aptos para familias en el caso del personal de la Secretaría que trabajaba en las misiones sobre el terreno, lo que daba lugar a diferencias en el trato. Más del 90% de los funcionarios de contratación internacional en las operaciones sobre el terreno de las Naciones Unidas, que prestaba servicios en lugares de destino no aptos para familias, vivía separado de sus familias durante largos períodos de tiempo sin recibir compensación por tener que mantener un segundo hogar aparte. Además, el paquete de remuneración del personal de las misiones era entre un 30% y un 40% inferior al del personal sobre el terreno de las oficinas, organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas en el mismo lugar de destino. La tasa de vacantes del personal de contratación internacional de las misiones era en promedio del 26% y la tasa anual de movimiento de personal en 2007 ascendía al 29% para el personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores.

20. Como parte de los esfuerzos por mejorar las condiciones de servicio de los funcionarios del Servicio Móvil y poder satisfacer las necesidades de la Organización, que está cada vez más orientada a las operaciones sobre el terreno, velar por que el personal reciba un trato equitativo y atraer y retener a personal de alta calidad sobre el terreno, el Secretario General, en su informe sobre la armonización de las condiciones de servicio ([A/65/305/Add.1](#), secc. II), apoyó las recomendaciones de la CAPI de armonizar la designación de los lugares de destino en que había misiones como aptos o no aptos para familias sobre la base de una evaluación de la seguridad, introducir una prestación adicional por condiciones de vida difíciles para los funcionarios asignados a lugares de destino no aptos para familias, y establecer un marco para los viajes de descanso y recuperación. En su resolución [65/248](#), relativa al régimen común de las Naciones Unidas, la Asamblea General aprobó las recomendaciones de la Comisión para armonizar las condiciones de servicio del personal sobre el terreno.

21. Tras la aprobación de la resolución [65/248](#) de la Asamblea General, cuyas disposiciones entraron en vigor el 1 de julio de 2011, la designación de los lugares de destino en las misiones como aptos o no aptos para familias se armonizó con la de los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas sobre la base de las condiciones de seguridad. Como resultado de ello, a partir de esa fecha, la situación de 39 lugares de destino en los que había operaciones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales pasó de considerarse no apta para familias a ser apta para familias, con lo que el porcentaje de personal de las misiones asignado a lugares de destino aptos para familias pasó a ser del 35%, frente a un 10% antes de julio de 2011. La designación por la CAPI de los lugares de destino aptos o no aptos para familias ha asegurado el tratamiento equitativo del personal del régimen común de las Naciones Unidas que presta servicios en el mismo lugar de destino.

22. El 1 de julio de 2011 también se introdujo una prestación adicional por condiciones de vida difíciles para los funcionarios asignados a lugares de destino no aptos para familias. Esa prestación adicional ha aumentado el incentivo para que el personal preste servicios en lugares de destino no aptos para familias al compensarle por los gastos adicionales asociados con la prestación de servicios en esos lugares. La tasa de movimiento del personal de contratación internacional en esos lugares de destino ha disminuido del 9,4% en el período comprendido entre el 1 de enero de 2012 y el 31 de diciembre de 2012 al 8,1% en el período comprendido entre el 1 de enero de 2013 y el 31 de diciembre de 2013, y se ha observado que dicha tasa ha seguido disminuyendo en los años siguientes. No obstante, esta prestación planteaba problemas en algunos lugares de destino considerados aptos para familias. Como la determinación de si un lugar de destino es apto o no para familias se hace ahora únicamente sobre la base de las condiciones de seguridad, algunos funcionarios que prestan servicios en lugares de destino considerados aptos para familias pero que carecen de escuelas, viviendas o servicios médicos adecuados optan por no trasladar a sus familias a esos lugares. Estos funcionarios están más motivados a trasladarse a un lugar de destino no apto para familias porque perciben que, de hecho, ya viven separados de sus familias y tienen que sufragar los gastos de dos viviendas sin el beneficio de la prestación por condiciones de vida difíciles que se abona en los lugares de destino no aptos para familias.

23. Las designaciones y los ciclos de descanso y recuperación para las misiones sobre el terreno también se han armonizado con los de los organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas, en consonancia con el marco de descanso y recuperación que figura en el anexo XI del informe de la CAPI (A/65/30), gracias a lo cual se han normalizado los ciclos de los funcionarios del régimen común de las Naciones Unidas y, por consiguiente, han aumentado la transparencia y la equidad.

4. Sueldos y prestaciones del régimen común de las Naciones Unidas

Antecedentes, avances realizados y mandato

24. A raíz de la aprobación de la resolución 70/244, en la que la Asamblea General aprobó una serie de cambios en el régimen común de sueldos y prestaciones de las Naciones Unidas, comenzaron los preparativos para llevar a efecto diversas modificaciones en el paquete de remuneración del personal de contratación internacional. Esto incluyó la elaboración de especificaciones para su presentación al proveedor sobre los cambios necesarios en Umoja, el sistema de planificación de los recursos institucionales de la Organización, y la elaboración, consulta y promulgación de enmiendas del Estatuto del Personal, el Reglamento provisional del Personal y revisiones de instrucciones administrativas.

25. Se promulgaron con efecto a partir del 1 de julio de 2016 enmiendas a la cláusula 5.2 sobre las vacaciones más frecuentes en el país de origen y al anexo IV del Estatuto del Personal sobre la prima de repatriación, aprobadas por la Asamblea General en su resolución 70/256. Las enmiendas del Reglamento del Personal también se promulgaron provisionalmente, con efecto a partir del 1 de julio de 2016, para reflejar los cambios relativos a la prestación por servicio en lugares de destino no aptos para familias, la prima de instalación, la prima de repatriación, las vacaciones más frecuentes en el país de origen y el envío por traslado, la aplicación

del nuevo incentivo por movilidad y la suspensión de la prestación por no reembolso de gastos de mudanza. Con respecto a estos dos últimos, como se indica en la nota del Secretario General sobre la aplicación del nuevo conjunto integral de la remuneración del régimen común en la Secretaría (A/70/896), y debido a las limitaciones técnicas y operacionales, la aplicación efectiva de los cambios no concluirá antes del 1 de noviembre de 2016 y requerirá la aplicación de medidas retroactivas para realizar pagos y reembolsos adicionales, según proceda.

26. Se propone que la aplicación de la escala unificada de sueldos básicos/mínimos, la nueva periodicidad de los incrementos periódicos dentro de la categoría, la interrupción de los incrementos de escalón acelerados y la introducción de las nuevas prestaciones para cónyuge a cargo y progenitor sin cónyuge se aplase hasta el 1 de septiembre de 2017, como se explica en la nota del Secretario General (A/70/896, párr. 14).

27. A pesar de los cambios propuestos en las fechas de aplicación, ha comenzado a impartirse capacitación a las partes interesadas, incluidos los profesionales de recursos humanos en las operaciones sobre el terreno y las oficinas situadas fuera de la Sede, sobre los elementos clave del nuevo paquete de remuneración. Además, el Secretario General también ha puesto en marcha una amplia iniciativa de comunicación dirigida a los funcionarios de contratación internacional y ha creado una página web especial en iSeek que recoge todos los recursos disponibles sobre el nuevo régimen común de sueldos y prestaciones, como los plazos de aplicación y un enlace a la calculadora de beneficios de la CAPI.

5. Conclusiones: iniciativas sobre el marco contractual

28. Antes de que se racionalizaran los arreglos contractuales y se armonizaran las condiciones de servicio, las tres series del Reglamento del Personal con diferentes condiciones de servicio daban lugar a desigualdades en la remuneración y la seguridad en el cargo, y causaban confusión entre los funcionarios en cuanto a las diferencias en sus tipos de nombramiento y condiciones de servicio. Los nuevos arreglos contractuales, con una sola serie de reglas del Reglamento del Personal y unas condiciones de servicio armonizadas, ofrecen claridad, transparencia y equidad a todos los miembros del personal y también han mejorado la capacidad de la Organización para atraer y retener a funcionarios que presten servicios sobre el terreno. Esto se ha reflejado en la reducción de la tasa de vacantes del personal de contratación internacional en las operaciones de mantenimiento de la paz y las misiones políticas especiales, que pasó del 32,5% el 30 de junio de 2008 al 21,1% el 30 de junio de 2016.

29. La existencia de una sola serie de reglas del Reglamento del Personal con unas condiciones de servicio comunes ha simplificado aún más la administración de los contratos y mejorado la coherencia en la aplicación del Reglamento del Personal y las instrucciones administrativas. La introducción de una sola serie de reglas del Reglamento del Personal era de especial importancia para el desarrollo y la implantación de Umoja, ya que con ello se eliminaba la necesidad de tener que establecer procesos separados para la gran variedad de normas, tipos de nombramientos, prestaciones y beneficios previstos en las tres series del Reglamento del Personal antes vigentes. Además, la racionalización de los arreglos contractuales y la armonización de las condiciones de servicio sobre el terreno han

eliminado obstáculos importantes para el movimiento del personal entre la Sede y los lugares de destino sobre el terreno. Esto es parte fundamental de los esfuerzos por facilitar la movilidad y alcanzar el objetivo de integrar las actividades sobre el terreno y las actividades en la Sede en una única Secretaría global.

30. En la actualidad, el Secretario General no propone ningún cambio en los arreglos contractuales. Dependiendo de los resultados del examen del marco contractual por la CAPI, se podrán proponer ajustes en el futuro en función de las enseñanzas extraídas. Además, tras la aplicación del nuevo paquete de remuneración del régimen común de las Naciones Unidas y su examen por la CAPI, podrán proponerse ajustes en las condiciones de servicio de los funcionarios que trabajan sobre el terreno.

B. Marco de gestión de talentos e iniciativas

31. El marco de gestión de talentos elaborado en las Naciones Unidas, que el Secretario General presentó en el informe titulado “Invertir en el personal” (A/61/255), se centró en la integración de cuatro esferas básicas: planificación de la fuerza laboral; dotación de personal y contratación; gestión de la actuación profesional; y aprendizaje y promoción de las perspectivas de carrera. Mediante una integración más amplia y coordinada de esas cuatro esferas, la Organización estaría en mejores condiciones para atraer y gestionar una fuerza de trabajo global, dinámica, adaptable y comprometida que ejecutase los mandatos en evolución de la Organización.

1. Planificación de la fuerza de trabajo

Antecedentes, avances realizados y mandato

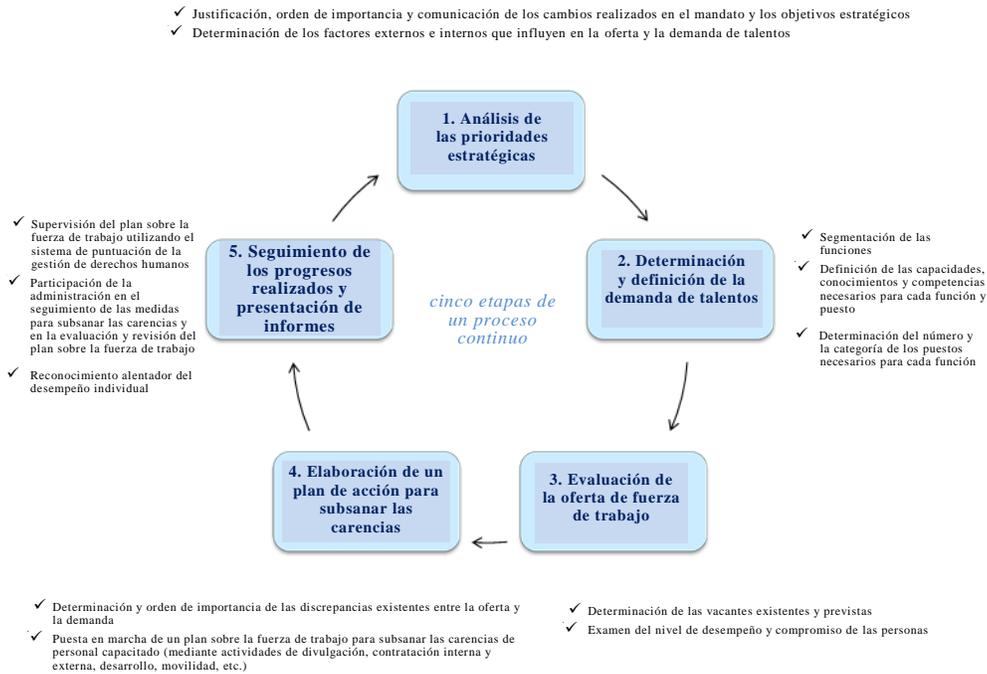
32. La planificación de la fuerza de trabajo es un proceso de gestión consistente en prever la demanda y velar por el adecuado suministro de talento con la mayor celeridad posible para cumplir los mandatos de las Naciones Unidas. La planificación de la fuerza de trabajo, actividad continua y dinámica que integra muchos elementos de la gestión de talentos, debe vincularse al proceso de planificación y presupuestación estratégicas y acometerse como una responsabilidad compartida encabezada por los directores de programas y facilitada activamente por la función de recursos humanos.

33. Tras la aprobación de la resolución [68/252](#) de la Asamblea General, se ha avanzado mucho en la elaboración de un sistema sólido y exhaustivo de planificación de la fuerza de trabajo a través de un enfoque gradual, como se resume en el anexo del presente informe.

34. En 2014, el Secretario General estableció un grupo consultivo sobre la planificación de la fuerza de trabajo, integrado por representantes de diversos departamentos y oficinas. Se elaboró una metodología en cinco etapas (como se ilustra en el gráfico I), que posteriormente se puso a prueba en la División de Servicios Médicos de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. En 2015 se elaboró y se puso a prueba en las operaciones sobre el terreno una guía de uso para la planificación de la fuerza de trabajo, con orientaciones detalladas, listas de

verificación y plantillas para apoyar la aplicación del modelo de cinco etapas (como se señala en A/70/749, anexo IX, párr. 27). El Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno también puso en marcha un programa de capacitación en línea acerca de la planificación de la fuerza de trabajo como parte de un programa de certificación sobre “fundamentos de la gestión de los recursos humanos sobre el terreno”, a fin de crear la capacidad necesaria para aplicar la nueva metodología. Varias operaciones sobre el terreno, como la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano (FPNUL) y el Centro Regional de Servicios de Entebbe (Uganda), han puesto en marcha proyectos piloto para planificar la fuerza de trabajo acordes con la nueva metodología, en el marco de los exámenes de la dotación de personal civil, 14 de los cuales se habían finalizado al 31 de diciembre de 2015. La metodología ha demostrado ser flexible y adaptable, ya que los proyectos realizados en los dos últimos años han generado muchos y valiosos conocimientos y ventajas, como lo demuestran, por ejemplo, el redimensionamiento de la Organización, los cambios en la composición de la plantilla en cumplimiento de las recomendaciones del examen de la dotación de personal civil sobre la nacionalización de los puestos, y la determinación de las esferas en las que conviene concentrar los escasos recursos disponibles en materia de aprendizaje y desarrollo.

Gráfico I
Metodología en cinco etapas para la planificación de la fuerza de trabajo



35. Una vez elaborada la metodología de planificación de la fuerza de trabajo, en la próxima fase se perseguirán los siguientes objetivos principales: a) fortalecer la planificación de la fuerza de trabajo a nivel de cada entidad; b) aplicar a la planificación de la fuerza de trabajo un enfoque centrado en las redes de empleos; y c) mejorar la integración entre la planificación de la fuerza de trabajo y otros procesos de gestión de talentos, como la divulgación, la contratación y el desarrollo de las perspectivas de carrera. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos, en colaboración con la comunidad de recursos humanos, proporcionará orientación, capacitación y apoyo analítico y de supervisión para promover el desarrollo y la aplicación de los planes sobre la fuerza de trabajo. Se están elaborando diversos informes sobre recursos humanos para apoyar la planificación de la fuerza de trabajo tanto a nivel de las entidades como de las redes de empleos.

2. Selección y contratación de personal

Antecedentes, progresos realizados desde la aprobación de la resolución 68/265 de la Asamblea General y mandato

36. La Organización ha conseguido mejorar la selección y contratación de personal mediante la aplicación del nuevo sistema de selección de personal y movilidad planificada, las mejoras en el programa para jóvenes profesionales, la elaboración de una estrategia integrada para toda la Secretaría con el objetivo de alcanzar la igualdad de género en 2030, la introducción de un nuevo enfoque de evaluación que reducirá notablemente los plazos de contratación y la determinación de un mecanismo para promover el desarrollo profesional de los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos.

a) Plazos de contratación y evaluaciones

37. Con arreglo al sistema de selección del personal vigente ([ST/AI/2010/3](#)), por lo que respecta a los puestos anunciados en 2015 en Inspira durante 60 días (como se indica en el cuadro 4), el proceso de contratación en lugares de destino que no fueran sobre el terreno se prolongó por término medio 239 días desde la publicación inicial de la vacante hasta la selección de un candidato. La duración del proceso de contratación se debió principalmente a que se precisaron 115 días (48% del plazo total) para seleccionar, evaluar y recomendar candidatos, tarea de la que se encargaban los directivos contratantes. La demora en esta fase se ha atribuido a que el número de solicitudes para cubrir las vacantes ha aumentado de forma constante desde la puesta en marcha de Inspira en abril de 2010. El aumento del número de solicitudes ha supuesto una importante carga para los directivos contratantes que intervienen en el proceso de contratación, quienes deben revisar manualmente todas las solicitudes presentadas en Inspira por los solicitantes y luego confeccionar listas preliminares y finales de candidatos mediante evaluaciones por escrito y entrevistas. Por término medio, para cada vacante anunciada que no sea sobre el terreno, los directivos contratantes deben examinar entre 200 y 400 solicitudes para puestos de categoría P-3 y hasta 800 para puestos de categoría P-4.

38. En cuanto a las operaciones sobre el terreno, en el ejercicio presupuestario 2015-2016 de la cuenta de apoyo, la contratación se prolongó un promedio de 69 días y 189 días, respectivamente, para las vacantes cubiertas con candidatos de las

listas de preselección y las vacantes correspondientes a puestos concretos. Del mismo modo, por lo que respecta a las entidades distintas de las entidades sobre el terreno, aproximadamente el 45% de los plazos se dedicó a la selección y evaluación de los candidatos por los directivos contratantes.

Cuadro 4

Plazos para la contratación de personal (tanto de los candidatos incluidos como de los no incluidos en las listas de preselección)

(Días)

<i>Etapa</i>	<i>Objetivo</i>	<i>2013</i>	<i>2014</i>	<i>2015</i>
1. Aprobación de la solicitud de la vacante	2	4	4	5
2. Aprobación de la solicitud de publicación de la vacante	2	2	2	2
3. Finalización de la descripción de la vacante	8	11	8	12
4. Aprobación de la descripción de la vacante	2	7	7	7
5. Preparación de la publicación de la vacante	9	6	6	6
6. Publicación de la vacante	60	52	50	49
7. Evaluación inicial por recursos humanos del cumplimiento de los criterios de admisión	5	13	10	7
8. Recomendación de candidatos	40	108	108	115
9. Examen de la situación	3	6	6	6
10. Aprobación de la Junta Central de Examen	7	22	22	30
11. Selección por el jefe del departamento o la oficina	5	17	15	14
Duración total de los trámites en relación con el objetivo de 143 días fijado en los pactos firmados por el personal directivo	143	239	227	239
Duración total de los trámites en relación con el objetivo de 120 días establecido por la Asamblea General (medidas 7 a 11)	120	157	150	158

Nota: En el cuadro se incluyen las vacantes de las categorías P-3 a D-2, y las oficinas situadas fuera de la Sede y las comisiones regionales en todos los lugares de destino, con excepción de los tribunales. En cuanto al cálculo de cada etapa: para cada etapa se sumaron los días invertidos en cada vacante que pasó por una determinada etapa (numerador) y esa cifra se dividió por el número de vacantes que pasaron por esa etapa (denominador). No se contabilizaron las vacantes que no pasaron por una etapa determinada. Por lo tanto, la duración total en cada año no se computa como la suma de los días requeridos para cada etapa.

39. Con el objetivo de reducir los plazos de contratación, en particular el tiempo que emplean los directivos contratantes para recomendar candidatos, el Secretario General puso en marcha un proyecto experimental de evaluación administrado de forma centralizada. Este proyecto entrañaba la introducción de una prueba de preselección no supervisada, realizada a través de Internet, a los candidatos admisibles para ocupar vacantes específicas dentro de la Red de Gestión y Apoyo a las Operaciones (MAGNET). Como parte del proyecto piloto, se invitó a la prueba de preselección a los candidatos que reunían los requisitos de admisibilidad según se había determinado mediante Inspira. Los directivos contratantes verificaron la

idoneidad de los candidatos que habían superado la prueba de preselección. Acto seguido, los candidatos cuya idoneidad se había comprobado fueron evaluados por los directivos contratantes mediante pruebas de conocimientos sustantivos o entrevistas de selección por competencias, o ambas cosas. Con este procedimiento, el número de solicitantes que los directivos contratantes debían evaluar se redujo en un 50% antes de confeccionarse las listas preliminares y finales de candidatos, con lo que el tiempo requerido para recomendar candidatos (etapa 8 del cuadro 4) se acortó significativamente. Además, este planteamiento ha tenido una influencia positiva en los plazos generales de contratación.

40. Según la información recibida de los directivos contratantes, la introducción de pruebas de preselección redujo en aproximadamente un 50% el tiempo necesario para evaluar a un gran número de solicitantes, en comparación con el examen manual de los correspondientes formularios de antecedentes personales, presentados en Inspira. Casi dos tercios de los candidatos que se presentaron a las pruebas también formularon observaciones a través de encuestas subsiguientes, y consideraron las pruebas justas y pertinentes para los puestos en cuestión.

41. El Secretario General tiene previsto ampliar el uso de las pruebas de preselección por Internet, dada la eficacia que han demostrado cuando las vacantes atraen a un elevado número de candidatos. Este criterio de evaluación se ha venido aplicando a las vacantes abiertas en el marco del sistema de selección de personal y movilidad planificada, conforme a la instrucción administrativa [ST/AI/2016/1](#). A medida que se pongan en marcha más redes de empleos conforme al nuevo sistema de selección de personal y movilidad planificada, este criterio de evaluación acabará convirtiéndose en la práctica habitual en relación con dichas redes. Con respecto a las redes de empleos que continúan sujetas a lo dispuesto en la instrucción administrativa [ST/AI/2010/3](#), la Oficina de Gestión de Recursos Humanos presta asistencia para aplicar este procedimiento en el caso de las vacantes con un gran número de candidatos, a petición de los directivos contratantes. En este sentido, el Secretario General se propone estudiar la posibilidad de ampliar el papel de los responsables de contratación e intensificar su participación en los procesos de preselección y evaluación de los candidatos para las redes de empleos aún sujetas a las disposiciones de la instrucción administrativa [ST/AI/2010/3](#). El Secretario General espera que un uso más intensivo de las pruebas de preselección reduzca los plazos de contratación en unos 30 días.

42. El Secretario General también ha adoptado otras medidas para hacer frente a los retrasos en el proceso de contratación, por ejemplo, un examen a fondo del proceso institucional, un análisis de los plazos de contratación consignados en el sistema de puntuación de la gestión de los recursos humanos, reuniones mensuales con las oficinas ejecutivas de los departamentos y oficinas clientes para tratar los problemas y retrasos en la contratación, y talleres mensuales con los directivos contratantes acerca del proceso de contratación.

43. A fin de reducir aún más el tiempo invertido en la contratación, el Secretario General solicita a la Asamblea General que reduzca de 60 a 30 días el plazo de publicación de los anuncios de vacantes concretas en el caso de los funcionarios del Cuadro Orgánico y categorías superiores. Si se aplican los plazos de publicación reducidos a los plazos de contratación para 2015 que figuran en el cuadro 4, el plazo general se reduciría de 239 a 209 días (aproximadamente un 8%). En la actualidad,

las misiones sobre el terreno anuncian las vacantes para puestos concretos solo durante 30 días, factor que no ha obrado como impedimento para atraer a candidatos idóneos. Por lo tanto, es muy improbable que un período de publicación más breve afectase a la capacidad de los posibles candidatos para identificar posibilidades profesionales y solicitar un empleo en las Naciones Unidas, dado que los solicitantes, donde quiera que se encuentren, tienen acceso a los anuncios de vacantes a través de Inspira, que les envía automáticamente alertas de empleo (mediante un mecanismo de notificación) basadas en sus preferencias. Los candidatos pueden elegir el momento oportuno para presentar sus solicitudes durante el plazo de publicación. Los datos recogidos desde la puesta en marcha de Inspira en 2010 demuestran que, independientemente de la duración del plazo de publicación, la mayoría de los interesados opta por presentar su candidatura al principio o al final de ese plazo, siendo más los que lo hacen durante la primera mitad que durante la segunda. Se prevé que la reducción del plazo de publicación, unida a la reducción del plazo para recomendar candidatos indicada en el párrafo 40, reduzca los plazos generales de contratación en al menos un 25% (60 días), lo que nos acercará mucho más al objetivo fijado.

44. Además, a fin de aumentar la eficiencia y la eficacia del proceso de contratación, así como la equidad, la coherencia y la validez de la evaluación en el caso del Cuadro de Servicios Generales y los cuadros conexos, el Secretario General también ha puesto en marcha el Examen Estandarizado para el Cuadro de Servicios Generales para cubrir los puestos de esas categorías. La prueba, realizada por computadora, evalúa las capacidades cognitivas y sociales, al tiempo que evita los sesgos culturales o de género. Se trata de un método coherente para cubrir los puestos del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos en toda la Organización.

b) Nuevo sistema de selección de personal y movilidad planificada

45. De conformidad con la resolución [68/265](#) de la Asamblea General sobre el marco de movilidad y la promoción de las perspectivas de carrera (en la que la Asamblea tomó nota del informe del Secretario General titulado “Lograr una fuerza de trabajo mundial, dinámica y adaptable: movilidad” ([A/68/358](#))), el 1 de enero de 2016 la Secretaría comenzó a aplicar progresivamente el nuevo sistema de selección de personal y movilidad planificada para la red de asuntos políticos, de paz y humanitarios (POLNET). En la adición 1 al presente informe ([A/71/323/Add.1](#)) se presenta información actualizada detallada sobre la aplicación del nuevo sistema de dotación de personal.

c) Programa para jóvenes profesionales

Antecedentes, progresos realizados desde la aprobación de la resolución [65/247](#) de la Asamblea General y mandato

46. En su resolución [65/247](#), la Asamblea General aprobó un nuevo programa para jóvenes profesionales destinado a facilitar la incorporación de talentos jóvenes y diversos dotados de nuevas ideas que respondieran a las necesidades propias del siglo XXI. El programa también ayudaría a la Organización a crear un grupo diverso de profesionales jóvenes, dinámicos, adaptables y comprometidos, a quienes se motivaría para aprovechar al máximo sus posibilidades, lo que a su vez permitiría

fortalecer la dirección en las categorías intermedias y superiores a mediano y largo plazo.

47. En su informe [A/65/305/Add.4](#), el Secretario General esbozó un plan de ejecución gradual del programa para jóvenes profesionales. El examen para acceder a este programa se desarrolló y estableció plenamente, según lo previsto en la primera fase del plan de aplicación correspondiente. Con arreglo a lo previsto, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos está aplicando la segunda fase, que entraña los cambios que a continuación se indican en el examen de acceso al programa.

48. De conformidad con la solicitud formulada por la Asamblea General en su resolución [67/255](#) sobre la gestión de los recursos humanos, el Secretario General ha llevado a cabo un examen amplio del método y el formato del examen del programa para jóvenes profesionales y propone una serie de cambios para asegurar que el examen se realice de la manera más eficiente, efectiva y equitativa posible, lo que permitiría avanzar en el logro del equilibrio geográfico y de género y en el rejuvenecimiento de la plantilla de la Secretaría.

49. Desde la puesta en marcha del programa para jóvenes profesionales en 2011, se han logrado importantes progresos, en particular en la presentación de candidaturas, la selección previa y el examen, la promoción de las perspectivas de carrera y la divulgación. Se gestiona a través de Inspira, con mayor eficacia y celeridad, un volumen mucho mayor de candidaturas de admisión al programa. Los miembros de las juntas especializadas reciben capacitación sobre la elaboración de los exámenes de conformidad con las normas institucionales, a fin de velar por la validez de su contenido y su coherencia con las necesidades de cada familia de empleos. Todas las entrevistas se realizan a distancia mediante videoconferencias o teleconferencias, lo que ha reducido los gastos de viaje.

50. Una vez superado el proceso de selección, los candidatos participan en un programa de orientación de una semana y se les ofrece además la posibilidad de tomar parte en un programa de mentores. Las actividades de divulgación selectivas, por Internet y los medios sociales, han ayudado a llegar a posibles candidatos, con lo que ha aumentado el número de solicitudes para participar en el programa.

51. Partiendo de estos avances y mejoras relacionados con el programa de jóvenes profesionales, el Secretario General ya ha comenzado a aplicar varios elementos de la segunda fase del plan de aplicación, de conformidad con lo dispuesto en el documento [A/65/305/Add.4](#).

52. Con las mejoras previstas para el programa en 2017 se pretende hacer el examen accesible a más personas, seguir reduciendo la duración del ciclo de examen y aumentar al máximo las probabilidades de que se seleccionen candidatos idóneos para cubrir los puestos de categorías P-1 y P-2. Estos cambios se introducirán a menor escala en algunos de los exámenes del programa para jóvenes profesionales que se celebrarán en 2017, a fin de evaluar sus efectos antes de extender dichos cambios a todas las esferas del examen. Entre las mejoras previstas se cuentan las siguientes:

a) Diseñar el examen por red de empleos en lugar de por familia de empleos específicos, comenzando con la red POLNET, a fin de proporcionar a los candidatos un mayor abanico de oportunidades y opciones de carrera;

b) Permitir que se realice la parte escrita del examen a través de una plataforma en línea a la que pueda accederse desde cualquier ubicación, a fin de hacer el examen accesible a más candidatos que cumplan los requisitos exigidos;

c) Actualizar la parte escrita del examen, con la introducción de una prueba genérica para evaluar las capacidades cognitivas y sociales, a manera de texto general, y una prueba para evaluar los conocimientos sustantivos sobre los temas pertinentes para la red de empleos de que se trate, a manera de texto especializado;

d) Ampliar de dos a tres años el plazo de permanencia en la lista de los candidatos que hayan superado las pruebas para el programa de jóvenes profesionales, habida cuenta de los recursos invertidos para confeccionarla;

e) (Propuesta de) retirar de las listas heredadas a los candidatos que hayan permanecido en ellas más de siete años, lo que permitiría eliminarlas totalmente para diciembre de 2018. A este respecto, las listas preparadas a partir de los concursos nacionales de contratación permanecían abiertas indefinidamente; al 1 de agosto de 2016, seguía sin haberse asignado puesto a un total de 74 candidatos (pertenecientes a 34 Estados Miembros y 19 familias de empleos, incluidos 8 candidatos que habían dejado en suspenso su inclusión en la lista) que formaban parte de las listas heredadas de esos concursos. Hasta 2018, la Secretaría seguirá tratando de reducir el número de candidatos válidos en las listas heredadas, y para ello combinará la colocación de candidatos y la eliminación de sus nombres de las listas cuando indiquen que ya no desean seguir en ellas.

f) Introducir una mayor flexibilidad que permita celebrar previa demanda exámenes para el programa de jóvenes profesionales en el caso de las familias de empleos más pequeñas. En la actualidad, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos y los departamentos y oficinas sustantivos realizan exámenes a escala completa del programa para jóvenes profesionales para cada familia de empleos prevista dentro del mismo ciclo, independientemente del número de puestos existentes en esa familia de empleos concreta. Sin embargo, algunas familias de empleos, como los trabajos disponibles en el ámbito del diseño gráfico, la fotografía, los sistemas de información geográfica, la arquitectura, la enfermería y la producción radiofónica (en determinados idiomas), cuentan con muy pocos puestos de la categoría P-2 disponibles para el programa para jóvenes profesionales, y esos puestos solo pueden cubrirse con candidatos que posean conocimientos y aptitudes específicas. Los exámenes del programa para jóvenes profesionales en esas familias de empleos están sujetos al mismo ciclo temporal que los exámenes para otras familias de empleos más amplias y a menudo generan una lista de candidatos considerablemente superior al número de puestos que deben cubrirse. Por consiguiente, el Secretario General tiene previsto aplicar criterios más flexibles y basados en la demanda a fin de celebrar concursos para las familias de empleos en las que la previsión de vacantes sea muy baja, con independencia del proceso y los plazos generales de los exámenes del programa para jóvenes profesionales. Esos concursos pueden celebrarse de manera más expedita y ofrecer más flexibilidad en la selección de candidatos.

d) Oportunidades de carrera para los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos

Antecedentes y mandato

53. De conformidad con la resolución de la Asamblea General 33/143, de 20 de diciembre de 1978, el paso del personal del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos al Cuadro Orgánico se llevaba a cabo a través de métodos de selección competitiva establecidos por el Secretario General, comúnmente conocidos como los exámenes para pasar de G a P. Los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos tenían así posibilidades limitadas de desarrollo y crecimiento profesional, con un límite inicial de no más del 30% del total de los puestos disponibles para nombramientos, que se redujo al 10% en los últimos años, de conformidad con lo dispuesto por la Asamblea.

54. El Comité del Personal y la Administración, al reconocer esos problemas, estableció un grupo de trabajo sobre el desarrollo de las perspectivas de carrera de los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos, integrado por representantes del personal y la administración, al que se le encomendó la tarea de señalar y examinar las cuestiones relacionadas con el desarrollo profesional de los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos en el seno de la Secretaría de las Naciones Unidas y de formular recomendaciones al Secretario General, por conducto del Comité del Personal y la Administración, sobre perspectivas de carrera y perfeccionamiento del personal. El grupo de trabajo, tras realizar un examen que se prolongó durante un año, formuló recomendaciones concretas que presentó al Comité en Viena, en abril de 2016. El Comité hizo suyas las recomendaciones, y observó que algunas de ellas precisarían la aprobación de la Asamblea General. El Secretario General se mostró de acuerdo en que las recomendaciones se presentaran a la Asamblea mediante su inclusión en el informe del Secretario General sobre la visión general de la reforma de la gestión de los recursos humanos y se pusieran de relieve las conclusiones del grupo de trabajo.

55. A partir de una encuesta realizada por el grupo de trabajo quedó demostrado que el 74% de los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos participantes en dicha encuesta reunía los requisitos académicos para entrar en la categoría profesional. Los límites impuestos a la contratación, independientemente de las calificaciones y los méritos individuales de los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos, ha seguido afectando negativamente a su motivación. Los fondos, programas y organismos de las Naciones Unidas no tienen ninguna restricción similar, lo que pone a la Secretaría en situación de desventaja a la hora de atraer y retener a funcionarios cualificados de esos cuadros. Así pues, el Secretario General considera que es necesario reexaminar la limitación impuesta por las disposiciones vigentes, a fin de que la Organización pueda aprovechar plenamente las aptitudes y el potencial de los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos y mantener su productividad y motivación.

56. Las disposiciones vigentes sobre los criterios de admisión y la contratación de funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos para acceder al Cuadro Orgánico, aparte del mecanismo para pasar de G a P, están en contradicción con el principio inveterado de la igualdad de trato en el que se sustenta el sistema de

selección de personal de las Naciones Unidas, recientemente corroborado por la Asamblea General en el párrafo 10 de su resolución 68/265. En esa resolución, la Asamblea solicitó al Secretario General que, al considerar candidatos para cubrir vacantes, diera un trato igual a los candidatos internos y a los externos. En opinión del Secretario General, el principio de igualdad de trato no puede cumplirse plenamente sin una revisión de las disposiciones relativas al paso de funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos al Cuadro Orgánico. Al verificar las condiciones de admisibilidad de los candidatos internos y externos (en función de los requisitos mínimos desde el punto de vista académico, lingüístico y de la experiencia), el Secretario General vela cuidadosamente por que todos los candidatos cumplan los requisitos fundamentales para ocupar los puestos, pero se le pide al mismo tiempo que deseche por razón de su categoría a todo candidato que preste sus servicios en el Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos. El Secretario General está convencido de que los métodos de selección competitiva deben aplicarse a través de los mecanismos de examen y evaluación con el propósito de valorar la idoneidad de los candidatos, no el cumplimiento de los criterios de admisión. Cabe señalar que se ha suprimido esa limitación con respecto a funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos contratados localmente en operaciones sobre el terreno que presenten su candidatura para ocupar puestos de funcionario nacional del Cuadro Orgánico. Así pues, la adopción de esta medida aseguraría la coherencia y la normalización también en el seno de la Secretaría.

57. Con respecto a la idoneidad y a la necesidad de asegurar la aplicación de un método coherente para evaluar a cada candidato en relación con determinada vacante, la introducción de evaluaciones competitivas normalizadas y de un proceso centralizado de adopción de decisiones en materia de selección ha comenzado a arrojar resultados concretos similares a los constatados por la Organización con motivo de la gestión de los exámenes del programa para jóvenes profesionales y otras pruebas competitivas. De cara al futuro, el Secretario General propone que, una vez que se haya determinado que un funcionario del Cuadro de Servicios Generales o de un cuadro conexo cumple los criterios de admisión aplicables, deberá ser evaluado en función de sus méritos en pie de igualdad con el resto de los candidatos conforme al principio de igualdad de trato, según lo solicitado por la Asamblea General en el párrafo 10 de su resolución 68/265. Si el candidato supera con éxito el proceso de evaluación competitiva normalizada y es seleccionado para una vacante del Cuadro Orgánico, deberá ser contratado para dicho Cuadro Orgánico, teniendo debidamente en cuenta la representación geográfica y de género y las candidaturas del programa para jóvenes profesionales. En opinión del Secretario General, esta medida aumentaría las oportunidades de carrera del personal altamente calificado del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos, promovería la inclusividad y la diversidad, mejoraría la productividad y motivaría al personal, a la vez que alentaría el aprendizaje continuo y las perspectivas de carrera a largo plazo.

58. En caso de que la Asamblea General haga suya la propuesta relativa a la candidatura de los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos para ocupar puestos en el Cuadro Orgánico, el Secretario General pide además a la Asamblea que apruebe la supresión del mecanismo para pasar de G a P del programa para jóvenes profesionales, a fin de que los puestos asignados al

programa se cubran exclusivamente con candidatos de Estados Miembros no representados o insuficientemente representados. El Secretario General informará anualmente a la Asamblea sobre las tendencias en el proceso de contratación de funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos en el Cuadro Orgánico.

e) Actividades de divulgación

Antecedentes, avances realizados y mandato

59. La Organización sigue realizando considerables esfuerzos de divulgación entre los Estados Miembros no representados e insuficientemente representados por conducto de la dependencia especializada creada en 2008 dentro de la Oficina de Gestión de Recursos Humanos. La información sobre la representación geográfica figura en el informe del Secretario General titulado “Composición de la Secretaría: datos demográficos del personal” (A/71/360). En el caso de las misiones sobre el terreno, se siguieron organizando actividades de divulgación dirigidas a los países que aportan contingentes y fuerzas de policía.

60. En el período 2013-2016, como parte de las actividades de divulgación se han realizado misiones a países concretos, en particular los Estados Miembros no representados e insuficientemente representados, ya fueran países desarrollados o en desarrollo. Las misiones de divulgación comprenden la celebración de reuniones informativas sobre oportunidades de empleo en las Naciones Unidas para posibles candidatos, entre ellos estudiantes universitarios; seminarios sobre la preparación de solicitudes de trabajo para ocupar vacantes en las Naciones Unidas y orientación acerca de las entrevistas de selección por competencias; y reuniones con funcionarios y representantes de gobiernos, universidades y organizaciones no gubernamentales. Estas misiones de divulgación a menudo se llevan a cabo conjuntamente con otras organizaciones de las Naciones Unidas.

61. Otras actividades de divulgación consisten en la participación de las Naciones Unidas en ferias sobre perspectivas de carrera, entre ellas las ferias de carácter virtual, la utilización del portal de desarrollo profesional de las Naciones Unidas, el recurso a los medios sociales y la publicación de anuncios en línea en sitios web profesionales. El portal de desarrollo profesional, en el que se ofrece amplia información sobre el empleo y todas las vacantes existentes en la Secretaría, se ha convertido en el principal instrumento de divulgación de la Organización. Durante el período 2014-2015, el portal registró en total más de 18 millones de visitas, 8 millones de ellas (el 45%) procedentes de países en desarrollo. Los países en desarrollo con mayor número de visitas fueron, en orden decreciente, Kenya, la India, el Brasil, Indonesia, China, el Pakistán, Côte d’Ivoire, Uganda, Sudáfrica, Nigeria, Egipto, Filipinas, México, Turquía, el Líbano, la República de Corea, Etiopía, Tailandia y Colombia. Como ya se ha indicado, también se recurre a los medios sociales y las ferias virtuales sobre perspectivas de carrera para entrar en contacto con nacionales de países en desarrollo. Los países en desarrollo desde los que se accede con más frecuencia a las redes sociales de la Organización son el Afganistán, Bangladesh, el Brasil, Camboya, Colombia, Egipto, los Emiratos Árabes Unidos, Etiopía, Filipinas, Ghana, la India, Indonesia, el Iraq, Jordania, Kenya, el Líbano, México, Myanmar, Nepal, Nigeria, el Pakistán, la República de Corea, Sudáfrica, Tailandia, Túnez, Turquía, Uganda y Zambia. Esas iniciativas de

divulgación se llevan a cabo junto con otros departamentos y oficinas, en particular el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno, así como con Estados Miembros, universidades, organizaciones profesionales y organizaciones no gubernamentales.

62. A fin de evaluar los efectos de las actividades de divulgación, Inspira recoge información sobre el número de personas que solicitaron empleo fruto de los esfuerzos de divulgación. En 2014 y 2015, el número de solicitantes que indicaron que habían presentado su candidatura como resultado de las actividades de divulgación realizadas por las Naciones Unidas ascendió a 25.318 (el 7,7% de las solicitudes) y a 26.274 (el 8,0% de las solicitudes), respectivamente, mientras que cada uno de esos años otro 4,6% atribuyó su solicitud a actividades indirectas de divulgación a cargo, por ejemplo, de fuentes gubernamentales o no gubernamentales o de asociaciones profesionales que les habían proporcionado la información necesaria.

63. De cara al futuro, las iniciativas de divulgación se coordinarán de manera estratégica con las prioridades de la Organización y los mandatos de las entidades, a fin de intensificar sus resultados e impacto. En este sentido, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos colaborará estrechamente con los departamentos y oficinas para elaborar estrategias que ayuden a suplir sus necesidades de personal cualificado, centrándose especialmente en la falta de representación o la representación insuficiente y las cuestiones de género, en particular la representación de los países en desarrollo. Las actividades de divulgación, mediante una orientación estratégica y una participación reforzadas, entrañarán una colaboración más estrecha con esas entidades, así como con otros asociados, incluidos los Estados Miembros, las universidades, las organizaciones profesionales y las organizaciones no gubernamentales, a fin de identificar las redes y fuentes de posible talento en esferas funcionales. Se ampliarán, mediante la investigación y la búsqueda proactivas, los actuales instrumentos de divulgación dirigidos a las personas más capacitadas, incluida una base de datos con los contactos de asociados y multiplicadores, y se hará especial hincapié en detectar y atraer candidatos cualificados procedentes de Estados Miembros no representados e insuficientemente representados, en particular a las mujeres. Las actividades de divulgación se centrarán en rastrear posibles talentos en las redes pertinentes y otras fuentes identificadas. Los responsables de la contratación deberán adquirir conocimientos más profundos sobre los perfiles potenciales y disponibles de personal cualificado, a fin de prestar apoyo proactivo a las entidades para que suplan sus necesidades en esa esfera. Este enfoque selectivo facilitará un control y seguimiento más efectivos de los resultados de la divulgación.

64. La marca distintiva de las Naciones Unidas puede ser clave para promover la imagen de la Organización como un empleador atractivo y para atraer el talento adecuado que responda a sus necesidades específicas. Aunque el portal de desarrollo profesional ha contribuido a mejorar la imagen de las Naciones Unidas como empleador, la Organización deberá reforzar esa imagen a fin de estrechar los vínculos entre las necesidades de personal capacitado, los sectores de fuerza laboral y las fuentes de posibles talentos.

65. La Organización se encargará de supervisar y evaluar continuamente la eficacia de sus iniciativas e instrumentos de divulgación. Se perfeccionarán y reforzarán, según proceda, las iniciativas de divulgación sobre la base de la experiencia adquirida y de los comentarios de los asociados internos y externos, así como de las mejores prácticas, para velar por su eficacia y pertinencia en cada contexto.

f) Esfuerzos para lograr la igualdad de género

Antecedentes, avances realizados desde la aprobación de las resoluciones de la Asamblea General 65/247 y 67/255, y mandato

66. En su resolución 65/247, la Asamblea General solicitó al Secretario General que redoblara sus esfuerzos por lograr y seguir de cerca la meta de la paridad entre los géneros en la Secretaría, en particular en las categorías superiores y, en ese contexto, asegurara que las mujeres, especialmente las de países en desarrollo, estuvieran debidamente representadas en la Secretaría. En su resolución 67/255, la Asamblea expresó seria preocupación por que siguieran sin alcanzarse progresos hacia el logro de la paridad de género en el sistema de las Naciones Unidas, y reiteró su solicitud al Secretario General de que redoblara los esfuerzos para lograr el objetivo de la paridad de género en la Secretaría y seguir de cerca su cumplimiento.

67. En general, el equilibrio de género ha aumentado en la Secretaría de las Naciones Unidas solo gradualmente, en menos de 0,5 puntos porcentuales al año desde 2005. Al 30 de junio de 2015, había un 34,4% de personal femenino y las mujeres constituían el 41,3% del personal del Cuadro Orgánico y categorías superiores. Si bien se ha logrado el equilibrio de género, o está a punto de lograrse, en las categorías P-2 (56%), P-3 (44%) y P-4 (38%), todavía hay importantes deficiencias en la categoría de personal directivo superior, ya que solo hay un 27% de mujeres en la categoría D-2, un 32% en la categoría D-1 y un 33% en la categoría P-5. Durante el periodo comprendido entre el 1 de enero de 2014 y el 31 de diciembre de 2015, solo el 25% de los candidatos para ocupar puestos de categoría superior (P-5 a D-2) eran mujeres. No obstante, las mujeres constituían el 38% de los candidatos seleccionados, lo que indica que un aumento del número de candidatas podría repercutir positivamente en la representación de la mujer en la fuerza de trabajo.

68. La Secretaría sigue colaborando con la Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres y con el Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno para formular una estrategia de igualdad de género a nivel de toda la Secretaría centrada en aumentar la contratación y retención de mujeres, reforzar la promoción de las perspectivas de carrera y promover una cultura institucional más inclusiva. La División de Personal sobre el Terreno del Departamento de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno lleva a cabo tareas de divulgación claramente orientadas a que los puestos en misiones de mantenimiento de la paz y misiones políticas especiales resulten más atractivos para las mujeres, en particular para las de los países que aportan contingentes y fuerzas de policía.

69. A pesar de esos esfuerzos, el ritmo de los progresos ha sido lento. En consecuencia, el Secretario General está poniendo en marcha una estrategia holística a nivel de toda la Secretaría destinada a lograr la igualdad de género en todas las categorías profesionales para 2030. De conformidad con lo dispuesto en la resolución 70/1 de la Asamblea General, relativa a la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible y en la que figuran los Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluido el Objetivo 5 (“Lograr la igualdad de género y empoderar a todas las mujeres y las niñas”), la Secretaría de las Naciones Unidas ahora debe asumir un papel de liderazgo para crear una fuerza de trabajo que refleje a nivel institucional el tipo de igualdad de género que desea observar en todo el mundo. La incorporación de la diversidad y la inclusión a nivel interno es un requisito clave para el cumplimiento de los mandatos en materia de igualdad de género en todo el mundo.

70. Actualmente se están llevando a cabo varias iniciativas importantes, aunque fragmentadas, para mejorar el equilibrio de género en la Secretaría. Con un equipo especializado creado para consolidar, coordinar y vigilar las medidas de aplicación, y teniendo debidamente en cuenta la representación geográfica, la capacidad de la Organización para lograr los objetivos relacionados con el género mejorará. Un enfoque más holístico para la gestión de talentos, mediante el que los esfuerzos dirigidos a lograr la igualdad de género reciben el apoyo de los directivos con acceso a los datos reales sobre género necesarios para sustentar las actividades de contratación y las iniciativas destinadas a promover las perspectivas de carrera, reforzará los esfuerzos dirigidos a lograr los objetivos en materia de igualdad de género. Además, se prevé que muchas de esas medidas tengan un efecto indirecto positivo general en otros objetivos relacionados con la diversidad, por ejemplo, el equilibrio geográfico, y, por tanto, desempeñen una función de liderazgo en la creación de diversidad e inclusividad generales en el lugar de trabajo. El Comité de Gestión ha aprobado los elementos principales de esta estrategia y se ha creado un equipo preliminar para empezar a poner en marcha las medidas en cada esfera clave.

g) Empleo de funcionarios jubilados

71. En su decisión 51/408, de 4 de noviembre de 1996, la Asamblea General decidió fijar un límite máximo general de 22.000 dólares para el empleo de exfuncionarios que recibieran una pensión de jubilación, con la excepción del personal de los servicios de idiomas, para el que el límite máximo sería de 40.000 dólares. Según lo estipulado, la disposición permite a esas personas reincorporarse a la fuerza de trabajo de la Secretaría sin tener que contribuir a la Caja de Pensiones cuando los ingresos no superen esos límites. En el párrafo f) de la misma decisión, la Asamblea pidió al Secretario General que le informara cada dos años sobre todos los aspectos del empleo de funcionarios jubilados, con inclusión de la posible revisión de esos límites.

72. La Asamblea General, en el párrafo 1 de la parte VI de su resolución 57/305, hizo suya la recomendación que figuraba en el párrafo 10 del informe de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto (A/57/469), en el que la Comisión Consultiva recomendó que se aprobara la propuesta del Secretario General, incluida en su informe sobre el empleo de jubilados (A/57/413), de que el límite máximo para el empleo de jubilados en los servicios de idiomas se

fijara en 125 días hábiles por año, observando que, de ese modo, se evitarían futuras revisiones del límite para tener en cuenta los ajustes por costo de la vida del sueldo diario.

73. El límite fijado por la Asamblea General en 1996 para el personal jubilado, con la excepción del personal jubilado de los servicios de idiomas, corresponde a la suma que sea menor entre un máximo de seis meses de servicio acumulado o 22.000 dólares al año, cantidad fijada a partir de un máximo de seis meses en el punto medio del sueldo bruto para el Cuadro Orgánico y categorías superiores (por ejemplo, para P-4, escalón VI). El ajuste realizado en 2006 al límite actual para el personal jubilado de los servicios de idiomas fue un ajuste al equivalente monetario de hasta 125 días laborables por año natural en el nivel en el que la persona se hubiera separado del servicio, lo que representaba alrededor de la mitad de los 251 días laborables al año (excluidos los 104 días correspondientes a fines de semana y los 10 feriados oficiales) y se eliminó por completo el límite financiero global de 40.000 dólares.

74. El límite actual de 22.000 dólares para el personal jubilado, con la excepción del personal jubilado de los servicios de idiomas, no se ha ajustado en más de 20 años y no se ha adaptado a la inflación, lo que limita la posibilidad de contratar a personal jubilado. En la categoría P-4, escalón VI, la cantidad de 22.000 dólares se ha devaluado hasta equivaler a 2,6 meses de sueldo bruto, menos de la mitad del máximo de seis meses aprobado por la Asamblea General en 1996. En el caso del personal que se jubiló en categorías superiores, P-5 a D-2, el límite actual restringe todavía más la posible duración de su contrato en un año natural determinado: por ejemplo, en la categoría D-2, escalón VI, el límite actual equivale a solo 1,6 meses de sueldo bruto, lo que representa alrededor de una cuarta parte del máximo de seis meses aprobado por la Asamblea en 1996.

75. Las restricciones impuestas a la Organización por el límite de ingresos actual son considerables, teniendo en cuenta los beneficios que se obtendrían si la Organización pudiera contratar a personal jubilado para cubrir necesidades temporales. La flexibilidad respecto a la rápida contratación de personas altamente calificadas con la especialización pertinente y los conocimientos necesarios de los procesos, sistemas y mandatos de la Organización, y que están disponibles de inmediato para el despliegue rápido, es de particular relevancia para las operaciones sobre el terreno en los momentos de puesta en marcha, de actividad máxima y de crisis humanitarias de emergencia, así como para proyectos especializados concretos, o para subsanar carencias a corto plazo cuando se necesitan de manera urgente expertos altamente capacitados y capaces de desplegarse rápidamente. Esta flexibilidad también permitiría a la Organización garantizar que se cubrieran las funciones vitales en circunstancias inesperadas o imprevistas, como la prolongación de licencias por enfermedad. El personal jubilado es adecuado para cubrir esas necesidades temporales concretas, como experimenta la Organización de forma periódica, ya que se trata de fuerza de trabajo altamente calificada y disponible de inmediato que está interesada en asumir esas asignaciones de corta duración. Además, la contratación de personal jubilado para cubrir las necesidades temporales y durante un período limitado no afectará al desarrollo de la carrera del personal de plantilla ni al proceso de contratación, ya que todas las vacantes tendrán que cubrirse mediante el proceso de contratación ordinario establecido.

76. En vista de lo anterior, el Secretario General propone a la Asamblea General que decida fijar el límite de ingresos del personal jubilado que reciba una pensión de jubilación en el equivalente monetario de hasta 125 días laborables por año natural en el nivel en el que la persona se hubiera separado del servicio. En consecuencia, el límite de ingresos ya no sería un límite monetario global concreto, sino que se fijaría como el equivalente a 125 días laborables de sueldo bruto en la categoría y el escalón en el que la persona hubiera dejado de trabajar para la Organización. Este enfoque ofrecería un arreglo más equitativo que el logrado mediante el establecimiento de un límite máximo global para restringir los servicios de todo el personal jubilado, independientemente de la categoría y el escalón en el que dejaron de trabajar, al tiempo que aportaría a la Organización la flexibilidad necesaria mencionada para acceder a una lista de candidatos cualificados, disponibles de inmediato y capaces de desplegarse rápidamente. Esto también podría servir para armonizar el trato del resto del personal jubilado con el del personal jubilado de los servicios de idiomas en lo relativo al límite de ingresos fijado para este último en 2006. Por último, como señaló la Comisión Consultiva en 2006, se evitarían futuras revisiones.

3. Gestión de la actuación profesional

Antecedentes, avances realizados desde la aprobación de las resoluciones de la Asamblea General 67/255 y 68/252, y mandato

77. La Asamblea General, en el párrafo 41 de su resolución 65/247, puso de relieve que un sistema de evaluación de la actuación profesional digno de crédito, justo y plenamente funcional era esencial para que la gestión de los recursos humanos fuera eficaz, y solicitó al Secretario General que asegurara su estricta aplicación. En los párrafos 15 y 16, respectivamente, de su resolución 67/255, la Asamblea solicitó al Secretario General que redoblara sus esfuerzos por asegurar la estricta aplicación del sistema de gestión de la actuación profesional y que tomara medidas correctivas en relación con la responsabilidad de los segundos superiores jerárquicos respecto de la calidad y la realización a tiempo de las evaluaciones de la actuación profesional.

78. El Secretario General, de conformidad con lo dispuesto en esas resoluciones, ha seguido mejorando y perfeccionando el sistema de gestión de la actuación profesional al tiempo que ha llevado a cabo la propuesta de reforma solicitada por la Asamblea General en su resolución 68/252. En esa resolución, la Asamblea puso de relieve que el objetivo general de la propuesta debía ser medir el desempeño de manera creíble y eficaz, recompensar el buen desempeño, sancionar el insatisfactorio y ser de fácil comprensión por el personal y la administración (párr. 7); destacó que la sanción del desempeño insatisfactorio era fundamental para asegurar la eficiencia y la eficacia de la ejecución de los mandatos e instó al Secretario General a que aclarara y simplificara las políticas y los procedimientos relacionados con el desempeño insatisfactorio, teniendo presente la experiencia adquirida con la jurisprudencia del sistema de administración de justicia (párr. 8); y solicitó al Secretario General que informara sobre los progresos realizados en la preparación de la propuesta en el curso de una reunión informativa a más tardar al final de la segunda parte de la continuación de su sexagésimo octavo período de sesiones (párr. 6). La reunión informativa se celebró en la Quinta Comisión el 6 de

mayo de 2014. Desde 2014, el Secretario General ha seguido perfeccionando el enfoque para la gestión de la actuación profesional teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas de las continuas mejoras y el sistema judicial, así como los proyectos de investigación llevados a cabo por la Red de Recursos Humanos de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación. En esta sección se expone brevemente la evolución de la propuesta del Secretario General sobre la gestión de la actuación profesional.

79. Desde 2012, el Secretario General ha realizado amplias investigaciones sobre los sistemas de gestión de la actuación profesional utilizados por los programas, fondos y organismos especializados de las Naciones Unidas, así como por otras organizaciones internacionales, los Estados Miembros y el sector privado; y ha celebrado consultas con asociaciones profesionales de recursos humanos y académicos que se ocupaban de la cuestión, Estados Miembros, personal (incluido un grupo de trabajo del Comité del Personal y la Administración dedicado a la cuestión), directivos y personal directivo superior de la Organización. Las investigaciones y los debates mostraron que, en general, el sistema de gestión de la actuación profesional de la Secretaría era compatible con las mejores prácticas, en la medida en que el sistema: a) comprendía una fase de planificación, durante la cual el funcionario y su directivo formulaban los objetivos individuales derivados de las prioridades de la organización; b) se daba seguimiento a los progresos a lo largo del año; y c) se realizaba una evaluación de fin de año. Si bien hay diferencias entre los sistemas (por ejemplo, en las escalas de calificación, los ciclos, los formatos de evaluación y otras características), y algunas organizaciones con esferas de trabajo o culturas muy diferentes tienen sistemas únicos, en términos generales se observan pocas diferencias fundamentales en el enfoque o la filosofía en que se basan.

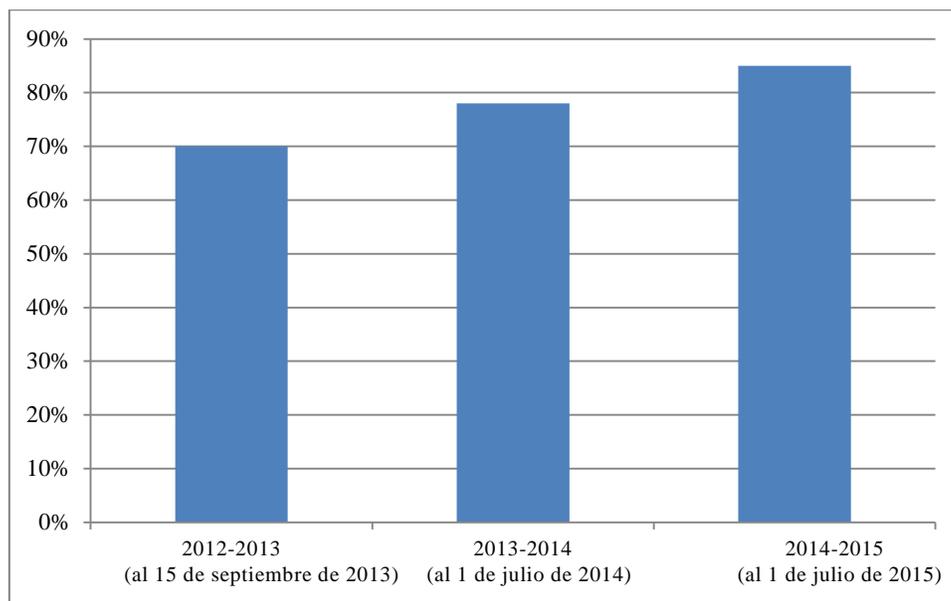
80. Por tanto, las investigaciones revelan que el proceso de gestión de la actuación profesional que utiliza la Secretaría no es la causa fundamental de los desafíos que afrontamos. Más bien, la mejora de la gestión de la actuación profesional en la Secretaría exige cambiar la cultura y los comportamientos conexos en la Organización. Esto no solo comprende la manera en que se evalúa a los funcionarios al final del ciclo, sino también la cuestión más amplia de cómo se supervisa y dirige al personal a diario.

81. Si bien a menudo se ha culpado a la naturaleza algo complicada de la herramienta de gestión electrónica de la actuación profesional por la incapacidad para completar los documentos sobre la actuación profesional, los mejores índices de finalización desde 2014 dicen otra cosa: se necesita un cambio de conducta. En 2014, con el fin de garantizar que todo el personal recibiera una evaluación de la actuación profesional al final del ciclo, se incluyó un objetivo de un cumplimiento del 100% del proceso de gestión de la actuación profesional en el pacto del personal directivo superior. De esa manera, se daba mayor relieve al asunto y los directivos superiores eran responsables de que se completaran los documentos sobre la actuación profesional en su departamento u oficina. En el gráfico II se muestra la mejora considerable en las tasas de cumplimiento en general desde que se incluyó la gestión de la actuación profesional como indicador en los pactos en 2014. Al final del ciclo 2014-2015, 9 de las 65 entidades de la Secretaría habían logrado un

cumplimiento del 100% del sistema de gestión de la actuación profesional, mientras que en los años anteriores ninguna entidad había logrado el 100%.

Gráfico II

**Mejoras en el cumplimiento de la gestión de la actuación profesional:
2012-2015**



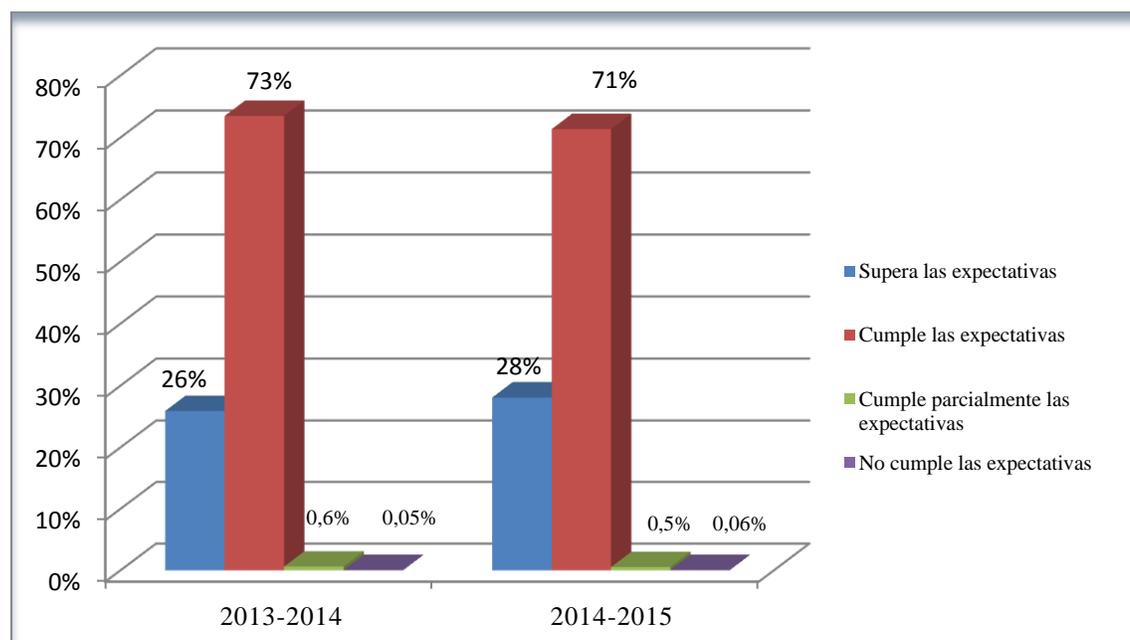
82. Si bien los mejores índices de finalización al final del ciclo son un hecho positivo, las enseñanzas extraídas del sistema judicial y las mejores capacidades de supervisión logradas a través del tablero de gestión de la actuación profesional que acaba de ponerse en marcha en HR Insight indican que no es necesario que cada etapa del proceso se complete en el plazo apropiado fijado para ella. También sigue habiendo problemas con respecto a la gestión de la actuación profesional a lo largo del año, así como en las propias evaluaciones finales, incluso cuando los documentos al respecto se completan dentro del plazo del final de ciclo. Los comentarios realizados durante las consultas indican que existe la percepción de que el personal directivo superior no prioriza activamente la gestión de la actuación profesional a lo largo del año y que los directivos no rinden cuentas por la mala gestión de su personal.

83. Además, se ha manifestado preocupación por la calidad de las evaluaciones finales. Tanto los funcionarios como los directivos contratantes que leen las evaluaciones de la actuación profesional a menudo sienten que las evaluaciones no reflejan adecuadamente la actuación del personal o que no están suficientemente relacionadas con la obtención adecuada de resultados a partir de marcos estratégicos y documentos de planificación conexos. Existe la preocupación, supuesta y fundada, de que las calificaciones no se aplican de manera coherente u objetiva en función de la actuación profesional de un funcionario y de que los comentarios de la evaluación a veces pueden no ser coherentes con la calificación o, simplemente, no se incluyen. Muchos directivos han indicado que temen ser objeto de denuncias y acusaciones de

hostigamiento o investigaciones, o tener que responder a grupos de impugnación o al sistema judicial, y ello podría llevarles a no abordar las actuaciones profesionales insatisfactorias en las evaluaciones. Los datos sobre el número de calificaciones poco satisfactorias (véase el gráfico III), otorgadas a menos de un 1% del personal, y sobre el número de refutaciones (20 presentadas para 2013-2014 y 24 para 2014-2015) parece que reflejan más fielmente cómo se evita abordar las actuaciones profesionales insatisfactorias que las verdaderas actuaciones profesionales insatisfactorias en la Secretaría.

Gráfico III

Distribución de las calificaciones para la Secretaría (ciclos 2013-2014 y 2014-2015)



84. Todos los problemas señalados antes apuntan a la necesidad de cambiar la cultura de la Organización. Las experiencias de otros organismos, fondos y programas de las Naciones Unidas indican que se considera que los vínculos explícitos entre los diversos procesos de gestión de talentos, por ejemplo, la conversión de contratos, la movilidad, la contratación y el ascenso, afectan positivamente a la gestión de la actuación profesional en la Organización. Las experiencias en reducción de personal y reestructuración, en particular sobre el terreno, así como en los nombramientos continuos, han revelado que los directivos y los funcionarios están empezando a tomarse más en serio la gestión de la actuación profesional debido a que está vinculada con los arreglos contractuales. Hay margen para reforzar más los vínculos entre la actuación profesional y todos los aspectos de la gestión de talentos, teniendo en cuenta las enseñanzas extraídas sobre la vinculación entre la actuación profesional y la situación contractual. Dicho esto, las enseñanzas extraídas también han revelado que la Organización debe tener cuidado a la hora de estrechar los vínculos entre la actuación profesional y la gestión de

talentos hasta que los funcionarios y los directivos confíen más en la precisión y fiabilidad de las evaluaciones de la actuación profesional. El Ombudsman ha señalado, por ejemplo, que los directivos y funcionarios han planteado preocupaciones durante los ejercicios de reducción del personal en los que se utilizan evaluaciones y calificaciones de la actuación profesional que no se consideran justas o precisas, o en los casos en que las calificaciones tal vez no sean coherentes entre los diferentes equipos (véase [A/67/172](#), párrs. 115 y 116). Por lo tanto, el fortalecimiento de la integración de la actuación profesional y el desarrollo de la carrera debería hacerse gradualmente a lo largo del tiempo. Asimismo, se deben realizar los preparativos adecuados para promover una mayor precisión y credibilidad en las evaluaciones antes de que se utilicen para determinar si un funcionario asciende o es trasladado lateralmente.

85. Por consiguiente, el Secretario General propone un enfoque en dos etapas para reformar la gestión de la actuación profesional en el que, en primer lugar, se fortalezcan la credibilidad y fiabilidad de las evaluaciones de la actuación profesional y, en segundo lugar, la actuación profesional se convierta en un criterio explícito que determine el desarrollo de la carrera de los funcionarios y directivos. En la primera etapa, cuya ejecución está prevista entre 2017 y 2019, el Secretario General propone centrarse en tres esferas para mejorar la precisión y credibilidad de las evaluaciones de la actuación profesional.

a) Mejorar la capacidad de los directivos para gestionar la actuación profesional

86. El principal medio para mejorar la capacidad de los directivos para gestionar la actuación profesional ha constado, y seguirá constando, de programas de aprendizaje eficaces, dinámicos y accesibles, así como de orientaciones dadas en el momento oportuno sobre cómo velar por que las etapas del proceso se ejecuten de conformidad con la política y sus plazos. El objetivo es preparar a directivos mejores, que no solo cumplan los plazos de gestión de la actuación profesional, sino que también tengan más capacidad para dirigir a sus funcionarios a diario. Ello significa que sean claramente capaces de expresar las expectativas que tienen de sus funcionarios, de proporcionar comentarios continuos a lo largo del año y de elaborar una evaluación final equilibrada y bien fundamentada en Inspira. Como parte de este enfoque holístico, se está integrando plenamente la gestión de la actuación profesional en el modelo de liderazgo institucional que se está formulando (véase el párr. 114).

87. El conjunto de herramientas para directivos, que se puso en marcha en 2015 en el portal de recursos humanos, y la capacitación obligatoria simplificada para directivos y supervisores, que han completado más de 3.000 directivos desde que se inició en 2015, se verán complementados por programas en línea de capacitación interactiva más accesibles para los directivos de lugares de destino remotos. Además, estará disponible un manual más detallado sobre la gestión de la actuación profesional, que se actualizará periódicamente de conformidad con las enseñanzas extraídas del sistema de justicia interna. Durante el ciclo actual 2016-2017 se va a poner en marcha un programa en línea de aprendizaje autónomo, centrado en las funciones y responsabilidades y en el proceso de gestión de la actuación profesional, que se va a integrar en la plataforma mundial de orientación inicial

para velar por que los nuevos directivos conozcan inmediatamente sus responsabilidades en la materia.

88. Además, para centrar la atención de los directivos en la gestión diaria de sus funcionarios y en el contacto con ellos, el Secretario General tratará de simplificar algunos de los procesos más burocráticos actualmente vinculados a la gestión de la actuación profesional. El Secretario General trabajará para lograr la simplificación continua del módulo de gestión electrónica de la actuación profesional en Inspira con el fin de reducir el tiempo que necesitan los directivos para completarlo y permitirles así que se centren en el diálogo permanente con los funcionarios. Por ejemplo, los segundos superiores jerárquicos solo tendrán que aprobar las calificaciones en Inspira, en vez de tener que incluir comentarios escritos. Por otra parte, los segundos superiores jerárquicos tendrán que dar prioridad a la gestión de la actuación profesional a lo largo del año apoyando a los primeros superiores jerárquicos en la aplicación de cada una de las etapas del sistema de gestión de manera oportuna, resolviendo las posibles controversias entre los primeros superiores jerárquicos y los funcionarios y garantizando la coherencia en las calificaciones. Además, para afrontar el temor de los directivos a las refutaciones, se trabajará para reducir los retrasos en el proceso de refutación, mejorar la composición de los tribunales de impugnación y optimizar la capacitación y la orientación proporcionadas a estos durante todo el proceso.

b) Proporcionar más apoyo y conocimientos especializados en materia de recursos humanos

89. Los comentarios de los directivos revelan que sienten que el apoyo que reciben cuando afrontan situaciones difíciles es insuficiente. La experiencia ha demostrado que el apoyo oportuno de los profesionales locales de recursos humanos, con la especialización adecuada y conocedores del contexto, permite adoptar mejores medidas correctivas en las etapas iniciales de los casos de actuación profesional insatisfactoria. Si la situación no se soluciona, es posible que diversos componentes de la administración participen en el caso a medida que el sistema judicial procede a examinarlo. Si bien es posible que todas las partes trabajen bien juntas, al directivo que se vea directamente afectado le podría parecer que el proceso carece de articulación.

90. Para hacer frente a esos problemas, el Secretario General elaborará un programa destinado a mejorar la capacidad de la comunidad de recursos humanos para abordar las cuestiones y los problemas relacionados con la gestión de la actuación profesional lo antes posible y de manera coherente en todo el sistema y en todas las etapas del proceso de gestión. Las iniciativas de creación de capacidad incluirán el establecimiento y la puesta en marcha de centros para abordar las cuestiones más destacadas que afrontan los directivos y los profesionales de recursos humanos, la capacitación sobre cómo el personal de recursos humanos puede utilizar las intervenciones relacionadas con las ciencias del comportamiento para que aumente la participación en las cuestiones vinculadas a la actuación profesional, y los programas específicos de capacitación virtual para el personal local de recursos humanos de la Secretaría sobre la política de gestión de la actuación profesional y las mejores prácticas, en particular respecto a la actuación profesional insatisfactoria, así como a los problemas de salud que podrían afectar a

esa actuación. El aumento de la participación de profesionales de recursos humanos especializados en gestión de la actuación profesional, junto con una mayor capacitación, podría dar lugar a un aumento de las calificaciones poco satisfactorias, ya que las calificaciones serían más coherentes y objetivas, y ello, a su vez, podría dar lugar a un aumento de las refutaciones, las sanciones y las acciones en el sistema judicial.

c) Mayor objetividad, transparencia y coherencia del sistema de gestión de la actuación profesional

91. Para hacer frente a las incoherencias reales y percibidas en el sistema de gestión de la actuación profesional, en particular en relación con las calificaciones, el sistema debe tener una mayor objetividad, transparencia y coherencia en toda la Secretaría, tanto para los directivos como para el personal. El Secretario General propone abordar esto centrándose en cómo se finalizan las evaluaciones y en cómo el personal directivo superior guía a los primeros y, en particular, a los segundos superiores jerárquicos a la hora de calibrar o armonizar las calificaciones para garantizar la coherencia entre los equipos, e intercambiando más información y datos sobre la gestión de la actuación profesional en toda la Secretaría.

92. En el formulario actual de evaluación final del módulo de gestión electrónica de la actuación profesional, los directivos otorgan calificaciones y hacen observaciones sobre determinadas competencias individuales, que podrían incluir las competencias de gestión para los directivos. Las calificaciones y los comentarios se centran en el plan de desarrollo y hay un conjunto general de comentarios finales y una calificación. El potencial considerable de incoherencias entre todos esos comentarios y calificaciones a veces es explotado por los directivos que tal vez deseen formular comentarios negativos sin otorgar una calificación negativa final que pueda ser refutada. Teniendo en cuenta que la evaluación consta de diferentes componentes, surge una idea fragmentada de los puntos fuertes y débiles del funcionario. Actualmente, esos fragmentos no pueden unirse para ofrecer una opinión institucional útil de la actuación profesional y las competencias de un funcionario que pueda utilizarse para sustentar el aprendizaje y la planificación de la fuerza de trabajo. Por lo tanto, se simplificará el formulario de evaluación final para que abarque una evaluación narrativa única, que incluya comentarios sobre la forma en que el personal ha demostrado todas las competencias básicas durante todo el ciclo y sobre los ámbitos que se pueden mejorar. En el caso de los funcionarios con responsabilidades de gestión, se completará una evaluación narrativa única sobre cómo han cumplido esas responsabilidades y cómo han demostrado todas las competencias de gestión. En lo que respecta a complementar la evaluación narrativa del primer superior jerárquico, el Secretario General estudiará la posibilidad de crear indicadores pertinentes del desempeño de gestión y sustantivo. El objetivo es incorporar más indicadores cuantitativos del desempeño en la evaluación de la actuación profesional que puedan reforzar la objetividad de la evaluación narrativa del primer superior jerárquico.

93. A nivel institucional, el Secretario General trabajará con los oficiales de recursos humanos y los equipos directivos superiores locales para garantizar que se celebre la reunión anual de personal directivo superior sobre la actuación profesional en todas las entidades de la Secretaría, y se haga hincapié en calibrar las

calificaciones entre los departamentos y las oficinas, y dentro de ellos, para asegurar que la calificación del personal sea justa y coherente entre los diferentes departamentos y lugares de destino. En un informe de fin de ciclo a nivel de toda la Secretaría, que se publicará anualmente en iSeek, se pondrán de relieve las pautas y tendencias en los índices de finalización, la distribución de las calificaciones y la participación en la capacitación en materia de gestión. Los conjuntos de datos incluidos en la versión experimental del informe publicado al finalizar el ciclo 2014-2015 figuran en los gráficos IV y V para ilustrar el tipo de cuestiones que se abordarán en el informe. La disponibilidad anual de esos datos a nivel mundial ayudará a mejorar la comprensión y a abordar las percepciones erróneas en torno a la gestión de la actuación profesional dentro de la Secretaría a lo largo del tiempo. Gracias a que el personal y los directivos podrán acceder a datos de primera mano, comprobarán por sí mismos cómo el sistema es cada vez más equilibrado y tiene más capacidad de precisión en sus evaluaciones. Además, el informe y las preocupaciones de los representantes del personal se examinarán anualmente a nivel mundial en el Comité del Personal y la Administración. Esta plataforma sustituirá a los grupos locales mixtos de supervisión, que no tienen acceso a los datos a nivel mundial y a menudo tienen problemas para reunir a suficientes miembros y poder celebrar reuniones y finalizar informes locales.

Gráfico IV

Cumplimiento de la gestión de la actuación profesional por categoría de personal (ciclo 2014-2015)

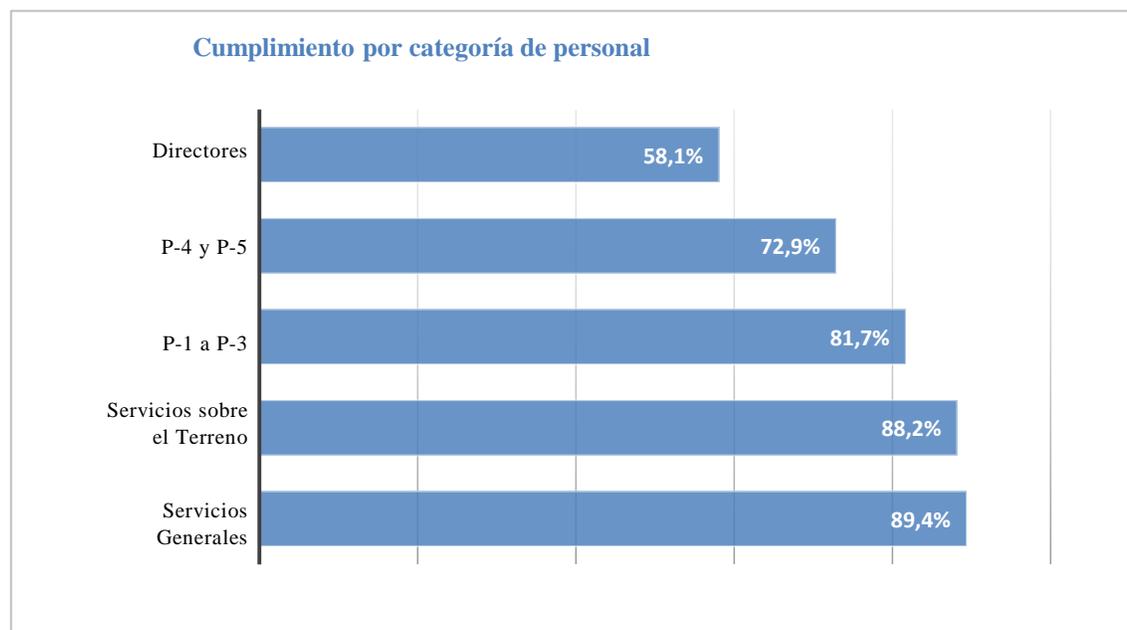
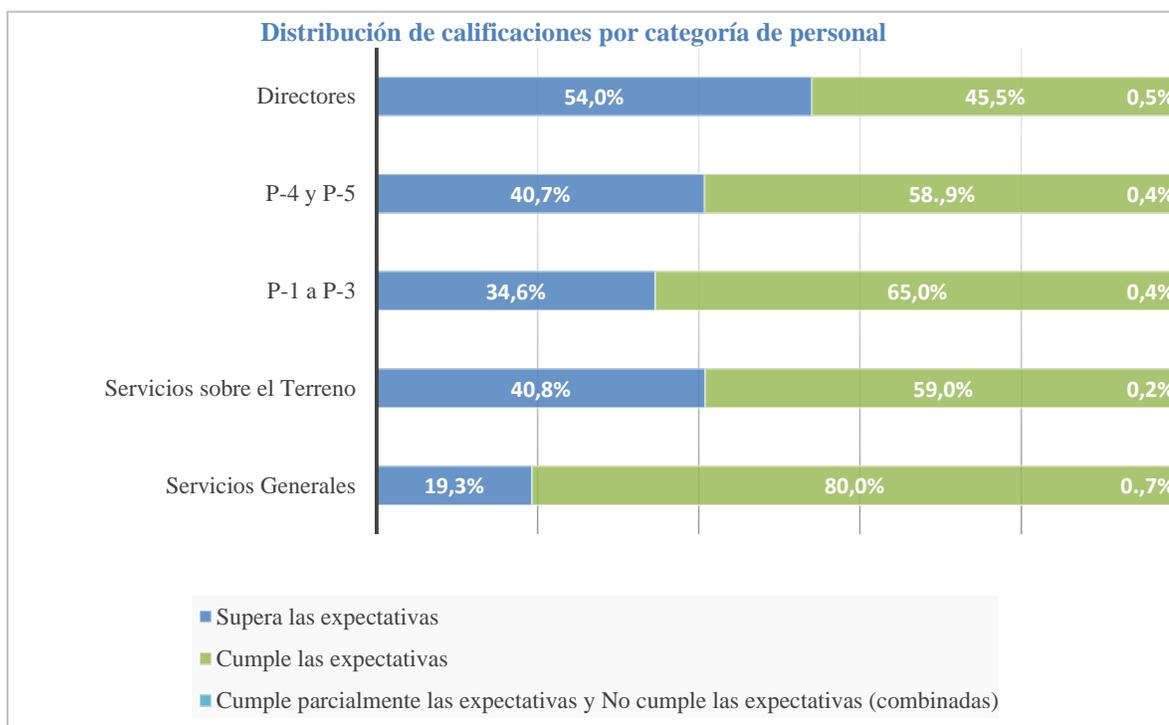


Gráfico V
Distribución de calificaciones por categoría de personal (ciclo 2014-2015)



94. Con el tiempo, está previsto que las iniciativas llevadas a cabo como parte del enfoque de tres vertientes de la primera etapa se complementen y refuercen mutuamente y se traduzcan en evaluaciones más precisas de la actuación profesional de los funcionarios, con una descripción más completa de sus competencias, habilidades y experiencia. También está previsto que ello genere una mayor coherencia en la distribución de las calificaciones entre los departamentos y oficinas y una distribución más equilibrada entre los cuatro niveles diferentes de calificación¹. Como resultado de ello, el sistema de gestión de la actuación profesional adquirirá una mayor credibilidad entre los directivos y los funcionarios, y será objeto de un seguimiento mediante una encuesta sobre el compromiso del personal (véase el párr. 113 para obtener más información).

95. El objetivo del Secretario General es lograr la plena aplicación de esas iniciativas para finales de 2018. El objetivo inicial de mejorar la precisión y la credibilidad de las evaluaciones también apoyaría toda posible recomendación de la Asamblea General sobre los incentivos a la buena actuación profesional tras su examen de los estudios de la Comisión de Administración Pública Internacional, que se presentará a la Asamblea en su septuagésimo segundo período de sesiones (véase

¹ Las cuatro calificaciones son “Supera las expectativas”, “Cumple las expectativas”, “Cumple parcialmente las expectativas” y “No cumple las expectativas”. Las dos últimas calificaciones se combinan en el gráfico V sobre la distribución de calificaciones por categoría de personal.

la resolución 70/244, párrs. 23 y 24). El Secretario General acoge con beneplácito la petición de esos incentivos, que podrían mejorar aún más los vínculos entre la gestión de la actuación profesional y la gestión de talentos. La segunda etapa de la reforma de la gestión de la actuación profesional comenzaría en 2019 y comprendería la revisión de las políticas sobre gestión de la actuación profesional, selección de personal y esferas conexas para incluir expresamente la actuación profesional como un criterio fundamental para que los funcionarios puedan optar a un traslado lateral en el marco de la movilidad planificada o a un ascenso, o a cualesquiera incentivos a la buena actuación profesional recomendados por la Asamblea. El objetivo sería que los directivos contratantes pudieran utilizar la descripción narrativa de la actuación profesional de los funcionarios y los directivos para determinar mejor quién es el candidato más adecuado al realizar la selección para ocupar vacantes o decidir traslados laterales, incluso aunque en ese sentido sean necesarios diferentes procesos para candidatos internos y externos. En esta etapa, las evaluaciones de la actuación profesional también deberían convertirse en un aporte más sistemático al proceso de planificación de la fuerza de trabajo cuando se esté evaluando la disponibilidad de personal competente frente a la posible necesidad de aumentar la divulgación a candidatos externos.

4. Aprendizaje y promoción de las perspectivas de carrera

Antecedentes, progresos realizados desde la aprobación de la resolución 67/255 de la Asamblea General y mandato

96. En la actualidad, el aprendizaje y la promoción de las perspectivas de carrera no están suficientemente vinculados a la gestión de la actuación profesional y otros aspectos de la gestión de talentos. El aprendizaje y la promoción de las perspectivas de carrera constituyen una esfera de actividad que abarca estrategias, programas, instrumentos y actividades que potencian la capacidad de los funcionarios para desempeñar sus funciones de manera eficaz y planificar y mejorar sus perspectivas de carrera. La oferta actual consiste en un abanico de herramientas y programas de coordinación central que ayudan a los funcionarios a mejorar competencias transversales. También existe una serie de instrumentos y programas de promoción de las perspectivas de carrera concebidos para ayudar al personal a elegir y decidir acerca de su carrera. En el futuro esos productos y servicios deberán ajustarse más a los procesos y las estructuras de gestión de la actuación profesional para que el personal pueda ver con claridad, por ejemplo, los vínculos entre las metas que se fijó en el plan de trabajo y los programas de aprendizaje que se ofrecen.

97. En el párrafo 20 de su resolución 67/255, la Asamblea General acogió con beneplácito los esfuerzos del Secretario General por atender las necesidades de aprendizaje y perfeccionamiento de manera eficaz en función del costo y lo alentó a que tomara medidas adicionales a ese respecto, en particular proporcionar la capacitación pertinente, y solicitó que, en su sexagésimo noveno período de sesiones, la informara en ese sentido en el contexto del siguiente informe sinóptico. En el párrafo 21 de esa misma resolución, la Asamblea solicitó al Secretario General que promoviera el aprendizaje electrónico a fin de proporcionar igualdad de oportunidades de acceso a la capacitación para los funcionarios, teniendo en cuenta que dicha modalidad de aprendizaje representaba una manera flexible y eficaz de

impartir algunos tipos de aprendizaje. Los avances realizados al respecto se describen a continuación.

98. En 2012 el Secretario General empezó a estudiar la posibilidad de adoptar un nuevo enfoque respecto del aprendizaje y la promoción de las perspectivas de carrera a fin de utilizar más eficazmente los recursos en tiempos de restricciones financieras. Se detectaron varios obstáculos, como la necesidad de contar con un órgano de supervisión que se encargara de validar las prioridades transversales de aprendizaje y promoción de las perspectivas de carrera y de determinar qué programas deberían ser obligatorios. También era evidente que se debía mejorar el acceso del personal, en especial del personal sobre el terreno, a los programas y herramientas de aprendizaje, y que se necesitaba un mecanismo de intercambio de información y de colaboración entre las oficinas para mejorar la oferta de recursos de aprendizaje.

99. Para resolver esos problemas, la Secretaría elaboró la nueva Estrategia de Aprendizaje y Promoción de las Perspectivas de Carrera, que fue aprobada por el Comité de Gestión en junio de 2014. Sus principales objetivos son servirse del Comité de Gestión como órgano de supervisión y, mediante el establecimiento de un grupo de promoción de las perspectivas de carrera y el aprendizaje para toda la Secretaría, mejorar la coordinación entre las oficinas que favorecen el aprendizaje, potenciar el acceso al aprendizaje y promoción de las perspectivas de carrera para el personal de la Secretaría global, entre otras cosas mediante nuevas tecnologías de aprendizaje, y mejorar las opciones de aprendizaje y promoción de las perspectivas de carrera.

100. Además de garantizar una coordinación más eficaz, ahora la Secretaría presta un servicio de asesoramiento para el aprendizaje en línea como parte de la oferta revisada de aprendizaje de tecnología de la información. El servicio orienta a los departamentos y las oficinas sobre el uso de tecnologías de aprendizaje electrónico, diseño de cursos, programas, proveedores y plataformas y ha reducido la cantidad de tiempo que dedican las oficinas de aprendizaje a crear herramientas y programas sobre temas sustantivos o técnicos específicos. A principios de 2014, el Secretario General estableció la dependencia de servicios de asesoramiento de aprendizaje en línea, que ayuda a las oficinas a crear programas relacionados con el mantenimiento de la paz, la ética, la prevención de la corrupción, los derechos humanos y la preparación para emergencias, entre otras cosas.

101. Para facilitar el acceso a los programas de aprendizaje, ahora la Secretaría administra todos los programas básicos de aprendizaje a través del módulo del sistema institucional de gestión del aprendizaje de Inspira. Esta plataforma de inscripción y administración, tanto para los programas de coordinación central como para los programas de aprendizaje de Umoja, está ya implantada en todas las oficinas situadas fuera de la Sede y, antes de que termine 2016, estará también instalada en los lugares de destino sobre el terreno, medida que permitirá un mejor seguimiento de la participación en los programas de aprendizaje.

102. A través de la Estrategia de Aprendizaje y Promoción de las Perspectivas de Carrera se determinaron tres esferas prioritarias de aprendizaje: gestión y liderazgo; aprendizaje básico, referido a las competencias requeridas por todo el personal; y aprendizaje relacionado con el cambio institucional.

a) Gestión y liderazgo

103. En lo que respecta a los programas de gestión y liderazgo, el Secretario General está aumentando el acceso a través del mayor uso de las tecnologías en línea, lo que implica revisar, por ejemplo, el programa de desarrollo de la capacidad de gestión y el programa de técnicas de supervisión para que dejen de ser talleres presenciales y convertirlos en programas combinados, con un componente en línea y otro presencial, a fin de aumentar considerablemente el número de participantes cada año y reducir el costo por participante. La capacitación para la gestión de la actuación profesional se ha racionalizado y mejorado. Además, ahora los administradores y directores pueden encontrar fácilmente recursos en línea sobre diversos temas, desde políticas y normas operacionales hasta orientación sobre competencias de comunicación y liderazgo efectivo. Por último, el nuevo modelo de liderazgo proporcionará al personal un marco de comunicaciones y aprendizaje que vincula las expectativas de los directores de la Organización con los instrumentos de aprendizaje que sirven de apoyo y los medios para rendir cuentas de su actuación.

b) Aprendizaje básico

104. En términos de aprendizaje básico, la mayoría de los programas se llevan a cabo mediante tecnología de conferencias en línea o mediante programas de aprendizaje autónomo grabados. De este modo se ha logrado mayor accesibilidad, ya que el personal de los principales lugares de destino y los emplazamientos remotos sobre el terreno tienen acceso seguro a programas básicos de aprendizaje. Al eliminarse los gastos de viaje, se reduce el costo total de algunos programas. Además, el asesoramiento en posibilidades de carrera se ofrece ahora a través de Skype, de modo que el personal de todos los lugares de destino puede recibir asesoramiento personalizado acerca de sus postulaciones y sobre técnicas de entrevista y otros asuntos relacionados con la carrera en general. Asimismo, en 2015 la Oficina puso en marcha un proyecto piloto con una biblioteca en línea (Lynda.com) que contiene miles de vídeos y cursos de aprendizaje virtual que abarcan un amplio espectro de necesidades de la Organización. El personal de todo el mundo tiene acceso a esa biblioteca y, aunque lleva poco tiempo en funcionamiento, los niveles de utilización son prometedores. Se está estudiando el uso a más largo plazo de este sitio o de servicios similares.

105. El Secretario General también ha llevado a cabo exámenes de los programas para determinar las mejores maneras de atender las necesidades del personal de manera eficaz en función del costo, con arreglo al párrafo 20 de la resolución [67/255](#) de la Asamblea General. Por ejemplo, al examinar el programa de licencias sabáticas se puso de manifiesto que el aspecto que más valoraban los participantes era la oportunidad de dedicarse a la investigación de un tema que beneficiara a la Organización al tiempo que los funcionarios mejoraban sus competencias y conocimientos, mientras que percibir un estipendio y el reembolso de los gastos de viaje eran mucho menos importantes. Así pues, en 2015 se revisaron la política y el programa de licencias sabáticas y se eliminaron los estipendios y el pago de los gastos de viaje. Como consecuencia, ahora pueden participar en el programa un máximo de 30 participantes cada año en lugar de 15.

106. Una de las áreas clave del aprendizaje básico que había que mejorar era la orientación inicial del personal, entre otros motivos porque los lugares de destino

venían dando información contradictoria a los nuevos funcionarios. Por lo tanto, en 2015 se puso en marcha la Plataforma Mundial de Orientación Inicial² donde los funcionarios nuevos o procedentes de otros lugares de destino pueden encontrar la información necesaria sobre sus funciones y tareas. La plataforma ofrece un menú adaptado de actividades, programas de aprendizaje y tareas que deberán realizar los funcionarios, según su nivel, función y lugar de destino. Según datos de junio de 2016, la plataforma contaba con 622 usuarios registrados en todo el mundo que habían accedido un total de 5.937 veces. Se prevé que el uso aumente considerablemente al integrar el módulo de Inspira de automatización de las cartas de oferta; dentro del proceso de incorporación, Inspira proporcionará un enlace directo automático a la plataforma.

107. El Programa de Idiomas y Comunicaciones, que también es parte del aprendizaje básico, ha seguido ampliando sus servicios. El uso de la tecnología de conferencias en línea ha aumentado de manera constante y ha hecho posible que más funcionarios de lugares de destino remotos mejoren sus competencias lingüísticas y comunicativas. Si bien las plataformas en línea se utilizan para ayudar a los distintos equipos lingüísticos, hace falta un recurso central y completo, que se facilitará más adelante.

108. En 2015 se puso en marcha un nuevo servicio de asesoramiento para el aprendizaje de idiomas, en el que participan profesores de idiomas radicados en Nueva York, que ha ayudado a los oficiales de estudios de otros lugares de destino a poner en marcha programas de idiomas o mejorar los ya existentes. El servicio ha dado orientación sobre los programas de estudio, el software y las operaciones de los programas.

109. En mayo de 2016 se inauguró en Nueva York un nuevo centro de aprendizaje. Con más de 22 aulas, ofrece un entorno de aprendizaje óptimo para los miles de funcionarios que cada semestre se dedican a aprender un idioma. Además, el personal lingüístico especializado en traducción e interpretación dispone ahora de una capacitación mejorada.

c) Cambio institucional

110. El Secretario General ha atendido las necesidades de aprendizaje en relación con el cambio institucional y, concretamente, con el nuevo sistema de selección de personal y movilidad planificada y Umoja. En el marco del nuevo sistema de selección de personal y movilidad planificada, la Oficina llevó a cabo numerosas sesiones informativas para los participantes en el primer proceso de reasignación de POLNET. Mediante las conferencias en línea se pudieron celebrar presentaciones en directo y hacer turnos de preguntas. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos también ofreció asesoramiento en línea en posibilidades de carrera pensado específicamente para el personal de POLNET, a fin de atender de forma personalizada sus inquietudes acerca de la movilidad y el desarrollo de las perspectivas de carrera.

111. En 2015 se dio acceso a todos los funcionarios a las guías estandarizadas sobre los lugares de destino para que pudieran informarse al respecto antes de participar

² Véase <https://uninduction.parseapp.com/>.

en los procesos de movilidad o de presentarse a puestos. También se publicó una guía para el empleo de los cónyuges del personal de las Naciones Unidas como medio de ayudar a los funcionarios y sus cónyuges de cara a futuros traslados. La Oficina de Gestión de Recursos Humanos sigue formulando planes para dar respuesta a las necesidades de aprendizaje y comunicación que vayan surgiendo durante la implantación gradual en las sucesivas redes de empleos.

112. En cuanto a Umoja, la Secretaría ofreció a los funcionarios opciones de capacitación presencial y de aprendizaje en línea, como se describe en el octavo informe sobre la marcha del proyecto de planificación de los recursos institucionales. Se ha avanzado en los planes para trasladar la responsabilidad de Umoja del equipo encargado del mismo a los “responsables institucionales” de los procesos básicos, entre otros los relativos a los recursos humanos. En ese sentido, Umoja y la Oficina de Gestión de Recursos Humanos están elaborando un plan de integración para el aprendizaje en Umoja que se llevará a cabo en fases, se ajustará a otros planes de integración departamentales y se centrará en el objetivo de lograr que los funcionarios sean usuarios competentes del sistema y contribuyan así a una organización más eficiente.

113. En 2017 el Secretario General seguirá mejorando y actualizando la oferta de instrumentos y programas de aprendizaje y promoción de las perspectivas de carrera con el fin de seguir reforzando la ayuda prestada al personal de recursos humanos en las esferas relacionadas con la gestión de talentos y hacerla más accesible a los funcionarios de todo el mundo. Algunas de las iniciativas clave serán:

a) Un nuevo modelo de liderazgo que orientará a los directores y administradores sobre las expectativas de la Organización, las opciones de aprendizaje y perfeccionamiento de que disponen y las medidas de rendición de cuentas que se les aplicarán;

b) Mayor énfasis en facilitar el acceso de los funcionarios a las herramientas de aprendizaje y bajar los costos del aprendizaje mediante el uso de una nueva plataforma para el aprendizaje virtual y una oferta más amplia de programas de coordinación central en línea;

c) Oportunidades de aprendizaje destinadas a ayudar al personal a adaptarse al cambio institucional, en apoyo del marco de movilidad y de desarrollo de las perspectivas de carrera y la aplicación de Umoja;

d) Realización de una encuesta sobre el compromiso del personal para supervisarlos y determinar qué dificultades convendría subsanar mediante iniciativas de cambio.

d) Modalidades de trabajo flexibles

Antecedentes, avances realizados y próximas medidas

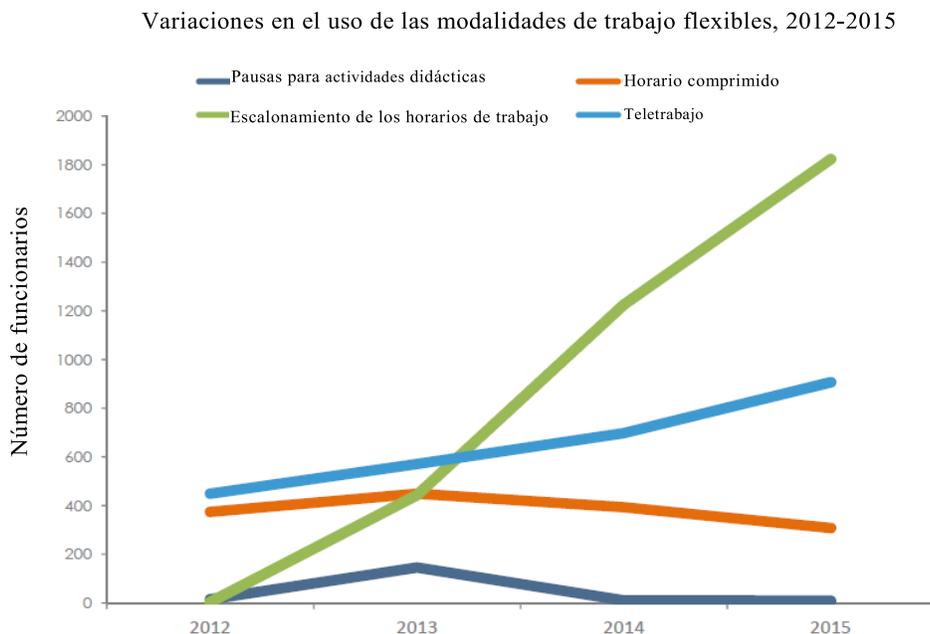
114. Las modalidades de trabajo flexibles conllevan ajustes del lugar y el horario habitual de trabajo, lo cual ofrece a los directivos y al personal flexibilidad para cumplir su labor de la manera más eficaz y eficiente posible. Desde 2003 la Organización viene apoyando el uso de modalidades de trabajo flexibles para contribuir a que el personal equilibre las exigencias laborales con la vida fuera de la oficina y el reto de encontrar formas nuevas y mejores de gestionar a las personas,

el horario, el espacio de oficina y el volumen de trabajo. En su resolución [67/255](#), la Asamblea General recordó su anterior solicitud al Secretario General de aplicar mejor los principios de equilibrio entre el trabajo y la vida personal en la Secretaría (párr. 30) y puso de relieve la necesidad de fomentar una mayor comprensión entre el personal directivo de los beneficios de autorizar, cuando procediera, el trabajo a distancia, políticas favorables a la familia y arreglos de trabajo más flexibles y de las prácticas de trabajo más eficaces que esos arreglos podían facilitar.

115. Entre 2011 y 2014 el Secretario General probó nuevos enfoques de modalidades de trabajo flexibles. La experiencia adquirida con esos enfoques apuntó a que, si bien de forma general el personal directivo y el resto estaba satisfecho con las cuatro opciones descritas en la política original (véase [ST/SGB/2003/4](#)), era necesario aplicarlas de forma más flexible. Además, tanto los administradores como el personal precisaban más orientación sobre el modo de utilizar las modalidades de trabajo flexibles de forma justa y para todos estuvieran al corriente de las oportunidades y limitaciones de esos arreglos. Por ese motivo, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos publicó una serie de guías de aplicación, que se podían consultar en la Intranet, y también actualizó el boletín del Secretario General para reflejar la mayor flexibilidad en la aplicación de las modalidades de trabajo flexibles. Está previsto que la política revisada entre en vigor antes de que termine 2016. Al mismo tiempo, la Secretaría está trabajando con Umoja para velar por el registro sistemático de las modalidades de trabajo flexibles en ese sistema a los efectos de rendir cuentas y presentar informes.

116. Hasta que se puedan registrar sistemáticamente en Umoja todas las modalidades de trabajo flexibles, el Secretario General, con el apoyo de los coordinadores de esas modalidades y las oficinas ejecutivas o de recursos humanos de los departamentos y oficinas, seguirá reuniendo manualmente los datos sobre la utilización de las modalidades de trabajo flexibles basándose en los formularios presentados a las oficinas ejecutivas o de recursos humanos. Los datos muestran que, aunque la adopción de las modalidades de trabajo flexibles fue lenta al principio, se percibe el impacto positivo de la labor del Secretario General por promover esos arreglos para orientar a los administradores y funcionarios y probar más opciones flexibles. En 2015 se acogieron a las modalidades de trabajo flexibles un total de 3.045 funcionarios, un 31% más que en 2014. Como se observa en el gráfico VI, desde 2013 se aprecia un constante aumento en el número de funcionarios que utilizan el teletrabajo y el escalonamiento de los horarios de trabajo. Cuando empiece a aplicarse el nuevo boletín del Secretario General, que trata la preocupación del personal directivo respecto a la jornada laboral comprimida, es probable que esas cifras también mejoren. Las mujeres recurren más que los hombres a las modalidades de trabajo flexibles, en cualquiera de sus cuatro opciones. Por lo tanto, potenciar su uso es un elemento de la Estrategia de igualdad de género.

Gráfico VI
**Variaciones en el uso de las modalidades de trabajo flexibles,
 2012-2015**



C. Necesidades y punto de vista del personal sobre el terreno

Antecedentes, avances realizados y mandato

117. Tras la presentación del informe del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz, titulado “Aunar nuestras ventajas en pro de la paz: política, alianzas y personas” (A/70/95-S/2015/446), a la Asamblea General y el Consejo de Seguridad, el Secretario General ha emprendido una consulta amplia con las entidades de la Secretaría que trabajan sobre el terreno a fin de asegurar que las necesidades y perspectivas del personal sobre el terreno se reflejen adecuadamente en las políticas de gestión de recursos humanos. En la actualidad se están analizando varias mejoras de políticas y procedimientos para que respondan mejor a las necesidades del personal sobre el terreno.

118. La Asamblea General, en su resolución [70/286](#) relativa a las cuestiones intersectoriales, solicitó al Secretario General que en el siguiente informe sobre la gestión de los recursos humanos proporcionara un análisis detallado de las consecuencias financieras y una justificación de las medidas propuestas en el informe del Secretario General sobre la sinopsis de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz (A/70/749) de ampliar la duración máxima de las asignaciones temporales para cumplir los requisitos vinculados directamente a la puesta en marcha o ampliación de las misiones debido a situaciones de crisis.

119. La modalidad de asignación provisional consiste en el préstamo temporal de un funcionario de una operación sobre el terreno, la Sede, las oficinas fuera de la Sede o la comisión regional a otra entidad de las Naciones Unidas a fin de proporcionar rápidamente a la entidad receptora un personal altamente calificado y experimentado para atender necesidades de refuerzo urgentes y con plazos.

120. Las asignaciones provisionales son vitales para que la Organización pueda destinar expertos internos rápidamente para atender necesidades operacionales inmediatas, críticas y urgentes. En el entorno rápido y dinámico de las operaciones sobre el terreno, ha sido fundamental disponer de esta herramienta, en particular para poner en marcha, ampliar y liquidar misiones, o atender a un aumento repentino de sus necesidades, así como para prestar apoyo en situaciones urgentes con plazos determinados, por ejemplo aportando los recursos necesarios en condiciones de seguridad a menudo precarias y dando respuesta rápida a cambios sustantivos en los mandatos, emergencias y casos de incidentes críticos como la situación creada por el terremoto de Haití.

121. La flexibilidad para prolongar de tres a seis meses la duración máxima de los viajes a operaciones sobre el terreno se considera fundamental, según las conclusiones de un análisis que demostraron que, a menudo, limitar a tres meses los viajes a misiones sobre el terreno puede resultar insuficiente. En la fase de puesta en marcha, se espera que una misión que opera en plena situación de crisis o posterior a una crisis organice una operación que, desde el momento en que se autoriza, cumpla sus mandatos a pesar de que al principio no suele haber capacidad —ni siquiera está desplegado el personal—, sino que hay que crearla desde cero, centrándose sobre todo en las actividades operacionales. Durante ese período inicial, ciertas actividades son esenciales para disponer la infraestructura y sentar las bases para organizar y mantener una operación funcional y, en última instancia, efectiva, diseñada para cumplir el mandato de la misión. Por consiguiente, las misiones de puesta en marcha necesitan contar con funcionarios muy experimentados que tengan las competencias necesarias y poder enviarlos en un plazo muy breve para que desempeñen funciones esenciales para el funcionamiento de la misión. Al ampliar a seis meses las asignaciones provisionales se proporcionará más flexibilidad para utilizar conocimientos especializados internos muy valiosos durante el período inicial clave de una misión o situación de crisis, a la espera de que se aprueben las necesidades de recursos, a la vez que se deja tiempo para cubrir los puestos mediante el proceso establecido.

122. Disponer de un plazo más largo para las asignaciones provisionales aseguraría la continuidad de los conocimientos institucionales adquiridos por los funcionarios destacados en la fase de puesta en marcha de la misión y también la coherencia respecto de los funcionarios que hayan establecido una buena relación con las partes interesadas pertinentes, como funcionarios públicos, proveedores y miembros del equipo de las Naciones Unidas en el país. Como demuestra la experiencia de la puesta en marcha de la Misión de las Naciones Unidas en Colombia, la falta de continuidad puede llegar a obstaculizar las gestiones para acelerar el establecimiento de las operaciones de la Misión. Otra lección aprendida de esa Misión es que recurrir a las asignaciones provisionales de tres meses resulta una carga excesiva desde el punto de vista administrativo debido a la constante rotación; y que en esas circunstancias el puesto de trabajo se encarece considerablemente, ya

que cada rotación conlleva gastos de viaje. Asimismo, en el contexto de una emergencia extrema, como la lucha contra el virus del Ébola y el despliegue de la Misión de las Naciones Unidas para la Respuesta de Emergencia al Ébola, la asignación provisional es la única modalidad que permite un despliegue extremadamente rápido, dado que es casi imposible atender simultáneamente y dentro del plazo de 90 días las necesidades imperiosas de la puesta en marcha, alcanzar una masa crítica y lograr un nivel aceptable de continuidad de las operaciones.

123. En el caso de ampliación de una misión o de aumento repentino de sus necesidades, a menudo a raíz de un cambio de mandato por el que se autoriza más personal, la asignación provisional también es un instrumento importante para que las funciones nuevas o ajustadas las desempeñe personal complementario cualificado a corto plazo, mientras termina el proceso de contratación ordinaria. En esos casos, limitar a un máximo de tres meses el despliegue mediante asignaciones provisionales podría impedir a las misiones velar por la continuidad de las operaciones durante los primeros días del cambio de mandato y podría, por lo tanto, poner en peligro su ejecución efectiva. Por último, en la etapa de liquidación, es frecuente que los funcionarios de las misiones encuentren otras oportunidades profesionales. A las misiones que están en fase de cierre les cuesta atraer a candidatos precisamente cuando necesitan contar con personal con gran experiencia para el proceso de liquidación durante un período que puede superar los tres meses.

124. El Secretario General analizó el uso de las asignaciones provisionales durante el ciclo presupuestario de 2014/15 para las siguientes misiones: la Misión de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Democrática del Congo (MONUSCO), la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana (MINUSCA), la Misión de las Naciones Unidas en Sudán del Sur (UNMISS), la Operación Híbrida de la Unión Africana y las Naciones Unidas en Darfur (UNAMID), la Fuerza Provisional de Seguridad de las Naciones Unidas para Abyei (UNISFA), la Oficina de las Naciones Unidas de Apoyo en Somalia (UNSOS), la Misión de Asistencia de las Naciones Unidas en Somalia (UNSOM) y algunas misiones políticas especiales más pequeñas de la región. Se observó la diversidad de las funciones para las que se utilizaron asignaciones provisionales y de las categorías de personal destacado: el 72% del personal en asignaciones provisionales prestó apoyo en diversas esferas funcionales de apoyo a las misiones, el 15% en esferas sustantivas y el 14% en seguridad. El 35% del personal enviado en asignación provisional era de contratación nacional, el 47% del Servicio Móvil y el 18% del Cuadro Orgánico.

125. Por lo que respecta a las consecuencias financieras de las asignaciones provisionales, la MINUSCA recibió a 90 funcionarios en asignación provisional durante el ejercicio 2014-2015 en una situación de aumento repentino de las necesidades y gastó 1.193.284 dólares en viajes y dietas del personal desplazado con asignaciones provisionales, mientras que las misiones de origen gastaron 1.440.083 dólares en sueldos brutos para ese mismo período. Los gastos de personal de la UNAMID por concepto de su personal desplegado en otras operaciones de las Naciones Unidas con asignaciones provisionales fueron de aproximadamente un millón de dólares. Esos gastos de la UNAMID reflejan las iniciativas que está llevando a cabo la Organización para utilizar con prudencia la modalidad de

asignación provisional ya que muchos recursos de asignaciones provisionales de la UNAMID eran personal de esa misión destacado en otras misiones con asignaciones provisionales mientras se esperaba a que se expidieran o se volvieran a expedir los visados de residencia que les permitirían trabajar en el Sudán. Cabe señalar, sin embargo, que los gastos relacionados con los despliegues en asignación provisional se compensan en parte con los gastos que supondría para la misión receptora contratar a personal para desempeñar funciones durante el período en cuestión.

126. Además de permitir a las misiones cumplir efectivamente sus mandatos durante las etapas de puesta en marcha o ampliación, prorrogar el período máximo de asignación provisional a seis meses también sería coherente con las políticas de viaje en la Secretaría. En la actualidad, la regla 4.8 a) dispone una duración máxima de seis meses para los viajes de funcionarios a lugares de destino que no sean misiones sobre el terreno.

127. En el ámbito de la dotación de personal, las consultas con entidades sobre el terreno han puesto de manifiesto la necesidad de relajar las restricciones sobre la regularización de los funcionarios que hayan recibido un nombramiento temporal a fin de que la Organización pueda responder a las crisis humanitarias, de la paz y la seguridad. La Asamblea General, en el párrafo 26 de la sección III.B de la resolución [51/226](#), de 3 de abril de 1997, decidió que las personas con nombramientos de corto plazo que ocuparan puestos financiados con cargo al presupuesto ordinario o puestos de un año o más financiados con cargo a fondos extrapresupuestarios no podrían solicitar esos puestos o ser nombradas para ocuparlos durante el período de seis meses posterior a la terminación de su servicio. De conformidad con esa resolución, en la actualidad un funcionario titular de un nombramiento temporal tiene pocas posibilidades de solicitar el puesto que ha estado ocupando y de ser nombrado para ocuparlo.

128. Habida cuenta del crecimiento exponencial sin precedentes de las operaciones de paz y sobre el terreno en los dos últimos decenios, la Organización ha experimentado dificultades para atraer a los profesionales mejor cualificados, especialmente en los lugares de destino que resultan menos deseables por la dificultad de las condiciones de vida. En este contexto, el Secretario General solicita a la Asamblea General que permita a los funcionarios que tengan actualmente o hayan tenido un nombramiento temporal en un puesto solicitar ese mismo puesto y ser nombrados para ocuparlo a través del sistema ordinario de selección de personal, siempre que ese puesto se halle en una operación sobre el terreno que no sea un lugar de destino de categoría H o una misión política especial en un lugar de destino de categoría H, incluidas las operaciones o las misiones políticas especiales basadas en la Sede en Nueva York. El Secretario General solicita también una excepción a lo dispuesto en el párrafo 26 de la sección III.B de la resolución [51/226](#), en el caso de los funcionarios con nombramiento temporal en la red de asuntos políticos, de paz y humanitarios que estén prestando exclusivamente apoyo sustantivo a una misión de mantenimiento de la paz o a una misión política especial sobre el terreno. Esta modificación de la resolución anterior simplemente permitirá a los titulares de nombramientos temporales participar en el proceso ordinario de selección de personal a fin de demostrar sus cualificaciones en pie de igualdad con los demás solicitantes.

D. Salud y bienestar del personal

Antecedentes, progresos realizados desde la aprobación de la resolución 67/255 de la Asamblea General y mandato

129. Un personal mundial, dinámico, adaptable y comprometido debe ser, por definición, un personal que goce de buena salud. La Organización no puede cumplir sus mandatos si su personal no es apto desde el punto de vista médico, o si no puede operar en entornos de alto riesgo por no tener acceso a servicios adecuados de atención de la salud en casos de emergencia o al seguimiento médico de dolencias crónicas.

130. En el Boletín del Secretario General [ST/SGB/2011/4](#) se establecen las funciones básicas relacionadas con la salud según el programa de recursos humanos. Esas funciones abarcan la administración de la salud de los funcionarios y su relación con la aptitud para el trabajo, la gestión de los riesgos en el lugar de trabajo, la prestación de asesoramiento médico en los centros de atención de la salud de las Naciones Unidas en todo el mundo y la prestación de asesoramiento al Secretario General sobre cuestiones médico-administrativas.

131. La Organización realiza importantes inversiones en la salud del personal, mediante los servicios de salud internos, el seguro médico, la evacuación médica y la licencia de enfermedad y prestaciones de discapacidad. A pesar de esta inversión, el absentismo por problemas de salud y, de manera más sutil, el presentismo laboral (cuando la actuación profesional de funcionarios que están presentes físicamente en el lugar de trabajo se ve limitada por la enfermedad) suponen un importante obstáculo (cada vez mayor) para que la Organización pueda cumplir sus mandatos.

132. A fin de lograr el efecto máximo con los limitados recursos disponibles, es preciso dirigir las actividades de salud ocupacional a las esferas donde el impacto pueda ser mayor. Antes de que se pusiera en marcha EarthMed (historiales clínicos electrónicos de las Naciones Unidas), había muy pocos datos disponibles para orientar esas decisiones. Ahora EarthMed se está utilizando en todas las misiones de mantenimiento de la paz salvo una y en todas las oficinas situadas fuera de la Sede menos una, y desde hace poco se utiliza también en las clínicas del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (anteriormente conocidas como dispensarios). Con esta expansión, y algunas mejoras destinadas a impulsar la aplicación de Umoja (y otros sistemas de planificación de los recursos institucionales en los organismos, fondos y programas), ha aumentado la capacidad para hacerse una idea de los principales problemas de salud.

1. Determinación de las prioridades de intervención

133. Un análisis de los datos de EarthMed para los cuatro años del período 2012-2015 muestra que las tres causas principales de los días de trabajo perdidos son trastornos osteomusculares (18%), trastornos de la salud mental (17%) y traumatismos/lesiones (12%). Según datos de la Caja de Pensiones, de esos factores el que presenta peor pronóstico son los trastornos de salud mental, que representan el 43% de las nuevas solicitudes de indemnización por discapacidad. Los datos del seguro muestran que los problemas de salud más costosos son las neoplasias malignas, las enfermedades cardiovasculares, osteomusculares y la diabetes, que seguirán generando gastos del seguro médico después del servicio en los próximos decenios.

134. Los datos relativos a la licencia de enfermedad disponibles actualmente en EarthMed dan un panorama incompleto. Los funcionarios pueden tomar un total de 27 días de licencia de enfermedad (7 sin certificado médico y 20 con certificado médico) sin tener que presentar información al servicio médico. Si cambiara la política de EarthMed, para lo cual los funcionarios tendrían que cargar los certificados directamente a su historial de EarthMed, los servicios médicos podrían recoger y revisar los datos más fácilmente al cabo de 20 días de licencia de enfermedad con certificado médico.

135. Con la implantación progresiva de EarthMed, ahora es posible realizar el análisis epidemiológico de las enfermedades que afectan al personal según constan en el registro real de visitas al dispensario. Se llevó a cabo un análisis piloto de las cifras de dos misiones sobre el terreno mediante el examen de los diagnósticos clínicos en los que predominaban las enfermedades infecciosas prevenibles (como el paludismo, la gastroenteritis, incluida la fiebre tifoidea, e infecciones cutáneas) y las enfermedades no transmisibles prevenibles (como las dolencias osteomusculares).

136. La salud de la población (también denominada salud pública) es la intervención de salud más eficaz en función de los costos, hecho reconocido por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y sistemas de salud de todo el mundo. Utilizando los datos que se están empezando a recoger, la Organización aplicará programas para combatir la malaria (y otras enfermedades transmitidas por vectores), la gastroenteritis y las dolencias osteomusculares. Por ejemplo, la aparición reciente del virus del Zika dio lugar a un examen a nivel de todo el sistema del control de los mosquitos, que puso de manifiesto niveles muy bajos de aplicación de las directrices de la OMS. En 2016 la labor se centró en garantizar la adquisición de todos los suministros necesarios y en trabajar con los lugares de destino para formular y aplicar programas de control de vectores. Si logra sus objetivos, los resultados no solo se referirán a la enfermedad del Zika, sino también al paludismo, el chikunguña y el dengue.

137. El Secretario General pondrá en marcha, de manera más sistemática y exhaustiva, intervenciones de base empírica de promoción de la salud en el lugar de trabajo encaminadas a prevenir las enfermedades cardíacas, los accidentes cerebrovasculares, la hipertensión, la diabetes y los comportamientos de riesgo como el consumo de alcohol, el tabaquismo y el sedentarismo.

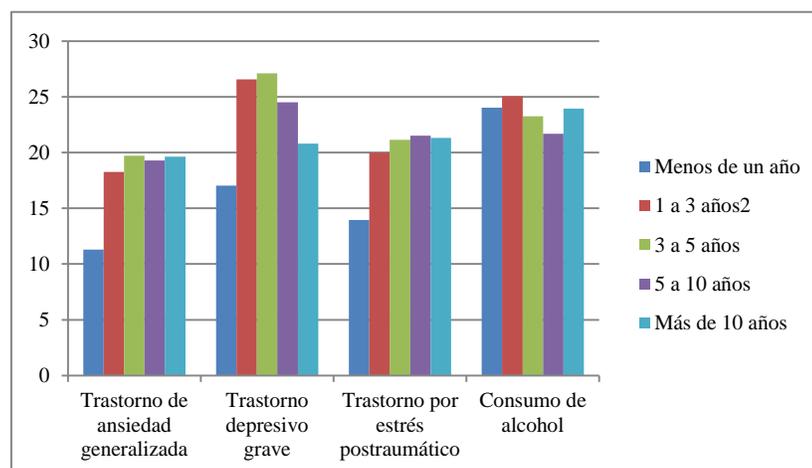
138. Según los datos clínicos, de licencias de enfermedad y de solicitudes de indemnización, solo puede informarse de las dolencias diagnosticadas. Las dolencias no diagnosticadas y no tratadas constituyen un importante riesgo para la Organización. Habida cuenta de la cantidad de licencias de enfermedad y solicitudes de indemnización por discapacidad atribuibles a problemas de salud mental, el primer intento de estimación del presentismo laboral se centró en la salud mental. Durante 2015 casi 20.000 funcionarios del sistema de las Naciones Unidas participaron en un estudio que fue concebido como instrumento para medir la carga de los síntomas relacionados con trastornos de salud mental de los funcionarios de las Naciones Unidas.

139. Los datos obtenidos hasta la fecha del análisis muestran tasas elevadas de síntomas psicológicos. Los funcionarios que respondieron a la encuesta indicaron un número suficiente de síntomas para dar resultados positivos en los instrumentos de medición, según los porcentajes siguientes:

Síntoma psicológico	Porcentaje con resultados positivos
Trastorno de ansiedad generalizada	18
Trastorno depresivo grave	22
Trastorno por estrés postraumático	19
Consumo de alcohol	23

140. Estas tasas son más altas de lo que cabría esperar en esta población^{3,4,5}. Además, existe una marcada diferencia entre los síntomas que declaran las personas que acaban de comenzar a trabajar para la Organización y aquellas que llevan más de un año, como se demuestra en el gráfico VII. Los factores subyacentes son objeto de un análisis ulterior y servirán de base para la elaboración de una estrategia de salud mental.

Gráfico VII
Prevalencia de síntomas psicológicos declarados y antigüedad en el empleo



³ Ansiedad: Encuesta Mundial de Salud Mental de la OMS en 60 países: estimaciones de prevalencia de 12 meses: media de 8,3% para cualquier trastorno de ansiedad. Véase R. C. Kessler y otros, "The global burden of mental disorders: an update from the WHO World Mental health (WMH) surveys", *Epidemiol Psychiatr Soc.*, vol. 18, núm. 1 (enero a marzo 2009), págs. 23 a 33.

⁴ Depresión: Encuesta Mundial de Salud Mental de la OMS en 60 países: la prevalencia de 12 meses fue del 3,2% de media en participantes que no tenían enfermedades físicas concomitantes y de entre 9,3% y 23,0% en participantes con dolencias crónicas. Véase Ronald C. Kessler y Evelyn J. Bromet, "The epidemiology of depression across cultures", *Annual Review of Public Health*, vol. 34 (2013), págs. 119 a 138.

⁵ Trastorno por estrés postraumático: 5ª edición del Manual de Diagnóstico y Estadístico de los Trastornos Mentales (DSM-5): 3%; trastorno por estrés postraumático por debajo del umbral: 3,6% más. Véase Katie A. McLaughlin y otros, "Subthreshold post-traumatic stress disorder in the World Health Organization World Mental Health Surveys", *Biological Psychiatry*, vol. 77, núm. 4 (15 de febrero de 2015), págs. 375 a 384.

141. Se ha constituido un grupo de trabajo multidisciplinario en el que participan varias organizaciones para examinar las conclusiones de la encuesta de salud mental y otras conclusiones derivadas de grupos de discusión que se han realizado como seguimiento de la encuesta. Este grupo de trabajo, integrado por expertos procedentes de las áreas de recursos humanos, asesoramiento y servicio médico y de la Oficina del Ombudsman, elaborará, en colaboración con los representantes del personal, las recomendaciones encaminadas a mejorar el bienestar psicosocial de nuestra fuerza de trabajo. Para ello las principales esferas de interés serán la prevención, el diagnóstico, el acceso a la atención médica y poder trabajar en la medida de lo posible. Para mantener o restablecer la capacidad de trabajar, un componente básico será la reducción del estigma y la formación de nuestra fuerza de trabajo, que ya se han llevado a cabo satisfactoriamente en relación con el VIH.

2. Programa de salud y seguridad ocupacional para todo el sistema

142. En sus primeros 70 años de existencia, las Naciones Unidas no tenían ningún programa de salud y seguridad ocupacional. En 2015, la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación convino aplicar en todo el sistema un marco de salud y seguridad ocupacional que abarcara la política de seguridad y salud ocupacional, la supervisión, el análisis de riesgos, la gestión de los incidentes y un programa de normas y cumplimiento. Para apoyar la ejecución de este programa, la Organización aprovechará la capacidad que ahora no se está utilizando del sistema de historiales clínicos electrónicos.

143. En la actualidad uno de los mayores problemas de salud ocupacional es la falta de notificación sistemática de incidentes. El programa de seguridad ocupacional sobre el terreno es una adición reciente necesaria, pero los informes de incidentes de este programa no están vinculados a datos de ausentismo, por lo que ponen en peligro la capacidad de la Organización de generar datos sobre gastos relacionados con lesiones. Al mejorar EarthMed con la inclusión de un módulo de seguridad, se podrá presentar informes sobre accidentes laborales en un portal vinculado directamente al historial del funcionario en EarthMed. Además, la División de Servicios Médicos podrá reunir datos sobre una gama mucho más amplia de incidentes en el lugar de trabajo y cuantificar el tiempo que se pierde como consecuencia de las lesiones sufridas o enfermedades adquiridas en el lugar de trabajo.

144. El citado marco de salud y seguridad ocupacional requiere también creación de capacidad, puesto que, de los funcionarios médicos de las Naciones Unidas, son muy pocos los especializados en salud ocupacional. En 2016 la División de Servicios Médicos obtuvo la acreditación como instructor certificado de National Examination Board in Occupational Safety and Health, un sistema de capacitación en salud y seguridad ocupacional reconocido internacionalmente. En el momento de redactar el presente informe, 41 funcionarios médicos del sistema de las Naciones Unidas habían completado la capacitación acreditada por ese sistema. Más allá de la capacidad para prestar atención médica, la salud y seguridad ocupacional es, ante todo, una responsabilidad jerárquica. El personal del Servicio Médico debería ejercer de meros asesores expertos, y cada funcionario y supervisor ha de tener la capacidad y los conocimientos necesarios para desempeñar su función en la

creación de un entorno de trabajo seguro, sano y productivo. A medida que se vaya implantando, se instruirá a todo el personal de las Naciones Unidas.

3. Administración de las licencias de enfermedad

145. Administrar las ausencias prolongadas del trabajo constituye un reto difícil, sobre todo en el caso de funcionarios cuyo estado de salud les impide trabajar en un lugar de destino determinado (pero que por lo demás son aptos para trabajar) o cuando están en tratamiento con un profesional que no es partidario de que se reincorporen al trabajo, aunque la mayor parte de las pruebas médicas indiquen lo contrario. En las dos categorías de diagnóstico más frecuentes (problemas de salud mental y trastornos osteomusculares) reincorporarse pronto al trabajo tiene un efecto positivo en los resultados, mientras que un período de baja prolongado da lugar a un pronóstico peor.

146. La Organización está preparando instrumentos y técnicas específicas para ayudar a determinar qué funcionarios tienen más probabilidades de reincorporarse pronto al trabajo y quiénes corren mayor riesgo de ausencia prolongada. Esas metodologías, combinadas con la mayor rapidez para documentar las ausencias que permite Umoja, facilitarán que se intervenga antes y de forma más eficaz, con el objetivo de no caer en la espiral de ausencia prolongada, ausencia crónica y, en última instancia, discapacidad.

147. La ausencia prolongada tiene un efecto devastador, no solo para el funcionario sino también para su dependencia orgánica. En la mayoría de los casos, no se sustituye a la persona que está de licencia de enfermedad, de modo que el resto del equipo tiene que asumir una mayor carga de trabajo y se expone al riesgo de rendir menos o de caer enfermos debido al número excesivo de horas trabajadas. Una vez que se entra en esta espiral, el equipo puede verse rápidamente incapacitado para cumplir sus mandatos. Las oficinas pequeñas son las más vulnerables, por tener menos capacidad para absorber la carga de trabajo de los funcionarios ausentes. Por lo tanto, es prioritario tener un programa de administración integral destinado a reducir la duración de las ausencias y a potenciar la reincorporación al puesto de trabajo.

4. Seguridad y calidad de la atención sanitaria

148. Además de su función en la administración directa de la salud del personal, la Organización desempeña un papel garantizando el acceso del personal de las Naciones Unidas a servicios adecuados de atención de la salud mediante la supervisión técnica de su personal sanitario en todo el sistema, lo que entraña la supervisión técnica de 437 centros de atención de la salud que operan a través de las oficinas fuera de la Sede (7), las operaciones de mantenimiento de la paz (390) y el PNUD (40). En las operaciones de mantenimiento de la paz hay 77 clínicas (civiles) de nivel 1 o 1+ de las Naciones Unidas y 2 hospitales de nivel 2 de las Naciones Unidas. De los centros operados por países que aportan contingentes, 293 son clínicas de nivel 1 o 1+, hay 23 hospitales de nivel 2 y 2 hospitales de nivel 3.

149. Tradicionalmente, la función de la División de Servicios Médicos en el ámbito de la supervisión técnica ha sido muy informal y no ha estado claramente delimitada, pero la importancia de la atención sanitaria (mayor en entornos operacionales cada vez más peligrosos), los riesgos asociados al desempeño

insatisfactorio y los gastos relacionados con el funcionamiento de tantos centros de atención de la salud requieren niveles adecuados de gobernanza, como se aplicaría en cualquier sistema de atención sanitaria comparable.

150. En la actualidad, no se realiza ningún análisis comparado del rendimiento, no se reúnen datos sobre las tasas de infección, los acontecimientos adversos o las tasas de ocupación ni se revisan otros datos generales normales del sistema de salud. Si bien hay especificaciones relativas al equipo y el personal, los procesos de atención y la gestión de la calidad han quedado casi totalmente a la discreción de quienes operan los centros, ya sean funcionarios de las Naciones Unidas, contratistas, proveedores comerciales o países que aportan contingentes. Ni siquiera es sistemática la presencia y la aplicación de sencillas iniciativas de calidad aceptadas como la lista de verificación de seguridad quirúrgica de la OMS y las normas de higiene de las manos de la OMS. La calidad de la atención es muy desigual en todo el sistema, como reconoció el Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz, que recomendó aplicar sistemas para gestionar la prestación de asistencia sanitaria, incluidas las normas.

151. Para velar por la prestación de atención sanitaria adecuada, segura y oportuna a los funcionarios de las Naciones Unidas, que recurren a las clínicas y hospitales de las Naciones Unidas, el Secretario General está poniendo en marcha un programa de trabajo para mejorar la supervisión y la gobernanza de los servicios de salud. La labor consistirá en mejorar el control de las cualificaciones y la experiencia del personal contratado o adscrito para trabajar en centros de atención sanitaria de las Naciones Unidas y fijar un sistema de normas y acreditación para las operaciones sanitarias. Se ha llegado a un acuerdo con un órgano internacional de acreditación y fijación de normas sanitarias para utilizar sus normas como base de referencia para elaborar y adaptar las normas de las Naciones Unidas que se aplicarán a todos los niveles en los centros de atención de la salud operados por las Naciones Unidas. A finales de 2016 se pondrá en marcha un proyecto que tiene por objetivo formular esas normas y aplicarlas.

152. El Secretario General ha elaborado una metodología y ha llevado a cabo un programa de visitas de evaluación y asesoramiento para el mantenimiento de la paz. Las visitas del programa sirven para evaluar la capacidad de los Estados Miembros que han expresado interés en aportar centros de atención de la salud y para prestar los servicios de asesoramiento necesarios antes de su despliegue. El programa hace menos probable que se desplieguen hospitales y clínicas que no estén suficientemente preparados o equipados para responder al difícil entorno de las Naciones Unidas.

153. El complejo medio de las operaciones de mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas entraña muchas dificultades a la hora de mantener a su fuerza de trabajo en forma, sana y comprometida. Para salvar esas dificultades, la Organización debe aprovechar las mejoras de eficiencia que se logran aplicando sistemas de datos y redistribuir recursos para poner en marcha iniciativas específicas destinadas a mejorar la salud, reducir los costos y aumentar la satisfacción del personal.

IV. El camino a seguir: un marco para la gestión de los recursos humanos más integrado

Introducción

154. El contexto mundial cambiante y la evolución de los mandatos han llevado a la Organización a emprender varias iniciativas de reforma de la gestión con el objetivo de hacer que la Secretaría sea más eficiente, eficaz y responsable. El enfoque actual de la gestión de los recursos humanos se basa en gran medida en una propuesta presentada hace diez años (véase el informe del Secretario General titulado “Invertir en el personal” (A/61/255)) sobre una nueva estrategia centrada en la gestión integrada de talentos. Si bien la estrategia de recursos humanos ha evolucionado y se han logrado progresos constantes en la esfera de la gestión de talentos, muchos procesos de recursos humanos aún no están plenamente integrados. También se presenta una oportunidad para que los recursos humanos colaboren más estrechamente con integrantes de otras esferas funcionales administrativas, los directores de programas y el personal en la ejecución de los mandatos de la Organización.

155. Si bien los numerosos mandatos de la Asamblea General y las recomendaciones de los órganos de supervisión en los últimos años sobre el tema de la gestión de recursos humanos proporcionan orientaciones útiles sobre la continuación de la reforma de los recursos humanos, diversas iniciativas recientes han puesto de relieve la necesidad de aplicar un enfoque global, holístico e integrado. Además, los siguientes factores motivan y fundamentan más la necesidad de contar con un marco de recursos humanos:

a) Un análisis de los riesgos institucionales como parte del programa de gestión de los riesgos institucionales reveló que la falta de una estrategia amplia de recursos humanos representaba un importante riesgo institucional;

b) El nuevo sistema de selección de personal y movilidad planificada exige que Recursos Humanos adapte los procesos de gestión de talentos a las necesidades de las redes de empleos, con nuevos enfoques para facilitar la movilidad del personal y la planificación de la fuerza de trabajo a nivel de red;

c) La aprobación por la Asamblea General de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, en la que se establecen los nuevos Objetivos de Desarrollo Sostenible, incluido el Objetivo 5, relativo a la igualdad de género, pone de relieve la necesidad de prestar más atención a la diversidad y la inclusión;

d) La aplicación de Inspira y Umoja, que constituyen plataformas importantes de transformación tecnológica, ha introducido nuevos medios de trabajo normalizados a nivel global y la oportunidad de aumentar la eficiencia;

e) Las propuestas de un nuevo modelo global de prestación de servicios, basadas en la experiencia adquirida con la estrategia global de apoyo a las actividades sobre el terreno, están respondiendo a la cuestión de cómo organizar de manera óptima todas las funciones administrativas;

f) En el informe del Grupo Independiente de Alto Nivel sobre las Operaciones de Paz se expresó la necesidad de contar con políticas de recursos

humanos más centradas en las actividades sobre el terreno para facilitar el que hubiera disponibles talentos en situaciones de crisis, y se hizo hincapié en la importancia fundamental de una contratación, incorporación y separación del servicio eficientes;

g) Los comentarios officiosos recibidos de diversos interesados de la esfera de recursos humanos sobre los puntos fuertes y las oportunidades de mejora (solicitados por la Oficina de Gestión de Recursos Humanos) han puesto de relieve la importancia de que Recursos Humanos preste servicios más eficaces y la necesidad de que la prestación de dichos servicios sea más flexible, colabore más y se oriente más hacia las soluciones.

Si bien se puede argumentar que la Organización se está ocupando actualmente de numerosas reformas administrativas, el marco para la gestión de los recursos humanos debe evolucionar de modo que centre los escasos recursos en impulsar las mejoras más importantes relacionadas con los recursos humanos.

156. Hay varias dificultades que deben superarse mientras la Organización tiene la mirada puesta en la creación futura de un marco para la gestión de los recursos humanos más eficiente y eficaz. Estas incluyen, entre otras cosas, la fragmentación de la organización de los recursos humanos, unos procesos engorrosos y no estandarizados de recursos humanos, políticas complejas, la falta de una integración de procesos y datos entre los sistemas de información de recursos humanos, y un lento progreso hacia el logro de la igualdad de género y otros objetivos relacionados con la diversidad.

A. Mejora de la gestión de recursos humanos para la Secretaría global

157. Para cumplir sus mandatos, la Organización necesita una fuerza de trabajo competente, diversa, adaptable y comprometida. La gestión de los recursos humanos abarca a múltiples interesados clave, que van desde los Estados Miembros, que desean que se proporcionen resultados eficaces en función de los costos, hasta los directores de programas, que desean que la gestión de recursos humanos respalde la ejecución de sus mandatos, y los funcionarios individuales, que buscan oportunidades de promoción profesional y unos servicios de recursos humanos relacionados con derechos y prestaciones que funcionen bien. Sobre la base de un análisis preliminar de las dificultades descritas anteriormente y aprovechando las reformas anteriores, el Secretario General ha definido tres temas generales y los correspondientes resultados que deben lograrse:

a) Gestión de talentos: adquisición, desarrollo y retención de una fuerza de trabajo de alto desempeño;

b) Prestación de servicios de recursos humanos: mayor satisfacción de los clientes con el asesoramiento y el desempeño en la prestación de servicios de recursos humanos;

c) Apoyo a la configuración de una cultura institucional: una fuerza de trabajo saludable y comprometida en un entorno laboral propicio.

158. Por lo tanto, el marco se basa en un conjunto de objetivos que se refuerzan mutuamente relacionados con esas tres esferas temáticas, como se indica en el gráfico VIII a continuación:

Gráfico VIII
El marco integrado para la gestión de los recursos humanos



1. Gestión de talentos

159. Si bien el Secretario General sigue elaborando y aplicando un marco de gestión de talentos amplio e integrado, es necesario esforzarse más para racionalizar, estandarizar y armonizar los procesos dentro de los cuatro pilares de la gestión de talentos. La gestión de talentos se debe abordar de una manera más holística a nivel de las redes de empleos, no a nivel de cada entidad o directivo contratante. Este enfoque permitirá a la Organización ejercer total transparencia respecto de las necesidades globales de talentos a fin de tomar mejores decisiones en todos los procesos de gestión de talentos.

Los objetivos para la gestión de talentos son los siguientes:

a) **Promover e institucionalizar la planificación de la fuerza de trabajo.** Sobre la base de las próximas medidas que figuran en el párrafo 35, es preciso

incorporar la planificación de la fuerza de trabajo como un proceso de gestión dirigido por cada entidad y vinculado estrechamente al mandato, la estrategia y el presupuesto de cada entidad, con Recursos Humanos como facilitador del proceso;

b) **Establecer un enfoque global y holístico de la contratación y la evaluación.** La dotación de personal debe guiarse por las necesidades detectadas mediante la planificación de la fuerza de trabajo y ofrecer soluciones que aprovechen el talento que ya existe en la Organización mediante el aprendizaje sistemático, la promoción de las perspectivas de carrera y la gestión eficaz de la actuación profesional. El Secretario General tomaría la iniciativa, aprovechando a los funcionarios de recursos humanos fuera de la Sede, para organizar la dotación de personal como parte esencial de la gestión de talentos, que se basaría en los cambios introducidos mediante el nuevo sistema de selección de personal y movilidad planificada y los ampliaría.

c) **Integrar más el aprendizaje y la promoción de las perspectivas de carrera con las necesidades estratégicas.** El Secretario General desempeñaría un papel de liderazgo en lo referente a asegurar que los objetivos estratégicos de aprendizaje y de promoción de las perspectivas de carrera de todos los departamentos y oficinas estén armonizados a nivel global, realizar un análisis de las necesidades a nivel de todo el sistema sobre el aprendizaje en lo que se refiere a la ejecución de los mandatos, fortalecer los vínculos entre el aprendizaje y el análisis de la planificación de la fuerza de trabajo, proporcionar mejores plataformas de aprendizaje y desarrollo, crear productos e instrumentos que ayuden a los funcionarios a afrontar el cambio institucional, y mejorar la calidad de los programas e instrumentos de aprendizaje, y el acceso a estos, especialmente las oportunidades de desarrollo de gestión y liderazgo;

d) **Reforzar el vínculo entre la actuación profesional y el adelanto profesional.** El Secretario General también proporcionará más conocimientos especializados sobre recursos humanos y apoyo a los directivos, y aumentará la coherencia y la transparencia del sistema de gestión de la actuación profesional;

e) **Aumentar la integración de las iniciativas y mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos.** Una mayor integración de las iniciativas de gestión de talentos permitiría colocar de manera oportuna el talento para la ejecución de los mandatos de la Organización. Además, la eficiencia y la eficacia de los procesos de recursos humanos deben supervisarse y evaluarse en consonancia con un conjunto de metas e indicadores clave del desempeño, como también a través de encuestas de satisfacción de los clientes. Los proveedores de servicios y los interesados que intervienen en el proceso deben rendir cuentas en lo relativo a la introducción de mejoras y el logro de niveles de servicios establecidos por la Organización respecto de su ámbito de responsabilidad.

2. Prestación de servicios de recursos humanos

160. El segundo tema del nuevo marco para la gestión de los recursos humanos, a saber, la prestación de servicios de recursos humanos, pone de relieve los componentes clave de la prestación de servicios: las personas, los procesos y la tecnología, y el mecanismo de supervisión y gobernanza que lo sustentan. Esto se

llevará a cabo en plena conformidad con el modelo global de prestación de servicios.

161. Los objetivos de la prestación de servicios de recursos humanos son los siguientes:

a) **Simplificar el marco normativo de recursos humanos y fortalecer la rendición de cuentas.** Un marco normativo de recursos humanos simplificado y fortalecido empoderará a los directores y los funcionarios y permitirá que la Oficina de Gestión de Recursos Humanos sea una asociada más estratégica en la ejecución de los mandatos;

b) **Definir el modelo de prestación de servicios y de operaciones de recursos humanos.** Dentro de la estructura del modelo global de prestación de servicios, la Oficina de Gestión de Recursos Humanos tomará la iniciativa en la definición de las funciones y las responsabilidades de los funcionarios que prestan servicios de gestión de recursos humanos y las disposiciones de gobernanza para la prestación de servicios de recursos humanos a nivel global; se necesita una reorganización global de la gestión de los recursos humanos, incluido un examen completo de las atribuciones delegadas y las relaciones jerárquicas;

c) **Fortalecer el análisis institucional y mejorar las plataformas de información de recursos humanos.** En el aprovechamiento de la información y los datos exactos y oportunos, la gestión de recursos humanos requiere que se fortalezca el análisis institucional como una función básica con el fin de apoyar la adopción de decisiones, el cambio institucional y la aplicación de las políticas. Además, las plataformas de gestión de la información deben seguir mejorándose a fin de atender las necesidades cambiantes de recursos humanos;

d) **Profesionalizar la función de gestión de recursos humanos.** A fin de asegurar la prestación de servicios de alta calidad, es decir, de manera oportuna y a un costo razonable, procurando al mismo tiempo crear una experiencia satisfactoria para los clientes, el Secretario General establecerá normas comunes para mejorar la profesionalidad y la coherencia dentro de la comunidad de la gestión global de los recursos humanos, armonizando el desarrollo de la capacidad y promoviendo la movilidad interinstitucional a fin de crear más oportunidades de promoción de las perspectivas de carrera para el personal de recursos humanos.

3. Apoyo a la configuración de la cultura institucional

162. El tercer tema del marco consiste en apoyar la configuración de la cultura institucional. En el futuro, los recursos humanos, como socio institucional estratégico para el personal directivo superior, desempeñarán una función activa en el apoyo a la configuración de la cultura y la solución de las dificultades estratégicas.

163. Los objetivos del apoyo a la configuración de la cultura institucional son los siguientes:

a) **Mejorar la capacidad directiva y de gestión.** El liderazgo es fundamental en la configuración de la cultura institucional, ya que permite un desempeño sólido y el logro de los objetivos institucionales. Por consiguiente, el Secretario General seguirá aplicando un modelo de liderazgo y gestión que haga

hincapié en la comunicación abierta, el apoyo oportuno para los directivos y líderes, y una mejor armonización de las medidas de la actuación profesional con las expectativas y las aptitudes institucionales necesarias para la promoción de las perspectivas de carrera;

b) **Crear un entorno laboral diverso e inclusivo.** Entre otras iniciativas relacionadas con la diversidad y la inclusión que se están llevando a cabo en toda la Organización, el Secretario General seguirá trabajando para mejorar la representación geográfica y promover la igualdad de género. Ello incluye mejorar las políticas y los sistemas de rendición de cuentas necesarios que facilitan el respeto de la diversidad y el comportamiento inclusivo;

c) **Centrar más la atención en los resultados y en la rendición de cuentas.** El Secretario General seguirá trabajando con miras a crear un entorno orientado a los resultados asegurando al mismo tiempo que los directores y los funcionarios rindan cuentas de su desempeño;

d) **Llevar a cabo el proceso de la encuesta sobre el compromiso del personal.** Para obtener comentarios sobre las cuestiones que afectan a los funcionarios y medir el compromiso del personal, el Secretario General presentará una encuesta anual sobre el compromiso del personal. Los resultados de la encuesta servirán de guía a Recursos Humanos en la elaboración de estrategias específicas para atender los factores culturales y estructurales;

e) **Promover la salud y el bienestar del personal.** El Secretario General proporcionará asesoramiento técnico y conocimientos especializados con miras a prestar apoyo al personal directivo superior en la aplicación del marco de seguridad y salud en el trabajo de la Junta de los Jefes Ejecutivos del Sistema de las Naciones Unidas para la Coordinación, dirigirá la elaboración de una estrategia de salud mental y bienestar en todo el sistema, y ejecutará programas específicos concebidos para responder a las enfermedades transmisibles y no transmisibles del personal. Se elaborarán y ejecutarán mejores sistemas para profesionalizar la gestión de los servicios clínicos de asistencia médica.

B. Beneficios previstos, conclusión y próximas medidas

164. El nuevo marco para la gestión de los recursos humanos se centraría en lograr los siguientes beneficios: a) un mejor desempeño individual e institucional; b) una fuerza de trabajo más comprometida y motivada; c) un asesoramiento sobre políticas y un apoyo estratégico de mejor calidad; d) un uso más eficaz de los recursos; e) una mayor coherencia de la prestación de servicios; y f) un tiempo de respuesta más reducido.

165. El Secretario General está elaborando el plan detallado y la guía para la aplicación del marco para la gestión de los recursos humanos y se ofrece a presentar una propuesta más detallada a la Asamblea General en su septuagésimo tercer período de sesiones.

166. Habida cuenta de que la evaluación de las necesidades —y los deseos— de los clientes es esencial para la continuación de la reforma, la Oficina de Gestión de

Recursos Humanos solicitará más aportaciones de los interesados a fin de asegurar que el marco que se presenta a continuación se centre en las prioridades adecuadas.

V. Medidas que deberá adoptar la Asamblea General

167. Se pide a la Asamblea General que tome nota del presente informe y solicite al Secretario General que formule una propuesta detallada sobre la evolución del marco de recursos humanos en su septuagésimo tercer período de sesiones.

168. El Secretario General solicita a la Asamblea General que apruebe lo siguiente:

a) La propuesta de que los funcionarios del Cuadro de Servicios Generales y cuadros conexos puedan solicitar puestos de categoría P-1, P-2 y P-3 que no estén asignados al programa para jóvenes profesionales;

b) La eliminación del mecanismo para pasar del Cuadro de Servicios Generales al Cuadro Orgánico en el programa para jóvenes profesionales para que los puestos sujetos al sistema de intervalos convenientes en las categorías P-1 y P-2 sean ocupados exclusivamente por candidatos que hayan superado las pruebas y provengan de Estados Miembros no representados o insuficientemente representados;

c) La extensión de dos a tres años del período en que permanecen en la lista de preselección los candidatos del programa para jóvenes profesionales;

d) La eliminación gradual de las listas de preselección heredadas de concursos anteriores para diciembre de 2018;

e) La propuesta de que un funcionario que tenga actualmente o haya tenido un nombramiento temporal para un puesto solicite ese mismo puesto y sea nombrado para él a través del sistema ordinario de selección de personal, siempre que ese puesto se halle en una operación sobre el terreno que no sea un lugar de destino de categoría H o una misión política especial en un lugar de destino de categoría H, incluidas las operaciones o las misiones políticas especiales basadas en la Sede, en Nueva York;

f) La fijación del límite de ingresos de los funcionarios jubilados que reciben prestaciones del régimen de pensiones en el equivalente monetario de un máximo de 125 días hábiles por año civil en el nivel en que la persona se ha separado del servicio;

g) La flexibilidad de ampliar de tres a seis meses el período máximo en el que un funcionario pueda estar de viaje oficial fuera de la Sede, las oficinas situadas fuera de la Sede o un lugar de destino de una comisión regional, en una operación sobre el terreno;

h) Una excepción al párrafo 26 de la sección III.B de la resolución [51/226](#) en el caso de los funcionarios con nombramiento temporal en la Red de Asuntos Políticos, de Paz y Humanitarios (POLNET) que estén prestando exclusivamente apoyo sustantivo a una misión de mantenimiento de la paz o a una misión política especial sobre el terreno;

- i) La reducción de 60 a 30 días del plazo de publicación de los anuncios de vacantes para puestos concretos para el Cuadro Orgánico y categorías superiores.

VI. Resumen de las medidas adoptadas en respuesta a las solicitudes formuladas por la Asamblea General en sus resoluciones [63/250](#), [65/247](#), [67/255](#), [68/252](#) y [68/265](#) y las solicitudes y recomendaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto refrendadas por la Asamblea General

A. Asamblea General

<i>Referencia en la resolución</i>	<i>Medidas adoptadas en respuesta a la solicitud</i>
Resolución 63/250	Gestión de los recursos humanos
Sección II	Arreglos contractuales y armonización de las condiciones de servicio
Párrafo 13	La sección III.A contiene información actualizada sobre la aplicación de las reformas de recursos humanos
Resolución 65/247	Gestión de los recursos humanos
Sección VI	Arreglos contractuales
Párrafo 58	Aplicación completada: véase la instrucción administrativa ST/AI/2013/1 y Corr.1, relativa a la administración de los nombramientos de plazo fijo
Resolución 67/255	Gestión de los recursos humanos
Sección I	Reforma de la gestión de recursos humanos
Párrafo 9	Véase la sección III.A, relativa a la aplicación de las reformas de la gestión de los recursos humanos
Párrafo 13	El sistema de puntuación de la gestión de los recursos humanos es un instrumento que se utiliza para medir los progresos en el cumplimiento de los mandatos en materia de personal, como la representación geográfica y de género. Los méritos siguen siendo el principal criterio para la selección, de conformidad con el Artículo 101 de la Carta de las Naciones Unidas. Véase también la sección III.B.2, relativa a la selección y contratación de personal
Párrafo 16	Véase la sección III.B.3, relativa a la gestión de la actuación profesional
Párrafo 20	Véase la sección III.B.4, relativa al aprendizaje y la promoción de las perspectivas de carrera
Párrafo 21	Véase la sección III.B.4, relativa al aprendizaje y la promoción de las perspectivas de carrera
Párrafos 24 y 25	Véase la sección III.A.2, relativa al examen de los nombramientos continuos

*Referencia en la resolución**Medidas adoptadas en respuesta a la solicitud***Sección II****Contratación y dotación de personal**

Párrafo 34

Véase la sección III.B.2 a), relativa a los plazos de contratación y evaluaciones

Párrafos 38, 39, 41 y 42

Véase la sección III.B.2 c), relativa al programa para jóvenes profesionales

Párrafo 43

Véase la sección III.B.2 f), relativa a los esfuerzos para lograr la igualdad de género

Sección III**Evaluación amplia del sistema de representación geográfica**

Párrafo 46

Véase el informe del Secretario General sobre el examen del sistema de intervalos convenientes ([A/71/323/Add.2](#))

Sección V**Composición de la Secretaría**

Párrafo 61

Véase el informe del Secretario General titulado “Composición de la Secretaría: datos demográficos del personal” ([A/71/360](#))

Párrafo 63

El Secretario General Adjunto de Gestión promulgó la instrucción administrativa [ST/AI/2013/4](#) sobre los consultores y contratistas particulares, que contiene una disposición en virtud de la cual las personas con conocimientos especializados específicos que voluntariamente presten servicios a las Naciones Unidas de forma gratuita y que viajen en nombre de la Organización pueden, caso por caso y con sujeción a la aprobación por el Subsecretario General de Gestión de Recursos Humanos, recibir un contrato individual con unos honorarios simbólicos (contratos con una remuneración de 1 dólar al año). En la actualidad se están preparando directrices adicionales sobre el proceso de aprobación y las condiciones aplicables

Párrafo 64

Véase el informe del Secretario General titulado “Composición de la Secretaría: datos demográficos del personal” ([A/71/360](#))

Párrafo 65

El Secretario General respondió a la solicitud en el contexto de su informe titulado “Sinopsis de la financiación de las operaciones de las Naciones Unidas para el mantenimiento de la paz: ejecución de los presupuestos para el período comprendido entre el 1 de julio de 2012 y el 30 de junio de 2013 y presupuesto para el período comprendido entre el 1 de julio de 2014 y el 30 de junio de 2015” ([A/68/731](#), párrs. 166 a 168)

Párrafo 66

Véase la sección III.B.2 f), relativa a los esfuerzos para lograr la igualdad de género

Sección VI**Consultores**

Párrafo 67

El 19 de diciembre de 2013 se publicó una revisión de la instrucción administrativa sobre los consultores y contratistas particulares ([ST/AI/2013/4](#)) en la que se proporcionaba información detallada sobre el proceso de selección de consultores y se especificaba que debía hacerse todo lo posible para que en la lista final hubiera al menos tres candidatos procedentes de la base geográfica más amplia posible. En esa instrucción también se establecen las condiciones para la contratación de consultores, entre otras, que solo se podrán contratar cuando los servicios que presten no se puedan cubrir con los recursos de personal de la Secretaría debido a la falta de conocimientos especializados, experiencia o capacidad. Los directores de programas deben certificar en un formulario suplementario que los servicios del consultor no se pueden atender con la capacidad interna e indicar la nacionalidad y el sexo de los candidatos considerados para la consultoría

Véase también el informe del Secretario General sobre personal proporcionado gratuitamente, funcionarios jubilados y consultores y contratistas ([A/69/292/Add.1](#))

Párrafo 68

De conformidad con las condiciones establecidas en la instrucción administrativa [ST/AI/2013/4](#), las tareas encomendadas a los consultores deben tener carácter temporal y deben poder realizarse y completarse en un período de tiempo limitado y especificado. Cuando se contrate temporalmente a un contratista particular para realizar tareas y desempeñar funciones semejantes a las de un funcionario, se deberá formular una estrategia clara a largo plazo para asumir esas funciones con personal de plantilla

Párrafo 69

Véase el informe del Secretario General sobre personal proporcionado gratuitamente, funcionarios jubilados y consultores y contratistas ([A/69/292/Add.1](#))

Sección VII**Relaciones entre el personal y la administración**

Párrafo 71

Se ha revisado el boletín del Secretario General sobre el Comité del Personal y la Administración ([ST/SGB/2011/6/Rev.1](#)) y se ha publicado una nueva instrucción administrativa sobre relaciones entre el personal y la administración ([ST/AI/2014/3](#))

Sección X**Otros asuntos**

Párrafo 77

Véase el informe del Secretario General sobre su práctica en cuestiones disciplinarias y casos de presunta conducta delictiva, 1 de julio de 2015 a 30 de junio de 2016 ([A/71/186](#))

<i>Referencia en la resolución</i>	<i>Medidas adoptadas en respuesta a la solicitud</i>
Resolución 68/252	Gestión de los recursos humanos
Sección I	Reforma de la gestión de los recursos humanos
Párrafo 5	Véase la sección III.B.3, relativa a la gestión de la actuación profesional
Párrafo 6	Aplicación completada: el 6 de mayo de 2014 se celebró una reunión informativa con la Quinta Comisión
Sección II	Composición de la Secretaría
Párrafo 13	Véase el informe del Secretario General titulado “Composición de la Secretaría: datos demográficos del personal” (A/71/360)
Párrafo 16	Véase la sección III.B.1, relativa a la planificación de la fuerza de trabajo
Párrafo 17	Véase el informe del Secretario General titulado “Composición de la Secretaría: datos demográficos del personal” (A/71/360)
Párrafo 18	Véase la sección III.B.2 c), relativa al programa para jóvenes profesionales
Sección III	Práctica del Secretario General en cuestiones disciplinarias y casos de presunta conducta delictiva
Párrafos 21 y 23	Véase el informe del Secretario General sobre su práctica en cuestiones disciplinarias y casos de presunta conducta delictiva, 1 de julio de 2015 a 30 de junio de 2016 (A/71/186)
Resolución 68/265	Marco de movilidad

B. Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto

<i>Referencia en el informe de la Comisión Consultiva</i>	<i>Medidas adoptadas en respuesta a la solicitud o recomendación</i>
Recomendaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto contenidas en el documento A/67/545	
Sistema de selección de personal	
Párrafo 13	Véase la sección III.B.1, relativa a la planificación de la fuerza de trabajo
Párrafos 33 y 36	Véase la sección III.B.4, relativa al aprendizaje y la promoción de las perspectivas de carrera
Párrafo 44	Véase la sección III.B.2 c), relativa al programa para jóvenes profesionales
Párrafo 49	Véase la sección III.B.2 e), relativa a las actividades de divulgación
Párrafo 58	Véase la sección III.B.2 f), relativa a los esfuerzos para lograr la igualdad de género

<i>Referencia en el informe de la Comisión Consultiva</i>	<i>Medidas adoptadas en respuesta a la solicitud o recomendación</i>
Párrafos 138, 145 y 146	Véase el informe del Secretario General titulado “Composición de la Secretaría: datos demográficos del personal” (A/71/360)
Párrafo 157	Aplicación completada: véase el informe del Secretario General sobre las enmiendas del Reglamento del Personal (A/71/258)
Recomendaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto contenidas en el documento A/68/523	
Párrafos 5 y 10	Véase el informe del Secretario General titulado “Composición de la Secretaría: datos demográficos del personal” (A/71/360)
Párrafo 18	Véase el informe del Secretario General sobre su práctica en cuestiones disciplinarias y casos de presunta conducta delictiva 1 de julio de 2015 a 30 de junio de 2016 (A/71/186)
Recomendaciones de la Comisión Consultiva en Asuntos Administrativos y de Presupuesto contenidas en el documento A/68/580	
Párrafos 5 y 7	El Secretario General estableció un grupo interdepartamental de trabajo encargado de ocuparse de todas las cuestiones relacionadas con el apoyo a los funcionarios y las familias afectados por actos dolosos, desastres naturales y otros incidentes de emergencia. Se propusieron 17 recomendaciones al Comité de Gestión, que las hizo suyas todas; 16 de ellas se han aplicado, incluidas las revisiones del apéndice D del Estatuto y el Reglamento del Personal de las Naciones Unidas, que tiene ante sí la Asamblea General para su aprobación (A/71/258). La cuestión pendiente es la aplicación de licencia especial con sueldo completo en situaciones de emergencia

Anexo

Resumen de los progresos realizados en la elaboración de un sistema amplio de planificación de la fuerza de trabajo

Tipo	Actividad	Progresos realizados desde la aprobación de la resolución 68/252
Enfoques basados en la entidad	Proyecto piloto de servicios médicos	<ul style="list-style-type: none"> • Se validó y se puso a disposición un ejemplo práctico de la metodología estratégica para la planificación de la fuerza de trabajo (elaborada por el grupo asesor para la planificación de la fuerza de trabajo en 2014) • Se detectaron y subsanaron deficiencias en materia de capacidad respecto del logro de la estrategia para mejorar la salud y la seguridad ocupacionales y reducir el ausentismo por licencia de enfermedad
	Jubilaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Los Estados Miembros recibieron informes en línea sobre las jubilaciones previstas de sus nacionales a través de HR Insight • Las entidades recibieron instrumentos de supervisión y presentación de informes para facilitar la previsión y el reemplazo oportuno de los funcionarios que iban a llegar a la edad de separación obligatoria del servicio • Se analizó la tasa de reemplazo de jubilados y se determinó que solo el 25% de las jubilaciones de una muestra se había reemplazado sin que se registrara una interrupción en el servicio • Se introdujo un cambio de política que exigía que se publicaran las vacantes al menos 12 meses antes de que el funcionario llegara a la edad de separación obligatoria del servicio (ST/AI/2016/1)
	En relación con las misiones sobre el terreno y la Estrategia Global de Apoyo a las Actividades sobre el Terreno	<ul style="list-style-type: none"> • Se realizaron múltiples proyectos piloto de planificación de la fuerza de trabajo en entidades sobre el terreno y se concluyeron 14 exámenes de la dotación de personal civil al 31 de diciembre de 2015, lo que dio lugar a la recomendación de suprimir 1.818 puestos y de nacionalizar 597 puestos • La Guía de Uso para la Planificación de la Fuerza de Trabajo de 2015, basada en una metodología elaborada en coordinación con la Oficina de Gestión de Recursos Humanos, se puso a prueba en dos misiones (véase A/70/749, anexo IX, párr. 27) • Se preparó un curso de capacitación en línea sobre planificación de la fuerza de trabajo como parte de un programa de certificación sobre fundamentos de la gestión de los recursos humanos sobre el terreno, que 98 funcionarios ya han completado

Tipo	Actividad	Progresos realizados desde la aprobación de la resolución 68/252
Enfoques basados en la red de empleo	Programa para jóvenes profesionales	<ul style="list-style-type: none"> • Se siguieron previendo las necesidades de personal en el programa para jóvenes profesionales a fin de asegurar que hubiera suficientes candidatos en las listas de preselección para un período de dos años, con miras a satisfacer las necesidades futuras • Desde 2011 se han incluido en la lista 416 personas, de las cuales 202 (49%) han sido seleccionadas, 130 (31%) permanecen en la lista, 48 (12%) se han retirado o han rechazado una oferta y 36 (9%) han llegado a una fecha de expiración (hasta abril de 2016)
	Listas de candidatos para puestos de idiomas	<ul style="list-style-type: none"> • En colaboración con el Departamento de la Asamblea General y de Gestión de Conferencias, continuó la planificación para llenar las listas de candidatos para puestos de idiomas, facilitar la colocación de candidatos cualificados en las listas de preselección y supervisar la selección de candidatos para puestos de idiomas
	Listas de candidatos para puestos sobre el terreno	<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizaron listas de preselección para 2.410 de los 2.611 candidatos seleccionados (92%) en las operaciones sobre el terreno y se determinaron los puestos difíciles de llenar sobre la base del análisis de los 201 puestos que no se pudieron cubrir con personas de las listas de preselección, que representaron el 8% del total de las selecciones realizadas desde 2014 • Se analizaron las necesidades de dotación de personal y las vacantes no cubiertas en listas de preselección de grupos ocupacionales en todas las misiones sobre el terreno y se llevaron a cabo 93 ejercicios de creación de listas de preselección utilizando vacantes genéricas, lo que dio como resultado 4.744 autorizaciones desde 2014
	Normalización de los códigos de empleo y alineación del presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Se establecieron códigos de empleo como norma uniforme para categorizar los puestos desde el punto de vista de las funciones y se reestructuraron 2.528 códigos de empleo en 47 familias de empleos y 9 redes de empleos en preparación para la aplicación del marco de movilidad y de promoción de las perspectivas de carrera • Se aplicaron códigos de empleo normalizados en Umoja respecto de más de 28.000 puestos en ese sistema (Ampliación de Umoja 1) para resolver el problema anterior en el Sistema Integrado de Información de Gestión (IMIS), en que el 88% de los puestos no tenían título • La labor iniciada sobre el proyecto de Umoja (Ampliación de Umoja 2) se centró en asegurar que todos los puestos que se proponían en los presupuestos se categorizaran sobre la base de la lista normalizada de códigos de empleo

<i>Tipo</i>	<i>Actividad</i>	<i>Progresos realizados desde la aprobación de la resolución 68/252</i>
	POLNET: planificación de la fuerza de trabajo para la movilidad	<ul style="list-style-type: none">• Se hizo una previsión a cinco años de las jubilaciones de la Red de Asuntos Políticos, de Paz y Humanitarios (POLNET) y se determinaron a) 274 puestos (aproximadamente 55 por año) que se incluirían en los compendios de seguimiento de las vacantes en los próximos cinco años; y b) 11 códigos de empleo que debían ser objeto de actividades de divulgación sobre la base del volumen de jubilaciones y datos históricos sobre el tiempo necesario para cubrir puestos
